

*Ciencias Jurídicas y Sociales*



Universidad  
Rey Juan Carlos

Servicio de Publicaciones



Arta Antonovica

Javier de Esteban Curiel

Victoria Eugenia Sánchez García

(coordinadores)

# TURISMO Y DEPORTE





# Turismo y Deporte

**Ciencias Jurídicas y Sociales**  
Ciencias de la Salud  
Ciencias Experimentales y Tecnología  
Ingeniería y Arquitectura  
Arte y Humanidades

Los coordinadores de la obra, Arta Antonovica y Javier de Esteban, son profesores de la Universidad Rey Juan Carlos.

# Turismo y Deporte

Arta Antonovica

Javier de Esteban Curiel

Victoria Eugenia Sánchez García

(coordinadores)

Todos los derechos reservados. Ni la totalidad ni parte de este libro, incluido el diseño de la cubierta, puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com); 91 702 19 70 / 93 272 04 47)

© Copyright by  
Los autores  
Madrid

Editorial DYKINSON, S.L. Meléndez Valdés, 61 - 28015 Madrid  
Teléfono (+34) 91 544 28 46 - (+34) 91 544 28 69  
e-mail: [info@dykinson.com](mailto:info@dykinson.com)  
<http://www.dykinson.es>  
<http://www.dykinson.com>  
Consejo Editorial véase [www.dykinson.com/quienessomos](http://www.dykinson.com/quienessomos)

ISBN: 978-84-9085-828-8

Preimpresión por:  
David Gil Merino  
Paula Muñoz Clavería

# CONTENIDO

PRÓLOGO.....	7
EL VIAJE DEL FÚTBOL. SOCIOGÉNESIS Y EVOLUCIÓN COMO ESPECTÁCULO DE MASAS <i>Luis Vicente Doncel Fernández.....</i>	<i>9</i>
EL MARKETING DE RELACIONES EN LOS EVENTOS DE TURISMO DEPORTIVO: UNA APROXIMACIÓN A LAS RELACIONES CON LOS TURISTAS <i>José Ramón Sarmiento Guede, Javier de Esteban Curiel y Arta Antonovica.....</i>	<i>21</i>
BIG DATA Y TURISMO DEPORTIVO: UN MUNDO DE NUEVAS OPORTUNIDADES <i>Pablo Sánchez Ocaña.....</i>	<i>33</i>
BASES, MODELOS E INDICADORES PARA UN ECOTURISMO DE USO DEPORTIVO <i>José Manuel Santa Cruz Chao.....</i>	<i>61</i>
EFFECTOS DE LA CRISIS ECONÓMICA EN LOS CLUBES DE FUTBOL SEGÚN SU NIVEL DE LEGITIMIDAD. REAL MADRID CF VS. BARCELONA FC <i>Miguel Prado Román, Francisco Díez Martín y Alicia Blanco González.....</i>	<i>77</i>

ESTUDIO SOBRE LA REPERCUSIÓN ECONÓMICA Y TURÍSTICA DE LA IMAGEN DE ANDRÉS INIESTA PARA FUENTEALBILLA, SU PUEBLO NATAL <i>Blanca Kraljevic Mujic y María Isabel López Jiménez.....</i>	<i>93</i>
COMPLEJO DE BÉISBOL JUÁREZ VIVE Y SU APOYO A LA ACTIVIDAD DEL TURISMO DE CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA <i>Jesús Alberto Urrutia de la Garza y Tomás J. Cuevas-Contreras.....</i>	<i>115</i>
MARKETING Y TURISMO DEPORTIVO <i>Carmelo Mercado Idoeta e Iria Paz Gil.....</i>	<i>139</i>
BIBLIOGRAFÍA.....	161

# PRÓLOGO

El deporte, tanto amateur como profesional es uno de los pilares de la sociedad de nuestro siglo. Amateur, pues cada vez más se practica deporte en el tiempo libre como escapatoria del trabajo y como una manera de sentirse bien con la salud de uno mismo. Profesional, pues no hay día donde no aparezca una noticia en los principales periódicos y televisiones nacionales e internacionales vinculada con el fútbol, baloncesto, atletismo, o demás espectáculos deportivos.

A su vez, el turismo es otro de los pilares de la sociedad actual, donde cada vez se viaja más para experimentar nuevos destinos, nuevas atracciones, nuevas ciudades. Sin duda, la democratización de los precios de los aviones, la mayor oferta de alojamientos y las nuevas posibilidades de la economía colaborativa impulsan a las personas a hacer las maletas y pasar unos días de asueto en lugares diferentes a donde se reside.

De esta manera y complementando el deporte con turismo, nace este libro con vocación de presentar trabajos de investigación que sirvan de referencia para la consolidación de esta disciplina académica que en el mundo anglosajón han etiquetado como “Sport Tourism”.

Por todo ello, este libro es solución de continuidad del *IX Seminario de Otoño* organizado por la *Fundación Ciencias Sociales y Mundo Mediterráneo*, en colaboración con la *Universidad Rey Juan Carlos* (URJC) y el Excmo. Ayuntamiento de Teulada Moraira (Alicante, España), celebrado en dicha bella localidad del 16 al 18

Octubre 2014, donde se han agregado investigaciones sobre el estudio del turismo deportivo. En efecto, profesores universitarios de diferentes países, funcionarios públicos de diferentes Ministerios, empresarios y alumnos de distintos Grados de Turismo, Marketing y Sociología han debatido sobre la gestión del turismo deportivo desde la experiencia investigadora y profesional, comparando modelos, técnicas y procesos empleadas en este fenómeno social.

En suma, con esta publicación se pretende perfilar el estudio y gestión del turismo deportivo a partir de datos, información primaria, técnicas de investigación y recomendaciones para estudiantes, empresarios y Administraciones Públicas.

Esperando que disfruten de su lectura y les incite a la actividad deportiva en sus viajes.

**Dr. Alfonso de Esteban**

*Presidente de la Fundación Ciencias Sociales y Mundo Mediterráneo  
Catedrático de Sociología de la URJC*

alfonso.deesteban@urjc.es

# EL VIAJE DEL FÚTBOL. SOCIOGÉNESIS Y EVOLUCIÓN COMO ESPECTÁCULO DE MASAS

**Luis Vicente Doncel Fernández**  
*Universidad Rey Juan Carlos*

---

## INTRODUCCIÓN

---

El fútbol no es un deporte sin más. En realidad su trascendencia actual viene dada por el gran espectáculo de masas que ha llegado a ser. Desde su inicio como un juego, en el que los participantes en él llevaban las porterías hasta el campo y jugaban con unas simples reglas básicas, hasta la final de un campeonato mundial de selecciones y su impacto mundial... el fútbol ha realizado un largo viaje.

En este ensayo el objetivo consiste en analizar cómo nace el fútbol moderno, su génesis social y su desarrollo, así como exponer las características básicas que le dan la importancia social que tiene hoy, sin olvidar la reflexión acerca de algunas circunstancias que le rodean desde una perspectiva que, aunque holística, no puede agotar todas y cada una de las caras de este hecho social poliédrico que es el fútbol en la actualidad.

Deporte, pero un deporte que implica a los que lo juegan y casi más a los que lo contemplan (desde luego esto es así en número). Además, el fútbol no se juega y se piensa en él unas horas de un día de la semana. Hay fútbol casi cada día y durante toda la semana los seguidores de este deporte piensan en él, hablan de él. Y sufren o disfrutan con él, por lo que también es un factor del estado de ánimo colectivo. La faceta económica, como es obvio, es muy relevante en una sociedad mercantilizada;

profesión para algunos, negocio para otros, inversión en ocio y viaje para muchos y de interés específico dada la relación entre turismo y deporte que supone el contexto intelectual en que está inserto este ensayo: el Seminario sobre Turismo y Deporte organizado por la Fundación Ciencias Sociales y Mundo Mediterráneo.

Además es un factor de socialización; el deporte educa en valores y normas sociales y el fútbol, como deporte más seguido y practicado globalmente es un elemento educativo de primer orden. Para algunos es casi una ideología, una filosofía de vida, una religión. Sin extendernos más en este preámbulo lanzamos la hipótesis de que el fútbol es un fenómeno social total.

El viaje por la historia del fútbol moderno como un hecho social lo hemos estructurado en cuatro apartados. El primero dedicado al nacimiento del fútbol moderno, su relación con el ocio y su paso posterior a espectáculo vinculado a viajes y turismo. En el segundo intentamos reflexionar acerca de las causas de la transcendencia adquirida por el fútbol como fenómeno social. El tercero se centra en el análisis de los espectadores, la hinchada y sus características sociales, lo que ha suscitado críticas alrededor del fútbol en relación con sucesos violentos y alienación entre sus seguidores. Un cuarto apartado ha de servir para enmarcar el fútbol en la actual sociedad globalizada a la que también ha contribuido. Finalizaremos el ensayo con algunas conclusiones o reflexiones finales.

---

## I. NACIMIENTO Y EXPANSIÓN DEL FÚTBOL

---

Entendiendo el ocio una actitud social, una actividad elegida libremente y que satisface gustos y aspiraciones, y distinguiendo un ocio de práctica activa (praxis) de un ocio de práctica pasiva (espectáculo), hay que entender que entre las actividades de ocio más representativas de la sociedad contemporánea está sin duda el turismo, y una parte de él tiene que ver con el deporte. “La actividad turística es un acontecimiento social de gran importancia y la práctica deportiva cada vez va más unida a esta actividad.” (*Rebollo y García Montes, 1996: 179*).

Entre las variadas manifestaciones deportivo-turísticas existentes, el deporte en sus diversas modalidades y, en concreto el fútbol, son objeto de gran interés, no sólo por los que activamente lo realizan, sino por los espectadores, es decir, la “práctica pasiva” del deporte: “Se deja que otros hombres forcejeen, mientras que uno observa bien sentado en su puesto: eso es el deporte.” (*Musil, 2008: 524*).

El denominado turismo deportivo es una de las nuevas tendencias del turismo; como dice Iranzo, se trata: “de un producto o consumo complementario, diversificado y, en general, de calidad, pudiendo contribuir a la diversificación de los destinos, así como a la desestacionalización de la demanda” (*Iranzo, 2003:182*). El deporte ayuda al desarrollo del turismo.

La importancia social del deporte no es discutible. El deporte ha pasado a ser en estas primeras décadas del siglo XXI el modo de entretenimiento más conocido universalmente y el que más mueve a las multitudes. Las aportaciones individuales y sociales de la práctica activa del deporte (autodisciplina, espíritu de logro, solidaridad en los deportes de equipo) son innegables, aunque no constituyan el objeto de este ensayo. El auge del deporte en general y del fútbol en particular como espectáculo de masas nos remite a perspectivas sociológicas nuevas (identificación, rivalidad social, relaciones humanas), que son las que intentaremos mostrar en este ensayo.

El fútbol es un deporte que no se puede atribuir a un creador, que no tiene un inventor; surgió en los círculos universitarios británicos y se entendió posteriormente entre los obreros con la Revolución Industrial del siglo XIX. “Como acontece con otros fenómenos sociales complejos, se ha ido configurando, de un modo no planificado, como respuesta a unas circunstancias históricas, las que hicieron posible el nacimiento y desarrollo de la sociedad industrial, que determinaron a su vez el contexto sociocultural en el que evolucionó hasta expansionarse por todo el mundo, como ocurre en la actualidad.” (*García Ferrando y Lagardera, 1998: 21-22*).

Al igual que todos los grandes juegos el fútbol está basado en una pelota, y dice una leyenda inglesa que se comenzó a jugar allí con la cabeza de un vikingo (también pudo ser la de un romano). Suele aceptarse que el origen remoto del deporte que nos ocupa se sitúa en China, hace unos 2.500 años. Parece constatado que hubo “fútbol” en la Edad Media y es proverbial el llamado calcio florentino. La capacidad de metamorfosis y de regeneración del fútbol, que le ha ayudado en su implantación mundial, no deja de sorprender en un deporte que, en el fondo, apenas ha cambiado la sustancia de sus normas soportando con aprovechamiento el paso del amateurismo al profesionalismo y del deporte de práctica al deporte espectáculo.

En cuanto al fútbol moderno su punto de partida cronológico hay que ubicarlo en Cambridge, en cuya Universidad se crearon las reglas que básicamente lo regían en 1848. Desde mitad del siglo XIX hubo un proceso de reglamentación y planificación referido no sólo a la ejecución futbolística, sino también la del comportamiento del público. Los primeros códigos británicos de fútbol se generaron al separarse del código de Rugby.

El primer club de fútbol fue el Sheffield (1855), la Federación de Fútbol Asociación (*Soccer*; se juega con los pies, excepto el portero) es de 1863, ya separada de la de Rugby (*Union Rugby*; todos los jugadores pueden utilizar las manos). La FIFA (Federación Internacional de Fútbol Asociación) se creó en 1904.

La secuencia de conversión de lo que anteriormente fue un simple pasatiempo en un deporte la explica Elias: “Si preguntamos por qué los pasatiempos se convirtieron en deportes en Inglaterra, no podemos dejar de decir que el desarrollo del gobierno parlamentario, y por tanto, de una aristocracia y una *gentry* más o menos

independientes, desempeñó un papel decisivo en el desarrollo del deporte.” (*Elias y Dunnig, 1992: 48*).

En España, a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, el fútbol se practicaba por las clases sociales media y alta, que tenían en él una forma de ocio importada de Gran Bretaña. Ingenieros en Huelva o Bilbao, comerciantes en Barcelona y estudiantes de la Institución Libre de Enseñanza en Madrid, que habían cursado estudios en el Reino Unido, son los primeros que practicaron el fútbol en nuestro país. En 1878 se funda el Recreativo de Huelva (*Recreation Club*) por ingenieros y técnicos británicos de las minas de Río Tinto, aunque legalmente se registró en 1889. El Athletic de Bilbao desde 1898, el F.C. Barcelona desde 1899 y el Real Madrid C.F. desde 1902 son otros de los primeros clubes españoles. Y en 1913 se crea la Federación Española de Fútbol, con un primer Reglamento. Sólo en fecha mucho más reciente (1984) surge la denominada Liga Nacional de Fútbol Profesional, aunque el primer jugador que en España exigió un salario (de 300 pesetas) fue Manuel Amechazurra, defensa del F. C. Barcelona, en 1919, diez años antes de la primera edición de la Liga Española.

La transición del fútbol a un espectáculo de masas es rápida y puede situarse un punto de partida en la final de Copa en Inglaterra de 1897, con 50.000 espectadores. En España, en mayo de 1923 se inaugura el Stadium Metropolitano, para que jugasen en él cuatro equipos y con una capacidad de 23.000 espectadores. Como contraste se puede recordar que la Plaza de Toros de Madrid tenía entonces 13.000 asientos.

Como la nueva diversión no era sólo para los jugadores, sino también para el público asistente, los dirigentes de los equipos en seguida se plantearon cobrar una entrada por asistir a los encuentros, lo que adentra al fútbol en la industria cultural, definida por el pago por asistir a un espectáculo. Como en otros países, aquí el fútbol espectáculo nace al tiempo que crece la capacidad de consumo en amplias capas de la población urbana a partir de 1920. “Los años siguientes vivieron una profesionalización del fútbol, consecuencia lógica de la conversión del fútbol en un producto de la industria cultural.” (*Báez y Pérez de Tudela, 2012: 164*). Otro hito importante fue la celebración del primer Campeonato del Mundo, en 1930, en Uruguay.

---

## 2. ¿POR QUÉ EL FÚTBOL?

---

Cabe preguntarse las causas de que el fútbol haya llegado a ser el fenómeno económico, cultural y social que todos conocemos hoy en día. Podemos decir que ahora es un fenómeno global. “El fútbol constituye un fenómeno social total porque atañe a todos los elementos de la sociedad, pero también porque se deja enfocar desde

diferentes puntos de vista. En sí mismo es doble: práctica y espectáculo; práctica suficientemente extendida para ser considerada en sí misma un fenómeno de masas. Espectáculo lo suficientemente atrayente para que el número de espectadores sea creciente.” (*Augé, 1999: 58*). No es sólo un juego, es un “hecho social total” que puede analizarse en sus componentes de ocio, económicos, políticos, culturales, estéticos, tecnológicos... desde nuestra perspectiva, sociológica, destacaremos que contribuye a dos elementos esenciales para la sociedad: sociabilidad e identificación.

Elias nos da una pista del porqué del éxito del deporte: “La aceptación del deporte por la sociedad industrial estriba en que se convierte en elemento vertebrador de la población y regula las tensiones individuales y colectivas que genera la sociedad industrial.” (*Elias y Dunning, 1992: 56*). Ciñéndonos al fútbol, considerado ahora el rey de los deportes, añadiremos algún factor más. Por ejemplo el ser un ocio barato de practicar. Una pelota (del material que sea), un espacio o terreno de juego (de tierra, de hierba -natural o artificial-, de asfalto...) y dos equipos sirven para practicar el juego. Como espectáculo de masas sí tiene un coste para el espectador directo, sobre todo si se trata de las grandes competiciones, pero no así para ver fútbol aficionado, de categorías inferiores o, incluso, por televisión.

Además, un partido refleja la competición social en otros niveles, la incertidumbre en el resultado en la mayoría de ocasiones, la leve diferencia entre ganar o perder. “Nos dice, de forma hiriente, que en un mundo en el que los bienes están en cantidades finitas, la desgracia de unos es la condición para la alegría de otros.” (*Bromberger, 1999: 34*). Sirve a la integración social, muchas personas se socializan practicando este deporte, que es un factor de socialización y de sociabilidad. Enseña, en otra dimensión, cómo es el mundo real, con normas, valores, roles y estatus, al tiempo que nos relaciona con grupos propios y ajenos: nosotros y ellos. Este segundo factor de identificación social es básico; con un barrio, una ciudad, o un país, contribuyendo con fuerza al sentimiento de pertenencia. Los jugadores, como ídolos, son el elemento personal de esa identificación con la institución y con lo que representa o parece representar simbólicamente. Y esto deviene, por otra parte, de manera sencilla, fácil, porque entre once jugadores siempre hay alguno al que parecerse, en aspecto personal, de procedencia, etc., al menos simbólicamente, y el fútbol presenta biotipos comparativos sencillos entre los mejores jugadores e ídolos de la afición, al contrario que otros deportes, en los que la altura, la fuerza, la resistencia o la velocidad son elementos intrínsecos para el triunfo difíciles de darse en el común de los mortales.

En realidad el fútbol es una combinación de características físicas, técnicas, mentales y tácticas, un juego de equipo en el que caben diversas potencialidades y es su combinación la que acerca al éxito colectivo, es la adecuada división y organización del trabajo la que lo posibilita. Además, por su multiplicidad de interpretaciones, la derrota es pasajera y nunca total. Siempre hay otra oportunidad o bien

puede amainarse la derrota comparando factores como el presupuesto económico, el tamaño de la ciudad del equipo, etc., para justificar la falta de éxito y no abandonar la identificación con el equipo.

Es una excelente visión simbólica acerca de nuestro mundo global. Y, como dijo Albert Camus (que fue portero de un equipo de fútbol en Argelia, el Racing Universitario de Argel): “Toda la filosofía de la vida puede aprenderse en la zona en la que el gol es la culminación de un destino común.” Esfuerzo, pasión, solidaridad, respeto al adversario, humildad en el triunfo, aceptación del fracaso, espíritu de mejora... Tantos valores sociales, resumen de la condición humana, reflejados en este microcosmos que es un club de fútbol, y con un efecto macro en la repercusión que tienen los grandes equipos o las selecciones nacionales.

En la definición clásica de Estado hay tres elementos tradicionales: territorio, población y gobierno. Habría que añadir un cuarto: la selección nacional de fútbol. (*Boniface, 1999: 91*), que se convierte así, junto a los grandes clubes de un país, en un elemento esencial para la visión interna y externa del mismo. “El fútbol, encarnación de un Estado, que es imagen simbólica de la nación, contribuye a la imagen y popularidad del país.” (*Boniface, 1999: 96*). Asimismo los grandes equipos con éxitos internacionales cumplen este papel; cuando un equipo es campeón, el título no es sólo suyo, sino del grupo social al que pertenece. La colectividad se proyecta en el equipo, como ha constatado un Informe de la CEE. (*Ramonet, 1999: 133*).

También Verdú incide en esto: “Los conjuntos llevan el nombre de esos lugares a modo de representantes simbólicos que contribuyen con sus victorias y derrotas a mejorar o empeorar la imagen de la comunidad. Los equipos de una ciudad o de un país actúan como figuras totémicas de las comunidades respectivas. Cuando los aficionados se traban con palabras y golpes en las gradas defendiendo a un equipo ninguno pierde o gana personalmente; se gana o se pierde a nivel de tribu.” (*Verdú, 1980: 10*).

Tal es su importancia que incluso se ha considerado la afición al fútbol como una “religión laica”. Y en cuanto a su trascendencia política cabe recordar una anécdota: cuando Josep Tarradellas (último presidente de la Generalitat antes de la Guerra Civil) volvió a España al acabar el franquismo, tras dejar a las masas que lo aclamaban su célebre frase “*Ya soc aquí*” (“Ya estoy aquí”), sacó de su bolsillo su carnet de socio del F.C. Barcelona.

Se ha opinado que el fútbol “es la forma privilegiada de introducción a la comprensión de las realidades internacionales, un vector incomparable de imagen internacional para una colectividad determinada- ciudad, región, nación- frente a la opinión mundial más amplia y diversa.” (*Brochand, 1999: 93*). La trascendencia política del fútbol sobrepasa este modesto ensayo, pero todos hemos oído las acusaciones a este deporte de elemento de evasión de la realidad, de alienador utilizado por los poderes públicos para alejar a los ciudadanos de los problemas sociales de

mayor calado, lo que, cierto o no, demostrable o no, constituye una afirmación que, en sí misma, sólo por expresarse, da al fútbol una importancia social del mayor nivel, aunque, trivializando algo, podría decirse que la mejor explicación respecto de lo que es y de lo que significa el fútbol puede encontrarse en la frase de un antiguo entrenador del Real Madrid, el serbio Vuyadin Boskov, que cerró un debate con la ya célebre afirmación: “Fútbol es fútbol”.

---

### 3. LA HINCHADA Y LA VIOLENCIA

---

Hinchas, seguidores, *tifosi*, *hooligans*, son algunas de las más populares denominaciones aplicables a los simpatizantes del fútbol. Un seguidor es un partidario entusiasta de un equipo, al que también se le llama hincha. Ambas son palabras definitorias amables, incluso la italiana *tifosi*. No así la de *hooligan*, que nos remite a un aficionado al fútbol, inglés en su origen, que manifiesta un comportamiento agresivo y vandálico.

El término hincha tiene un origen curioso, surgió cuando un entusiasta partidario del Nacional de Montevideo (Prudencio Miguel Reyes) animaba a su equipo con gritos de “¡Arriba Nacional!”. Alguien preguntó: “¿quién es?”, y la respuesta fue: “Reyes, el hincha”, pues era el encargado de hinchar los balones del equipo merced a sus potentes pulmones. Y quedó el apelativo como sinónimo de seguidor fervoroso. E hinchada como conjunto de seguidores fieles a un club.

No es tan simpática, como decíamos arriba, la palabra *hooligan*, que se aplica a aquellos que han convertido el seguimiento acérrimo a un equipo en medio de desahogo de la tensión personal y social acumulada durante la semana y que explota el domingo -“la batalla del domingo”-. Desgraciadamente a veces no sólo implica conducta verbal (lo cual ya sería reprobable) sino que llega a suponer violencia física antes, durante y después del partido, creando enemistades y degradando el espectáculo multitudinario al convertirlo en conducta violenta de masas.

¿Pero qué es violencia? Y sobre todo, ¿la genera el propio fútbol? Una definición de violencia, entre las múltiples posibles, es de la UNESCO: “Todo cuanto se encamina a conseguir algo mediante el empleo de una fuerza, a menudo física, que anula la voluntad del otro.” (UNESCO, 1988: 2354). Desde ese punto de vista el fútbol en sí no es violento. Desde sus orígenes generó normas y estableció reglamentos sancionadores para tales conductas. Claro que hay violaciones a la normativa, pero son ilegales y castigadas, como ocurre en cualquier otro ámbito de la vida social.

El partido de fútbol, el encuentro, requiere juego limpio y respeto a las normas, al árbitro, al adversario y al público. Obvio es que hay y ha habido jugadores más violentos que otros y momentos de violencia dentro del terreno de juego, pero no es lo habitual y los medios para conseguir el objetivo de la victoria no son la imposición

de cualquier violencia física respecto al rival, sino la técnica, la táctica, la preparación y el talento coordinado de los participantes en el juego. En caso de incumplimiento, el árbitro (juez de la contienda) sanciona con falta o con expulsión la conducta desviada, lo que garantiza que en el núcleo de este deporte (como en el de otros) no está admitida la violencia y que los casos que surgen son castigados. El fútbol no es un deporte violento, dar o intentar dar una patada, insultar o menospreciar al rival son transgresiones de la norma generalmente sancionadas.

Cuestión diferente es la violencia de los seguidores (*hooligans*, ultras). Pero aquí ya nos enfrentamos a un fenómeno que supera al propio fútbol. “La violencia en el deporte, más aparente que real (...) muy alejada en cuanto a los niveles de peligrosidad real de otros problemas sociales (...) en modo alguno es una amenaza seria al orden social establecido.” (*Durán González, 1996: 314-315*). Esto nos aleja la crítica a la violencia existente alrededor del fútbol. Porque otros estallidos de violencia social tal vez son menos evitables que la conducta violenta de los aficionados más radicales y estos suelen generar menos daños reales que otras manifestaciones violentas. Se entiende que el motivo (ganar o perder un simple partido) no es tan grave como otros problemas sociales. Pero habría que remitirse a lo dicho más arriba en cuanto a identificación y orgullo del propio grupo para comprender intelectualmente (que no aceptar legalmente) determinados comportamientos de algunos grupos violentos que siguen el fútbol.

Por otra parte, J.M. Cagigal, uno de los más grandes teóricos del deporte en España, expuso que: “Cuando el hombre ha conseguido ritualizar el juego competitivo, enmarcarlo dentro de unas reglas y unas ceremonias, ha canalizado un poderoso impulso de vida.” (*Cagigal, 1976: 61*). Podría entenderse que la explosión violenta en el campo minimiza otras que serían más graves en otros ámbitos, dado que, al fin y a la postre, el partido se juega en un espacio controlado y con presencia de cuerpos de seguridad que pueden evitar que la violencia vaya a mayores, aunque bien es cierto que a veces no lo consiguen, sobre todo cuando ésta ocurre con anterioridad o posterioridad al partido en sí, en el camino o en los alrededores al estadio y protagonizada por grandes grupos.

Pero esto nos llevaría a analizar el vandalismo y la violencia de masas, lo que también supera el objeto de este ensayo. Fenómenos sociales que, por otra parte, son suficientemente conocidos. A nadie se les escapa –al menos desde los escritos sobre las masas y las multitudes de Gabriel Tarde, Gustave Le Bon o José Ortega y Gasset, entre otros- que las multitudes son una especie de cobijo para determinados individuos que, amparándose en un cierto anonimato, sacan a flote comportamientos que no tendrían en su vida cotidiana. Nos sirve como explicación, a la que podemos añadir la de Elias, que nos lleva a las raíces sociales de la violencia expresada alrededor de un acontecimiento deportivo. “Para Elias, la violencia que se registra actualmente en el deporte -tanto en su forma expresiva, la de los espectadores radicales

constituidos en tribus urbanas, como en su faceta instrumental, la que emana de los enfrentamientos entre las organizaciones deportivas por la consecución de los inacabables objetivos de victoria, prestigio y reconocimiento- es, en consecuencia, propia de una sociedad pacificada.” (*García Ferrando y Lagardera, 1998: 28*). Y puede afirmarse que en las sociedades actuales hay “mucho menos de violencia en relación al deporte que en cualquier otro período histórico.” (*Durán González, 1998: 310*). Es decir, que se intenta al menos evitarla (lo que ya es significativo) y que, parafraseando la célebre frase de que la política es la guerra por otros medios, podría afirmarse que el fútbol es el conflicto por otros medios: institucionalizado, canalizado, con lo que esto conlleva de intento de pacificación social.

El deporte también ha sido un factor de distensión para una sociedad que tiene graves problemas políticos y económicos, un espacio para el debate social que no afecta a la estructura institucional y que suaviza otras pasiones y canaliza otras agresividades. Dicho esto no hay que dejar de hacer constar algunos de los sucesos de violencia colectiva más graves alrededor del fútbol. Y hay que subrayar “alrededor”. No olvidemos que al fútbol asisten decenas de miles de personas (los más importantes estadios actuales pueden albergar entre 70.000 y 100.000 espectadores) y que, en muchas ocasiones, se organizan viajes turísticos con desplazamientos masivos de seguidores que pueden enfrentarse a los simpatizantes de los equipos locales, provocando altercados a veces muy graves.

En Lima, en un encuentro entre Perú y Argentina en 1964, por un gol anulado se produjo una explosión de violencia que supuso 320 muertos y más de 1000 heridos. En Glasgow, en 1971, con ocasión de un partido entre el Celtic y el Rangers, hubo tumultos que supusieron 66 muertos y centenares de heridos. También es tristemente célebre la denominada “Guerra del fútbol”, en 1969, tras un encuentro entre El Salvador y Honduras en un partido de clasificación para la Copa del Mundo, que supuso una serie de acontecimientos que derivaron en la ruptura de relaciones diplomáticas entre ambos países, la declaración de guerra y la invasión de Honduras, aunque bien es cierto que subsistían causas históricas, sociales y políticas que ya enfrentaban a ambos países. Sin extendernos en estos hechos hay que recordar la tragedia del Estadio Heysel en Bruselas, en 1985, donde con ocasión de la final de la Copa de Europa entre Liverpool y Juventus los hinchas ingleses atacaron a los italianos en las gradas, provocando una avalancha humana que causó 39 muertos y más de 600 heridos. También en algunos campos se ha producido el fallecimiento de espectadores debido al lanzamiento y explosión de bengalas y han ocurrido asesinatos de seguidores como consecuencia de algaradas antes de algunos encuentros de fútbol en España.

Cualquier vida humana vale más que todos los triunfos deportivos, pero tampoco parece lícito criminalizar un deporte destacando la excepción. Miles de partidos de fútbol se juegan cada semana en todo el mundo. Y sólo excepcionalmente,

y por eso es noticia, se producen -desgraciadamente- acontecimientos de violencia que, sin duda ninguna rechazables, normalmente no son producto del juego en sí, sino de causas sociales más profundas.

---

#### 4. FÚTBOL, MASS MEDIA Y GLOBALIZACIÓN

---

La evolución del fútbol le ha llevado a ser un gran espectáculo de masas, Bourdieu lo explica así: “no podemos ignorar que los deportes llamados populares, ciclismo, fútbol, rugby, funcionan también y sobre todo como espectáculos. En suma, el deporte, que nació a partir de juegos realmente populares, es decir, producidos por el pueblo, regresa al pueblo, a la manera de la *folk music*, en forma de espectáculos producidos para el pueblo. El deporte espectáculo aparecería como una mercancía de masas, y la organización de los espectáculos deportivos como otra rama más del *show business*.” (Bourdieu, 2000: 183).

Es un gran motivo de negocio económico, como dice Segurola: “Estructurado en un principio como un vehículo de ocio masivo, esta misma condición (no alterada por radio, televisión, ni en la era digital) lo hace muy apetecible al mundo de los negocios.” (Segurola, 1999: 8). La relación del fútbol con los *mass media* alrededor del negocio económico es indudable. Los ya clásicos carruseles deportivos en la radio (Unión Radio desde 1925); documentales y películas de cine (el primer filme sonoro español -1930- fue *Fútbol, amor y toros*, del director Florián Rey); prensa deportiva (desde 1932 el diario *As* y posteriormente *Marca*, que es el periódico más vendido en España); hasta llegar a las actuales redes sociales y webs, cargadas de referencias a nuestro deporte. Como ejemplo diremos que, cuando se escribe este ensayo, en el buscador Google el término “globalización” tiene 8.730.000 resultados. “Fútbol” tiene 172.000.000 millones.

“Los nuevos hábitos de vida y consumo de la sociedad urbana se difundieron a través de los medios de masas. El deporte (fútbol) proporcionaba noticias y los artículos de prensa estimulaban el deseo de asistir a los encuentros. Simbiosis casi perfecta (...) Los medios de comunicación han convertido al fútbol en una máquina de marketing global.” (Báez y Pérez de Tudela, 2012: 171 y 173). Mucho debe el fútbol a los medios, y viceversa.

Asimismo el fútbol ha sido uno de los primeros factores de globalización. Brochand afirma que: “Es, con las Naciones Unidas, pero tanto como las Naciones Unidas, la institución más auténticamente mundial que existe, es el único deporte practicado en todos los sitios y por todos, en grados diferentes, pero prácticamente a través de todos los continentes. El segundo factor de universalidad no le es específico, pero es del que más se beneficia: la televisión vía satélite.” (Brochand, 1999: 98). Totalmente de acuerdo, pero incluyendo ahora Internet y reiterando que el beneficio es mutuo.

Inciendo en la globalidad del fútbol diremos que, mientras 193 países forman parte de las Naciones Unidas (ONU), son 209 los que se incluyen en la FIFA. El fútbol es un representante privilegiado de la mundialización o globalización. A través, sobre todo, de la televisión conjuga pasiones e intereses de gentes de todo el mundo, que comparten la simpatía por un equipo a veces muy lejano geográficamente de ellos pero con el que se sienten identificados; clubes de importancia internacional cuyas planillas, por cierto, suelen estar formadas por jugadores de múltiples nacionalidades, siendo muchas veces minoritarios los autóctonos. La fidelidad a un equipo, por otra parte, es transversal a clases sociales, ideologías políticas, etnias o sentimientos religiosos y una vez adquirida suele durar para siempre. También el lenguaje del fútbol se ha globalizado desde su origen inglés: club, penalti, corner y, por supuesto, gol, por mencionar algunas, son palabras que se han incorporado al lenguaje internacional.

Los simpatizantes de un club desean ver jugar a sus ídolos en directo y cuando pueden se desplazan al efecto donde sea necesario, lo que genera viajes turísticos, facilitados actualmente por los modernos medios de transporte, privados (automóvil) o públicos (autobuses, trenes, aviones). Asimismo, también pueden visitar una ciudad para ver el estadio de su equipo o, si viajan por otro motivo, dejan un hueco para verlo. Como ejemplo podemos recordar que el Museo del Estadio Santiago Bernabéu (sede del Real Madrid) es el tercer museo más visitado de Madrid (ciudad, por otra parte, rica en museos), sólo por detrás de El Prado y del Reina Sofía -que tal vez sean los dos más importantes y visitados de toda España- y por delante de otro tan destacado como el Thyssen. En 2014 más de 900.000 personas realizaron el llamado "Tour del Bernabéu". La previsión para 2015 es de 1.200.000 visitas.

Sin duda el fútbol es un hecho social universal que aúna voluntades y genera simpatías, aunque también enfrentamientos. Para Boniface es un "Fenómeno social más universal que la democracia o la economía de mercado." (*Boniface, 1999: 90*). Y, aunque parezca exagerado, cierto es que incluso en países con dictaduras o con economías dirigidas el fútbol es seguido masivamente. Deporte mayoritario sin duda en Europa, América del Sur y África, se ha extendido rápidamente el interés por el mismo en grandes países como Estados Unidos, Australia, China o Japón, lo que suma a América del Norte, Oceanía y Asia, lugares donde hace unas décadas apenas era un deporte minoritario y ahora ha crecido su práctica, la asistencia a estadios, las audiencias televisivas y las ventas de productos en relación con el fútbol (el rentable *merchandising*), así como los desplazamientos de seguidores a otros países para verlo en directo con ocasión de grandes campeonatos de clubes o de selecciones nacionales.

---

## A MODO DE CONCLUSIÓN

---

En menos de un siglo y medio, el que comenzó como un juego más de pelota, con pocos participantes y menos espectadores, ha pasado a ser uno de los más practicados en todo el mundo, con más licencias federativas, y, sobre todo, ha llegado a ser el “mayor espectáculo del mundo”. Influido por circunstancias sociales y económicas favorables en sus inicios (industrialización y modernidad), favorecido por ser un juego que contiene en esencia algunas características de sociabilidad y de ocio básicas, ha devenido en un espectáculo de masas cuya incidencia económica, política, cultural y social es indudable y que sin duda sobrepasa a la actividad del juego que es en sí mismo, pero siendo cierto también que muchos de sus seguidores lo han practicado alguna vez, aunque sea a nivel aficionado o simplemente lúdico.

La sencillez de sus reglas, la facilidad de su práctica, la incertidumbre del resultado y la importancia de cada tanto, de cada gol, así como la fácil identificación de los seguidores con los jugadores son causas de su éxito, también favorecido por el avance de los modernos medios masivos de comunicación y por el desarrollo de los medios de transporte, que han contribuido a su popularización y a que se haya masificado su seguimiento: los viajes colectivos para ver encuentros en directo forman parte de los rituales de este deporte.

Como otros fenómenos sociales globales, y tal vez el fútbol sea el más global de todos, genera simpatía y solidaridad social entre los que comparten la afición a un equipo, pero también desconfianza y rechazo por parte de los seguidores de otros clubes. Esto, unido a determinados factores sociales previos, genera en ocasiones en sucesos de violencia colectiva, constituyendo la parte negativa que existe igualmente en concentraciones religiosas, políticas o étnicas y que, por tanto, no es específica del fútbol, sino de la sociedad, de la que el fútbol es sólo una parte: la más importante de las menos importantes. Y nada más.

# EL MARKETING DE RELACIONES EN LOS EVENTOS DE TURISMO DEPORTIVO: UNA APROXIMACIÓN A LAS RELACIONES CON LOS TURISTAS

**José Ramón Sarmiento Guede**  
*ESERP Escuela de Negocios*

**Javier de Esteban Curiel**  
*Universidad Rey Juan Carlos*

**Arta Antonovica**  
*Universidad Rey Juan Carlos*

---

## INTRODUCCIÓN

---

En los últimos años, las organizaciones se están centrando en cómo gestionar mediante diferentes técnicas las relaciones con los consumidores de eventos deportivos. Aunque el Marketing de Relaciones ha suscitado el interés de académicos y profesionales, hay muy pocos trabajos que se centren en el ámbito deportivo, lo que justifica y da mayor valor a nuestro trabajo. Todas las actividades desarrolladas en el turismo deportivo implican indirectamente entablar algún tipo de relación, ya sea con los clientes (*Doyle, 1995*), con los empleados (*Christopher et al., 1991*), con los proveedores (*Morgan y Hunt, 1994*), ya con otras instituciones (*Egan, 2011*) o con otros usuarios en un contexto digital (*Sarmiento, 2014*). Por ello, nuestro principal y único objetivo de esta investigación se limitará a identificar las oportunidades y los cambios que podrían aportar las diferentes técnicas del Marketing de Relaciones en el contexto de los eventos deportivos, en concreto, en cómo gestionar las relaciones con los turistas deportivos<sup>1</sup>. En consecuencia, hemos estructurado el trabajo en tres

---

1 En este artículo de investigación entendemos por turista deportivo a todas aquellas personas que representan un grupo heterogéneo, y no homogéneo, de individuos con distintas personalidades, características demográficas y experiencias con la finalidad de desarrollar actividades fuera de su entorno habitual que tengan que ver con el ocio y el recreo.

partes: **a)** en la primera de ellas, daremos cuenta teóricamente de lo que se entiende por Marketing de Relaciones y por Turismo deportivo; **b)** en la segunda, ofrecemos una revisión de la bibliografía para centrar el análisis en lo que el Marketing de Relaciones ha aportado a los eventos deportivos y, en concreto, en cómo se ha gestionado la relación con los turistas deportivos; **c)** y en la última, recogeremos las conclusiones en coherencia con el objetivo principal de este trabajo.

---

## 2. EL MARKETING DE RELACIONES

---

El Marketing de Relaciones, en tanto nuevo paradigma<sup>2</sup> y concepto que posee un carácter interdisciplinar, tiene sus orígenes en diferentes ciencias, o en campos diversos de investigación, como pueden ser las ciencias de Sociología, Psicosociología, Psicología, Económicas, Ciencias Jurídicas, Políticas, Organizacionales y las Ciencias de la Comunicación (*Buttle, 1996; Eiriz y Wilson, 2004; Sarmiento, 2014*). Por Marketing de Relaciones no puede entenderse un concepto totalmente unitario con unos objetivos y unas estrategias bien definidas; por esta denominación, ha de entenderse una “filosofía de paraguas”<sup>3</sup> (*Egan, 2011:32*) con numerosas variaciones. En la práctica, esta filosofía es la que han estado aplicando los pequeños comerciantes durante toda la vida. Aunque carecían de la tecnología con la que contamos ahora, “los antiguos comerciantes, hoy conocidos como tenderos, al igual que las actuales empresas manejadas por sus mismos dueños, llevaban la relación con sus clientes más fieles de una manera tan personal que los conocían y los mencionaban por su nombre, sabían de sus gustos, les trataban de una forma que a ellos les satisficiera, logrando a cambio su lealtad” (*Publicidad y Mercadeo, 1994:66; en Barroso y Martín, 1999*).

La cuestión que interesa aquí y ahora es saber que el paradigma del Marketing dominante durante el siglo XX ha sido el llamado Marketing Transaccional (*Grönroos 1996; Aijo 1996; Gummesson 1987, Berry 1983; Jackson 1985; Payne 1995*), pero también hay que tener en cuenta que en los últimos años se está desarrollando un

---

2 En el Diccionario de Filosofía, AR Lacey (1996) define paradigma como “una asunción compartida o una teoría aceptada que regula las perspectivas de una época y su enfoque de los problemas científicos... [para dar]... la forma estándar de soluciones a los problemas”. En el diccionario de la RAE, aparece registrado y definido bajo la acepción de “teoría cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento; p. ej., en la ciencia, las leyes del movimiento y la gravitación de Newton y la teoría de la evolución de Darwin” (*RAE, 2014*).

3 Bajo “filosofía de paraguas” en este artículo entendemos unos principios iguales para todos que el Marketing de Relaciones establece, pero que después cada tipo de relación o cada estrategia los aplica haciéndolos suyos.

“cambio de paradigma”<sup>4</sup> (Marketing de Relaciones), el cual permite explicar mejor los fenómenos científicos o sociales últimamente (*Harker y Egan, 2005: XVI*). Bee y Lynn (2006:103) afirman que los “intercambios transaccionales dependen de factores extrínsecos como pueden ser el dinero u otras recompensas (descuentos, cupones, sorteos) a cambio de un bien o de un servicio. Por el contrario, los intercambios relacionales se centran en la cooperación y búsqueda de valores que resultan de la interacción”. Las relaciones entre la organización y los diferentes actores que la rodean se deben gestionar a través de factores intrínsecos como son las actitudes y comportamientos de cada persona, tales como la confianza, la satisfacción, el compromiso o la fidelización (*Sheth y Parvatiyar, 2000*). Sin embargo, algunos autores, entre los que destacan Anderson y Narus (1990) y con los que nosotros coincidimos, aconsejan a las organizaciones a desarrollar los dos enfoques: el transaccional y el relacional. Pues, hay numerosos consumidores que se acercan a los comercios para comprar algo, es decir, realizar una simple transacción sin la necesidad de desarrollar una relación con el vendedor (*véase Figura 1*).

Con todo, el Marketing de Relaciones todavía adolece de claridad conceptual y, dependiendo de la base teórica de partida, a menudo se utiliza con diferentes significados (*Sarmiento, 2014*). A pesar de ello y después de realizar una revisión rigurosa de la bibliografía existente, podemos afirmar que por Marketing de Relaciones la mayoría de autores entiende un “proceso interactivo”:

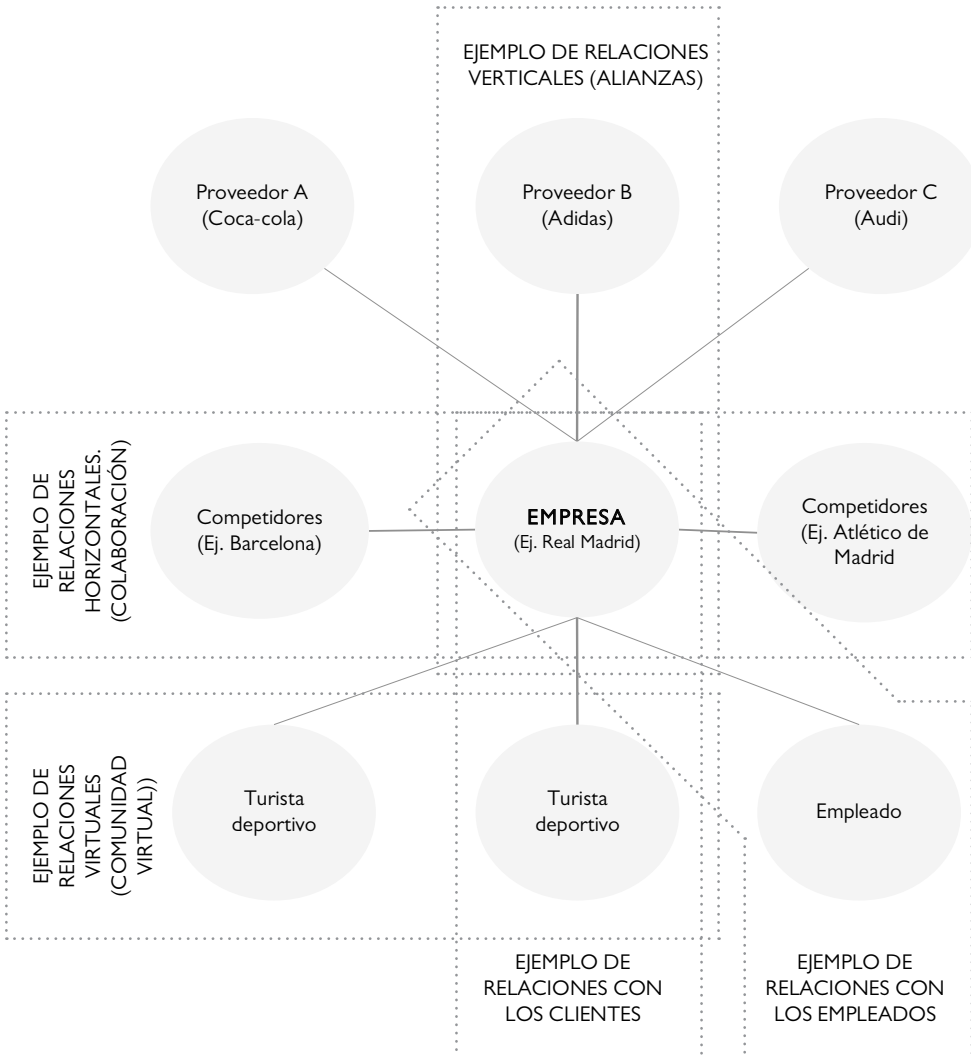
1. Un proceso que puede y debe aplicarse a cualquier tipo de sector.
2. Un proceso formado por las fases de identificar, establecer, desarrollar, mantener y, si es necesario, terminar la relación.
3. Un proceso que establece relaciones de cinco tipos, como son relaciones con los empleados, relaciones con los clientes, relaciones verticales, relaciones horizontales y relaciones mediadas por computadoras (virtuales).
4. Un proceso en el que se consiguen beneficios mutuos a través de la cocreación de valor para ambas partes.
5. Un proceso en el que la relación ha de ser de calidad, calidad que vendrá determinada por la satisfacción, la confianza y el compromiso de ambas partes.

---

4 Kuhn (1962) entiende que un paradigma entra en crisis en dos casos: 1) cuando demasiadas personas no conceden credibilidad al modelo, y 2) cuando deja de realizar e informar con investigaciones útiles. En estos casos, Kuhn (1962) bautizo la situación como “cambio de paradigma”, pero otros autores más recientes como Vargo y Lusch (2004, 2008) han preferido denominar este cambio de paradigma como el de la “lógica dominante” (L-D). En nuestro caso, esta teoría aboga por el abandono de los bienes de consumo como lógica dominante del Marketing y, en su lugar, se inclina por entender el servicio como una nueva lógica que se basa en los recursos intangibles (servicios), la cocreación de valor por parte de los productores y consumidores y las relaciones. Por lo tanto, el Marketing de Relaciones puede considerarse como parte integrante de la nueva lógica dominante del Marketing.

- un proceso en el que el objetivo principal será el de la fidelidad y el cumplimiento de las promesas.

**Figura 1: Estructura de los diferentes tipos de relaciones en los eventos de Turismo Deportivo**



Fuente: *Elaboración propia*

Por tanto, en coherencia con lo que venimos analizando, podemos expresar nuestra coincidencia con Harker en que la definición mejor y más adecuada de Marketing de Relaciones es la proporcionada por Grönroos (1994), de la cual partimos y que reformulamos, a modo de contribución, en los términos siguientes: “el Marketing de Relaciones es el proceso de identificar, establecer, desarrollar, mantener y, cuando sea necesario, terminar las relaciones entre la organización, los clientes y otros socios a lo largo del tiempo con el fin de satisfacer beneficios mutuos y cocrear valores mediante interacción” (Sarmiento, 2014:35).

---

### 3. EL TURISMO DEPORTIVO

---

Los últimos años se han caracterizado por el creciente reconocimiento de académicos y profesionales en admitir la relación intrínseca de “Turismo” y “Deporte” (Standeven y De Know, 1999), como muy bien observó Redmond (1991:108) al afirmar que “en los últimos años los puntos de contacto entre el turismo y el deporte se han incrementado drásticamente, una tendencia que probablemente continuará hasta bien entrado el próximo siglo”.

El turismo y el deporte son actividades que se practican conjuntamente desde tiempos remotos. En la antigua Grecia, los juegos olímpicos, llamados así por tener lugar en Olimpia, eran eventos deportivos que se celebraban cada cuatro años en el santuario de Zeus. Al evento acudían participantes de varios estados y reinos de la antigua Grecia. A pesar de la práctica conjunta desde tiempos remotos, Latiesa *et al.* (2000) afirman que el turismo y el deporte se asocian por primera vez a partir de los deportes de invierno en los Alpes a principios del siglo XX.

La relación intrínseca entre turismo y deporte no está exenta de polémica y es definida por numerosos autores. Una de las primeras definiciones recogidas en la bibliografía sobre el turismo deportivo es la que aporta Hall (1992, en Latiesa y Paniza, 2006:135); lo define como “aquellos desplazamientos realizados por razones recreativas (no comerciales) para participar u presenciar actividades deportivas fuera del lugar de residencia habitual”. También Standeven y De Knop (1999, en Latiesa y Paniza, 2006:135) definen el turismo deportivo como “todas las formas activas o pasivas de la actividad deportiva en las que se participa casualmente o de forma organizada, bien sea por razones comerciales, bien sea por negocios o no, pero que necesariamente implique un viaje fuera del lugar habitual de residencia o de trabajo”. Asimismo, Hudson (2003: 2) entiende por turismo deportivo “todo viaje que requiera desplazarse lejos de la residencia principal para participar en un actividad deportiva para recrearse, para competir o presenciar los deportes de base o de élite o para visitar atracciones deportivas como estadios o parques acuáticos”.

Pese a no existir un alto grado de consenso, autores como Kurtzman y Zauhar (1997, en *Beddie y Hudson, 2003:5*) llegaron a identificar cinco clases de turismo deportivo:

- *Los resorts*, complejos turísticos en donde la actividad principal es el deporte. En algunos resorts, la actividad principal suele ser el golf.
- *Las atracciones*, destinos turísticos en los que se pueden hacer o ver cosas relacionadas con el deporte; en este caso, pueden ser atracciones naturales (parques, montañas, etc.) o realizadas por el hombre (museos, estadios, tiendas, etc.).
- *Los cruceros*, que en los últimos años han aumentado las actividades deportivas como principal objetivo del viaje.
- *Los tours*, en los que, además de incluir el alojamiento, se realizan actividades relacionadas con el deporte, como pueden ser deportes de aventura o de riesgo.
- *Los eventos*, en los que el único objetivo del turista es ser espectador de espectáculos deportivos.

Por turistas deportivos, se entiende aquellas personas que participan en actividades deportivas durante sus vacaciones; pueden ser clasificadas en tres tipos (*Herstein y Jaffe, 2008:36*):

- *Participantes del evento*, las personas que viajan para participar en un evento deportivo organizado.
- *Espectadores del evento*, los asistentes que acuden a presencias un evento deportivo organizado.
- *Amantes del deporte*, los que viajan con el fin de participar en deportes «auto-organizados».

La mayoría de los trabajos de investigación coinciden en señalar que se da una forma activa y otra pasiva de hacer turismo deportivo (*Standeven y De Knop, 1999; Beddie y Hudson, 2003; Latiesa y Paniza, 2006*). Lo cual nos permite a estar de acuerdo con Hall (1992) quien afirma que el turismo deportivo se caracteriza por dos comportamientos:

- Los viajes para participar en el deporte
- Los viajes para ver el deporte

---

#### 4. EL TURISMO DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

El turismo de eventos deportivos engloba “aquellas actividades o competiciones deportivas capaces de atraer un número considerable de visitantes con el objeto de

participar o asistir como espectadores” (*Delpy, 2003, en Revuelta, 2006:2*). Shone (*2001:4*) define los eventos deportivos como “fenómenos que surgen de ocasiones no rutinarias y que poseen objetivos de ocio, culturales, personales u organizativos establecidos de forma separada a la actividad normal diaria, cuya finalidad es ilustrar, celebrar, entretener o retar la experiencia de un grupo de personas”. Según esto, Gertz define los eventos deportivos desde tres perspectivas (*Getz, 2003:49*):

- *Desde la perspectiva del destino:* como una forma de desarrollo a través de la cual se obtendrán beneficios económicos y sociales para la comunidad.
- *Desde la perspectiva de la organización:* como una forma de atraer una gran cuota de mercado y patrocinio.
- *Desde la perspectiva del turista deportivo:* como una forma de viajar para ver o participar en dichos eventos, esta última perspectiva es en la que centraremos nuestro trabajo de investigación.

Los eventos deportivos pueden clasificarse según el mercado o la audiencia a la que se dirige. Por ello, podemos hablar de eventos muy grandes como los Juegos Olímpicos o la Copa del Mundo (mega event<sup>5</sup>) hasta eventos deportivos dirigidos a mercados locales como la Copa del Rey de España o el Trofeo Conde de Godó.

Los eventos son una circunstancia muy importante para el turismo deportivo y quizás la parte más significativa en número de turistas y con gran impacto económico (*Getz, 2003*). También se pueden considerar los eventos deportivos como uno de los canales más adecuados a través del cual los turistas deportivos pueden satisfacer sus deseos de probar las comidas y conocer tradiciones locales, además de participar en los juegos o de simplemente entretenerse. Los eventos deportivos suelen tener un gran impacto en el mercado de cada destino, lo que ha llevado a numerosas ciudades norteamericanas a pagar comisiones a las empresas organizadoras de tales eventos para que se celebren en sus ciudades (*Gibson, 2003*).

De todos los trabajos de investigación realizados sobre eventos deportivos, cabe destacar la “Rugby World Cup 1999” (*Jones, 2001*); las “Olimpiadas de Atenas 2004” (*Ziakas y Boukas, 2012*); la “FIFA World Cup 2002” (*Lee, 2005*); los “Juegos Olímpicos de Invierno” (*Revuelta, 2006*); la “America’s Cup 2007” (*Andreu, Currás y Gnoth, 2011*); las “Olimpiadas de Beijing 2008” (*Li, Blake y Thomas, 2013*); las “Olimpiadas de Invierno de Vancouver de 2010 y los Juegos Paraolímpicos” (*Williams y Elkhatab, 2012*); el “Gran Premio de Fórmula 1 de Singapur” (*Henderson, Foo,*

---

5 Roche (*2000: 1*) entiende por “mega events” aquellos “eventos culturales de gran escala (incluyendo eventos comerciales y deportivos), que poseen un carácter dramático, que resultan atractivos para la masa popular y que tienen una relenacia internacional. Normalmente, están organizados por combinaciones variables de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales nacionales e internacionales”.

*Lim y Yip, 2010*); el “Campeonato de España de Natación” (*Méndez, Sánchez y Barajas, 2011*) y el “Gran premio de motociclismo de España” (*Fernández, 2013*).

---

## 5. EL MARKETING DE RELACIONES Y EL TURISMO DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

El Marketing de Relaciones puede llegar a ser determinante para los eventos deportivos, porque facilita el desarrollo de las estrategias de comunicación que deben caracterizar a los dos partícipes de una relación. Autores como Bee y Kahle (2006), Stavros *et al.* (2008), Stavros y Westberg (2009), y Williams y Chinn (2010) han señalado que, a pesar de las limitaciones en la investigación y en el desarrollo teórico, se ha podido comprobar que el Marketing de Relaciones puede ser enormemente beneficioso para los eventos deportivos.

Así, en la mayoría de los eventos deportivos, se desarrolla algún tipo de relación (relaciones entre los jugadores, espectadores, organizadores, proveedores, etc.) y el éxito de dichas relaciones dependerá de cómo se gestionen. A veces, los esfuerzos en las relaciones son explícitas; en otras ocasiones, dichas relaciones están ocultas o no se reconocen (*Williams y Chinn, 2010*). Como muy bien afirman Bee y Lynn (2006), las organizaciones deportivas deben ver a los clientes como socios de toda la vida y tratar de entender qué quieren, cuáles son sus deseos y sus valores. El Marketing de Relaciones representa para la industria de los eventos deportivos un nuevo enfoque convincente en vez de ser solamente un lugar en donde las transacciones a corto plazo (venta de entradas) y los beneficios inmediatos constituyen una práctica generalizada (*Stavros et al., 2008*).

A través de estrategias relacionales, los eventos deportivos permiten comunicar y conocer las necesidades y deseos de sus clientes para mejorar y mantener su base de fans (*Bee y Lynn, 2006*). Esta idea se puede materializar con el uso de las TIC<sup>6</sup> y, en particular, con la utilización de los Medios Sociales<sup>7</sup> (*Stavros et al., 2008*). Pues los Medios Sociales proporcionan a los eventos deportivos nuevos intercambios, mayor alcance y formas más eficaces de gestionar (*Williams y Chinn, 2010*).

---

6 Por Tecnologías de la Información y Comunicación, podemos entender el conjunto de técnicas y equipos informáticos que permiten comunicarse a distancia por vía electrónica.

7 Kaplan y Haenlein (2010:61) definen los Medios Sociales como “un grupo de aplicaciones de Internet que se basan en los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0 y que permiten la creación y el intercambio de contenido generado por los usuarios”.

---

## 6. LAS RELACIONES CON LOS TURISTAS DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

Para establecer una organización de eventos con los turistas deportivos es necesaria la cocreación de valores mediante la interacción (Sarmiento, 2014). Los valores también se han identificado como un importante antecedente de la formación de las relaciones (Morgan y Hunt, 1994). Los valores representan las creencias de los turistas deportivos acerca de los modos específicos de conducta o de gama estados. La cocreación de valor como concepto ha adquirido gran relieve en los últimos años principalmente a causa de dos factores:

- La evolución que ha desarrollado en cliente el paso de un papel pasivo a un papel activo.
- La gran importancia que adquirido el valor como objetivo del Marketing.

El cliente tenía un rol pasivo al centrarse en la recepción y destrucción de valor mediante el consumo. Por el contrario, la organización creaba valor y realizaba actividades de producción y de apoyo en la cadena de valor. Sin embargo, esta visión ha sido cuestionada por diferentes trabajos que han puesto de manifiesto la importancia de la participación activa del cliente en este proceso (Vargo y Lusch 2004; Grönroos 2004). Pues la cocreación de valor refleja la premisa de que el valor no es creado exclusivamente por la organización, ya que la organización propone valor que es cocreado juntamente con el cliente mediante la interacción (Vargo y Lusch 2004).

La satisfacción, la confianza o el compromiso son variables que afectan a las actitudes y los comportamientos de los turistas deportivos en el proceso de la formación de una relación. El Marketing de Relaciones como nuevo paradigma trata de gestionar la relación con los turistas deportivos a través de dichas variables. Cuando un turista deportivo desarrolla una relación con la organización de un evento deportivo, no podemos basarla en un comportamiento de repetición de compra; hemos de ir más lejos y establecer un compromiso entre ambas partes basado en la asociación y patrocinio continuo, independientemente de las otras opciones disponibles en el mercado.

Sheth y Parvatiyar (1995) argumentaron que el Marketing de Relaciones reduce la complejidad de la situación de compra y la cantidad de recursos necesarios para el procesamiento de la información. Los turistas deportivos, al estar comprometidos con la organización de eventos deportivos, es probable que estén familiarizados con los productos y servicios que ofrecen, lo que reduce el riesgo, la tensión y la probabilidad de la disonancia cognitiva (Bee y Lynn, 2006) (véase Figura 2).

Por lo tanto, las organizaciones de eventos deportivos han de basar su relación de calidad con los turistas deportivos en tres variables:

- la satisfacción, entendida como “una evaluación cognitiva y afectiva que los clientes realizan sobre la base de la experiencia personal a través de todos los episodios de servicio dentro de una relación” (Storbacka et al., 1994, en Palmer, 2000:14).
- la confianza entendida como “la fiabilidad e integridad de la relación en el intercambio” (Morgan y Hunt, 1994, en Palmer, 2000:11).
- el compromiso entendido como “la creencia en la relación duradera con el otro por ser tan importante como para justificar el máximo esfuerzo en su mantenimiento” o “el deseo duradero de mantenerla” (Morgan y Hunt, 1994:23).

**Figura 2: La calidad de la relación entre turistas deportivos y los organizadores de eventos deportivos**



Fuente: *Elaboración propia*

---

## 7. CONCLUSIONES

---

A través de una revisión de la literatura relacionada y para responder al principal y único objetivo en este trabajo de investigación, se ha intentado presentar una serie de oportunidades y cambios que podrían aportar las diferentes técnicas del Marketing de Relaciones en el contexto de los eventos de turismo deportivo, en concreto, en cómo gestionar las relaciones con los turistas deportivos:

- Interacción entre las organizaciones de eventos y los turistas deportivos:* uno de los principales objetivos ha sido identificar, establecer y desarrollar relaciones entre distintos actores, en este caso, entre las organizaciones y los clientes. Tradicionalmente las organizaciones de eventos deportivos han tenido

dificultades para mantener una relación con sus clientes. Hoy en día, con la tecnología con la que contamos se permite gestionar las relaciones con los clientes mediante el diálogo.

- *Identificar, establecer y desarrollar relaciones con los turistas deportivos*: las organizaciones de eventos deportivos gastan grandes cantidades de dinero para recabar información sobre los clientes mediante encuestas, “focus group”, patrones de compra, etc. Ahora las estrategias relacionales vienen facilitadas mediante la utilización de la tecnología disponible para entablar un diálogo con nuestros clientes.
- *Lograr “prosumidores”*: mediante el desarrollo de estrategias relacionales, debemos conseguir que nuestros clientes se conviertan y se sientan parte de la organización. Para ello, es necesario cocrear valor mediante la interacción de las dos partes. Los clientes deben crear parte de los eventos a la vez que los consumen.
- *Convertir a sus clientes en “fans”*: la fidelización de los clientes no se basa en la compra repetida de entradas de un evento deportivo o de productos relacionados con dicho evento. Va más allá y se basa en compartir ideas, fotografías y vídeos con los demás o a través de los Medios Sociales.
- *Crear una comunidad virtual*: uno de los contextos con más desarrollo en los últimos años ha sido el de las relaciones virtuales. Hoy en día, los usuarios se asocian entorno a una marca, producto, servicio o evento, es decir, en torno a una actividad en común. Las organizaciones tienen la oportunidad en este tipo de comunidades virtuales de conocer a sus clientes y de gestionar las relaciones a través de herramientas interactivas.
- *Lograr una relación de calidad con los turistas deportivos*: el enfoque relacional identifica que las relaciones con sus clientes llegan a un nivel óptimo de calidad cuando desarrollan una actitud satisfactoria, de confianza y compromiso.
- *Lograr un patrocinio continuo independientemente de las otras opciones disponibles en el mercado*: los turistas deportivos se pueden encontrar con numerosas ofertas de eventos deportivos. Las organizaciones deportivas tienen que lograr el patrocinio de los turistas deportivos al margen de las otras opciones disponibles.
- *Mejorar la experiencia con el cliente*: la experiencia total del cliente se basa en todos los productos y servicios que la organización de eventos ofrece. Si proporcionamos información a nuestros empleados sobre nuestros clientes, estos recibirán una atención más satisfactoria.
- *La comunicación bidireccional*: hace no muchos años, el turista deportivo hacía de receptor pasivo, con el desarrollo del enfoque relacional en las organizaciones de eventos deportivos la comunicación pasa a tener un papel fundamental y ser bidireccional en todo momento.

En suma, el Marketing de Relaciones en el contexto del turismo deportivo puede resultar un mecanismo muy eficiente para gestionar las relaciones a través de las actitudes y comportamientos de los clientes. Aun así, son necesarias muchas más investigaciones dentro del campo del turismo deportivo y sus relaciones para probar su eficacia práctica y relevancia teórica.

# BIG DATA Y TURISMO DEPORTIVO: UN MUNDO DE NUEVAS OPORTUNIDADES

**Pablo Sánchez Ocaña**  
*Universidad Rey Juan Carlos*

---

## I. INTRODUCCIÓN

---

Es un hecho que las TIC's, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, han transformado la comunicación entre las personas en la sociedad de hoy. El ciudadano medio, en cualquier parte del mundo, ha dejado de ser "sujeto pasivo" de la información y se ha convertido en "sujeto activo": cualquier individuo es hoy fuente de datos e información. La difusión de noticias ha dejado de ser patrimonio exclusivo de los profesionales del periodismo y de los medios de comunicación tradicionales (prensa, radio y televisión). Hoy en día cualquiera puede, sin coste excesivo, llegar a miles de personas en su comunicación. Estamos pues ante un nuevo paradigma de la comunicación humana que nos obliga a modificar los usos y costumbres tradicionales y adaptarlos a esta nueva realidad.

Estos cambios que afectan a la comunicación entre las personas tienen un gran impacto en todas las actividades que llevamos a cabo, y por supuesto, también influyen considerablemente en la actividad turística. Las nuevas tecnologías, podríamos decir que han "reducido el tamaño del mundo" y lo han hecho más abarcable y accesible:

- Por medio de las aplicaciones de geolocalización y los sistemas de Información Geográfica (GIS), tipo google maps o google earth, podemos acceder a lugares lejanos sin desplazarnos.

- Con Whatsapp podemos enviar mensajes de texto, voz, fotografías y videos a cualquier parte del mundo en tiempo real.
- Con las aplicaciones google hangout y skype está en nuestra mano realizar video conferencias en tiempo real y a coste 0 con personas situadas en cualquier parte del mundo.
- Depositando nuestra información en “La nube” posemos acceder a ella en cualquier momento y desde cualquier parte del mundo.
- En nuestro smatphone y a través de la geolocalización es posible suministrar al usuario un sinfín de aplicaciones comerciales, turísticas, de ocio, etc.

En este contexto, donde cada individuo es productor de datos e información ya no existe escasez de información, como antaño, ahora hay sobre-abundancia. El problema se centra hoy en la gestión, administración, filtrado, valoración y aprovechamiento de volúmenes ingentes de datos e información.

Aunque estemos en un nuevo paradigma de la información y la comunicación (el paradigma web2.0) los las empresas siguen tomando sus decisiones en entornos de incertidumbre y en contextos de extrema competencia, donde sigue vigente la máxima tradicional que formuló Sir Francis Bacon diciendo aquello de: “El conocimiento es poder”. Eso siempre fue verdad y hoy más que nunca.

La competencia entre empresas se centra en cómo obtener un conocimiento superior al de los competidores, en entornos de incertidumbre, y con una sobreabundancia de información. El reto que se plantea es:

*¿Cómo transformar la ingente cantidad de datos que se generan cada día en información relevante para la toma de decisiones empresariales, consiguiendo una superioridad estratégica a partir de una superioridad informativa?*

Como respuesta a este reto que viven hoy todas las empresas del planeta se están desarrollando se están desarrollando múltiples alternativas tecnológicas. Una de las más destacadas es la que se conoce con el nombre de “BIG DATA”.

En este texto se profundizará en cómo herramientas e infraestructuras de BIG DATA permiten afrontar una mayor eficiencia en el aprovechamiento de la información existente, y puede facilitar en el ámbito del turismo deportivo una vía de orientación de la innovación y un mejor acercamiento a las necesidades y deseos de los clientes.

---

## 2. CAMBIOS EN EL TURISMO DEPORTIVO

---

Los cambios en los que estamos envueltos afectan al conjunto de las actividades en el planeta y, evidentemente, la actividad turística también se ve fuertemente afectada. Tanto si lo analizamos desde la perspectiva de la demanda como de la oferta de servicios turísticos existe la inquietud de cómo aprovechar la ingente cantidad de datos existentes para potenciar el atractivo de la oferta, como el acercamiento a las expectativas del cliente.

### 2.1 La demanda de Turismo Deportivo

Desde el punto de vista de la demanda, uno de los principales atractivos que se presentan al estudiar el turismo como actividad humana y como realidad económica es que la actividad turística se produce si el individuo lo desea. El turista lo es, si quiere. Nadie puede ser obligado a convertirse en turista.

Esta obviedad aparente se traduce en una máxima importante: el turismo es una actividad que el individuo aborda de manera voluntaria y en la cual la persona desea obtener unos beneficios ligados a la satisfacción de necesidades que Abraham Maslow (su famosa pirámide de necesidades) calificaría de más elevadas. Es decir, el individuo busca satisfacer un conjunto de necesidades como: el enriquecimiento personal, la vivencia de experiencias irrepetibles, compartir una vivencia especial con alguien importante para él, etc.

Por tanto la actividad turística revela, entre otras muchas cosas, múltiples elementos que la condicionan y determinan:

- Es una actividad basada en expectativas irracionales y subjetivas (ligadas a percepciones de lo que será). Donde además resulta imposible tener controlados todos los factores que determinan la experiencia. Siempre hay un componente desconocido y de aventura.
- El hecho de que no se puedan controlar todos los aspectos de la experiencia turística les incorpora emoción y riesgo.
- Las expectativas son personales y en ellas hay una fuerte implicación del individuo y sus propios criterios, ya que decidirse por vivir un viaje determinado es como realizar una “apuesta personal”. Siempre la decisión turística y sus consecuencias lleva consigo una gran carga emocional.
- La experiencia turística generalmente no se suele mantener en secreto, se comunica y se hace partícipe a otros. Esa comunicación antaño tenía un alcance limitado, pero hoy en día gracias a las redes sociales se puede comunicar la experiencia a miles de personas y de manera inmediata, en tiempo real.

En el caso del turismo deportivo estos aspectos que se han comentado anteriormente se muestran con una especial importancia, ya que es también una actividad que busca la vivencia de experiencias que podríamos denominar de “alto voltaje”. El consumidor de este tipo de turismo busca la satisfacción de necesidades personales tanto si su actividad turística deportiva es de las que se denominan de *deporte activo* (el turista realiza la actividad deportiva) o de *deporte pasivo* (el turista es espectador de un evento deportivo). En ambos casos el turista manifiesta un gran nivel de compromiso hacia la actividad que realiza, tal como se puede apreciar en la Figura 1.

**Figura 1: Motivaciones del turista deportivo**

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar amigos</li> <li>• Favorecimiento de salud</li> <li>• Fitness</li> <li>• Actividad/cultura alternativa de movimiento</li> <li>• Pasatiempo</li> <li>• Jugar</li> <li>• Autoconfirmación</li> <li>• Autorrealización</li> <li>• Equilibrio</li> <li>• Contra aislamiento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curiosidad</li> <li>• Prestigio</li> <li>• Modas</li> <li>• Diversión</li> <li>• Experiencia de grupos</li> <li>• Ideal de belleza</li> <li>• Formación de cuerpo</li> <li>• Conciencia de cuerpo</li> <li>• Experiencia de éxito</li> <li>• Aventura/sensaciones</li> <li>• Voluntad individual de rendimiento</li> </ul> |
|--|---|

Fuente: Nasser<sup>8</sup>, 1995

Otro elemento destacable del turismo deportivo se deriva de su creciente importancia tanto cuantitativa como cualitativamente. Ejemplo de ello son los siguientes datos:

Según el balance de turismo publicado por el Instituto de Estudios sobre Turismo, los españoles realizan 2.275.000 viajes por motivos vinculados al deporte (turismo interior), una cifra que representa el 2,6% del total de viajes realizados en nuestro país con una cifra de negocio de 523 millones de euros. En cuanto a los turistas internacionales que realizan actividades deportivas en España (turismo exterior), la cifra asciende a 9.039.000 según el Instituto de Estudios Turísticos y EGATUR (Encuesta del Gasto Turístico)<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Nasser (1995) D. (Abril de 1995). “Deporte y turismo activo: Una reflexión sociológica”. *Primer congreso de turismo rural y turismo activo* (págs. 481-499).

<sup>9</sup> <http://www.abc.es/economia/20140804/abci-espana-atrae-nueve-millones-201408011239.html>

Entre los cinco museos más visitados de España se encuentran el del FC Barcelona y El Tour del Bernabeu del Real Madrid con los que sólo El Prado, el Reina Sofía y el Thyssen-Bornemisza pueden competir. Si tenemos en cuenta que sus entradas cuestan 23 euros en el caso del FC Barcelona y 19 en el del Real Madrid y tienen cerca de un millón de visitantes anuales sólo hay que saber multiplicar para hacerse una idea de los ingresos que generan a ambos clubes.<sup>10</sup>

El FC Barcelona genera el 6% del turismo y el 1,2% del PIB de Barcelona<sup>11</sup>.

## 2.2 La oferta de Turismo Deportivo

Desde el punto de vista del análisis de la oferta son muchas las clasificaciones y sor distintos tipos de actividades de Turismo Deportivo. A los efectos del presente trabajo utilizaremos aquellas que establece GIBSON (1998, 2005) que divide el turismo deportivo en:

**Figura 2: Clasificación del Turismo Deportivo**

Clasificación	Definición	Oferta
<b>Turismo de eventos deportivos</b>	Aquel que desarrollan aquellas personas que participan en eventos deportivos competitivos.	Eventos deportivos de relevancia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Local</li> <li>• Nacional</li> <li>• Internacional: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Partidos de futbol</li> <li>– Formula 1</li> <li>– Mundial de futbol</li> <li>– Olimpiadas</li> </ul> </li> </ul>

<sup>10</sup> <http://comexterior.com/2015/04/30/el-boom-del-turismo-deportivo/>

<sup>11</sup> [http://www.hosteltur.com/111156\\_barca-genera-6-turismo-12-pib-barcelona.html](http://www.hosteltur.com/111156_barca-genera-6-turismo-12-pib-barcelona.html)

<b>Turismo deportivo de Celebridades</b>	<p>Se refiere a dos áreas concretas:</p> <p>Por un lado incluye todas las visitas y viajes que se realizan con la intención de acudir a museos, salones y todo tipo de lugares relacionados con el deporte. Ejemplo: visitar campos de fútbol, museos deportivos.</p>	<p>Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita al Bernabeu.</li> <li>• Visita al Old England Tennis Club en Wimbledon.</li> <li>• Viajes para conocer la casa de Pelé.</li> </ul>
<b>Turismo deportivo activo</b>	<p>Aquella que se produce cuando el turista realiza su viaje con la intención de hacer una actividad deportiva.</p>	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viajes de golf, esquí, de buceo, etc.</li> <li>• Viajes de aventura:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– De montaña</li> <li>– Acuáticos</li> <li>– Aéreos</li> <li>– De motor</li> <li>– De nieve</li> <li>– Multiaventura</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia a partir de Gibson, 1998*

Atendiendo a esta clasificación de la actividad del turismo deportivo y desde el punto de vista del oferente de servicios, conocer las características particulares del cliente y de sus expectativas resulta de gran importancia. En este sentido, las herramientas y variables de segmentación tradicionales de los clientes como la edad, el sexo, los niveles educativos, la capacidad económica, etc. se antojan insuficientes para definir con claridad las demandas en el terreno del turismo deportivo y resultan un instrumento muy limitado a la hora de ser empleado en la definición de una oferta innovadora y segmentada.

Frente a ello, existe una gran oportunidad para las empresas del sector si son capaces de aprovechar la enorme cantidad de información que los turistas en general y los turistas deportivos en particular, comparten en eso que se ha venido a llamar la

web 2.0 (redes sociales, YouTube, Facebook, Instagram, Foursquare, Pinterest, etc.). Esta información puede ayudar a las empresas a innovar en su oferta de productos turísticos deportivos y a dirigirlos a públicos objetivos específicos.

Es ingente el material que los turistas deportivos crean y comparte en las redes sociales. Desde participación en eventos deportivos (maratones, carreras populares, partidos de fútbol, olimpiadas, etc.) hasta la propia realización de actividades deportivas (más o menos extremas) filmadas con su propia cámara y compartidas en internet. El cliente de turismo deportivo participa y comenta sus experiencias en las redes sociales con gran asiduidad e interés. Compartir la experiencia deportiva con los demás incorpora un valor adicional al disfrute de la propia experiencia (disfrutar de la final de un mundial de Fútbol tiene el aliciente adicional de poder compartir en las redes sociales las fotos que acreditan que “uno estuvo allí”). El Turista deportivo es, por tanto, un usuario muy activo de la web 2.0 donde crea y comparte con entusiasmo sus experiencias.

Esa información que el turista deportivo comparte con tanto interés y devoción en internet es accesible para todos y susceptible ser utilizada por las empresas del sector turístico para enfocar y perfilar mejor su oferta, pero para ello será preciso que las empresas sean conscientes de que se enfrentan a una ingente cantidad de datos, en múltiples soportes (texto, imágenes, videos, etc.) y cuyo aprovechamiento exigirá una infraestructura de gestión de datos específica, y con unas particularidades concretas. Esta nueva infraestructura tecnológica se conoce con el nombre de BIG DATA.

---

### 3. BIG DATA COMO CONCEPTO Y HERRAMIENTA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

---

Hubo un tiempo en el cual era difícil acceder a la información. Tener datos y poder extraer de ellos conocimiento para dar soporte a la toma de decisiones era patrimonio exclusivo de las grandes compañías. La información hacía poderosas a las organizaciones y éstas lograban mantener sus posiciones dominantes gracias a una información superior.

En la actualidad, tal como se comentó anteriormente, todos somos consumidores y generadores de información al mismo tiempo. La mayoría de las personas crean piezas de información y las comparten con los demás dentro de un universo de interacciones entre personas y máquinas denominado web 2.0.

#### 3.1 El contexto de Big Data: El paradigma web 2.0

De manera intuitiva sabemos que BIG DATA es algo que se deriva del manejo de grandes volúmenes de datos. Pero antes de hablar de esas ingentes cantidades de

datos es preciso entender que son los millones de usuarios de internet los que generan esos datos. Y los crean porque disponen de un sistema integrado de aplicaciones que permiten la elaboración y el intercambio de información.

Tal como lo expresa FREIRE<sup>12</sup>: *“La web 2.0 podría ser definida desde un punto de vista tecnológico como un sistema de aplicaciones en Internet con capacidad de integración entre ellas y que facilita la publicación de contenidos por los usuarios. Pero, al tiempo es un “caballo de Troya” para la introducción de un nuevo paradigma social y cultural. En este sentido, se podría identificar como un conjunto de tecnologías para la creación social de conocimiento, incorporando tres características esenciales:*

- *Tecnología: Internet se mueve con la web 2.0 del “push” al “pull”; desde una era 1.0 asociada con los viejos portales altamente jerarquizados controlados por un pequeño grupo de creadores, a los motores de búsqueda, los agregadores y el contenido generado por los usuarios que caracterizan la era 2.0.*
- *Conocimiento: la web 2.0 desafía el paradigma de la protección absoluta de la propiedad intelectual, el copyright, al demostrar que el paradigma del código abierto (que permite el acceso abierto y la remezcla creativa de contenidos) presenta importantes ventajas competitivas, dado que genera un aumento de creatividad y productividad. Este nuevo paradigma de conocimiento abierto nace, entre otras, de las tradiciones del software libre y de la práctica de las comunidades científicas, y se caracteriza por cuatro propiedades: independencia (“free speech”), coste de distribución muy bajo o cero (“free beer”), modularidad y capacidad generativa. En este sentido, la modularidad o granularidad del contenido abierto compartido en redes permite el desarrollo de todo el potencial creativo de la remezcla.*
- *Usuarios: la transición de consumidores a usuarios activos que participan como creadores y “comisarios” caracteriza a la web 2.0. Se ha denominado en ocasiones a este proceso como la “revancha de los amateurs” dado que modifica los papeles tradicionales de los agentes implicados en la cadena de valor de la creación y consumo de conocimiento.*

Este sistema abierto Web 2.0 que facilita la democratización de la generación de datos y de información está compuesto de un sistema de aplicaciones entre las que podemos destacar:

---

<sup>12</sup> FREIRE, J. :[http://www.udc.es/dep/bave/jfreire/pdf\\_blog/Web%202.0%20y%20universidades%20%28JuanFreire\\_GranGuiaBlogs%29.pdf](http://www.udc.es/dep/bave/jfreire/pdf_blog/Web%202.0%20y%20universidades%20%28JuanFreire_GranGuiaBlogs%29.pdf)

APLICACIONES	DESCRIPCIÓN
<p><b>Blogs</b></p>	<p>Son un sistema sencillo y asequible de publicación en Internet a título individual o colectivo. Es la herramienta más difundida de expresión en la Web 2.0. La información se organiza a través de artículos o aportaciones ordenados cronológicamente. Se puede gestionar de modo colectivo mediante la asignación de roles.</p> <p><b>Principales Aplicaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blogger: <a href="http://www.blogger.com">www.blogger.com</a></li> <li>• Wordpress: <a href="http://www.wordpress.com">www.wordpress.com</a></li> <li>• Blogspot: <a href="http://www.blogspot.es">www.blogspot.es</a></li> </ul>
<p><b>Wikis</b></p>	<p>No están tan difundidos como los blogs. Son herramientas de trabajo colaborativo. Donde un site es enriquecido con múltiples aportaciones descentralizadas.</p> <p><b>Principales Aplicaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wikipedia: <a href="http://es.wikipedia.org">es.wikipedia.org</a> (es la herramienta wiki más conocida)</li> </ul>
<p><b>Gestores CMS (Content Management System = Sistema de Gestión de Contenidos)</b></p>	<p>Se suelen utilizar para crear sitios web institucionales o corporativos a partir de la utilización de un programa “Base” y el uso de una “plantilla” de diseño. A través de la personalización de esa plantilla se puede obtener un web site propio y profesional sin necesidad de unos conocimientos amplios de programación y sin tener que contratar un diseñador web. Este programa debe alojarse en un servidor de hosting.</p> <p><b>Principales Aplicaciones:</b></p> <p>Algunos ejemplos de CMS gratuitos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Joomla: <a href="http://www.joomlaspanish.org">www.joomlaspanish.org</a></li> <li>• Drupal: <a href="http://www.drupal.org.es">www.drupal.org.es</a></li> </ul>

---

**Plataforma de elearning. LMS (Learning Management System = Sistema de Gestión del Aprendizaje)**

A través de esta aplicación se puede crear un curso con: Material docente, cronograma, agenda, y una serie de herramientas de interacción que permiten la realización de un curso a distancia. Muchas instituciones docentes han abandonado el desarrollo de sus propias plataformas de elearning en favor del uso de Moodle.

**Principales Aplicaciones:**

El LMS más utilizado actualmente es:

- Moodle: [www.moodle.org](http://www.moodle.org)
- 

**Imágenes**

Son herramientas que permiten compartir imágenes entre distintos usuarios.

Ejemplos destacados son:

**Principales Aplicaciones:**

- Pinterest: [www.pinterest.com](http://www.pinterest.com)
  - Instagram: [www.instagram.com](http://www.instagram.com)
  - Flickr: [www.flickr.com](http://www.flickr.com)
  - Picasa: [www.picasa.google.com](http://www.picasa.google.com)
  - Pixlr: [www.pixlr.com](http://www.pixlr.com)
- 

**Podcasts**

Permiten el almacenamiento y difusión de audios. Se trata de recursos que se integran en cualquier CMS o bien se enlazan directamente. Se agrupan y clasifican en categorías o por etiquetas para facilitar la búsqueda de los activos propios y ajenos.

Ejemplos:

**Principales Aplicaciones:**

- LastFM: [www.lastfm.es](http://www.lastfm.es)
  - Odeo: [www.odeo.com](http://www.odeo.com)
  - GoEar: [www.goeear.com/](http://www.goeear.com/)
  - PodSonoro: [www.podsonoro.com](http://www.podsonoro.com)
-

---

**GIS  
(Geographic  
Information Systems)**

La localización geográfica de imágenes, textos, enlaces, vídeos o documentos facilita el desarrollo de contenidos en múltiples contextos. En la actualidad hay un montón de servicios que aprovechan las prestaciones de la API de.

**Principales Aplicaciones:**

Los más conocidos son:

- Google Maps: [www.maps.google.es](http://www.maps.google.es)
  - Google earth.: [www.googleearth.com](http://www.googleearth.com)
- 

**Repositorios de vídeos**

No sólo proporciona soporte de almacenamiento sino también de difusión en streaming facilitando su correcta visualización a través de internet. Se pueden crear listas de reproducción temáticas, canales, anotaciones en los vídeos, subtítulos, etc

**Principales Aplicaciones:**

- Aunque el más importante es Youtube: [www.youtube.com](http://www.youtube.com)

Existen multitud de espacios que representan una alternativa para publicar vídeos:

- Revver: [www.revver.com](http://www.revver.com)
- MetaCafe: [www.metacafe.com](http://www.metacafe.com)
- Vimeo: [www.vimeo.com](http://www.vimeo.com), etc.

Algunos soportan retransmisión en directo como:

- LiveStreaming: [www.livestream.com](http://www.livestream.com)
-

**Presentaciones**

Son aplicaciones que incorporan documentos, fotografías y otros materiales que se pueden buscar y descargar (esta posibilidad depende de la voluntad del autor).

**Principales Aplicaciones:**

Uno de los usos más extendidos es el diseño y publicación en la Web de presentaciones de diapositivas como:

- SlideShare: [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- SplashCast: [www.splashcast.wordpress.com](http://www.splashcast.wordpress.com)

De fotografías como:

- Photobucket.com: [www.photobucket.com](http://www.photobucket.com)

De documentos como:

- Scribd.com: [www.scribd.com](http://www.scribd.com)
- XTimeline: [www.xtimeline.com](http://www.xtimeline.com)

**Marcadores sociales**

Los marcadores sociales son servicios online que permiten almacenar de forma organizada, por categorías y etiquetas o tags, enlaces web y recuperarlos posteriormente. Similares, pues, a la opción de “favoritos” de los navegadores web, cuentan con la ventaja de que la información está accesible desde cualquier ordenador con conexión a Internet.

**Principales Aplicaciones:**

- Diigo: [www.diigo.com](http://www.diigo.com)
- Delicious: [www.delicious.com](http://www.delicious.com)

**Ofimática en línea**

Para el trabajo colaborativo existen herramientas de trabajo para el desarrollo de proyectos que permiten por un lado la creación y publicación compartida de documentos de texto, presentaciones y hojas de cálculo y por otra la comunicación en tiempo real (mensajería instantánea) o diferido (emails).

**Principales Aplicaciones:**

- Google Apps: [www.google.com](http://www.google.com)
- eyeOS: [www.eyeos.org](http://www.eyeos.org)
- Zoho: [www.zoho.com](http://www.zoho.com)

**Redes sociales**

Aplicaciones de interconexión entre individuos donde es posible compartir información y material en distintos formatos: texto, imagen, video, sonido, etc.

**Principales Aplicaciones:**

Las más importantes redes sociales pueden consultares en:

- [www.webempresa20.com/blog/las-30-redes-sociales-mas-utilizadas.html](http://www.webempresa20.com/blog/las-30-redes-sociales-mas-utilizadas.html)

Este tipo de herramientas, y otras que se están desarrollando, tanto para ser accesibles a través de ordenador como de dispositivos móviles, está permitiendo que cualquier individuo pueda convertirse en una fuente de noticias a nivel mundial.

En el terreno que nos ocupa, el turismo deportivo, el paradigma web 2.0 se muestra con frecuencia y con múltiples formatos y contenidos en cualquier red social.

### 3.2 Big Data como concepto

No existe una acepción única del concepto de Big Data, aunque si un cierto consenso sobre la fuerza disruptiva que supone la necesidad de aprovechar la ingente cantidad de datos que el paradigma Web 2.0 arroja al mundo cada segundo del día. Son muchos los artículos y trabajos de investigación relativos al Big Data y la mayoría de ellos coinciden en la idea de que saber capturar, almacenar, relacionar y analizar la ingente cantidad de datos supone la posibilidad de adquirir un conocimiento superior en un área específica que se desee monitorizar.

Por tanto, existe el consenso de que Big Data es un elemento que puede contribuir de manera importante al desarrollo estratégico de una organización y a la mejora del logro de sus objetivos. Es decir que Big Data puede contribuir al desarrollo de organizaciones más eficaces y más eficientes en entornos de alta incertidumbre y volatilidad.

Con el ánimo de concretar el concepto y avanzar en la descripción de su importancia en el ámbito turístico aportaremos las siguientes definiciones de Big Data:

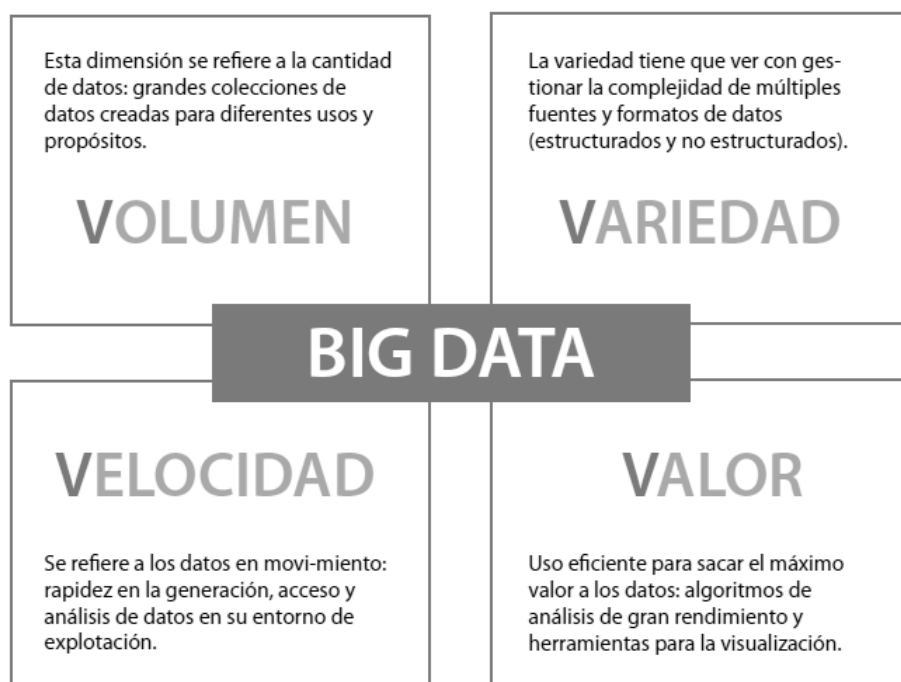
AUTOR	DEFINICIÓN
<b>Mckinsey Global Institute<sup>13</sup></b>	“Big data se refiere a los conjuntos de datos cuyo tamaño está más allá de las capacidades de las herramientas típicas de software de bases de datos para capturar, almacenar, gestionar y analizar”.
<b>Adrian Merv 14 (Vicepresidente de la consultora Gartner<sup>15</sup>)</b>	“Big Data excede el alcance de los entornos de hardware de uso común y herramientas de software para capturar, gestionar y procesar datos dentro de un tiempo transcurrido tolerable para su población de usuarios”.
<b>IDC (Consultora Tecnológica)</b>	“Big Data es una nueva generación de tecnologías, arquitecturas y estrategias diseñadas para capturar y analizar grandes volúmenes de datos provenientes de múltiples fuentes heterogéneas a un alta velocidad con el objeto de extraer valor económico de ellos”.
<b>Deloitte</b>	“El término que se aplica a conjuntos de datos cuyo volumen supera la capacidad de las herramientas informáticas (computación) de uso común, para capturar, gestionar y procesar datos en un lapso de tiempo razonable. Los volúmenes de Big Data varían constantemente, y actualmente oscilan entre algunas decenas de terabytes hasta muchos petabytes para un conjunto de datos individual”.
<b>Gartner Consulting</b>	“Big Data son los grandes conjuntos de datos que tienen tres características principales: volumen (cantidad), velocidad (en su creación y utilización) y variedad (tipos de fuentes de datos no estructurados, tales como la interacción social, video, audio, cualquier cosa que se pueda clasificar en una base de datos).

De todas estas definiciones podemos extraer la idea de que Big Data es un conjunto de datos tan grandes como diversos que rompen las infraestructuras de las TI tradicionales <sup>13</sup> y cuyo empleo están en plena expansión y presenta una gran expectativa de futuro.

<sup>13</sup> <http://cioperu.pe/articulo/10442/el-desafio-de-big-data-como-desarrollar-una-estrategia-ganadora/>

Esta ruptura con respecto a tecnologías anteriores es consecuencia de tres nuevas exigencias que conviene destacar y que se conocen como las cuatro “V” del Big Data: Volumen, Variedad, Velocidad y Valor (otros autores a esta V la denominan “Veracidad”).

**Figura 3: Las 4V's del Big Data**



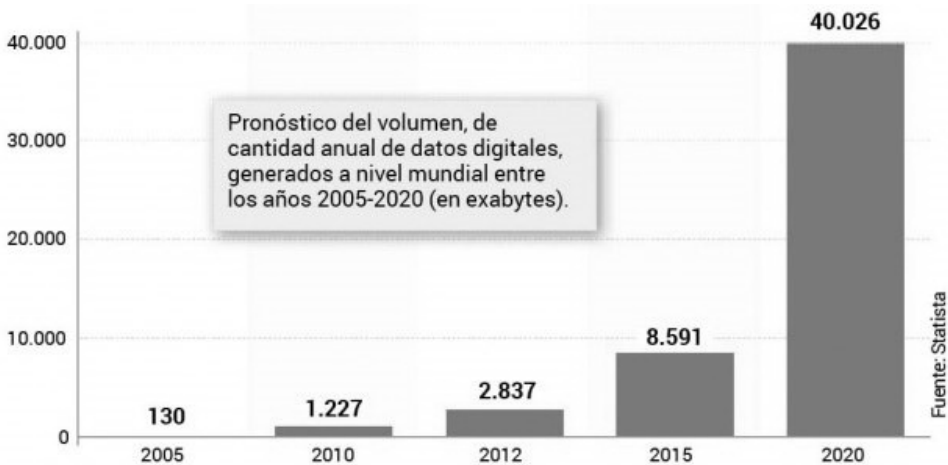
Fuente: *Invat.tur. En Big Data: Retos y oportunidades para el turismo. Pág. 9*

- **El volumen.** Es la única de estas características que se intuye a partir del nombre de BiG Data, porque es una clave evidente de su desarrollo. Tal como muestran infinidad de fuentes, la creación de datos por los usuarios de las nuevas tecnologías es ingente a día de hoy y lo será en el futuro (*Ver figura 4*). Para apreciar de manera más palpable lo que este fenómeno supone y podemos apreciar las cantidades de datos que se incluyen dentro de un Exabyte comentaremos que según Intel en un minuto ocurre<sup>14</sup> :

14 <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/innovation-edge/big-data/big-data-en-que-punto-estamos>

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Se conectan a Facebook 277.000 personas</li> <li>– Se envían 204 millones de correos electrónicos</li> <li>– Se suben 3000 fotos</li> <li>– Se producen 100.000 tweets</li> <li>– Se suben 30 horas de video</li> <li>– Se realizan más de 2 millones de búsquedas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Se transfieren 639.800 Gigabytes</li> <li>– Se ven más de 20 millones de fotografías</li> <li>– Se abren más de 100.000 cuentas de LinkedIn</li> <li>– Se escuchan más de 61.141 horas de música</li> <li>– Se venden productos por valor 83.000\$</li> <li>– Se ven 6 millones de perfiles vistos de FB</li> </ul> |
|--|--|

**Figura 4: Evolución de los volúmenes anuales de los datos almacenados en todo el mundo (estimación)**



Fuente: STATISTA <http://www.sophiadigital.es/analizando-el-big-data/>

- **La variedad**<sup>15</sup>. Es una dimensión que supone una gran ruptura con respecto a tecnologías precedentes, ya que las bases de datos tradicionales incorporaban *datos estructurados* y *semiestructurados*. El reto proviene de trabajar y relacionar datos *no estructurados*. Relacionar datos alfanuméricos con otros que se encuentran en otros formatos (video, imagen, sonido, etc). Esta variedad en los formatos y la necesidad de una relación integrada que permita

<sup>15</sup> JOYANES AGUILAR, L. (2013) Big Data Ed. Marcombo S.A., 2013.

una información completa entraña una gran dificultad y precisa unas bases de datos distintas que se conocen con el nombre genérico de bases de datos desestructuradas.

*Datos estructurados:*

Aquellos que vienen en un formato definido con campos fijos que han sido definidos previamente (Ejemplo: fecha dd/mm/aaaa).

*Datos semiestructurados:*

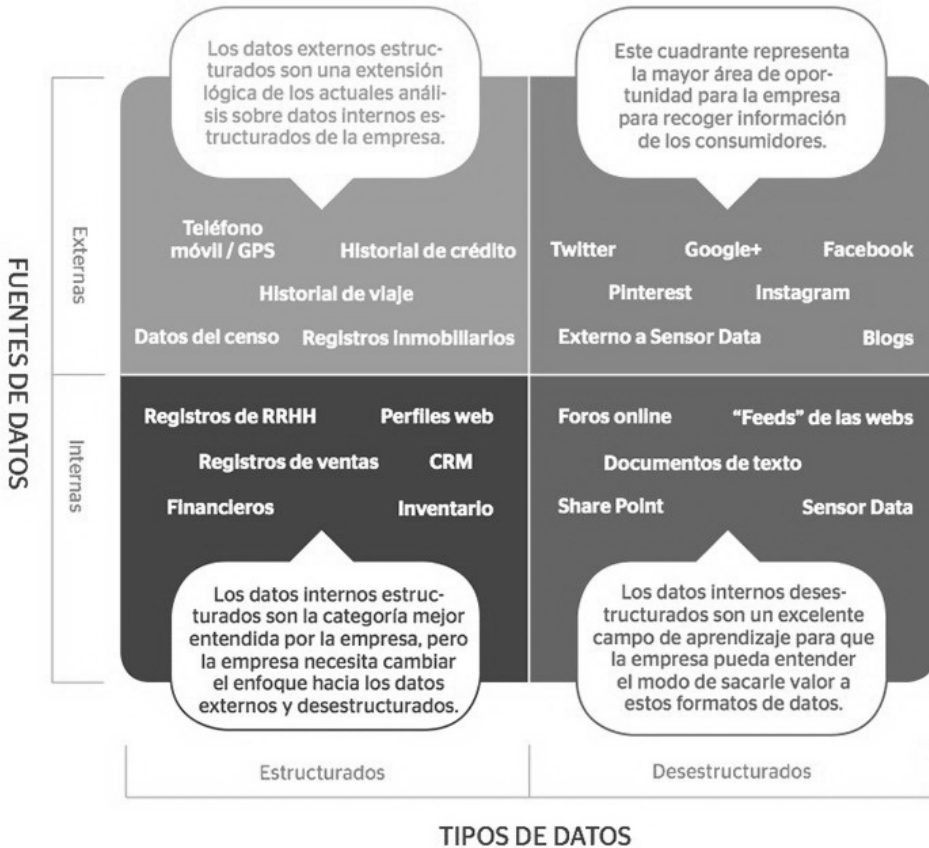
Aquellos que no tienen un formato fijo, pero tienen etiquetas o marcadores que permiten separar los elementos del dato. (Ejemplo: Web logs, que se compone de diferentes piezas de información cada una de las cuales sirve para un propósito específico).

*Datos no estructurados*

Aquellos datos sin tipos predefinidos que son almacenados como “documentos” u “objetos” sin estructura uniforme (Ejemplos: correos electrónicos, mensajes de whatsapp, SMS, fotos, videos, etc.).

(figura 5 en página siguiente)

**Figura 5: Variedad de datos digitales**



Fuente: *Elaboración propia*

- **La Velocidad.** Esta es otra de las dimensiones que definen el Big Data. Ya que es preciso trabajar con grandes velocidades de procesamiento y de análisis. La generación de datos del paradigma Web 2.0 es creciente (cada segundo se genera mucha información y esa cantidad es progresivamente mayor con el paso del tiempo) los datos no paran de entrar en los sistemas Big Data y eso exige una gran velocidad en todo el proceso de gestión y análisis de los datos. La falta de velocidad generaría un colapso en el sistema.
- **El Valor** (otros autores a esta 4<sup>a</sup> la denominan veracidad). Finalmente las herramientas de Big Data deben suministrar información de calidad. Para ello es importante que los procesos de procesamiento y análisis de datos valoren y

ponderen adecuadamente la calidad y solvencia informativa de las fuentes de información. Por ejemplo: no se puede considerar que un dato publicado por un blogger anónimo tiene el mismo valor que el publicado por una institución de prestigio.

Finalmente, a partir de todo lo anterior podemos definir al **Big Data** como:

*El conjunto de herramientas informáticas que nos permite captar, almacenar y gestionar un gran volumen de datos variados y procesarlos a una alta velocidad, favoreciendo la obtención de una información veraz y útil para la toma de decisiones.*

---

#### 4. APLICACIONES GENÉRICAS DEL BIG DATA

---

Cuando se habla de Big Data se hace referencia a un sistema de información especial, pero en esencia, no deja de ser un sistema de información con unas similares aportaciones en los procesos de toma de decisiones. Así pues, la utilidad de esta tecnología es similar a la de cualquier sistema de información, pero dada su magnitud, variedad de fuentes y diversidad de contenidos su alcance y potencia es superior.

Esa superioridad es consecuencia de ser capaz de extraer y sacar a la luz elementos y tendencias que no son observables con facilidad sobre un ámbito de decisión global, poniendo de relieve tanto la información existente en ese ámbito, como la subyacente (latente), entendiendo por ella la que existe, pero no se muestra con facilidad. Para ello se emplean técnicas propias de disciplinas como la minería de datos, la inteligencia artificial, la minería de textos y la visualización.

Las aplicaciones más habituales y genéricas del Big Data quedan recogidas en la Figura 6, in entre ellas destaca la posibilidad de hacer una actividad comercial y de marketing más cercana al cliente y con una mayor potencia de segmentación.

**Figura 6: Beneficios y utilidades del Big Data**

Fuente: TDW Research (Q4, 2011), Booz & Company analysis

Por otro lado, si bien BIG DATA puede aportar un gran beneficio su desarrollo y puesta en marcha en una organización es una tarea compleja no exenta de dificultades y problemas. Según un estudio publicado por INFOWEEK, sobre una encuesta realizada a 541 profesionales del área de tecnología de negocios, las preocupaciones más importantes en el uso de este tipo de software son<sup>16</sup>:

- La escasez y el coste elevado de personal capacitado (38%)
- El coste elevado de plataformas de data warehousing (33%)
- Incertidumbre sobre el tamaño de las oportunidades de negocios que el uso de herramientas analíticas aplicadas a big data generará (31%)
- Escasez de herramientas analíticas para plataformas de big data como Hadoop y bases de datos NoSQL (22%)
- Los datos de la firma no son confiables (21%)
- Es difícil aprender tecnologías como Hadoop y NoSQL (17%)
- Disponibilidad limitada de datos suficientes (13%)
- Las tecnologías como Hadoop y NoSQL no poseen herramientas de gestión (12%)

<sup>16</sup> [http://www.ie.edu/fundacion\\_ie/Comun/Publicaciones/Publicaciones/Big%20Data%20ESP%207.pdf](http://www.ie.edu/fundacion_ie/Comun/Publicaciones/Publicaciones/Big%20Data%20ESP%207.pdf) Pág. 8

Por todo ello, se puede afirmar que poner en marcha un proyecto de Dig Data en una organización no es tarea sencilla. Es preciso tener bien claros los objetivos y disponer de las capacidades económicas necesarias para abordarlo.

---

## 5. APLICACIONES ESPECÍFICAS DEL BIG DATA EN EL SECTOR TURÍSTICO Y TURÍSTICO /DEPORTIVO

---

El impacto del Big Data en la industria turística en general, y en el turismo deportivo en particular, se prevé sea enorme en los próximos años. Según Thomas H. Davenport (2013) en su estudio realizado para la empresa Amadeus<sup>17</sup> la implantación de Big Data transformará la industria turística totalmente, con beneficios para todos. En su resumen ejecutivo este estudio destaca:

### **1. Big Data aporta beneficios significativos para todas las empresas del sector:**

- Mejor soporte en la toma de decisiones
- Nuevos productos y servicios
- Mejores relaciones con los clientes
- Menores costes en el proceso de datos

### **2. Su uso se centra especialmente en:**

- Optimización de la gestión de ingresos
- Personalización de la distribución de viajes
- La transformación de los viajes corporativos
- Mejora de las operaciones internas
- Impulsar el desempeño financiero

### **3. Existen retos que se han de superar para alcanzar el potencial que ofrece el Big Data:**

- Creando una fuente integrada de datos
- Trabajando en un entorno tecnológicamente híbrido
- Superación de la ausencia de personal cualificado (un problema común en todas las industrias que adoptan estas tecnologías)

### **4. La maximización de las oportunidades ofrecidas por Big Data requiere acciones concretas:** Investigar en el ámbito Big Data

- Establecer una estrategia
- No se trata sólo de cambios tecnológicos. Es preciso transformar las compañías

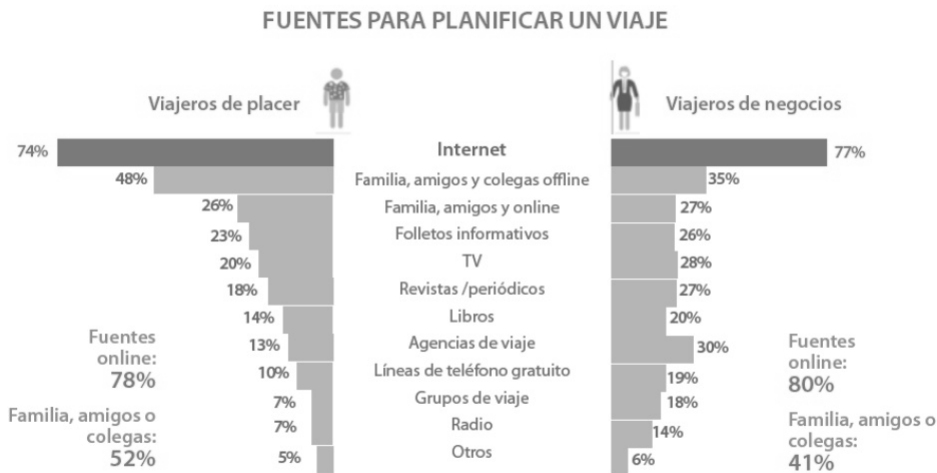
---

17 *At the Big Data Crossroads: turning towards a smarter travel experience (2013)* <http://blogamadeus.com/wp-content/uploads/Amadeus-Big-Data-Report.pdf>

- Desarrollar los perfiles adecuados y promover el desarrollo de habilidades específicas
- Trabajar en equipo con otros

La importancia que el Big Data puede tener en el turismo en general, y en el turismo deportivo en particular, se percibe mejor cuando se estudian las distintas fuentes de información que un turista consulta a la hora de hacer un viaje. Tal como revela el Google Travel Study<sup>18</sup> (Véase figura 7) la influencia de los canales de comunicación on line es grande a la hora decidir su destino y tipo de viaje. Sólo la influencia de la interacción personal supera a la acción on line. Eso conlleva la idea de que la gestión adecuada de las informaciones en el mundo on line puede tener un impacto importante a la hora de condicionar el comportamiento del turista.

**Figura 7: Fuentes para planificar un viaje**



Fuente: Google Travel Study e Ipsos MediaCT, 2014. Traducción propia.

Esta capacidad de influencia de los medios online se puso de relieve también en II Simposio Internacional Innovación en Marketing Turístico, IMAT 2015, donde se destacó el papel de la “inteligencia turística” *“para solventar las deficiencias en la internacionalización de los productos y servicios turísticos, ya que el estudio adecuado de los datos ayudaría a mejorar la comercialización”*<sup>19</sup>.

18 En Big Data: Retos y oportunidades para el turismo. Pág. 34 <http://static.hosteltur.com/web/uploads/2015/02/conversion-gate01.pdf>

19 [http://www.hosteltur.com/111784\\_inteligencia-turistica-contenido-marca-imat-2015.html](http://www.hosteltur.com/111784_inteligencia-turistica-contenido-marca-imat-2015.html)

Además, en este mismo evento se destacó que BIG DATA se presenta como una herramienta imprescindible para el desarrollo de destinos turísticos inteligentes (Smart destination), entendidos como: “*Un destino turístico innovador, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, accesible para todos, que facilita la interacción e integración del visitante en el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino*” (SEGITTUR)<sup>20</sup>. De tal manera que no sólo permite la atracción de turistas hacia un destino y una actividad concreta, sino que le aporta mecanismos para que el disfrute de esa experiencia sea más completo e integral.

### 5.1 Aplicaciones del Big Data: casos de éxito

Son muchos los casos de éxito en el empleo del BIG DATA como herramienta de gestión en el sector turístico. De entre todos ellos podemos destacar cinco en el ámbito del turismo en general y otros tres en el caso de turismo deportivo:

- **Kayak.com:** Este es un buscador de viajes que ofrece a sus usuarios la posibilidad de encontrar vuelos, hoteles, ofertas vacacionales, alquiler de coches, y otros servicios, buscando en cientos de webs de reservas de distintos proveedores de este tipo de servicios. Esta empresa emplea herramientas de Big Data para predecir las variaciones de precios de los billetes aéreos en los próximos siete días, en lugar de limitarse a proporcionar los precios simplemente. Emplearon estas herramientas con el objetivo de ofrecer un servicio suplementario a sus clientes y obtener así un elemento diferenciador frente a la competencia.
- **Booking.com.** Utiliza el Big Data para extraer conclusiones sobre los elementos que determinan la satisfacción del cliente.  
(imagen en la página siguiente)

---

20 <http://www.segittur.es/es/sala-de-prensa/detalle-documento/Destinos-Turisticos-Inteligentes-00001/#.VidrnH7hDIU>



- **MH hoteles:** esta cadena hotelera ha desarrollado su propia herramienta de rastreo online de valoraciones y comentarios sobre la calidad de su servicio. Cualquier comentario o mención de los hoteles se compara con cinco competidores para saber en tiempo real que se está diciendo de la compañía y que servicios son los más valorados por el cliente. De este modo, se puede proceder a identificar y solventar cualquier aspecto susceptible de mejora o comprobar el impacto de las innovaciones que se van incorporando en la cadena. Por ejemplo, tras la implantación de la herramienta, se detectó que uno de cada cinco comentarios del cliente solicitaba Wi-Fi gratuito, por lo que se decidió abordar las inversiones pertinentes para ofrecer este servicio tan demandado. Tras la implantación de esta herramienta se pudieron monitorizar los más de 100.000 comentarios anuales de los clientes y se redujo en un 20% el número de comentarios negativos.
- **Barceló Viajes e IBM:** trabajan para crear en la empresa turística, un modelo de negocio más competitivo sentando las bases de un pronóstico de ofertas personalizadas para sus clientes utilizando la tecnología de análisis de datos. Mediante el análisis de los datos históricos, como el destino, la fecha y la hora de la compra, el precio, la duración del viaje o el tipo de servicio que se ha comprado, la compañía hotelera será capaz de construir más ofertas individualizadas a la medida de sus intereses y antecedentes de viajes<sup>21</sup>.
- **Turismo de Madrid.** A través del empleo de herramientas de Big Data, el ayuntamiento de Madrid y el BBVA elaboraron el estudio: *“Dinámicas del turismo en la ciudad de Madrid, un estudio basado en la actividad comercial real del año 2002”*. Este estudio se realizó y presentó en el ámbito de los análisis tendentes a convertir a la ciudad de Madrid en una “Smat city”<sup>22</sup>.
- **Adara** ([www.adara.com](http://www.adara.com)): empresa proveedora de conocimiento turístico (patrones de compra de viaje, forma de vida, demografía, etc.) para realizar actividades de marketing.

Las tres aplicaciones de Big Data que vamos a destacar en el turismo deportivo son:

- **Real Madrid**<sup>23</sup> y **Microsoft**. Este equipo de fútbol ha desarrollado un enfoque analítico en toda su actividad. Se usan herramientas de big data tanto en la gestión de su cantera de jugadores y en su política de fichajes como el la

---

21 <http://www.viajaratope.com/Noticias-11785-Barcelo-Viajes-implementa-soluciones-analiticas-de-IBM-Big-Data.html>

22 [http://prensa.bbva.com/actualidad/notas-de-prensa/bbva-y-el-ayuntamiento-de-madrid-presentan-un-innovador-estudio-basado-en-8216-big-data-8217\\_\\_9882-22-c-103415\\_\\_.html](http://prensa.bbva.com/actualidad/notas-de-prensa/bbva-y-el-ayuntamiento-de-madrid-presentan-un-innovador-estudio-basado-en-8216-big-data-8217__9882-22-c-103415__.html)

23 <http://www.europapress.es/portaltic/software/noticia-real-madrid-abraza-big-data-microsoft-construir-bernabeu-digital-20150520173602.html>

proyección de su imagen internacional y en cómo ello afecta a sus ingresos: por visitas y por venta de su merchandising (camisetas y material deportivo). Recientemente han lanzado la Plataforma Digital del Real Madrid.

- **Sierra Nevada y Skidata** ([www.skidata.com](http://www.skidata.com)), A través de las etiquetas **RFID** (identificación por radiofrecuencia)<sup>24</sup> se monitoriza la actividad de los esquiadores en sus instalaciones. Esta información es empleada por la dirección de la estación en la mejora de la experiencia del cliente en sus instalaciones. (Movimientos de personas, tiempos de espera, etc.).
- **AsWings**<sup>25</sup>: Es una aplicación pensada y diseñada para patinadores. Ofrece información sobre los mejores sitios para practicar este deporte y facilita el contacto con otros patinadores a través de su geolocalización. Además desarrolla una comunidad virtual de patinadores por todo el mundo y facilita la comunicación e interacción entre ellos.

---

## 6. CONCLUSIONES

---

A tenor de lo expuesto anteriormente se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1. Que la motivación deportiva es cada vez más importante a la hora de decidir viajar a un destino concreto. Además, su importancia se comporta de manera creciente en el tiempo.
2. Que la aplicación de herramientas de Big data en el sector de turismo deportivo puede aportar grandes ventajas tanto por el lado de la oferta como por el lado de la demanda.

### **Ventajas por el lado de la oferta:**

- Un mayor conocimiento del turista deportivo:
  - Determinar perfiles de clientes de turismo deportivo (características, actitudes y motivaciones).
  - Establecer las características que definen al turista deportivo y su relación con otros productos turísticos consumidos.
  - Analizar las características específicas de este tipo de clientes en relación con los distintos tipos de turismo deportivo.
  - Grupos sociales afines a determinados productos de turismo deportivo.

---

<sup>24</sup> <https://channels.theinnovationenterprise.com/articles/even-ski-resorts-are-benefiting-from-the-big-data-explosion>

<sup>25</sup> <http://goo.gl/9Gmvjf>

- Una mejor capacidad de interacción con este tipo de clientes:
  - Creación y articulación de comunidades virtuales vinculadas a productos de turismo deportivo.
  - Comunicaciones segmentadas por tipo de actividad deportiva y tipo de cliente.

Como consecuencia de estas utilidades son muchas las empresas e instituciones del sector turístico que se han puesto en marcha para desarrollar sistemas que permitan dotar de “inteligencia”<sup>26</sup> a la oferta turística.

#### **Ventajas por el lado de la demanda:**

- Anticipación a las demandas del cliente “in situ”. Es decir, proponer actividades que pueda realizar el cliente una vez que ya está en el lugar de destino.
- Ofrecer servicios complementarios particularizados que enriquezcan su experiencia turística deportiva y a los cuales pueda acceder con facilidad (Smart location).
- Ofrecer la posibilidad de servicios complementarios a la actividad turística principal (turismo gastronómico, turismo cultural, religioso, etc).

También, como se puso de relieve anteriormente, existen límites a la hora de poner en marcha las actividades de BIG DATA en el sector turístico<sup>27</sup>. Límites derivados de:

- La fragmentación de los datos en múltiples sistemas y formatos.
- La coexistencia de arquitecturas de gestión de Big Data y arquitecturas tradicionales.
- El respeto a la privacidad del cliente con el uso de los datos obtenidos, utilizándolos solo de forma responsable para el interés concreto y constructivo de elaborar ofertas personalizadas para la facilidad y el beneficio del usuario sin vulnerar su privacidad.
- La escasez de profesionales con conocimientos específicos de Big Data en comparación con la amplitud de empresas dedicadas al sector del turismo.

A pesar de estos límites, el empleo del Big Data en el turismo, en general, y en el turismo deportivo en particular se prevé sea cada vez más importante, de tal forma que influya de manera progresivamente importante en la capacidad competitiva de las empresas del sector. Es decir, el empleo de las herramientas de Big Data constituirá un factor estratégico de primer orden.

---

26 [http://www.hosteltur.com/111784\\_inteligencia-turistica-contenido-marca-imat-2015.html](http://www.hosteltur.com/111784_inteligencia-turistica-contenido-marca-imat-2015.html)

27 <http://www.lantares.com/blog/el-futuro-del-sector-del-turismo-pasa-por-big-data>



# BASES, MODELOS E INDICADORES PARA UN ECOTURISMO DE USO DEPORTIVO

**José Manuel Santa Cruz Chao**  
*Universidad Rey Juan Carlos*

*Sobre la natación y el amor.*

*Es un día elegido, es un día preparado, no es casual mi estancia aquí. Me encuentro sola, de momento. Más tarde aparecerán amigos, conocidos y seguramente alguien más singular.*

*Estoy echada frente a Mar, hoy muy rebelde, cabezota como yo, acariciando y machacando la misma costa, contemplando su inevitable viveza, su incommensurable medida y su continuada constancia.*

*Me siento algo pequeña y liviana, algo lenta, algo bloqueada, de alguna forma algo paralizada; tanta belleza me inmoviliza.*

*Los días pasan y otros se acercan, terriblemente diferentes al acabarse y a la vez siempre más iguales. Debo aprovechar esta paz, esta losa de tranquilidad, de sosiego estruendoso.*

*Fundamentalmente he venido a broncear parte de mi cuerpo, el sol aquí no es diario y debo aprovechar. Toda la villa hace lo mismo, habla aquí en la playa, comenta, incluso come. Mar es testigo de todo esto y algunas de sus olas retozan altaneras.*

*Quiero ahora que venga quien espero. Debo pensar y prepararme para este encuentro, transcendental hoy y menos o más mañana. Acaba una ola de romper mis pensamientos con un fuerte ruido, más un rugido de fortaleza. Instintiva e inevitablemente levanto mis manos y protejo mi faz, mis ojos. ¡Qué incombustible belleza!*

*Decido, para cambiar el escenario, deslizarme e iniciar una pequeña travesía cerca de la variante linde arena y agua. Incluso miro a los horizontes geográficos o personales intentando divisar, adivinar, constatar que mi visitante viene. Yo no puedo ir a buscarle. Siempre nos queremos aquí y viajamos a la isla cercana donde somos más iguales, donde podemos viajar, nadar y bucear juntos.*

*Ya viene, con luz de oeste. Su silueta difuminada destella, mi deseo va a suceder, qué gustosa intranquilidad.*

*Vamos, mi existencia. Te hablaré de Ulises. Agárrate, hoy nadaré más deprisa.*

---

## LA CIUDAD COMO SOPORTE DEL TURISMO, LA ARQUITECTURA COMO CONSTRUCTOR DE CIUDAD

---

### ¿Es esta edificación arquitectura?



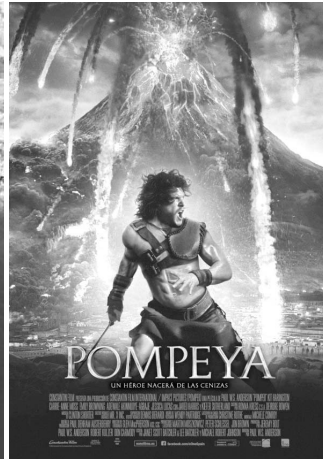
## La ciudad movil versus ciudad inmovil



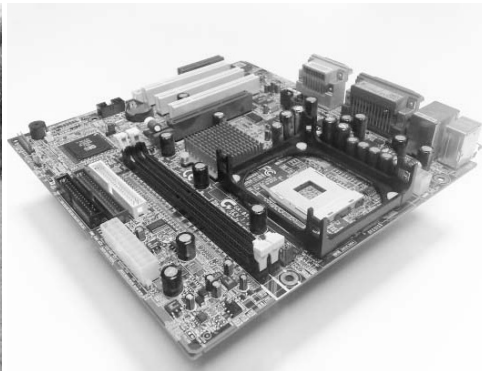
## ¿Turismo o espectáculo?



### La ciudad movil abandonada



### La ciudad inmovil abandonada



## PLAKEPOLIS ciudad del presente-futuro Turismo ecológico



---

### TURISMO / ECOTURISMO (TURISMO SIN MOTOR)

---

#### Bases del ecoturismo

#### Documentos básicos

- La Carta del turismo sostenible. Lanzarote (1995).
- La Declaración de Québec sobre el ecoturismo (2002).
- Manuales del turismo sostenible.

#### Carta de turismo sostenible (1995). Lanzarote

- El desarrollo turístico ha de ser:
  - Soportable ecológicamente a largo plazo.
  - Viable económicamente.
  - Equitativo para las comunidades locales.
- El turismo debe integrarse en el entorno cultural, potenciando la innovación cultural, tecnológica y profesional.
- El apoyo a la identidad local debe ser un factor principal y junto con las ONG planificarán integradamente.
- El turismo será función de la diversidad de oportunidades ofrecidas, buscando la satisfacción del turista, objetivo fundamental de esta estrategia.
- El desarrollo turístico debe repercutir en mejorar la calidad de vida, basándose en mecanismos eficaces de cooperación entre las partes.

- Profundizar en la aplicación de recursos económicos armónicos, creando códigos de conducta y educación en la industria turística.
- Sensibilizar e informar a las partes implicadas en la industria del turismo, tomando atención a las zonas vulnerables y degradadas.
- Promover formas alternativas de turismo coherentes con el desarrollo sostenible, redactando sistemas de gestión turística adecuados.
- Impulsar y participar en las redes abiertas de investigación en la transmisión de conocimientos.
- Diseñar marcos específicos de acciones positivas (logros y experiencias).
- Atención especial al transporte, reducir uso de energías y recursos no renovables, fomento del reciclaje y minimizar residuos.

### **Declaración de Québec sobre ecoturismo (2002)**

- *A los gobiernos*
  - Formular políticas y estrategias de desarrollo, definiendo políticas apropiadas a los turistas.
  - Colaboración entre administraciones, participando grupos de trabajo interministeriales.
  - Incluir mecanismos de regulación y seguimiento, apoyando técnica y financieramente a las empresas no grandes.
  - Controlar los costos medioambientales, entre ellos el transporte internacional.
  - Desarrollar capacidades para la aplicación de herramientas de gestión, utilizando directrices para elaborar sistemas de certificación y ecoetiquetas.
  - Considerar a las empresas pequeñas en el desarrollo territorial.
  - Alentar la creación de redes y actividades ofreciendo incentivos.
  - Cumplir las normas básicas de salud. Promover programas para niños y jóvenes.
  - Iniciar estudios y encuestas como parte del E.I.A. Respeto a los códigos éticos.
  - Considerar la reasignación de usos en terrenos.
  - Colaboración con agencias turísticas.
  - Fomentar medios de transporte de menor impacto.
- *Al sector privado*
  - Rentabilidad para todos los agentes interesados, cooperando con organizaciones gubernamentales implementando actividades.
  - Diseñar sensiblemente los enclaves, valorando la conservación de ecosistemas sensibles.

- Fomentar políticas medioambientales, adoptando certificaciones sensibles y generando conciencias medioambientales en trabajadores.
  - Crear mecanismos de financiación, con distribución equitativa de los beneficios económicos.
  - Utilizar como recursos logísticos y humanos los propios del lugar, velando por la cadena de suministro creada al efecto del ecoturismo.
  - Comportamiento ético con el medio ambiente, respetando las culturas y comunidades indígenas.
- *Asociaciones no gubernamentales, instituciones académicas e investigadoras.*
    - Apoyo técnico, financiero y educativo, efectuando un seguimiento e investigación del impacto real.
    - Garantizar que los datos obtenidos se canalicen para mejorar futuros.
  - *A las organizaciones intergubernamentales y financieras.*
    - Elaborar directrices tendentes a la conservación de la biodiversidad, el desarrollo socioeconómico, el alivio de la pobreza, etc.
    - Capacitar a organizaciones regionales, nacionales y locales para la creación de políticas y planes de ecoturismo, diálogo multisectorial.
    - Creación de aulas de formación y capacitación en la materia y desarrollar normas de certificación para pequeñas empresas. Apoyo de los recursos humanos, como base para lograr un D.S y fomento del crédito para ayuda a las empresas pequeñas.
  - *A las comunidades indígenas.*
    - Desarrollo del capital humano, físico, económico y social.
    - Fomento de las técnicas tradicionales, artesanía, gastronomía, arquitectura, etc.
  - *A la cumbre mundial del D.S. (CMDS)*
    - Reconocer la necesidad de aplicación de los principios del D.S. al ecoturismo.
    - Que integre, que sume el papel del turismo, ecoturismo y lo haga público.

### **Modelos de turismo**

- APRENDIZAJE DEL CONOCIMIENTO. Turismo Cultural.
  - Patrimonio del territorio, Arquitectura, Escultura, Urbanismo, Pintura, Arte, Folclore, Artesanía
- SALUD PSÍQUICA. Turismo Religioso.
  - Patrimonio de edificaciones de culto

- SALUD FÍSICA. Turismo de Salud.
  - Retiros, sanatorios, balnearios
- CULTO DE LA IMAGEN. Turismo de Sol.
  - Playas, miradores, terrazas
- CULTO AL PAISAJE. Turismo de Montaña.
  - Enclaves montañosos, paisaje
- CULTO A LA NATURALEZA. Turismo Natural.
  - Ríos, mares, puertos, valles, flora y fauna
- CULTO AL CAMPO. Turismo Rural.
  - Hospedaje en casas rurales
- CULTO AL JUEGO. Turismo de Juego y Parques Temáticos.
  - Casinos, bingos, parques acuáticos, de atracciones y temáticos
- CULTO DEL GUSTO. Turismo Gastronómico.
  - Restaurantes, posadas, casas de comidas, cursos de cocina
- CULTO A LA REPRESENTACIÓN. Turismo de Espectáculos.
  - Ópera, teatro, cine, conciertos
- CULTO A CUALQUIER DEPORTE. Turismo Deportivo y de Aventura.
  - Esquí acuático, motoras, vuelo
- RESPETO AL MEDIO AMBIENTE. Ecoturismo del deporte.
  - Vías verdes, cicloturismo, senderismo, rutas ecuestres

### Ampliación a los modelos de ecoturismo

Practicar un deporte ecoturista debe significar:

1. Que la actividad practicada no suponga **riesgo** apreciable físico ni psíquico para el practicante y los espectadores.
2. Que la afectación al territorio y su entorno (agua, tierra y aire) producida por esa actividad sea despreciable.
3. Que el coste económico de la producción de la actividad en el soporte territorial sea respetuoso con las necesidades de dicho ámbito.
4. Que los medios materiales para producir esa actividad no sean contaminantes.

### Ecoturismo y deporte

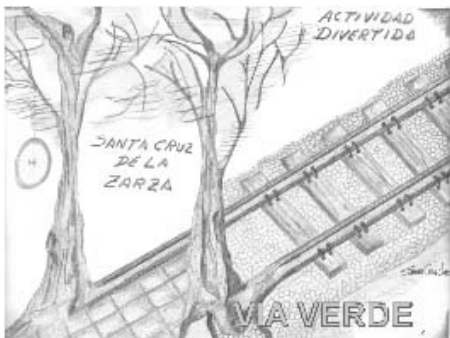




### Indicadores

El indicador es un parámetro cuantificador que permite valorar dimensiones conceptuales, generalmente comparando magnitudes.

*Indicador de tránsito:* número de cicloturistas circulando por una vía verde en un punto determinado en una hora: 57 c / 1 hora.



Vía verde de Morata de Tajuña Fuente: [labroma.org](http://labroma.org)

- Componentes de un indicador:
  - *Nombre*: Es la expresión precisa y concreta del patrón de evaluación, que lo relaciona claramente con la medición.
  - *Atributo*: Es la calidad o cualidad del indicador establecido. Puede haber atributos de género.
  - *Unidad de medida*: Identifica la unidad a través de la cual se formula el respectivo indicador.
  - *Unidad operacional*: Especifica la estructura matemática que asumirá el indicador, siendo generalmente cocientes. Se utilizarán los pesos de cada indicador, por si para la toma de decisiones las zonas estudiadas no tienen la misma calidad de valor.

### Indicadores de la actividad vías verdes

Las vías verdes utilizan obsoletos trazados de ferrocarril para el disfrute de los ecoturistas, siendo fundamentalmente los deportes que se practican:

- *Cicloturismo*
- *Rutas ecuestres*
- *Senderismo periférico*
  
- *Los objetivos de estas vías son:*
  - Fomentar actividad y empleo en municipios atravesados por la vía.
  - Fomentar la inversión y la iniciativa privada.
  - Diversificar la oferta turística, utilizando las infraestructuras existentes de forma sostenible, utilizando estaciones y apeaderos abandonados, masas arbóreas para zonas de descanso, etc.
  - Potenciar actividades educativas.



- Se pueden clasificar en:
  - *Cicloturismo*: Duración 1 horas, precio 15 euros.
  - *Senderismo*: Duración 3 horas, precio 20 euros,  
nº de bicicletas en 1 hora/longitud practicable de vía.  
Ejemplo:  $25 / 5 = 3$  b/Km.  
nº de horas viaje por longitud practicable de vía.  
Ejemplo:  $3 / 3 = 1$  b/Km.  
nº personas en 1 hora por ml de anchura de vía. Ejemplo:  $10 / 10 = 1$  p/m.



### Indicadores de la actividad cambio de cota

- *Escalada*: el objeto es trepar por paredes ascendiendo desde la base a la cima.
- *Barranquismo*: el objeto es transitar de un punto a otro, salvando todos los accidentes naturales que aparezcan, cortados, cascadas, etc.
- *Rapel*: el objeto es descender por superficies verticales complicadas.
- Los objetivos de estas actividades son:
  - Fomentar actividad y empleo en municipios que dispongan de accidentes naturales de alguna consideración.
  - Fomentar la inversión y la iniciativa privada.
  - Diversificar la oferta turística, utilizando las infraestructuras existentes de forma sostenible, utilizando los refugios de poco uso encontradas en la montaña.
  - Potenciar actividades educativas.
- *Escalada*. Duración: 2 horas, precio 22 euros.  
Tiempo empleado en el cambio de cota. Ejemplo:  $60 / 20 = 3$  min/metro.
- *Rapel*. Duración: 2 horas, precio 22 euros.  
Tiempo empleado en el cambio de cota. Ejemplo:  $20 / 20 = 1$  min/metro.

- *Barranquismo*. Duración: 3 horas, precio 40 euros.  
Tiempo empleado en el cambio de cota. Ejemplo:  $100 / 25 = 4$  min/metro.



### Indicadores de la actividad tiro con arco

El tiro con arco se desarrolla de forma estática por un usuario.  
Se disparan flechas con un arco, siendo su destino una diana.  
Los ecoturistas pueden llegar a competir.

- Los objetivos de esta actividad son:
  - Fomentar actividad y empleo en municipios que dispongan de zonas donde ubicar las calles de disparo de las flechas.
  - Fomentar la inversión y la iniciativa privada.
  - Diversificar la oferta turística, utilizando las infraestructuras existentes de forma sostenible, utilizando edificaciones sin uso existentes.
  - Potenciar actividades educativas.

Duración 1 horas, precio 15 euros,  
nº de calles de disparo utilizadas en un día.  
Ejemplo:  $48 / 1 = 48$  cll/h ;  $48 / 24 = 2$  cll/h,  
nº de dianas por nº de disparos.  
Ejemplo:  $10 / 50 = 0,5$  n°d/n°disp



### Indicadores de la actividad náutica Kayak

Los kayaks son embarcaciones sin motor, de uno a dos usuarios.

Su tracción se consigue a remo.

Los ecoturistas no compiten, participan de la actividad:

- Paseo fluvial
- Paseo marítimo
  
- Los objetivos de esta actividad son:
  - Fomentar actividad y empleo en municipios que dispongan de río o mar.
  - Fomentar la inversión y la iniciativa privada.
  - Diversificar la oferta turística, utilizando las infraestructuras existentes de forma sostenible, utilizando puertos o atraques, zonas de descanso, etc.
  - Potenciar actividades educativas.

Duración 3 horas, precio 27 euros,

nº de Kayak en 1 hora/longitud practicable de río.

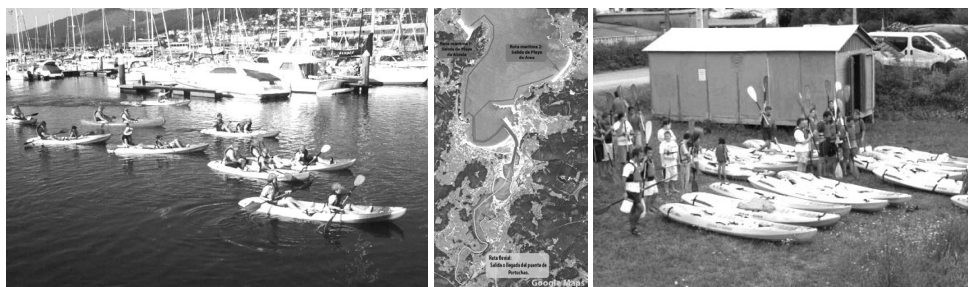
Ejemplo:  $25 / 5 = 3 \text{ K/Km}$ ,

nº de horas viaje por longitud practicable de ría.

Ejemplo:  $3 / 3 = 1 \text{ h/Km}$ ,

nº barcos en 1 hora por ml de anchura de río.

Ejemplo:  $10 / 100 = 0,1 \text{ b/m}$ .



### Indicadores de la actividad orientación

La orientación es una actividad ecoturista consistente en el conocimiento exhaustivo del medio fundamentalmente rural.

Se practica con documentación de planos, mapas, brújula.

Fundamentalmente la actividad se desarrolla de forma dinámica, intentando lograr el destino-meta propuesto. Se puede desarrollar:

- *Cicloturismo de montaña*
- *Rutas ecuestres*
- *Senderismo de montaña*

- Los objetivos de estas vías son:
  - Fomentar actividad y empleo en municipios atravesados por la vía.
  - Fomentar la inversión y la iniciativa privada.
  - Diversificar la oferta turística, utilizando las infraestructuras existentes de forma sostenible, utilizando edificaciones o casetas aisladas para el resguardo de las inclemencias del tiempo.
  - Potenciar actividades educativas.

Orientación : Duración 3 horas, precio 30 euros.

Velocidad empleada en el camino origen-destino.

Ejemplo:  $9 / 3 = 3$  Km/h.

*Raids* es la actividad compuesta por varias:

- Senderismo
- Cicloturismo
- Orientación
- Kayak
- Etc.

### **Certificación oficial**

Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

Secretaría de Estado de Turismo.

Instituto de Calidad Turística Española (I.C.T.E).

Q. Calidad turística. Norma U.N.E. 188003.2009.



Las empresas que se dedican al turismo aventura, ecoturismo, o turismo deben cumplir las siguientes consideraciones:

- Asegurar el cumplimiento de la UNE 188003.2009.
- Capacitar a los empleados para que asuman su responsabilidad en base a demostrar calidad.
- Revisar periódicamente los procesos y mantenerlos siempre actualizados.
- Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- Hacer siempre política de calidad.





# EFFECTOS DE LA CRISIS ECONÓMICA EN LOS CLUBES DE FUTBOL SEGÚN SU NIVEL DE LEGITIMIDAD. REAL MADRID C.F. VS. F.C. BARCELONA

**Miguel Prado Román**  
*Universidad Rey Juan Carlos*

**Francisco Díez Martín**  
*Universidad Rey Juan Carlos*

**Alicia Blanco González**  
*Universidad Rey Juan Carlos*

La Champions League es el acontecimiento deportivo con mayor audiencia televisiva en el mundo. Los ingresos de los clubes de fútbol europeos han crecido a una tasa anual media del 5,6% en los últimos cinco años. Sin embargo, los clubes españoles de Primera División en la temporada 2011- 2012 se enfrentaron a una deuda de 3.300 millones de euros. Por ello, el objetivo de esta investigación es establecer si la crisis ha afectado al fútbol español, y dilucidar si repercute de la misma manera a equipos según su grado de legitimidad, como el Real Madrid o el F.C. Barcelona.

**Palabras clave:** crisis económica, futbol, legitimidad, Real Madrid, F.C. Barcelona.

---

## I. INTRODUCCIÓN

---

Es bien sabido que el fútbol es el deporte más popular que existe. También conocido como “El deporte Rey”, el fútbol es un fenómeno que mueve millones y millones de aficionados en todo el mundo, como se puede comprobar en eventos deportivos de carácter internacional, ya sean Eurocopa, Mundiales, o Liga de Campeones. Una encuesta realizada en el año 2011 por la FIFA, Federación Internacional de las

Asociaciones de Fútbol, demuestra que unos 265 millones de personas lo practican regularmente de manera profesional, semi-profesional o amateur, considerando tanto a hombres, mujeres, jóvenes y niños. A esa cifra, que representa cerca del 4% de la población mundial, hay que sumar los cientos de millones de personas que no juegan al fútbol, pero que lo siguen diariamente, ya sea a través de la prensa deportiva, la televisión, Internet o acudiendo personalmente cada domingo al estadio.

El fútbol es un espectáculo singular, no es solamente un deporte, sino también un fenómeno de masas que despierta pasiones, estados anímicos y rivalidades (*Dohmen, 2008; Rivera y Molero, 2010*). Pero, sobre todo, es una potente industria que mueve al año unos 500.000 millones de Euros (*FIFA, 2013*). Lejos quedan ya aquellas iniciativas desinteresadas puestas en marcha por algunos apasionados del fútbol, que fueron los “culpables” de las agrupaciones o asociaciones deportivas en las que arranca la historia de buena parte de los equipos actuales, y que han dado paso a sociedades anónimas -muchas de ellas cotizadas-, sometidas a fuertes controles externos, auditadas por expertos independientes y gestionadas por profesionales, a los que se les exige un plan de negocio que asegure un proyecto deportivo y empresarial mejor que el de los rivales.

Esa creciente sofisticación en la gestión, forzada por el afán de los clubes de fútbol de querer situarse entre los mejores, ha ampliado considerablemente los límites y, por tanto, los públicos a los que prestar atención y atender con esmero, seriedad y rigor (*Rivera y Molero, 2010*). De ese modo, la comunicación se ha convertido en una pieza clave en esa renovada maquinaria puesta en marcha por los clubes, orientada a generar confianza, adhesiones y apoyos con un único objetivo: contar con los recursos económicos necesarios para tener y retener a los mejores jugadores y afrontar así las competencias con mayores probabilidades de éxito, tanto en el ámbito deportivo como económico. Y si bien los jugadores son los principales líderes, no es menos cierto que los gestores de los clubes tienen también un papel trascendental e irrenunciable a la hora de generar y transmitir los mensajes que contribuyan a hacer creíble y aceptado su proyecto por parte de los jugadores, socios abonados, hinchas, potenciales seguidores, accionistas, inversionistas, canales de TV, auspiciantes, etc.

Este trabajo realiza una revisión sobre los aspectos que rodean el mundo del fútbol, más concretamente de los dos equipos más relevantes que conforman la Liga BBVA de nuestro país: Real Madrid y F.C. Barcelona. Es corriente observar en la prensa multitud de noticias sobre negocios que deciden cesar su actividad, empresas que realizan numerosos despidos, debido a la actual situación de crisis económica que atraviesa nuestro país. De la misma manera que estos negocios se ven forzados a cerrar, por no disponer de clientela, el fútbol es también un negocio y un espectáculo el cual gana dinero a través de sus “clientes” (*Díaz et al., 2012; Romo et al., 2010*).

La cuestión que se plantea es saber si esta crisis ha repercutido también en el fútbol español, y no solo eso, sino además intentar dilucidar si repercute de la misma manera. ¿El fútbol está en crisis? Por ello, el objetivo de esta investigación es establecer si la crisis ha afectado al fútbol español, y dilucidar si repercute de la misma manera a equipos según su grado de legitimidad, como el Real Madrid o el F.C. Barcelona. Es decir, si el grado de aceptación por parte de la sociedad de estas sociedades deportivas modera el efecto de la crisis en los mismos.

En este punto, el fútbol europeo aparentemente nunca ha tenido una situación mejor. La Champions League es el acontecimiento deportivo de periodicidad anual con mayor audiencia televisiva en el mundo. Los ingresos de los clubes de fútbol europeos han crecido a una tasa anual media del 5,6% en los últimos cinco años, siendo del 6,1% en el caso del fútbol español. Pero al mismo tiempo, los clubes españoles de Primera División en la temporada 2011- 2012 se enfrentan a una deuda de 3.300 millones de euros, el 71% de sus gastos están asociados al personal, presentan cada vez más diferencias en términos económicos y de resultados, y tienen una precaria situación de solvencia financiera. 176 altas y 387 millones de euros invertidos. Unas cifras que una vez más sitúan al mundo del fútbol al margen de la grave situación económica del país.

Durante este mercado los clubes españoles que más han gastado la pasada temporada han sido el Real Madrid (182, 4), Barça (57), Sevilla (36,55) y Atlético de Madrid (33,1): sólo entre estos cuatro equipos han gastado 309,05 millones, prácticamente un 80% de todo lo invertido. Todas estas cifras y cantidades astronómicas son datos que no concuerdan con la situación actual de España. Lo que sirve de precedente a la hora de realizar este trabajo con el que se ahonda en la realidad del fútbol entendida como una industria, con todos los equipos o empresas que giran alrededor, así como todos los aspectos económico-deportivos que rodean a este gran espectáculo.

---

## 2. MARCO CONCEPTUAL

---

### 2.1 Concepto de legitimidad

El concepto de legitimidad se refiere a la percepción que tiene la sociedad sobre la forma de actuar que desarrolla una organización, teniendo en cuenta diferentes aspectos, es decir, no únicamente la rentabilidad que dicha sociedad pueda obtener (*Suchman, 1995*). Por consiguiente, una organización está legitimada cuando está aceptada por la sociedad en la que opera, ya que comparten las mismas normas,

creencias, valores y principios a la hora de realizar su actividad dentro del entorno al que pertenecen (Suchman, 1995).

Aquellas organizaciones que tengan mayor aceptación social, y por tanto, estén más legitimadas, tendrán una situación más favorable que aquellas organizaciones que no estén tan socialmente aceptadas, y por lo tanto, tendrán mayores oportunidades de obtener mayores beneficios, aunque puede no ser así en todas ocasiones (Díez et al., 2010 y 2013; Meyer y Rowan, 1977; Zimmerman y Zeitz, 2002; Zucker, 1987). La legitimidad representa un recurso que favorece el acceso a inversores, clientes, proveedores, distribuidores, autoridades y empleados. Además, se podría afirmar que aquellas organizaciones que no obtienen grandes beneficios pero que realizan actividades socialmente aceptadas y en consonancia con los valores y normas establecidas, puedan sobrevivir y, con el tiempo, encontrarse en situación de alcanzar mayores beneficios.

Sin embargo, la creación de una imagen legítima no es algo que se pueda conseguir de un día para otro, ya que es importante la consecución además de una percepción de credibilidad responsabilidad y conveniencia, por parte de la sociedad, es decir, como predecible, fiable equilibrada y sobre todo favoreciendo la impresión de viabilidad (Starr y MacMillan, 1990). De este modo, si una empresa es considerada como más legítima frente a otra entre los grupos de interés, puede conseguir clientes, entablar relaciones con proveedores y, en definitiva, incrementar el acceso a los recursos críticos necesarios para alcanzar el éxito, y por tanto, hacer frente a situaciones económicas negativas, tales como las crisis económicas (Zimmerman y Zeitz, 2002).

La legitimidad permite a las organizaciones generar una base para la toma de decisiones diferente a otros medios racionales, es decir, las personas son influenciadas porque creen que las decisiones tomadas por otras personas u organizaciones que están socialmente legitimadas son correctas o apropiadas y por tanto deben ser seguidas. Aspecto crucial en el mundo deportivo, en la que los sentimientos juegan un papel fundamental (Dohmen, 2008). Para ir un poco más lejos, la legitimidad es capaz de crear un sentimiento de obligación en las personas, permitiendo que las organizaciones más legitimadas consigan ganarse el consentimiento voluntario de los diferentes agentes externos.

En definitiva, la legitimidad es un recurso necesario para la obtención de otros recursos que favorecen la supervivencia organizativa llegando a convertirse en un factor tan importante como el capital, la tecnología, el personal o las redes sociales (Baum y Oliver, 1991; Baum y Oliver, 1992; Hannan y Carroll, 1992; Li, Yang, y Yue, 2007; Ruef y Scott, 1998; Singh, Tucker, y House, 1986).

Una vez explicado en qué consiste la legitimidad, debemos ahondar en una manera más material y tangible, es decir responder a cuestiones como; ¿Cómo afecta realmente la legitimidad a las empresas? ¿La gestión de la legitimidad puede ayudar a las empresas a afrontar situaciones de crisis económica?

## 2.2 La situación de los clubs españoles de fútbol

El fútbol español pasa por su peor momento económico, reflejo de la situación actual del país. La gestión que los dirigentes han llevado a cabo en sus clubes pone en peligro la existencia de la mayoría de los equipos de la liga española en todas sus divisiones (*Rivera y Molero, 2010*). Evidentemente, esta situación se agrava cuanto menor sea la categoría: En la segunda y tercera división la situación es precaria y los clubes sufren el pago a jugadores, siendo cada vez más habitual la suspensión de los mismos.

Los 20 clubes más ricos facturaron un 3% más el año pasado (*FIFA, 2013*). La 'aristocracia' futbolística en Europa facturó en conjunto 4.400 millones de euros. Real Madrid y Barcelona reforzaron su liderazgo como los equipos con más ingresos del mundo (*Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2013*). Sólo los clubes más potentes sobreviven pudiendo invertir el mismo capital o más. Los equipos de clase media tienen que vender sus estrellas y reinventarse para sobrevivir y los pequeños simplemente desaparecen o están al borde de ello. La realidad es que los clubes de fútbol español adeudan a Hacienda más de 700 millones y su deuda total asciende a más de 4.000 millones de euros (*Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2013*).

En plena crisis económica, hemos asistido a nuevos delirios económicos en el fútbol que han dejado a estos en precaria situación financiera para la mayoría de los clubs ¿Pero quién financia esta deuda? Los derechos de televisión, en concepto de entradas y abonos y en venta de *merchandising*. Los clubes españoles se han endeudado hasta el límite. Un ejemplo, es como Bankia prestó 220 millones de euros al Valencia CF, un club que tiene las obras de su nuevo estadio paralizadas. Asimismo, equipos como el Atlético de Madrid, con una deuda reflejada en su contabilidad de 250 millones de euros, pagó 40 millones de euros para fichar a Radamel Falcao, pudiendo competir sin problemas en Europa.

**Tabla 1. Presupuesto clubs de futbol 1ª División 2012 - 2014**

Equipo	Presupuesto ( Millones Euros)	
	AÑO 2012/2013	AÑO 2013/2014
<b>Real Madrid C.F.</b>	488,00	517,00
<b>F.C. Barcelona</b>	461,00	470,00
<b>Málaga C.F.</b>	150,00	80,00

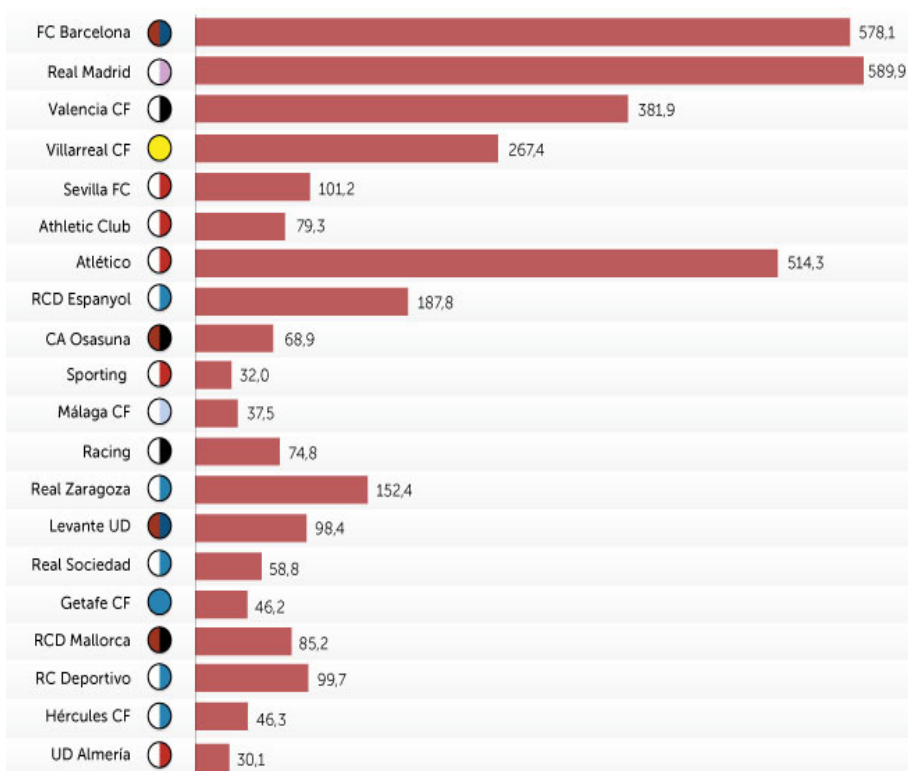
<b>Atlético de Madrid</b>	129,50	120,00
<b>Valencia CF</b>	107,00	103,00
<b>Sevilla FC</b>	92,00	60,000
<b>Villarreal CF</b>	72,00	
<b>Getafe CF</b>	62,00	42,00
<b>Athletic Club de Bilbao</b>	61,00	58,00
<b>RCD Espanyol</b>	47,00	46,00
<b>Real Betis Balompié</b>	46,00	40,00
<b>Real Zaragoza</b>	42,00	-
<b>Real Sociedad</b>	40,50	43,50
<b>RCD Mallorca</b>	32,00	30,50
<b>Racing de Santander</b>	29,00	-
<b>Atlético Osasuna</b>	28,00	30,00
<b>Sporting de Gijón</b>	28,00	-
<b>Levante UD</b>	23,00	22,00
<b>Granada CF</b>	22,00	30,00
<b>Rayo Vallecano</b>	12,00	7,50
<b>Deportivo de La Coruña</b>	-	40,00
<b>Celta de Vigo</b>	-	33,00
<b>Real Valladolid</b>	-	23,00

Fuente: *Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2013*

Una de las preguntas más veces formulada cuando se analiza la situación económica de los distintos equipos que conforman la liga de fútbol de nuestro país es: ¿Cuánto deben los equipos españoles a Hacienda? ¿Qué deuda total tienen? Sin embargo los clubs se niegan a hacer público el total que deben y Hacienda no es capaz de decir con exactitud lo que adeudan equipos como Real Madrid o Barcelona por una presunta vulnerabilidad de la privacidad (*elmundo.es*). Esta situación sin duda tiene una repercusión negativa para la imagen de todo el fútbol español ante los ciudadanos y ante Europa.

Respecto a la deuda en total, no cabe duda que Real Madrid y Barcelona son los conjuntos más endeudados con deudas superiores a los 500 millones de euros (*Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2013*). Le siguen equipos como el Valencia o el Atlético de Madrid. Los colchoneros han reconocido una deuda de 549 millones de euros, mientras que el Valencia tiene unas cifras pendientes de pago en torno a los 380 millones de euros. Ambos clubes no han podido acabar sus proyectos de estadios nuevos y apenas pueden fichar jugadores, siendo lógicamente equipos vendedores.

**Figura 1. Deudas de los clubes de fútbol para el periodo 2012**



Fuente: *Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2013*

---

### 3. MUESTRA Y METODOLOGÍA

---

#### 3.1 Situación del Real Madrid C.F.

Como es bien sabido, el Real Madrid C.F. es una de las entidades más laureadas y reconocidas del mundo, siendo galardonado a nivel futbolístico nacional e internacional por la FIFA como el Mejor Club del siglo XX en diciembre del 2000, como el Mejor Club Europeo del siglo XX por la Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol (IFFHS), y como la institución más laureada a nivel mundial en baloncesto. Es el club más popular de nuestro país, relevancia que se extiende fuera de España donde es también uno de los más aclamados a nivel mundial. Su valía se estima en algo menos de 2.600 millones de euros y sus ingresos son de más de quinientos millones de euros por temporada, obteniendo en la 2012-13 una cantidad estimada de 520,9 millones, cantidad más alta alcanzada nunca por una entidad deportiva, manteniéndose como la primera y única entidad en superar los quinientos millones en ingresos desde que superase la barrera la temporada 2011-12 (*Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2013*).

En 2014 la Revista Forbes sitúa al Real Madrid por segundo año consecutivo como la institución deportiva más valiosa del mundo, aumentando su valor a 3.440 millones de dólares. Tal y como asegura esta publicación en su página web, el club blanco mantiene este primer puesto gracias a los mayores ingresos del mundo del deporte con 675 millones de dólares y un beneficio operativo de 172 millones de dólares en la temporada 2012-13.

Las fuentes de ingresos y los datos del balance son algunos de los conceptos que tiene en cuenta Forbes para elaborar esta lista. En el primer apartado, el Real Madrid es el club europeo que más recauda por el aforo del estadio, 189 millones de dólares. A ello une los ingresos generados por los 23 patrocinadores nacionales e internacionales, los contratos de publicidad de los jugadores y del club, con repercusión mediática en más de 180 países, y los 130 licenciarios de los productos del Real Madrid que hay por todo el mundo. En lo que respecta a la situación financiera, el patrimonio neto que presenta la entidad asciende a 405 millones de dólares. Además, el Real Madrid se sitúa como el club de fútbol más solvente del mundo gracias a sus ratios de solvencia Deuda Neta/Ebitda de 0,6 y Deuda Neta/Patrimonio Neto de 0,3.

#### 3.2 La situación de F.C. Barcelona

El principal competidor del Real Madrid C.F. es el F.C. Barcelona, del que podemos decir que es uno de los equipos más populares. El segundo con la mayor

cantidad de aficionados en España con el 25,7% del total de simpatizantes al fútbol de acuerdo con un estudio realizado en el mes de mayo de 2007 por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) y del mundo. Según las estadísticas que realiza el IFFHS, el F.C. Barcelona es el mejor equipo de fútbol europeo y mundial de la primera década del siglo XXI.

Sin embargo en cuanto a datos financieros, su elevada deuda, que asciende a los 575 millones de euros y que se ve incapaz de afrontar pese a sus elevados ingresos, unos 450 millones el año pasado, supone el principal problema financiero del club. El patrimonio neto del Barça es de -68,7 millones de euros, según el estudio económico financiero de los clubs de primera división del profesor Josep María Gay, presentado la semana y financiado por el Banco Santander. La cifra ha sido confirmada por el vicepresidente económico del Barça, Xavier Faus, que achaca la complicada situación a la directiva anterior presidida por Joan Laporta.

### 3.3 Metodología

Para el análisis de los resultados, en primer lugar, se realiza un análisis de los ingresos y sus fuentes obtenido del Deloitte Football Money League 2013 que presenta un análisis entre las dos entidades realizado por Sport Business Group at Deloitte.

En segundo lugar, para medir la legitimidad de los dos clubs de fútbol utilizamos noticias de prensa escrita. Dowling y Pfeffer (1975) mencionan que los medios de comunicación informan sobre los comentarios y ataques que reciben las organizaciones ilegítimas, reflejando los valores de la sociedad. Esta forma de evaluar la legitimidad ha sido utilizada anteriormente (*e.g.*, *Deephouse, 1996; Díez et al., 2013; Bansal y Clelland, 2004*). Para ello se debe escoger un medio de comunicación que sea representativo de la opinión pública a nivel nacional. En este punto, podríamos utilizar uno de los diarios deportivos con más tirada a nivel nacional, como puede ser el diario Marca, o incluso el diario Sport con más tirada en Catalunya. Sin embargo, con el objetivo de alejarse de posibles tendencias a la hora de redactar las noticias en las que se viera una clara tendencia o afinidad con uno u otro equipo. En concreto, se ha seleccionado el diario El Mundo, ya que el periódico de Unidad Editorial es el segundo diario de información general más leído en España, con 1.107.000 lectores, según los datos de la tercera oleada del Estudio General del Medios (EGM).

El análisis de los artículos se realiza a través de la base de datos, facilitada en la web elmundo.com, por medio de su buscador que ofrece todo el histórico de noticias del periódico. Los términos de búsqueda fueron el nombre de cada club, filtradas por: grado de relevancia (80%), sección “deportes” y subsección “fútbol”. Se seleccionaron un total de 649 noticias del Real Madrid en el año 2012 frente a 267 del F.C. Barcelona, y de un total de 629 en 2013 frente a 247 del F.C. Barcelona.

Cada noticia se codifica siguiendo la misma metodología utilizada por Bansal y Clelland (2004). Es decir, la codificación se realiza en función de su impacto sobre la legitimidad de la empresa (0= neutral, -1=negativo y 1=positivo). Además, se lleva a cabo una comprobación, por tres investigadores externos, de la codificación de una selección aleatoria de 60 noticias. Los tres codificadores estuvieron de acuerdo en 56 de los 60 casos analizados (93,33%), lo que sugiere un alto grado de fiabilidad (Weber, 1990).

Al igual que Deephouse (1996), calculamos la legitimidad mediante el coeficiente de Janis-Fadner.

*Janis-Fadner coefficient* =

$$(e^2 - ec) / t^2 \text{ si } e > c$$

$$(ec - c^2) / t^2 \text{ si } c > e$$

$$0 \text{ si } e = c$$

Donde  $e$  es el número anual de noticias de legitimidad favorables,  $c$  es el número anual de noticias de legitimidad desfavorables, y  $t$  es  $e + c$ .

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Análisis comparativo de los ingresos Real Madrid vs F.C. Barcelona

En primer lugar, se analizan los ingresos y sus fuentes de ingresos en los dos clubs con mayor capacidad de generar ingresos de España. Todos los datos sobre ingresos totales han sido extraídos de los estados financieros de cada una de las sociedades o de otras fuentes directas con fecha finales de la temporada 2011/2012 recogidas en el Deloitte Football Money League 2013 que presenta un análisis entre las dos entidades realizado por Sport Business Group at Deloitte.

Los ingresos excluyen las tasas de transferencia de jugadores, el IVA y otros impuestos relacionados con las ventas y todas las cifras han sido preparados conforme a normas de Contabilidad válidas a nivel Internacional. Este es el ranking de equipos con mayor capacidad de generar ingresos del mundo con Real Madrid y F.C. Barcelona a la cabeza.

Figura 2. Ingresos clubs de fútbol europeos período 2011 - 2012

	EQUIPO	INGRESOS MILL. €		EQUIPO	INGRESOS MILL. €
1	REAL MADRID	512,6	11	BORUSSIA DORTMUND	189,1
2	FC BARCELONA	483	12	INTERNAZIONALE	185,9
3	MANCHESTER UNITED	395,9	13	TOTTENHAM	178,2
4	BAYERN MUNICH	368,4	14	SCHALKE 04	174,5
5	CHELSEA	322,6	15	NAPOLES	148,4
6	ARSENAL	290,3	16	OLYMPIQUE MARSELLA	135,7
7	MANCHESTER CITY	285,6	17	OLYMPIQUE LYON	131,9
8	AC MILAN	256,9	18	HAMBURGO SV	121,1
9	LIVERPOOL	233,2	19	AS ROMA	115,9
10	JUVENTUS	195,4	20	NEWCASTLE	115,3

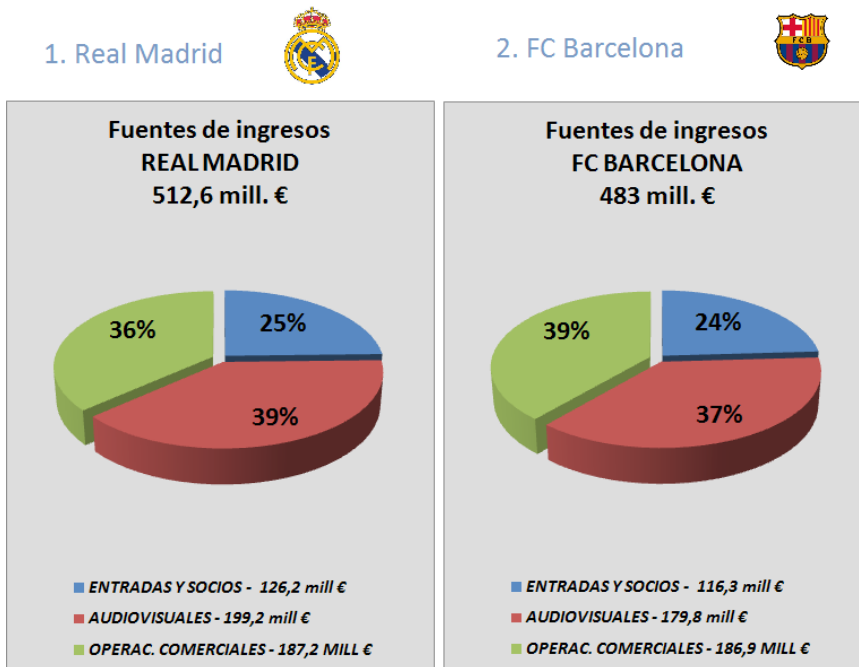
Fuente: *Deloitte Football Money League, 2013*

El Real Madrid es el primer club en toda la historia en superar los 500 millones de € en ingresos anuales (512 mill. €) aumentando un 7% respecto al año anterior (+33,1 mill. €). Tras una temporada en la que ganó la Liga con un record de puntos y habiendo llegado a semifinales de la Liga de Campeones, siendo eliminado por el FC Bayern, incrementó su partida de taquilla y abonados en 2,6 mill. € (+2%) hasta llegar a los 126,2 millones de euros. El club ha anunciado el Proyecto Bernabéu que aumentará la capacidad del estadio y aumentará los ingresos relacionados con la explotación del mismo. Los derechos audiovisuales madridistas provienen del contrato con Mediapro hasta 2014/2015 para la liga nacional, la UEFA Champions League y los partidos amistosos. Ha conseguido 199,2 mill. €, récord absoluto, un 9% más que el año anterior (+€15,7 mill.) y ha jugado amistosos en EEUU, China, Kuwait y por varios países de Europa. Los ingresos por actividades comerciales han aumentado en 14,8 mill. € (+9%) hasta los 187,2 mill.€. El Real Madrid ha llegado a acuerdos de patrocinio con Emirates Airlines y el grupo BBVA. Además en 2011 ha prolongado su acuerdo con Adidas hasta 2019/2020. Teniendo en cuenta que el contrato con BWIN expira esta temporada y el valor creciente de este tipo de patrocinios junto con el proyecto de ampliación del campo probablemente seguirá siendo el número 1 mundial en ingresos los próximos años.

Asimismo la temporada blaugrana deportivamente finalizó con los títulos de la Supercopa y el Mundial de Clubes y sus ingresos aumentaron un 7% (+32,3 mill. €) Hasta los 483 millones de euros. Este crecimiento se debe casi exclusivamente a sus operaciones comerciales (+30,6 mill. /+20%) en el último año y +64,7 mill. /+53% en las 2 últimas temporadas para llegar a los 186,9 mill. de euros. Casi todo este

incremento se debe al acuerdo con Qatar Sports Investments que comenzó en 2011/12 y que le reporta unos 30 millones anuales la mayor cantidad hasta que el ManUtd firmó con Chevrolet para la 2014/2015. Además Qatar Airways sustituirá a Qatar Foundation en las camisetas del club. Abonos y taquilla supusieron 5,6 millones más esta temporada pero lo colocan solo en la 4ª plaza por este concepto. Los derechos audiovisuales disminuyeron un 2% (3,9 mill.) debido a que la UEFA pasó de pagarles 51 mill. por ganar la Champions League a 40,6 tras caer en semifinales. Mediapro mitigó en parte esta caída pagándoles aún más por su participación en la liga doméstica.

**Figura 3. Fuentes de ingresos Real Madrid vs F.C. Barcelona período 2011 - 2012**



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2013

#### 4.2. Análisis de la legitimidad del Real Madrid vs F.C. Barcelona

La Tabla 2 muestra los resultados de legitimidad de los dos clubs de futbol durante los años 2012 y 2013. En la tabla 3, se muestra el nivel de legitimidad y la variación (var) obtenida por cada club, en cada indicador analizado, entre estos años. Este último indicador es el que se ha utilizado para poder desarrollar un análisis

comparativo entre las empresas. Se trata de un indicador que permite homogeneizar los resultados de empresas dispares en recursos.

**Tabla 2. Identificación de valores de legitimidad**

Equipo	Temporada	Positivas	Neutrales	Negativas
Real Madrid C.F.	2012	76	22	52
	2013	95	16	39
F.C. Barcelona	2012	92	31	27
	2013	84	25	41

Fuente: *Elaboración propia*

**Tabla 3. Resultados de legitimidad**

Equipo	2012	2013	Variación
Real Madrid C.F.	24	56	32
F.C. Barcelona	65	43	-22

Fuente: *Elaboración propia*

De un total de 649 noticias del Real Madrid en el año 2012 frente a 267 del F.C. Barcelona, y de un total de 629 en 2013 frente a 247 del F.C. Barcelona. El Real Madrid ha tenido mayor presencia en el medio durante este período de tiempo. Una vez analizados los datos recogidos en las tablas, se observa que la legitimidad del Real Madrid en el año 2012 fue menor que la del F.C. Barcelona, y que sin embargo en el año posterior se ha revertido esta situación siendo en 2013 más legítimo el club de la capital frente al de la ciudad condal. En los años de mayor legitimidad de ambos clubs obtiene mayor puntuación el F.C. Barcelona, así como en los años de peor legitimidad obtuvo peor resultado el Real Madrid.

---

## 5. CONCLUSIONES

---

Una vez obtenidos los datos y los resultados finales, se analizan las claves que están relacionadas con los índices obtenidos para discernir si existe un patrón que permita justificar la relación entre el efecto de la crisis económica según su grado de legitimidad la legitimidad y otros datos como el éxito deportivo, consecución de títulos, fichajes estrella, balance de situación de los equipos, beneficios, etc.

En el año 2012, el Real Madrid estuvo menos legitimado que su competidor, el F.C. Barcelona. La principal clave que se extrae en este punto y que se ha observado al leer las noticias es sin duda alguna la presencia de José Mourinho. Mourinho fue el entrador del Real Madrid durante el 2012 y sin duda es uno de los personajes del mundo del fútbol con mayor tirón entre los medios, ya que es un personaje muy carismático y que da mucho juego a los periodistas. Durante la campaña de 2012 el Real Madrid fue el campeón de Liga, con la llamada “Liga de los Records”, hecho fundamental que hace contrarrestar el impacto negativo que se estaba fraguando en el posterior devenir de los acontecimientos. Los siguientes hechos que definitivamente dinamitan la puntuación del Real Madrid fue la pérdida de simpatía que fue experimentando en toda España hacia el Real Madrid, ya que son muchas las noticias negativas que hemos visto durante los meses siguientes. La división del madridismo con la suplencia de Iker Casillas, y las continuas discusiones con los capitanes de un vestuario fueron sin dudas los hechos que han dado como consecuencia una puntuación tan baja para este año en el Real Madrid.

La situación para el F.C. Barcelona para este año es todo lo contrario, a pesar de perder la liga frente al Real Madrid, la imagen pública del Barça, representada por la Masía, los “Valors” y sin duda alguna la figura de Pep Guardiola, hace que el Barcelona fuera ganando cada vez más adeptos, de ahí la alta puntuación que obtuvo en nuestro estudio. Además fue acompañado del buen juego del equipo y la consecución de títulos a nivel individual como el Balón de Oro 2012 otorgado a Leo Messi.

En 2013 la situación del año anterior se revierte, siendo el Real Madrid más legitimado que su competidor el F.C. Barcelona. Entre los hechos que podemos destacar de este periodo son sin lugar a duda la dimisión “pactada” de José Mourinho que sin duda alguna trajo un periodo de calma y de cese de los ataques por partes de algunos sectores de la prensa hacia el Real Madrid. Además durante el periodo de fichajes de este año el Real Madrid consigue firmar a Gareth Bale, en lo que fue considerado por muchos como el fichaje más caro de la historia del fútbol.

Por parte del F.C. Barcelona se justifica este descenso de puntuación en la salida de Guardiola del equipo blaugrana. Entramos en este periodo en una época algo convulsa ya que se suceden en el cargo de entrenador tanto Tito Vilanova como Jordi Roura, debido a las recaídas de Vilanova en su enfermedad. Sin embargo la

disminución de puntos respecto al año anterior no fue tan grande como la subida del Real Madrid, ya que en esa temporada el Barça obtuvo el título de Liga.

Además se refuerza aún más el crecimiento de legitimidad del Real Madrid si se revisan los datos de su número de abonados, que aumentó del año 2012 al 2013 de 58.852 hasta un total de 59,643 abonados, todos ellos socios. Es decir, la crisis económica no influye en el club, su legitimidad sigue aumentando y el número de asociados al alza.

En cuanto a los datos económicos, el Real Madrid obtuvo en 2012 unos ingresos por valor de 512 millones, frente a los 518 del año 2013. El F.C. Barcelona por su parte pasa de los 497 millones en 2012, frente a los 482 millones de euros en 2013.

Debido a la innumerable lista de variables que afectan a un equipo a la hora de conformar sus ingresos finales, no se puede afirmar rotundamente que la legitimidad ha influido por completo en la consecución de dichos ingresos. Sin embargo si es reseñable que coinciden crecimiento económico y aumento de la legitimidad en el caso Real Madrid, y de la misma manera descenso de la legitimidad y menores ingresos en el caso F.C. Barcelona. Por tanto, se afirma que la legitimidad es una variable que toda empresa o entidad debe tener en cuenta, porque aunque no afecte de manera directa sobre sus balances, sí que influye de una manera significativa en otras variables de las que depende el progreso económico de una entidad, como hemos visto con el número de abonados, la venta de camisetas, la firma de patrocinios, etc. En definitiva en la supervivencia de una empresa.

En definitiva, se concluye que el estudio confirma las teorías expuestas que defienden que la legitimidad permite un acceso a los recursos y que ayuda a la supervivencia de las empresas a pesar de situaciones económicas complejas. Aquellas organizaciones que tengan mayores índices de legitimidad gozan de una situación más favorable que aquellas organizaciones que no estén tan socialmente aceptadas, y por lo tanto mayores oportunidades de obtener mayores beneficios, y en definitiva, de perdurar con éxito en el tiempo.

Estos resultados señalan que el futuro de los clubes de fútbol pasa por la formación e instauración en los clubes de profesionales de primer nivel que sean capaces de “comprar barato y vender caro”, la formación de jugadores desde las categorías inferiores, ahora más que nunca, la cantera debe ser crucial en los clubes. Una política óptima de cantera te asegura la supervivencia del club y unos valores de compromiso que los jugadores foráneos no te dan. Para los equipos potentes será crucial la inmersión en los mercados importantes como el asiático. La expansión hacia las ‘zonas ricas’ de la marca del club garantizaría una economía óptima con la venta de su marca.



# ESTUDIO SOBRE LA REPERCUSIÓN ECONÓMICA Y TURÍSTICA DE LA IMAGEN DE ANDRÉS INIESTA PARA FUENTEALBILLA, SU PUEBLO NATAL.

**Blanca Kraljevic Mujic**  
*Universidad Rey Juan Carlos*

**María Isabel López Jiménez**  
*Universidad Rey Juan Carlos*

**Resumen:** En la actualidad, la imagen que proyecta un destino es muy importante para el sector turístico. Hasta la fecha, se han encontrado varias técnicas que se han ido combinando para la medición de dicho concepto. Además, deporte y turismo constituyen dos grandes fenómenos en el umbral del siglo XXI. La oferta y demanda de la combinación de estos dos factores han ido creciendo y diversificándose en las últimas décadas. Sin embargo, no se han encontrado estudios de la posible relación entre deportistas famosos y el turismo de sus pueblos natales. Nuestra contribución en esta investigación tiene diversos objetivos orientados al estudio sobre la repercusión económica y turística que tiene la imagen del jugador Andrés Iniesta para el municipio de Fuentealbilla (Albacete), su pueblo natal. En primer lugar, como marco teórico revisamos brevemente las aportaciones realizadas sobre la conceptualización y clasificación de la imagen de un destino turístico y el turismo deportivo. En segundo lugar, pretendemos examinar el turismo en el municipio, así como sus infraestructuras, gastronomía y atractivos turísticos. En tercer lugar, llevamos a cabo una investigación empírica con el desarrollo de tres cuestionarios dirigidos a diferentes públicos objetivos: residentes de Fuentealbilla, turistas que habían visitado el destino y posibles turistas que estarían dispuestos a visitar el municipio. Finalmente, analizamos los resultados obtenidos y ofrecemos recomendaciones futuras para una mayor promoción del destino.

**Palabras claves:** Imagen de un destino turístico, Fuentebilla, turismo deportivo, Andrés Iniesta, turismo inducido.

**Abstract:** The image projected by a destination is very important for the tourism sector. Up to date, several techniques have been used to measure this concept. Moreover, sports and tourism are viewed as two major phenomena in the 21st century. The supply and the demand for the combination of these two factors have been growing and diversifying in recent decades. However, there are no studies related to sports celebrities and tourism in their hometowns. Our research focuses on the study of the economic and tourism impacts caused by the image of the football player Andrés Iniesta to his hometown, Fuentebilla. Firstly, we briefly review the literature related to the conceptualization and classification of the image of a tourist destination, on the one hand, and of sports tourism, on the other. Secondly, we examine tourism in Fuentebilla and its infrastructure, cuisine and tourist attractions. Thirdly, we carry out an empirical research with the development of three questionnaires for different target audiences: residents, tourists who visited Fuentebilla and the potential tourists willing to visit the town. Finally, we analyze the results and provide future recommendations for the further promotion of Fuentebilla.

**Keywords:** Destination image, Fuentebilla, sports tourism, Andrés Iniesta, induced tourism.

---

## I. INTRODUCCIÓN

---

Cuando un turista elige un lugar para visitar, selecciona el destino por su imagen, de la misma manera que un consumidor compra un producto con su marca (*Ruiz y Olarte, 2011*). El estudio de la imagen de un destino se ha convertido en un elemento clave para alcanzar las estrategias de éxito del marketing y una buena promoción de los destinos (*Casado-Díaz, 2010*). Por otro lado, es conocida la importancia del deporte en el mundo actual, es un fenómeno social y los ingresos obtenidos de los eventos deportivos pueden llegar a aumentar el PIB de un país. Eso pone en evidencia el papel clave de este sector y de sus protagonistas como son, por ejemplo, los futbolistas famosos. Por eso, en el presente estudio se ha planteado como objetivo principal demostrar la repercusión económica y turística que tiene el futbolista Andrés Iniesta para Fuentebilla, su pueblo natal. Esto es, demostrar de qué manera el turismo y la economía de Fuentebilla están condicionados por la imagen del jugador. Queremos resaltar que no se han encontrado estudios de la posible relación entre deportistas famosos y el turismo de sus pueblos natales, además de que en

este municipio no hay ninguna investigación relacionada con el turismo. De hecho, el resultado de este estudio podría contribuir al posicionamiento del municipio de Fuentealbilla, a la determinación de su imagen real en el mercado del turismo.

---

## 2. IMAGEN DE DESTINO TURÍSTICO

---

Para alcanzar el posicionamiento adecuado y deseado en los mercados, es necesario estar bien diferenciado de los destinos competidores generando una mayor capacidad de atracción, además de ofrecer una experiencia completa basada en la calidad y en altos niveles de utilidad y valor emocional. Esto es algo que puede ser complicado, teniendo en cuenta el alto nivel de exigencia por parte de los turistas. La imagen de destino turístico es actualmente uno de los fenómenos más examinados dentro de la investigación en turismo (*Chen y Hsu, 2000; Tapachai y Waryszak, 2000; Chen, 2001*). Es la herramienta indispensable para poder competir en este mercado cada vez más internacional y sofisticado. Se debe crear una imagen que haga que el país, producto, destino o servicio se posicione en la mente del público objetivo, que sea identificado y diferenciado frente a sus competidores.

El turismo es una industria de servicios en el que la naturaleza de sus productos es intangible y una experiencia que es susceptible a los riesgos y amenazas (crimen, inestabilidad socio-política, desastres naturales y enfermedades epidémicas). Esto dificulta a los turistas la evaluación de lo atractivo de un destino, así como sus decisiones de viaje que tienden a ser basadas en las percepciones en lugar de la realidad (*Baloglu y McCleary, 1999; Chon, 1990; Echtner y Ritchie, 1991; Kim y Richardson, 2003*).

El estudio de la imagen de un destino se ha vuelto cada vez más popular entre los vendedores y “es una adición relativamente reciente a la espera de la investigación turística” (*Echtner y Ritchie, 2003:37*). Se desconoce cuándo fue el comienzo del estudio sobre la imagen de un destino. Algunos investigadores afirman que se inició en la década de 1970 con Hunt (1975) (*Beerli y Martin, 2004; Hosany et al., 2006; Laksiri 2009; Reynolds, 1985*), mientras que otros piensan que el concepto ya había sido descrito por Reynolds (1965) (*Echtner y Ritchie, 2003*). En la actualidad se puede encontrar una gran diversidad de información (*Pike, 2002; Schneider y Sönmez, 1999*), puesto que tiene una gran importancia en el comportamiento de los turistas (*Gallarza, Gil y Calderón, 2002*). El estudio del concepto imagen de destino turístico adopta una naturaleza claramente multidisciplinar. Por su influencia en el comportamiento del ser humano, la imagen de destino adquiere un protagonismo especial en campos de investigación tan diversos como son la antropología, la sociología, la geografía o el marketing, entre otros (*Gallarza, Gil y Calderón, 2002*). Numerosos estudios se han realizado con el fin de medir las imágenes de los

destinos, como en los países (*por ejemplo, Schneider y Sönmez, 1999*), regiones (*por ejemplo, Chen y Kerstetter, 1999; Rial Boubeta et al., 2008, San Martín Gutiérrez et al., 2006*), las islas (*por ejemplo, Moreno Gil et al., 2004*) y ciudades (*por ejemplo, Casado-Díaz, 2010; Castaño, Moreno y Crego, 2006*).

Debido a las características complejas y diversas de los productos turísticos, es necesario el desarrollo de una variedad de ejemplos, marcos y metodologías en este campo con el fin de medir el concepto de imagen de destino de la manera más fiable y válido (*Echtner y Ritchie, 2003*). Los retos de marketing más importantes tienen que encontrar una estrategia de posicionamiento de destino efectiva (*Echtner y Ritchie, 2003*), así como desarrollar una imagen positiva (*Pike, 2002*).

Como hemos dicho anteriormente, hoy en día el turismo se caracteriza por mucha competencia entre los destinos y poca diferenciación entre ellos, por lo que es cada vez más importante mejorar los puntos fuertes y reducir/modificar los débiles con el fin de atraer a más turistas (*Casado-Díaz, 2010*). El primer paso para conseguir crear, mejorar o simplemente cambiar la imagen de un destino es la promoción del mismo. Para estar bien posicionados en la mente de los consumidores, se necesita una estrategia de marca adecuada, cognitiva y afectiva (*Hosany et al., 2006*). Ese es el nuevo desafío para los vendedores, y para los estudios de imagen de destino ayudarles a alcanzar este objetivo.

## 2.1. Concepto de destino turístico

Según Bull (1994) el destino es una ciudad, región o país hacia el que se dirigen los turistas, teniéndolo como su principal objetivo. Bajo esta primera perspectiva, el destino turístico se concibe única y exclusivamente como una zona o área geográfica que se encuentra perfectamente delimitada. Para Balagué y Brualla (2001) el destino turístico es la formalización de aquellos nuevos espacios geofísicos de interés o de aquellos otros que quieren plantearse una reconsideración de su valor hacia parámetros turísticos posibles para potenciar sus estructuras actuales. Bajo una perspectiva más enfocada a la experiencia personal del turista en su delimitación, encontramos las siguientes definiciones. Gunn (2002) opina que el producto destino es una experiencia compleja basada en un proceso donde los turistas utilizan varios servicios turísticos durante su estancia. De manera similar, Murphy, Pritchard y Smith (2000) consideran el destino turístico como una auténtica amalgama de productos individuales que se combinan para formar una experiencia total del turista dentro del área visitada. Estos últimos autores, exteriorizan que la experiencia de un individuo en un determinado destino turístico se forma teniendo en cuenta dos grandes espacios (*ver Figura 1*).

**Figura 1. Modelo conceptual de destino turístico**



Fuente: *Murphy, Pritchard y Smith, 2000*

En este modelo, podemos ver que en un destino turístico la mayor importancia recae en el entorno del destino. En esta dimensión encontramos un entorno natural, factores políticos-legales, tecnológicos, económicos, culturales y factores sociales. En un segundo grado de importancia en un destino turístico encontramos el conjunto de servicios, en los que incluimos las compras, alojamiento, recreo y atractivos turísticos, transporte y restauración. Ambas dimensiones, entorno de destino e infraestructuras se encargan de crear la experiencia del turista dentro del destino.

## 2.2. Concepto de la imagen de un destino turístico

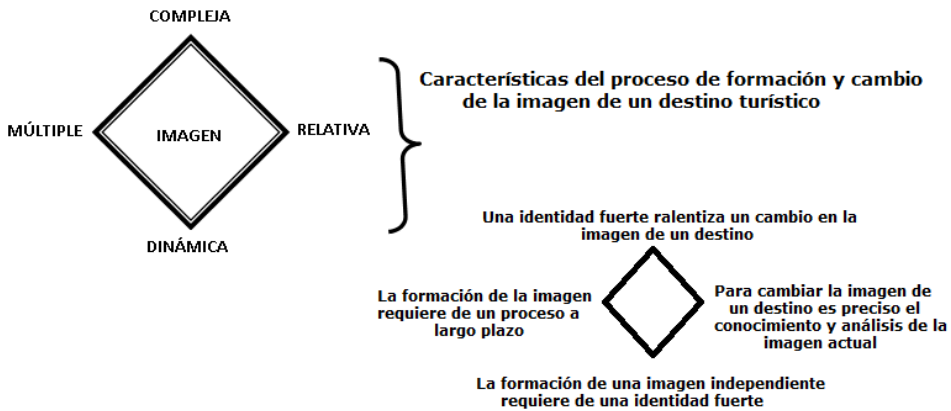
Como ya hemos dicho anteriormente, la imagen de destino es un fenómeno muy estudiado en la actualidad por la gran importancia que tiene para determinar el comportamiento de los turistas, además de ser el gran protagonista en el campo de la sociología, geografía y marketing. Pearce (1988) afirma que la imagen de destino turístico es un término definido con significados cambiantes, mientras que Kim y Richardson (2003) consideran una inmediata conceptualización de la imagen de un destino turístico como uno de los principales desafíos dentro de la investigación turística. Según Radisic y Mihelic (2006) el éxito de un destino turístico en el mercado depende en gran medida de su imagen y de su marca (que es la identidad de marca de un producto). Se puede concluir que la imagen de un destino turístico se

considera como una impresión global o el conjunto de impresiones del individuo sobre un determinado lugar. A lo que se le añade que la imagen incluye la percepción personal de los múltiples componentes del destino turístico.

### 2.3. Características de la imagen de un destino turístico

La imagen de un destino turístico se caracteriza por su complejidad, su carácter multidimensional, relativista y dinámico (ver Figura 2).

**Figura 2. Diamante de las características de la imagen de un destino: una aplicación al proceso de formación y cambio de la imagen**



Fuente: *Elaboración propia a partir de Gartner, 1993, y Gil, Gallarza y Calderon, 2002*

La imagen, se caracteriza por ser *compleja* debido a que permite más de una interpretación o cuya comprensión carece de un significado único (Gallarza, Gil y Calderón, 2002: 68). Un concepto múltiple por haber sido analizado desde muy diferentes puntos de vista con motivo de la cantidad de atributos que posee. Radica en dos factores. La primera corresponde a su naturaleza (atributo de base u holístico) y el segundo a su proceso de formación (consideraciones tanto estáticas como dinámicas) (Gallarza, Gil y Calderón, 2002:70). Un concepto relativista se refiere a las diversas percepciones de los turistas en un destino y “la imagen es siempre subjetiva”, como Gallarza, Gil y Calderón afirmaron (2002:71). Por último, otra cosa a tener en cuenta es que la imagen es dinámica pues no permanece en el tiempo sino que varía en función de dos factores: el tiempo y el espacio.

Desde otro punto de vista, numerosos estudios trataron de encontrar qué más afecta a la percepción de imagen de un turista. Las características socio-demográficas de los visitantes influyen en la formación de una imagen (Beerli y Martin, 2004). Por ejemplo, los investigadores como Chen y Kerstetter (1999) encontraron que hay una relación entre la imagen y la edad. Baloglu y McCleary (1999) no sólo descubrieron que las características socio-demográficas influyen en las percepciones de los atributos de destino, sino que la variedad y el tipo de fuentes de información influyen también. Además, Beerli y Martin (2004) encontraron en su investigación que el país de origen influye en los componentes cognitivos y afectivos de imagen de destino; las motivaciones influyen en el componente afectivo; y que la dimensión del entorno social y natural de un destino que no está tan altamente evaluado por los turistas que repiten su visita a ese lugar. Por último, Gallarza, Gil y Calderón (2002) afirmaron que los residentes tienen un papel importante en la percepción de los turistas del destino. En relación con esto, Hosany et al (2006) demostraron que los rasgos de personalidad tienen un fuerte impacto sobre las evaluaciones de los consumidores de los destinos turísticos.

---

### 3. EVENTOS DEPORTIVOS COMO ESTRATEGIA TURÍSTICA DE UN DESTINO

---

Cada vez más los destinos turísticos están haciendo una oferta de eventos deportivos para mejorar el conocimiento y la imagen, y competir por una parte del mercado turístico rentable (Grix, 2012). Los profesionales han reconocido que los turistas de eventos deportivos tienen un gran potencial para convertirse en turistas (Nogawa, Yamaguchi, y Hagi, 1996). Sin embargo, pocas investigaciones se han realizado desde el punto de vista turístico para entender cómo los turistas de eventos deportivos, siendo viajeros individuales que consumen destinos de eventos, perciben un destino (Davies y Williment, 2008).

En la actualidad, el deporte se ha convertido en un fenómeno social, los medios de comunicación incrementan sus audiencias gracias a la retransmisión de este tipo de espectáculos y además pueden llegar a aumentar el PIB de un país. Todo eso pone en evidencia el papel clave de este sector.

Antes de continuar con el análisis, debemos tener claro que un evento deportivo es aquel acto que tiene como objetivo fundamental el desarrollo de una o varias disciplinas deportivas. La organización de un evento deportivo por parte de un municipio, región o país provoca un impacto tanto positivo como negativo sobre el territorio.

Haremos referencia a los aspectos positivos ya que son los más frecuentes:

- El incremento de los ingresos gracias al poder de atracción de visitantes y deportistas, que “invaden” el territorio durante los días que dura la competición y ayudan a dinamizar distintos sectores como son la hostelería, la restauración, el transporte, el comercio, entre otros.
- La mejora de la imagen de la localidad. La organización de un evento deportivo suele traer consigo el impulso del llamado *city marketing*, que consiste en promocionar la ciudad como una marca, posicionándola según una serie de valores. Esta estrategia es clave ya que durante unos meses la ciudad y el país, se convierten en el centro de atención de todo el mundo.

En relación al marketing deportivo queremos destacar que pone al servicio del deporte las tradicionales técnicas del marketing. Se puede entender en dos sentidos: la promoción de eventos y entidades deportivas y/o difusión de marcas o productos a través de estos eventos y entidades. El producto que se va a promocionar puede ser un producto, servicio o una experiencia. Este tipo de estrategias no se alejan mucho del marketing tradicional y mantienen intacto el modelo de Kotler de las cuatro “P” (Producto, Precio, Promoción y Distribución). Sin embargo, es cierto que su carácter diferencial hace imprescindible considerar cuatro variables más: Plan, Packaging,<sup>28</sup> Posicionamiento y Percepción. Todas ellas dan como resultado el llamado marketing mix deportivo. Además, el marketing deportivo se puede dividir en tres sub- disciplinas:

- La promoción de eventos o entidades deportivas. Es el caso de las Olimpiadas o la Eurocopa de fútbol. Se trata de difundir los valores que entraña el evento y fomentar la expectación que se genera a su alrededor.
- La promoción del deporte en general. Sin lugar a dudas, el deporte constituye un pilar fundamental de nuestra sociedad y tanto las entidades públicas como las asociaciones particulares se dedican a la promoción de los hábitos saludables del deporte entre la sociedad. Este tipo de marketing se caracteriza por los mensajes genéricos que apelan, muchas veces, a los beneficios inherentes a su práctica.
- El uso de los eventos, celebrities del deporte o entidades deportivas para la promoción de productos o servicios. En este caso, las organizaciones utilizan distintos canales como el patrocinio, la publicidad en distintos canales, Street marketing<sup>29</sup>, publicity, entre otras técnicas, con el objetivo de asociar los valores del producto al evento y crear sinergias bidireccionales positivas entre ambos.

---

28 Protección de productos.

29 Marketing o promoción de productos o servicios de una manera no convencional en los lugares públicos, (por ejemplo: centros comerciales), con el fin de establecer un contacto directo con el cliente.

Está comprobado que los fans de los grandes deportistas permanecen fieles a la marca que los patrocina. De aquí los contratos multimillonarios que reciben muchos deportista por el hecho de llevar el logo de una marca o vestir sus piezas mientras compiten. Sin lugar a dudas, se convierten en prescriptores que condicionan las decisiones de compra de sus fans, y les generan una gran fidelidad hacia esa marca.

En definitiva, si bien el marketing deportivo es una disciplina que se encuentra en un estadio muy primario en nuestro país, es uno de los campos que va a sufrir un gran desarrollo en los próximos años. No sólo porqué el deporte juega un papel clave en la sociedad actual, sino también porque cada vez contribuye de manera más efectiva en la generación de recursos de un país.

---

## 4. CASO DE ESTUDIO: FUENTEALBILLA

---

### 4.1 Metodología

Analizada la parte teórica sobre el destino y los conceptos estudiados, vamos a analizar la metodología que hemos llevado a cabo en el proyecto. En dicho estudio, hemos combinado tanto un análisis cualitativo como cuantitativo, se han diseñado tres encuestas con preguntas estructuradas y no estructuradas y los resultados se han analizado con el programa de estadística, SPSS.

Con el uso de estas dos técnicas, estructurada y no estructurada, se pretende medir una imagen más completa del destino seleccionado. Los cuestionarios nos permiten captar no sólo la imagen común de un lugar, sino también el componente holístico y único. Por otro lado, estos cuestionarios miden la imagen cognitivo, afectivo y global del destino, además de captar el componente único de Fuentealbilla, incluyendo preguntas abiertas.

Como recordatorio, antes de describir y analizar los métodos utilizados, el objetivo principal de esta investigación es demostrar la repercusión económica y turística que tiene Andrés Iniesta para Fuentealbilla. Para llegar a esta meta, se propuso una lista de objetivos específicos y de este modo alcanzar también una imagen más detallada del municipio como destino turístico:

- **Primer Objetivo:** Establecer un perfil socio-demográfico de los turistas que visitan el pueblo.
- **Segundo Objetivo:** Análisis de la imagen del destino de Fuentealbilla a través de la comparación de la imagen cognitiva, afectiva y global percibida por los turistas desde el punto de vista de aquellos que visitan el destino por primera

vez y los repetidores, la identificación de los elementos más valorados y los menos valorados.

- **Tercer Objetivo:** Obtener una opinión de los residentes del destino sobre cómo ha favorecido el incremento de turistas al municipio.
- **Cuarto Objetivo:** Estudiar como mejorar la imagen turística de Fuentealbilla utilizando la imagen de Iniesta.

Además de objetivos, también se consideró una serie de hipótesis:

- **H1:** Los turistas que no han visitado Fuentealbilla tienen la percepción que en este municipio solo tiene como atractivo turístico la casa natal de Iniesta.
- **H2:** Los turistas que visitan el municipio se alojan principalmente en alojamientos familiares.
- **H3:** Los turistas que han visitado el lugar han venido motivados por la imagen del jugador.
- **H4:** Los turistas suelen recordar el destino estudiado por el jugador del FCB.
- **H5:** Los turistas que han visitado Fuentealbilla lo han hecho en verano o en alguna celebración de un evento especial.
- **H6:** El turismo del municipio está totalmente condicionado por la imagen del futbolista Andrés Iniesta.

Para esta investigación hemos considerado tres públicos objetivos para ser encuestados: los residentes del municipio, turistas que han visitado el pueblo y los posibles turistas que podrían visitar Fuentealbilla. Hemos diseñado tres encuestas diferentes para cada uno de ellos. Para los tres targets hemos puesto en común un bloque de preguntas sobre datos geográficos y la opinión sobre los atractivos turísticos que se pueden encontrar en el destino.

Los medios de distribución utilizados han sido variados y han dependido de cada público objetivo. Aprovechando que conocemos a los residentes del pueblo, les hicimos llegar las encuestas vía Facebook y personalmente. Obtuvimos 192 respuestas. Para los turistas, utilizamos otros medios para poder llegar a un mayor público. Creamos una cuenta en twitter llamada @AIniestaFB, en la cual hablábamos sobre el futbolista y su pueblo natal. Nos pusimos en contacto con todos sus clubs de fans y seguidores, y distribuimos las encuestas dirigidas para turistas que habían visitado el municipio y posibles turistas que lo podrían visitar por su afán a Iniesta. A través de esta red social hubo mucho boca a boca. Nosotros nos encargábamos de la distribución de las encuestas pero además fans del jugador se unían para ayudarnos en la distribución. Para nuestro público de turistas que habían venido al pueblo, además de utilizar la red social de Twitter, utilizamos el correo electrónico y facebook que

fuimos obteniendo por residentes y los propios turistas. Obtuvimos 161 respuestas de turistas y 151 respuestas de posibles turistas.

#### 4.1.1 Limitaciones

Como limitaciones, hemos considerado limitaciones en el marco teórico y en las fuentes primarias.

##### **Limitaciones en el Marco Teórico:**

- Escasez de datos turísticos debido a la falta de información turística en el municipio de Fuentealbilla.
- Concepto de “imagen de un destino turístico” es muy amplia, por lo que hemos tenido que seleccionar aquellos conceptos que mejor se han adaptado al proyecto.
- Inexistencia de estudios sobre la relación entre deportistas famosos y el turismo de sus poblaciones natales.

##### **Limitaciones del Análisis de Fuentes Primarias:**

- Falta de contacto con un mayor número de turistas, ya que no se ha podido contactar con todos los que han estado en Fuentealbilla para tener una valoración más amplia sobre el destino.
- Una minoría del público objetivo no ha respondido adecuadamente a las cuestiones que se les planteaban, con lo cual se han retirado varias encuestas.

---

## 5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

---

Tras el estudio empírico realizado anteriormente, en esta sección se lleva a cabo el estudio de los resultados obtenidos para poder conseguir los objetivos del proyecto. Tal y como se dijo anteriormente, para el análisis de los resultados se ha utilizado el programa de estadística SPSS.

##### Objetivo I:

El estudio, mediante la realización de encuestas, de las razones por las que los turistas van a Fuentealbilla. A partir de este resultado se ha establecido el perfil socio – demográfico de los turistas que visitan el pueblo.

**Tabla 1. Turistas que han visitado Fuentealbilla**

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Andalucía	9	5,6	5,6	5,6
Castilla La Mancha	19	11,8	11,8	17,4
Cataluña	87	54,0	54,0	71,4
Madrid	6	3,7	3,7	75,2
Murcia	8	5,0	5,0	80,1
Segovia	3	1,9	1,9	82,0
Valencia	29	18,0	18,0	100,0
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: *Elaboración propia*

Referente a los turistas que han visitado Fuentealbilla se puede decir que, la mayor parte han sido hombres (57%), algo que se esperaba ya que los hombres tienen mucho más interés por el fútbol. Tal y como se puede ver en la tabla, de los 161 turistas que han visitado el municipio, la mayoría procedía de Cataluña (87). En cuanto al turismo que han realizado, encontramos en primer lugar el turismo cultural (71), seguido del turismo deportivo (62) y visitas a familiares (21). Ha sorprendido que estuviera en primer lugar el turismo cultural, lo cual indica que los turistas han visitado más cosas del municipio a parte de los monumentos o eventos de Iniesta. La duración de la estancia de estos turistas, es lo que más ha llegado a sorprender. Nos encontramos en primer lugar con una duración de un fin de semana (58), seguido de una duración de más de 3 días (42), un día con pernoctación (40) y menos de un día (21). Tal y como vamos a ver en otras preguntas la mayoría de los residentes creen que los turistas que visitan el municipio lo hacen para estar menos de un día, cosa que no creen que sea muy favorecedor en el tema económico. Por último, de los 161 turistas que han contestado la encuesta, 20 han venido solos y

141 acompañados. La mayoría han venido en familia (100), aunque encontramos a quienes han venido en pareja (21) y con amigos (20).

Podemos decir que el perfil de los turistas que han venido a Fuentealbilla es de turistas Catalanes, motivados por el turismo cultural y deportivo, con una estancia de un fin de semana y viajan en familia.

**Tabla 2. Turistas que podrían visitar Fuentealbilla**

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Castilla La Mancha	19	11,8	11,8	17,4
Cataluña	87	54,0	54,0	71,4
Madrid	6	3,7	3,7	75,2
Murcia	8	5,0	5,0	80,1
Andalucía	3	1,9	1,9	82,0
Valencia	28	18,0	18,0	100,0
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: *Elaboración propia*

Al analizar el perfil de los posibles turistas que podrían visitar Fuentealbilla, hemos encontrado diferencias significativas con respecto a los turistas que ya han visitado el municipio. Al igual que lo analizado anteriormente, la mayoría son hombres, quizás por su mayor interés por el fútbol. De los 151 posibles turistas encuestados, 87 visitarían el municipio y 64 no. De los 87, la mayoría realizaría turismo cultural (46), seguido del turismo deportivo (34). La gran diferencia la encontramos en la duración de la estancia. La mayoría de estos posibles turistas estarían un día con pernociación (41), seguidos de menos de un día (29) y un fin de semana (17). Podemos concluir que el perfil de los posibles turistas que podrían visitar el destino estudiado es de turistas Catalanes, motivados por el turismo cultural y deportivo, con una estancia de un día con pernociación o menos de un día.

## Objetivo 2:

El estudio, mediante la realización de encuestas, de las opiniones de los residentes en el pueblo. Obtener una opinión sobre cómo ha favorecido este incremento de los turistas a Fuentealbilla.

**Tabla 3. Resultados de las encuestas**

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Índiferente	35	18,2	18,2	18,2
Negativa	3	1,6	1,6	19,8
Positiva	154	80,2	80,2	100,0
<b>Total</b>	192	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia*

Referente a los residentes del municipio, la mayoría que han realizado la encuesta son hombres (105). Para la mayoría de los residentes del municipio, la imagen de Iniesta ha afectado de forma positiva. Por detrás, muy alejado a este mayor porcentaje, nos encontramos con un 18% que ha afectado de forma indiferente y para un 2% de la población ha afectado de forma negativa. Para la población que cree que la imagen de Iniesta ha afectado de forma positiva, que representan el 80% de la población, sus razones son las siguientes:

- El gran incremento de turistas que se ha producido en el municipio desde que Iniesta se hizo famoso como jugador en el FCB. El pueblo nunca ha sido un pueblo turístico pero gracias a Iniesta lo está siendo.
- Mucha gente con solo nombrarle Fuentealbilla, ya lo asocian con Iniesta y saben dónde se encuentra. Antes a muchas personas les decías Fuentealbilla y no sabía nada de este municipio, ni si localización.
- Ha sido favorable para el turismo enológico, deportivo y cultural.
- Favorable para la economía del pueblo con la llegada de turistas.

- La imagen de Andrés hace que el pueblo esté teniendo un alto reconocimiento e importancia a nivel mundial.

Seguido de esta población, nos encontramos con un 18% la población que piensa que la imagen de Iniesta ha afectado de manera indiferente al pueblo. Sus razones son:

- Muchos de los turistas que vienen únicamente pasan en el pueblo menos de un día con lo cual no dejan mucho dinero en el pueblo.
- Los turistas vienen durante todo el año, pero principalmente en los meses de verano ya que está Andrés en el pueblo o se celebra un evento especial.
- No es favorable para la economía de toda la población, únicamente para los bares de la zona y para la familia de Iniesta con el tema de la bodega.

Por último, nos encontramos con un 2% de la población que piensa que la imagen del jugador ha afectado de manera negativa al pueblo. Sus razones son las siguientes:

- Los turistas que vienen a Fuentealbilla van a ver la casa de Iniesta, sus estatuas, el bar de la peña del Barça y su bodega. Esto ha provocado que todo el patrimonio cultural y natural que tenemos pierda importancia.

### Objetivo 3:

Análisis de la imagen del destino de Fuentealbilla a través de la comparación de la imagen cognitiva, afectiva y global percibida por los turistas desde el punto de vista de aquellos que han visitado el destino y los que no lo han visitado, además de la identificación de los elementos más valorados y los vemos valorados por estos turistas y los residentes.

Según los residentes del pueblo, los principales atractivos turísticos, con un 97%, son la casa, la copa del mundial y la bodega de Iniesta con los mismos porcentajes. Les sigue la estatua del jugador y el bar de la concentración de las peñas con un 95%. Seguidos pero ya alejados de estos porcentajes nos encontramos con el ayuntamiento y el pilar con un 72%, el Galayo con un 65%, el Molar con un 53% y la ermita e iglesia con un 52%. El resto de atractivos son los menos votados. Nos encontramos con las canteras con un 30%, el cerro de la cruz con un 18%, el chorro menchorro con un 12%, las termas romanas con un 11%, el puente de los 40 ojos con 8%, y en último lugar, la casa del general Ochando y las salinas con un 7%.

En cuanto a los turistas que han visitado el municipio, los atractivos turísticos más visitados han sido: el bar Luján donde se concentran las peñas y la estatua del mundial con un 96%, seguidos nos encontramos con un 88% el ayuntamiento y el pilar, con un 86% la casa del jugador y la estatua en su honor. La bodega del

futbolista del Barça también es muy visitada, con un 83%. Como puntos turísticos menos visitados nos encontramos la ermita y la iglesia con un 58%, las salinas con un 57%, el Molar con un 55%, el Galayo con un 54%, Chorro Menchorro con un 50%, Casa del General Ochando con un 43%. En el último lugar se sitúan las canteras, el puente de los 40 ojos y las termas romanas con un 22%. Me esperaba que estos atractivos fueran los menos visitados ya que están a las afueras del pueblo y no hay una señalización para ubicarlos. Sin embargo me ha sorprendido que la casa de Iniesta se encuentre en un tercer lugar ya que es el principal atractivo del pueblo, o eso parecía, y además fue lo que primero se inauguró.

Como se ha podido observar en las encuestas anteriores, se ha realizado un ranking para ver que atractivos turísticos son los principales para los residentes, para los turistas que han visitado el pueblo y en este caso, para los posibles turistas que visitarían el municipio. Este ranking que se ha obtenido tiene grandes cambios en comparación a los anteriores y además son sorprendentes y a la vez buenos para comenzar a fomentar mucho más el turismo de Fuentealbilla.

Para la gente que no ha visitado el destino, los atractivos que se sitúan en los cinco primeros puestos son: Casa del futbolista (99%), Estatua Andrés Iniesta (99%), Estatua de la copa del mundial y Bodega (99%), Bar Luján (95%), El Galayo (63%), Ayuntamiento (60%), el Pilar (60%) y termas romanas (55%). Sin embargo para la población que había visitado el municipio, situaban en los cinco primeros puestos: Bar Luján, Estatua copa del mundial, Ayuntamiento y El pilar, Casa Andrés Iniesta, Estatua del jugador, Bodega, Ermita e Iglesia. Como se puede ver hay cambios y el número de atractivos ha aumentado con porcentajes iguales.

Por otra parte, mientras que para los turistas que han visitado el destino estudiado situaban en los últimos puestos las Canteras, el puente de los 40 ojos y termas romanas, para los posibles turistas que estarían dispuestos a visitar el municipio, sitúan en el Cerro de la Cruz (42%), Chorro Menchorro (41%) y las salinas (39%). Con esto se puede ver que los atractivos de Fuentealbilla son de gran interés para muchos de sus posibles turistas, lo que pasa es que muchos de ellos la gente los desconoce y no saben dónde se encuentran, por lo que habría que fomentar mucho más su promoción para convertir estos puntos de interés en importantes atractivos turísticos.

Además de objetivo también planteamos una serie de sudobjetivos en los cuales, a través de los análisis obtenidos, podemos confirmar o rechazar las hipótesis diseñadas para este proyecto:

*H1: Los turistas que no han visitado Fuentealbilla tienen la percepción que en este municipio solo tiene como atractivo turístico la casa natal de Andrés Iniesta.*

P14. ¿Sería capaz de asociar un atractivo turístico a Fuentealbilla?

A partir de la pregunta 14, nuestra muestra será de 87, ya que estas preguntas son para aquella población que estaría dispuesta a visitar el municipio. De esta muestra, el 70% son capaces de asociar un atractivo turístico al destino, mientras que un 30% no sería capaz.

Los atractivos turísticos que el 70% de esta población son capaces de asociar a Fuentealbilla, son los siguientes: El jugador Andrés Iniesta, los vinos de la zona y la zona paisajística. Esto es algo bueno ya que Fuentealbilla ya no es conocida únicamente por el pueblo del jugador. Por un lado podemos aceptar esta hipótesis ya que toda la población que ha contestado “Sí”, ha asociado al pueblo con la imagen de Iniesta. Sin embargo, también ha habido gente que además de asociarlo con la imagen de futbolista, lo ha asociado a los vinos de la zona y al magnífico paisaje manchego que presenta, por lo que por ello, podríamos rechazar esta hipótesis.

*H2: Los turistas que visitan el municipio se alojan principalmente en alojamientos familiares.*

Rechazamos esta hipótesis ya que los turistas se han alojado más en las casas rurales y en los hoteles que en alojamientos familiares. La casa rural Sofía es el establecimiento más demandado, seguida de la casa rural “El molar de rus” y el hotel Aros.

*H3: Los turistas que han visitado Fuentealbilla han venido motivados por la imagen de Andrés Iniesta.*

Para aceptar o rechazar esta hipótesis vamos a analizar la pregunta 10 de la encuesta diseñada para los turistas.

P10. Motivo por el que ha visitado el municipio:

El motivo principal que ha hecho que estos turistas vengan, es por Andrés Iniesta. Son fans y muchos fanáticos del FCB y de la selección Española. En un segundo lugar nos encontramos con otros motivos: visitas a la familia y amigos, e Interés por los vinos de la zona. Por lo tanto se puede decir que aceptamos esta hipótesis ya que para la mayor parte de los que han venido su motivo principal es Iniesta, pero también se puede decir que la rechazamos ya que encontramos otras motivaciones en algunos de ellos.

*H4: Los turistas suelen recordar Fuentebilla por Andrés Iniesta.*

Para aceptar o rechazar esta hipótesis vamos a analizar la pregunta 9 de la encuesta hacia los turistas.

P9. ¿Por qué conoce Fuentebilla?

La contestación principal a esta pregunta es que estos turistas habían conocido el pueblo por Andrés desde que lo nombró en 2008 por la victoria de los triunfos con el FCB. La famosa frase fue: “Visca el Barça, Visca Catalunya i Visca Fuentebilla”. Otras razones por las que estos turistas conocen el municipio son: por amigos o familiares que viven en el municipio o lo han visitado, y por la prensa. Por lo tanto se puede decir que aceptamos esta hipótesis ya que la mayoría conoce el municipio por Andrés, pero también se puede decir que la rechazamos ya que encontramos una minoría de ellos que conocen el municipio por amigos, familiares y la prensa.

*H5: Los turistas que han visitado Fuentebilla lo han hecho en verano o en alguna celebración de un evento especial.*

Para aceptar o rechazar esta hipótesis vamos a analizar la pregunta 13 de la encuesta hacia turistas.

P13. Fecha que realizó su visita.

Las fechas principales en las que vinieron los turistas han sido desde Junio a Octubre de todos los años, coincidiendo con los eventos celebrados. También se destaca mucho las fechas de Navidades. Muchos de estos turistas encuestados han repetido varios veranos. En general hay una gran variación de fechas durante todo el año.

Tras el análisis de esta hipótesis también nos hemos sorprendido, ya que los turistas han venido durante todo el año, aunque el mayor número de turistas se ha tenido en verano o coincidiendo con alguna fecha de un evento. Por lo tanto podemos decir que rechazamos esta hipótesis ya que estos turistas no solo han venido en verano y en eventos.

*H6: El turismo de Fuentebilla está totalmente condicionado por la imagen del futbolista Andrés Iniesta.*

Para los residentes, el turismo del municipio está muy condicionado por la imagen de Iniesta. Se esperaba que la población pensara eso ya que en el municipio, el turismo era inexistente hasta que Andrés alcanzó su fama. Para los turistas que han visitado Fuentebilla, este municipio está muy condicionado por la imagen de Iniesta, tanto es así, que su principal motivación de ellos ha sido ver a su jugador.

Sin embargo, para la mayoría de estos posibles turistas que visitarían Fuentealbilla, el municipio está algo condicionado por la imagen de Andrés.

Como conclusión, tras el análisis de estas preguntas, podemos decir que el turismo está muy condicionado por la imagen de Andrés, según los residentes y los turistas que han visitado el destino, por lo que se podría aceptar la hipótesis. Aunque según los posibles turistas, el turismo está “algo” condicionado por la imagen de Iniesta, quizás porque han podido ver que en municipio tiene más atractivos turísticos de su interés, por lo que por esta parte no se podría rechazar la hipótesis.

### 5.1 Análisis DAFO de la imagen de Fuentealbilla como destino turístico

Tras la recopilación de información a través de folletos, libros, respuestas de los residentes y nuestros propios conocimientos, elaboramos un análisis DAFO de la imagen de Fuentealbilla.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pueblo natal del jugador Andrés Iniesta</li> <li>– Municipio con atractivos turísticos</li> <li>– Varios establecimientos reglados (hoteles y casas rurales)</li> <li>– Restaurantes y bares de cocina manchega</li> <li>– Buena presencia de la página oficial: <a href="http://www.fuentealbilla.es">www.fuentealbilla.es</a></li> <li>– Paisajes manchegos (vegetación autóctona y accidentes geográficos)</li> <li>– Infraestructuras deportivas, centros educativos, centros médicos y supermercados</li> <li>– Promoción a través de canales de televisión tras el triunfo en el mundial 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Falta de señalización de los atractivos turísticos. Los turistas desconocen donde se encuentran los atractivos tanto relacionados con Iniesta como los que no, por lo que tienen que ir preguntando a los residentes</li> <li>– Falta información en su página web (Atractivos turísticos, alojamientos, eventos, etc.)</li> <li>– Falta de promoción del municipio.</li> <li>– Poca valoración de los residentes hacia el municipio. La gran mayoría no valora los recursos existentes</li> <li>– Ausencia de la venta de gastronomía típica manchega (Queso manchego, miguelitos, etc.)</li> <li>– Ausencia de venta de Souvenirs. El mayor BOOM fue en el 2010 con el mundial de Sudáfrica. Turistas con una estancia de menos de 2 días y la mayoría de los ellos no repiten</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Imagen de Andrés Iniesta</li> <li>– Municipio situado a 45 km. de la capital (Albacete)</li> <li>– Municipio situado a 19 km. de unos de los municipios más turísticos de la zona (Alcalá del Júcar)</li> <li>– Muchos vinos conocidos a nivel nacional e internacional se encuentran por esta zona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Turismo deportivo</li> <li>– En un futuro el futbolista puede dejar de jugar en la selección española, dejar el FCB para marcharse a un equipo extranjero o dejar para siempre el fútbol</li> </ul>

---

## 6. CONCLUSIONES

---

Primero queremos destacar que se observa una escasez de valoración de los residentes del municipio hacia sus atractivos turísticos. Ellos consideran que prácticamente los principales atractivos turísticos del pueblo son los que están relacionados con Andrés Iniesta. Pero no para todos los residentes su imagen ha sido positiva para Fuentealbilla. Encontramos residentes que creen que la imagen del futbolista está siendo indiferente para el pueblo, ya que los turistas permanecen menos de un día, la mayoría de las llegadas son en verano y el único gasto que hacen tiene lugar en la bodega familiar del jugador. Una minoría de los residentes, consideran que la imagen de Andrés ha sido negativa para el pueblo, ya que ha provocado que otros atractivos y productos de la zona hayan quedado de lado.

En referente a los turistas y posibles turistas, podemos ver que la mayoría de ellos provienen de Cataluña. Son sobre todo hombres, interesados por el fútbol, en este caso por el FCB y la Selección Española. Vienen motivados por el turismo cultural y deportivo. Son turistas que viajan en familia y se alojan en las casas rurales que hay en el pueblo. La diferencia que hemos encontrado entre unos turistas y otros es, que los turistas que ya han visitado el municipio su estancia ha sido de un fin de semana, mientras que los turistas que podrían venir al municipio, su duración sería de un día con pernoctación o menos de un día.

En cuanto a los atractivos que hay en el pueblo, encontramos tres puntos de vista diferentes. Para los residentes y turistas, los principales atractivos turísticos son los relacionados con Iniesta, mientras que para los posibles turistas, consideran que además de los atractivos relacionados con el futbolista hay otros que les provocan gran interés para visitar. Esto nos lleva, a la poca valoración por parte de los

residentes hacia los propios atractivos del pueblo. Muchos de estos atractivos son desconocidos para los turistas que han venido al municipio, por lo que únicamente han sentido interés por los relacionados con Andrés. Todo lo contrario ha ocurrido con los posibles turistas que podrían venir, han podido ver que Fuentealbilla no es solo “Andrés Iniesta”, sino que tiene varios rincones fabulosos por descubrir.

La población estudiada conoce Fuentealbilla principalmente por Iniesta, aunque también por familiares, amigos y sobre todo por la prensa. De los turistas que han visitado el municipio, su motivación principal ha sido Andrés, además de visitas a familiares y amigos, y el interés por los vinos de la zona. La zona de Albacete es muy conocida por los deliciosos vinos cosechados en sus tierras. Los turistas vienen durante todo el año, resaltando las mayores subidas en verano y en eventos especiales.

Para terminar, decir, tal y como se puede ver en el análisis DAFO, que Fuentealbilla es un municipio con un alto valor patrimonial, el cual se debería potenciar mucho más utilizando la imagen del jugador. Presenta importantes fortalezas, mientras que debilidades que pueden convertir en grandes fortalezas con esfuerzo.

## 6.1 Recomendaciones para futuras líneas de investigación

Tras el estudio realizado en todos los epígrafes anteriores, hemos podido observar los problemas y ausencias principales que serían interesantes solucionar para este municipio, y de ese modo mejorar el turismo.

Independientemente de la prensa, Fuentealbilla carece de una buena promoción turística. En su página web podemos ver una falta de información sobre sus atractivos turísticos, sólo encontramos relacionados con Iniesta. Un punto a favor, decir que la comunicación sobre eventos realizados en el municipio es correcta y a la orden del día.

Consideramos que se debería de aprovechar la imagen de Andrés Iniesta para dar mayor promoción al pueblo, gastronomía, atractivos, paisajes, etc. Como hemos podido ver tras el estudio, este municipio también cuenta con una cuenta en Facebook, pero está más dedicado hacia los residentes que a los turistas. Se debería de hacer una variedad y que fuera para los dos públicos objetivos.

Otra recomendación que consideramos que es también importante, es la falta de señalización en el municipio de todos sus puntos turísticos. Los turistas desconocen donde se encuentran las zonas de interés. A lo largo de estos 5 años, los residentes se han encargado de indicar donde se encontraban atractivos relacionados o no con Iniesta. Sería conveniente establecer un mapa del municipio con la ubicación de todos sus atractivos. Dicho mapa, sería recomendado publicarlo en su página web y Facebook, e implantarlo en los lugares más visitados, como es la casa del jugador del FCB.

Para terminar, Fuentealbilla es un destino que debería de saber explotar las fortalezas y oportunidades que presenta. Su oportunidad más importante es la imagen de Iniesta, la cual supondría un incremento económico y turístico para el destino.

# COMPLEJO DE BÉISBOL JUÁREZ VIVE Y SU APOYO A LA ACTIVIDAD DEL TURISMO DE CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA

**Jesús Alberto Urrutia de la Garza**

*Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México*

**Tomás J. Cuevas-Contreras**

*Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México*

**Resumen:** El presente manuscrito, muestra la relación entre los eventos deportivos y el turismo en Ciudad Juárez, Chihuahua a la incorporación de la infraestructura del Estadio de Béisbol Juárez Vive. El objetivo es evaluar la actividad del estadio de béisbol con relación al desarrollo socioeconómico y el sustento del turismo en la localidad. La apreciación parte del comparativo entre los diferentes estadios de béisbol en el país. En este sentido se describen y analizan diversos indicadores demográficos y económicos de la ciudad con respecto al complejo, presentando factores de infraestructura urbana en sus alrededores, tales como transporte público, principales vías de acceso y conexión, así como atractivos turísticos y zonas beneficiadas por el complejo.

El abordaje es cualitativo, partiendo de la información del complejo, así como de entrevistas a principales actores del deporte blanco en la ciudad, y de los aficionados. Los resultados explican la falta de preocupación por parte de las autoridades por establecer una relación entre este deporte y el turismo, destacando una falta de planeación entre los dirigentes del equipo - complejo y la oficina de turismo del municipio.

**Palabras clave:** Turismo, Eventos deportivos, Ciudad Juárez, Chihuahua, Estadio de Béisbol Juárez Vive. Frontera.

**Abstract:** This manuscript shows the relationship between sports and tourism events in Ciudad Juárez, Chihuahua to the incorporation of infrastructure Baseball Stadium Juárez Vive. The objective is to evaluate the activity of the baseball stadium with respect to socio-economic development and sustenance of tourism in the town. The appreciation of the comparison between the different baseball stadiums in the country. In this regard we describe and analyze various demographic and economic indicators of the city with respect to the complex, presenting factors surrounding urban infrastructure such as public transport, main roads and connection as well as tourist attractions and areas benefiting from the complex.

The approach is qualitative and quantitative, based on the information of the complex, as well as interviews with key players of the white sport in the city, as well as fans. The results explain the lack of concern for the authorities to establish a relationship between sport and tourism, highlighting a lack of planning among the team leaders - complex and the tourist office of the municipality.

**Keywords:** Tourism, Sports events, Ciudad Juárez, Chihuahua, Juárez Vive Baseball Stadium, Border line.

---

## I. INTRODUCCIÓN

---

Si bien, el turismo es fenómeno productor de una derrama económica en el lugar donde se realiza, a través de la generación de empleos, aumento de la actividad comercial y mejora en la infraestructura, cabe mencionar que actualmente se pueden encontrar algunos problemas en este rubro, particularmente en muchos países cuyas economías son especialmente dependientes del turismo de sólo una tipología (Ramírez, 2013). Buscando una contestación al fenómeno anteriormente citado, se han desarrollado estrategias de mercadotecnia para diversificar la oferta y encontrar nuevas oportunidades de mercado en el sector turístico, siendo el caso de la práctica y la creación de eventos deportivos como una oportunidad para generar negocio a través de turismo.

En los últimos años, el turismo deportivo se ha convertido en un factor de estudio, debido a que en la práctica de esta actividad, resaltan aspectos económicos, sociales, ambientales y políticos que generan beneficios y perjuicios a las comunidades. En la actualidad, existe una tendencia hacia los estudios del turismo deportivo en diversas cuestiones, destacando que la gran mayoría se realizan en países y ciudades consideradas grandes, descuidando así las implicaciones de dicho fenómeno en países en vías de desarrollo; siendo el caso de México y para ser específico el caso de Ciudad Juárez, Chihuahua, donde se percibe una muy poca atención a este fenómeno.

Por otra parte, los cambios de la última década en el país, derivados de crisis económicas, con efectos regionales y las problemáticas sociales de violencia e inseguridad mayormente acentuada en la frontera norte de México particularmente en Ciudad Juárez, mostraron la necesidad de la creación de espacios de esparcimiento y diversión en la ciudad, siendo el caso de un lugar apropiado a los requerimientos de la misma para la práctica del béisbol. Sin embargo, la construcción de este tipo de obras para beneficio de la comunidad demandan análisis profundos y rigurosos que permitan identificar las fortalezas y debilidades de la misma en materia socioeconómica, en especial, en aspectos relativos a las variaciones habidas en los sectores comerciales, sociales y culturales, ya que la ciudad ha sufrido transformaciones constantes y además conforma una zona de suma importancia para el país, no solo desde su posición geográfica sino también por intensos e históricos procesos económicos, migratorios, culturales y sociales en una perspectiva binacional.

El béisbol como deporte tiene relevancia a en gran parte del mundo, ya que crea un gran interés a nivel económico para los empresarios y ciudades en donde se juega. Existe una gran cantidad de seguidores a los diferentes equipos, compran sus mercancías, camisetas y productos de promoción, así como las entradas para los juegos, además de acudir a ciertos lugares a verlos televisados. Las cuatro grandes ligas deportivas de EEUU generan un beneficio anual de 17.000 millones de dólares, en España el fútbol mueve el 1,7% del PIB nacional, crea 85.000 empleos directos y aporta 9.000 millones a la economía, según la consultora (*Deloitte, 2012*). Para el caso de México, el fútbol que es el deporte más popular del país, produce 89,551 millones equivalente al 0.7% del PIB nacional según la (*Revista el economista, 2013*). Todo esto sin tener en cuenta el negocio creado en torno a las apuestas deportivas. El que las ciudades tengan eventos deportivos, tiene un impacto económico nada despreciable, ya que los efectos de la industria del deporte tienen sus consecuencias en diversos sectores como la hotelería, el transporte y el comercio en sí. “Así la economía resulta un instrumento de análisis muy útil y sofisticado en la determinación de las buenas prácticas organizativas en materia deportiva, en la distribución de recursos o diseño de estrategias competitivas, y a su vez el deporte provee a la economía de un interesante laboratorio de análisis gracias a la disponibilidad de datos estadísticos sobre la propia actividad” (*Brosed, 2012*).

Por tanto, la expectativa del impacto socioeconómico del complejo de béisbol *Juárez Vive* resulta atractivo para su análisis, ya que incorpora el interés en factores como su reciente anexión al activo de la ciudad, nuevas prácticas organizativas en materia deportiva y de entretenimiento, además de estrategias competitivas corregidas que se conviertan en beneficio para la comunidad. “Solo con observar los ámbitos en los que se desenvuelven los actores y *stakeholders* en turismo, se percibe la necesidad de reciprocidad en acciones concretas o de incentivos porque

sus acciones van desde el nivel global, subglobal, nacional m local en el destino” (Zizaldra, 2013: 143).

El documento tiene como objetivo general evaluar la actividad del estadio de béisbol con relación a la condición socioeconómica y el desarrollo del turismo en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Como objetivos específicos se contempla examinar el entorno del estadio de béisbol en referencia a la infraestructura del mismo y las zonas aledañas para captación de turistas; además de valorar la actividad del estadio con respecto al turismo que se presenta en la ciudad.

Ante este escenario en la frontera de la actividad turística y deportiva en el estadio de béisbol Juárez Vive, surgen interrogantes ¿Al incrementar las actividades en el estadio, aumentaría el turismo en CJS?, ¿Qué influencia tiene es Estadio de Béisbol Juárez Vive en la CJS como detonante para la actividad turística?, ¿aumentaría el número de espectadores en los eventos, si existiera una planeación anual dentro del esquema de trabajo del estadio?, ¿Qué rol juega la infraestructura física del estadio y sus alrededores para el desarrollo del turismo en CJS?

Ante este panorama se consideran las siguientes las hipótesis: a) Una gestión de los eventos deportivos fuera de la ciudad a generaría turismo; b) La actividad del estadio Juárez tiene una relación directa con el mejoramiento social y económico de la zona. Es deseable destacar que la aproximación al fenómeno no solo debe ser observada desde la economía y administración sino también considerar el ámbito de las cuestiones culturales de la ciudad.

Bajo este contexto, el documento muestra los resultados sobre el turismo deportivo como una estrategia de diversificación de la oferta turística existente en CJS. Ante la incorporación de las instalaciones Estadio de Béisbol Juárez Vive. Por otra parte, es relevante destacar la falta información en investigaciones relacionadas con turismo y deporte para el caso de México. Para la recolección de información teórica fue necesario recurrir a revistas especializadas, libros sobre turismo y deporte, y en estudios específicos de turismo deportivo, especialmente, en investigaciones donde se abordaran los aspectos de marketing y diversificación de la oferta turístico-deportiva., así como artículos periodísticos en línea.

En cuanto a la metodología adoptada el abordaje es cualitativo, partiendo de la información del complejo, e información de los estadios en el país, así como de entrevistas a principales actores del deporte blanco en la ciudad, así como de aficionados y *stakeholders* de la actividad turística. Para ello se instrumentó entrevistas lo que apoyo el conocimiento de la percepción de los involucrados con respecto al potencial del estadio en cuanto su apoyo al desarrollo socioeconómico y de la actividad turística del Municipio de Ciudad Juárez, Chihuahua. Se comparan las opiniones en búsqueda de semejanzas y diferencias para lograr los objetivos planteados en el estudio.

---

## 2. ANTECEDENTES

---

El Béisbol se desarrolló en Norteamérica, pero es difícil determinar el origen exacto del juego. La mayoría de los estudiosos creen que el Béisbol evolucionó desde una variedad de juegos similares. Una leyenda popular reclama que Abner Doubleday, quien llegó a ser oficial de la Unión en la Guerra Civil de Estados Unidos (1861-1865) inventó el Béisbol en Cooperstown, Nueva York en 1839. Aunque no existe mucho apoyo para esta historia, el Salón de la Fama y el Museo Nacional del Béisbol, están ubicados en ese lugar. Existen evidencias de que se han practicado juegos con un palo y una bola desde los primeros días de la civilización. Culturas antiguas en Persia, Egipto y Grecia practicaron juegos con un palo (*stick*) y bola para divertirse, como parte de ciertas ceremonias. (*Archivo del Béisbol*, 2013).

Juegos de este tipo se extendieron durante la Edad Media por toda Europa y se hicieron populares en formas variadas. Los europeos introdujeron juegos de palo (*stick*) y bola en las colonias de América hacia 1600. Sin embargo, fueron considerados como juegos de niños hasta 1700.

A comienzos de 1800, varios juegos de palo (*stick*) y bola se hicieron populares en Norteamérica, la mayoría originarios de Inglaterra. Mucha gente en ciudades del noroeste como Boston, Nueva York y Filadelfia jugaron al “criquet” No obstante, un juego inglés llamado “rounders” que se jugaba normalmente en zonas rurales y comunidades urbanas por todo Norteamérica, se parecía más al Béisbol moderno. (*Archivo del Béisbol*, 2013).

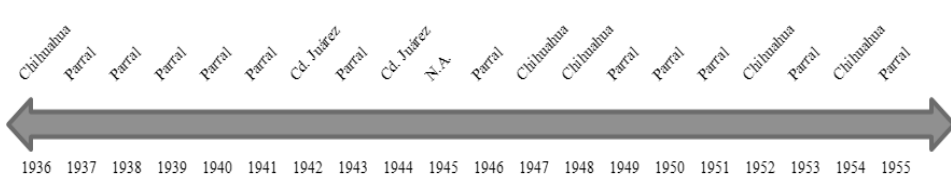
El Béisbol, que hasta 2008 era deporte olímpico, se juega en muchos países, sobre todo en Latinoamérica, Europa y Japón, además de los Estados Unidos de América, y para el caso de México, se practica desde el siglo antepasado, aunque no se tiene la certeza sobre el lugar y fecha de su llegada.

En 1925 se creó un circuito veraniego, el cual estuvo integrado por seis equipos en sus primeros años. La Liga Mexicana de Béisbol ha tenido tres etapas, la primera de ellas comprende de 1925 a 1937, jugándose casi exclusivamente en la ciudad de México; la segunda, de 1937 cuando inicia la compilación de estadísticas, hasta 1954; finalmente la tercera, de 1955, año en que ingresa al Béisbol Organizado, hasta la fecha. (*Archivo del Béisbol*, 2013).

El entorno del Béisbol en México se ha vuelto muy interesante, dos ligas con un perfil bien definido conforman el mundo Béisbolístico mexicano. Por un lado las organizaciones de la Liga Mexicana de verano realizan su temporada con buen nivel competitivo, cuidando a la vez la formación de nuevos elementos que habrán de convertirse en los futuros estrellas. En contraparte, la Liga Mexicana del Pacífico se preocupa por presentar un Béisbol de calidad, al reforzarse con los mejores elementos disponibles para luego participar en la Serie del Caribe, donde ha conquistado cuatro campeonatos. (*Touriz*, 2013).

Sin lugar a dudas, el Béisbol mexicano, se enriquece en sus diferentes facetas y sus protagonistas tienen en mente cruzar algún día el umbral de la inmortalidad, que les habrá de brindar el Salón de la Fama del Béisbol Profesional de México. En el caso de Chihuahua, empezó a jugarse en 1898 en la ciudad de Parral. Los campeonatos estatales empezaron a jugarse a mediados de los 30's cuando en un triangular Chihuahua, Parral y Cd. Juárez buscaban el título para representar al estado en los eventos nacionales. Conforme avanza el tiempo, nacieron varios equipos como lo fueron Delicias y Nuevo Casas Grandes. Por este mismo crecimiento, en 1957 nació la Asociación Estatal de Béisbol con el fin de organizar los torneos de béisbol en el estado de Chihuahua. A continuación se muestra el listado de los equipos campeones estatales desde 1936. La Figura 1, muestra una línea de tiempo que indica desde cuándo y quienes han ganado los últimos campeonatos estatales de béisbol.

**Figura 1. Línea de tiempo Campeones Estatales Organizados por la Asociación Estatal de Béisbol**



Fuente: *Elaboración propia con base a archivo periodístico del béisbol 2013*

El campeonato estatal es organizado por un comité, de allí surge la administración del mismo el cual tiene sede en Cd. Juárez y en Chihuahua. El campeonato no tiene una duración específica, está sujeto al incremento de fechas según el auge que se tiene en la temporada.

Un equipo participante en este campeonato está conformado aproximadamente de 30 personas, considerando los jugadores, cuerpo técnico, administrativos, etc. Los jugadores participantes en este campeonato son elegidos de acuerdo a su calidad deportiva, experiencia, conocimientos y se da preferencia al talento local. La mayoría de los jugadores oscila entre los 17 y 30 años de edad.

La mayoría de los patrocinios son voluntarios, la misma gente de la comunidad lo otorga para beneficio a la organización y a los jugadores, entre la ayuda otorgada se encuentran los uniformes, equipo de uso y material deportivo. La ayuda primordial la otorga el estado gracias a su interés a la promoción de la ciudad y del mismo estado en otros estados y países.

---

### 3. REVISIÓN DE LITERATURA

---

Existe una relación entre turismo y deporte, de acuerdo con Latiesa y Paniza (2006) citados por (Hernández, 2013), el Comité Olímpico Internacional (COI) y la Organización Mundial de Turismo (OMT) suscribieron un acuerdo de cooperación a finales del año 1999, en el cual ambas instituciones declaran de manera explícita la importante relación que existe entre el turismo y el deporte. En esta plasman a ambos como actividades de ocio.

Desde la perspectiva de sus conceptos el deporte y el turismo no guardan una similitud, sin embargo con el paso del tiempo y en una búsqueda de una definición para el acto de trasladarse a justas deportivas para presenciarlas o participar en ellas, se dio lugar al termino Turismo deportivo *sport tourism*. Con base en esto, Weed & Bull (2004) comentan que el turismo deportivo es un derivado de la interacción de la actividad, gente y lugar, lo cual abre un panorama de relaciones entre los espectadores, atletas, oficiales y dignatarios participantes en los eventos deportivos, también conocidos como visitantes en el área del turismo.

Pitts (1999, citado en Ritchie y Adair, 2002), clasifican el turismo deportivo en viajes para participar en deportes proponiendo que el individuo se involucra y participa en las actividades deportivas y de recreación, además de los viajes para presenciar deportes proponiendo que la persona asiste a la visualización de deportes, recreación y eventos. Por tanto, y en base a esta propuesta, Hernández (2013) clasifica a los primeros como turistas activos y a los segundos como turistas pasivos.

Por otra parte Latiesa y Paniza (2006), destacan que la finalidad del turista es dedicar parte de su tiempo vacacional a alguna actividad física, pero no es la función principal de éste, sino un complemento deportivo de la oferta turística, mientras que Hall (1992) identifica al turismo deportivo como los desplazamientos realizados por razones recreativas (no comerciales) para participar u observar actividades deportivas fuera del lugar de residencia habitual. Por tanto se infiere que el turismo deportivo es una relación entre el turista y el tiempo dedicado para una actividad deportiva.

Actualmente, la búsqueda de nuevas formas de realizar actividades turísticas es una medida adoptada por muchas ciudades con el fin de obtener mayores ingresos de esta industria. Sin embargo Cuevas (2012) considera que la proyección del turismo se haya profundamente ligada a la participación consensuada de diferentes actores e interesados en la actividad (*stakeholders*).

Esta práctica ha dado como resultado la creación de nuevos segmentos de mercado con necesidades, gustos y preferencias muy específicas, lo que se traduce en nuevas y mejores prácticas por parte de las empresas y los empresarios con el objeto de mantener su rentabilidad y margen de ganancias y como resultado de esta

diversificación y búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, la oferta turística para albergar la práctica deportiva se ha incrementado en los últimos años, ya que como señalan (Medina & Sánchez, 2005), el clásico turismo de “sol y playa” comienza a desgastarse y mostrar una baja en su oferta. Las nuevas generaciones en conjunto con las tendencias de consumo se han comenzado a interesar por una oferta alternativa de turismo que cubra sus expectativas y que oferte nuevos servicios.

Según (Hernández, 2013), en Europa se pueden observar diversos estudios, donde se analizan los principales motivos y motivaciones de la gente que visita los eventos deportivos para presenciar justas olímpicas o para realizar alguna actividad deportiva. En este contexto, Butler (2005) menciona que los lugares donde se llevan a cabo las actividades turísticas se han enfocado en el rejuvenecimiento de estas, creando nuevos elementos para satisfacer los distintos intereses de los turistas, lo que aplicado a este concepto será nuevas atracciones turístico-deportivas. Adicionalmente, (Gibson, 2002, citado en Ritchie, 2005) sugiere la posibilidad de diferentes categorías y segmentos incluidos en el turismo deportivo, los cuales pueden ser elementos de la misma oferta deportiva en una región. En base a esta aportación se pueden detectar segmentos de turistas que se desplazan a realizar actividades inmersas o que se desencadenan por el turismo deportivo. Un primer segmento implicaría la participación directa o activa en actividades por parte del turista, es decir la persona o individuo que realiza el deporte; para el caso de un segundo segmento se proponen actividades de visitas asistidas a museos, salones de la fama y tours encaminados a leyendas o personas destacadas del ámbito deportivo; y por último también existe el segmento del asistente o espectador a los eventos deportivos de toda clase y de cualquier nivel o tamaño.

Un factor de importancia a considerar en el turismo deportivo, es el factor clima cuando son eventos al aire libre y la temporalidad en la que se desarrolla ya que estos eventos por lo general son programados por periodos, lo que conlleva a una planeación del turismo deportivo para poder ofrecer una mejor calidad en el producto. Al respecto, (Hernández, 2013, citando a Hartman, 1986) menciona que la temporalidad se atribuye al factor natural y al factor institucional, en donde el primero es asociado con cambios climáticos o fenómenos naturales que ocurran durante estaciones del año; y el segundo refleja los cambios sociales o normas dictadas por la comunidad, como prácticas religiosas, escuela y vacaciones.

Por último y para abordar un ejemplo, (Fructuoso & Pérez, 1988) mencionan que finales de la década de los ochenta la República China construyó un complejo turístico en la ciudad de Cantón, el cual fue concebido desde sus inicios como un gran centro deportivo con instalaciones para la práctica del golf y tenis reconociendo el deporte como un motivo significativo de desplazamiento y atracción turística.

---

## 4. MATERIALES Y MÉTODOS

---

Reconociendo las ventajas de la investigación cualitativa (*Bryman, 2004*), el documento se divide en dos secciones:

1. Revisión de literatura y antecedentes que sirvan de base conceptual para el desarrollo del proyecto.
2. Trabajo de campo.

La primera muestra antecedentes y revisión de literatura referente a la práctica de este deporte a nivel mundial, nacional, estatal y particularmente en CJS, así como la relevancia del turismo deportivo para las comunidades. En la segunda etapa, el estudio comprendió la creación de un guion de entrevista como instrumento para la aplicación de entrevistas a profundidad; para este, fue necesario recurrir a la revisión bibliográfica de otros trabajos de investigación que utilizaron el mismo método, con el fin de obtener indicadores. En esta etapa particularmente se exploró la opinión de tres académicos involucrados en el torneo de béisbol estatal, dependencias públicas (Subsecretaría de obras públicas zona norte y secretaria de turismo del municipio) y empresas privadas relacionadas con el complejo de béisbol (taquería Paly y deportes Camacho) y con el turismo en la ciudad, así como con 10 aficionados que acuden constantemente a los juegos, y cuatro locutores de radio involucrados con la práctica de este deporte en la localidad. Las entrevistas a profundidad, se enfocaron en la promoción realizada para turistas que asistan a los diferentes eventos que ofrece este inmueble, diferentes alternativas para impulsarlo, percepción de la infraestructura de Ciudad Juárez para albergar este tipo de práctica turística, entre otros datos que sirvieron para el cumplimiento de objetivos. El instrumento se compuso de 22 preguntas abiertas. Consistió en dos secciones; la primera tuvo como finalidad identificar aspectos socioeconómicos con referencia al estadio; la segunda identificar las percepciones de la oferta turístico-deportiva de CJS.

---

## 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

---

Los resultados aquí descritos se distribuyen en tres secciones principalmente:

1. Características físicas del estadio
2. Impacto social como atractivo turístico
3. Impacto económico del estadio en el ámbito del turismo

En primera instancia, se destacan algunos fragmentos de las entrevistas a profundidad, realizadas en una etapa de la investigación.

## 6. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL COMPLEJO

Para esta sección, se recurrió a realizar un análisis observacional del complejo de Béisbol Juárez Vive y sus alrededores de 250 metros a la redonda, así como una entrevista en la que participaron el Ingeniero Everardo Medina, Subsecretario de Obras Publicas Zona Norte del Gobierno del Estado de Chihuahua, Arquitecto Edgar Castro responsable de la construcción de la obra, y Licenciado Ricardo Levario, responsable del complejo. Resultando de las preguntas referencias a las ventajas competitivas del complejo la siguiente Tabla 1.

**Tabla 1. Características principales del Complejo Juárez**

### ¿Ventajas competitivas del Estadio?

“Es el único en su tipo para la práctica de este deporte en todo el país”.

*Ing. Everardo Medina*

“Cuenta actualmente con dos estadios en una misma área”.

*Ing. Everardo Medina*

“además uno de estos es el que tiene más capacidad para albergar afición en todo el Estado de Chihuahua”.

*Arq. Edgar Castro*

“Se encuentra entre los 10 más grandes de toda la República Mexicana”.

*Lic. Ricardo Levario*

### ¿El inmueble está preparado para atender al Turismo?

“El complejo fue diseñado para albergar a la afición de Ciudad Juárez y que después de satisfacer las necesidades de la comunidad se puede pensar en atraer turistas de otras regiones, sin embargo si existe un lugar exclusivo para la porra y aficionados del equipo visitante”.

*Ing. Everardo Medina*

“Un estadio siempre se hace pensando en albergar grandes eventos así como grandes cantidades de asistentes a los mismos, sean turistas o no”.

*Arq. Edgar Castro*

“Si, si estamos preparados para atender las necesidades específicas de los turistas que nos visiten, tenemos infraestructura de primer mundo”.

*Lic. Ricardo Levario*

Fuente: *Elaboración propia en base a entrevista 2013*

La Tabla 2, muestra las características principales del complejo mostradas por el Arquitecto del complejo, en las cuales se destacan aspectos referentes a los metros construidos, cajones de estacionamiento, casetas de vigilancia, áreas comerciales, entre otras.

**Tabla 2. Características principales del Complejo Juárez Vive**

<b>Características</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Construcción total:</b>	154, 756.33 m <sup>2</sup>
<b>Espacio para estacionamiento:</b>	39, 625,06 m <sup>2</sup>
<b>Duración de obra (construcción y remodelación):</b>	1 año
<b>Cajones de estacionamiento en total:</b>	1344
<b>Casetas de vigilancia:</b>	No cuenta con ninguno
<b>Iluminación:</b>	4 torres de iluminación en sombra, 4 torres en sol, 28 arbotantes para áreas de estacionamiento, 815 luminarias en el complejo
<b>Área destinada para comercio:</b>	1, 204.14 m <sup>2</sup>
<b>Baños:</b>	11 módulos

Fuente: *Elaboración propia en base a plano del proyecto 2013*

La Tabla 3, muestra las características principales de los estadios que se encuentran dentro del complejo. En esta se puede destacar una fuerte inversión por parte de las autoridades para la remodelación y construcción de estadios, pretendiendo hacer unas instalaciones de primer nivel.

Tabla 3. Comparativo estadios Juárez Vive y Carta Blanca

Estadio Juárez Vive		Estadio Carta Blanca	
<b>Construcción de:</b>	127,775.63 m <sup>2</sup>	<b>Construcción de:</b>	26,980.70 m <sup>2</sup>
<b>Inversión para construcción:</b>	\$210,393,330.57 millones de pesos	<b>Inversión para remodelación:</b>	\$20,000,000 millones de pesos
<b>Material principal de construcción:</b>	Acero, concreto, asfalto, pintura	<b>Principales aspectos a remodelar:</b>	Obra civil, acabados, campo de juego, instalaciones eléctrica e hidra sanitarias
<b>Capacidad de personas en juego:</b>	11,019 espectadores	<b>Capacidad de personas en juego:</b>	7,000 espectadores
<b>Capacidad de personas en evento:</b>	15,019 espectadores	<b>Capacidad de personas en evento:</b>	11,000 espectadores
<b>Cajones de estacionamiento:</b>	1205 cajones	<b>Cajones de estacionamiento:</b>	139 cajones
<b>Nº. De accesos:</b>	4 (1 por Reforma, 1 por Ave. Sanders y 2 por Ave. Juan Gabriel)	<b>Nº. De accesos:</b>	2 por calle reforma
<b>Nº. De taquillas:</b>	4 taquillas	<b>Nº. De taquillas:</b>	2 taquillas
<b>Sanitarios:</b>	119 sanitarios: 88 espectadores, 9 para jugadores y oficina, 22 para discapacitados en 11 módulos.	<b>Sanitarios:</b>	30 sanitarios: 24 normales y 6 para discapacitados en 4 módulos

<b>Secciones:</b>	Gradas sombra 6,375 personas, palcos para 426 personas, gradas sol pasa 4,218 personas, casetas diamante para 15 personas, casetas VIP para 128 per- sonas (8 personas x 16 casetas)	<b>Secciones:</b>	Sombra para 3,861 personas, sol para 3139 personas, casetas de radio y televisión
<b>Proyección de crecimiento:</b>	6,098 butacas en gradas de sol en segunda etapa		

Fuente: *Elaboración propia con base a trabajo de campo (2013)*

En referencia a la infraestructura urbana, el estadio actualmente se encuentra en una zona céntrica de la ciudad, lo que le da más facilidad a los turistas de Estados Unidos para su arribo ya que la zona centro de esta ciudad se encuentra pegada a la línea fronteriza, sin embargo se percibió una deficiente y obsoleta oferta turística, no hay restaurantes ni hoteles en la zona, el complejo se encuentra instalado entre casas habitación por el lado poniente y una avenida rápida en el lado oriente, cuenta con una plaza comercial (Centro Comercial Sorina Sanders) que se encuentra a un costado el cual tiene mucha deficiencia en cuanto a calidad de sus instalaciones. Cuenta como principales avenidas el eje vial Juan Gabriel, Ave. De los insurgentes, Ave. Niños héroes, Ave. Reforma, Ave. Vicente guerrero, Ave. 16 de septiembre y Ave. Municipio libre. Por otra parte cuenta con un salón de eventos (Morocos restaurante y bar) dentro del complejo, sin embargo el encargado del complejo Lic. Ricardo Levario Grevia comenta que solo se utiliza en eventos programados (visitas de artistas), que se tiene proyectada una remodelación de sus instalaciones, pero sin embargo no se tiene fecha debido a la falta de recursos. Al igual que la remodelación de este salón de eventos, se tiene proyectado la creación de un museo salón de la fama del béisbol en CJS en el antiguo edificio de la Cervecería Cuauhtémoc incluido dentro del complejo e icono de las grandes temporadas del béisbol en esta frontera. También comento de un presupuesto autorizado para la creación de un espacio interactivo para la práctica del béisbol a través de máquinas de bateo entre

otras por parte de los niños. Por otra parte no se detecta una zona para conferencias de prensa ni sala de juntas.

En referencia a los negocios de corte turístico que se encuentran aledaños a la zona, se perciben dos tiendas de conveniencia a las cuales se les pregunto sobre sus ventas con el funcionamiento y comentan que cuando hay juegos de béisbol sus ventas se ven favorecidas en más de un 80% de lo normal. También se detectaron 7 salones de baile y bares, los cuales no tienen la infraestructura adecuada para la recepción de turistas. Comentaron que su mercado es en un 100% local y de la zona. La Tabla 4. Muestra los locales detectados 250 metros a la redonda.

**Tabla 4. Empresas turísticas alrededor del complejo**

<b>Hoteles 250 m alrededor del complejo</b>	No se encontraron
<b>Restaurantes 250 m alrededor del complejo</b>	No se encontraron
<b>Casinos</b>	No se encontraron
<b>Transporte Turístico</b>	No se encontraron
<b>Sitios de Taxis</b>	Sitio Soriana Sanders
<b>Bares y Salones de Baile</b>	Se detectaron 7 quienes atienden al mercado local
<b>Centros comerciales</b>	Soriana Sanders
<b>Tiendas de autoservicios / conveniencia</b>	2 tiendas: un Del Rio y un Extra

Fuente: *Elaboración propia con base a trabajo de campo (2013)*

La siguiente Figura 1, muestra la ubicación y las principales vías de acceso al complejo deportivo, demostrando su posición céntrica y su cercanía con la vecina ciudad de El Paso, Texas.



<b>Parral Stadium</b>	Hidalgo del Parral, Chihuahua	Mineros de Parral	6,000	2002	N/o	N/o	N/o
<b>Gran Estadio Delicias</b>	Ciudad Delicias, Chihuahua	Algodoneros de Delicias	4,322	2003	N/o	N/o	N/o
<b>Gran Estadio Madera</b>	Ciudad Madera, Chihuahua	Venados de Madera	3,188	2004	N/o	N/o	N/o
<b>Chihuahuas Stadium</b>	El Paso, Texas, Estados Unidos	El Paso Chihuahuas	12,000	2014	Si	20	Si

\* N/o: Información no obtenida.

Fuente: *elaboración propia con base a Solo Béisbol 2012, epchihuahuas.com 2014 y elsoldeparral.com, 2013*

Se han detectado principales ventajas competitivas del complejo Juárez Vive, relación a los estadios del país, estado y la ciudad de El Paso Texas. Se destacan :

1. Único complejo de béisbol en todo el país ya que como se mencionó con anterioridad cuenta con dos estadios en un mismo lugar, espacio para museo, y área interactiva para juegos además de un restaurant bar dentro.
2. Único en su categoría con dos estadios de béisbol en un mismo sitio en México.
3. Capacidad para más y mejores eventos; Cercanía con otro país.
4. Planeación del complejo replicando los estadios de grandes ligas en EUA (construido en el centro).
5. Museo del Béisbol interactivo (en proyección).
6. Salón de la Fama del Béisbol (en proyección).
7. Población de la zona conoedora del deporte.
8. Vías transporte público accesible (en construcción).

Por otra parte, el complejo Juárez Vive al igual que otros estadios en la Republica Mexica, tiene una segunda funcionalidad, a parte de la presentación de partidos de béisbol. Partiendo del el mismo concepto con el que se ha manejado el estadio Carta Blanca, el complejo Juárez Vive puede albergar conciertos de artistas de renombre, eventos deportivos, espectáculos ecuestres, eventos culturales, festivales, etc. Lo

cual genera una derrama económica importante para la comunidad, así como una apertura al turismo (especialmente zonas aledañas). El complejo podría albergar otros tipos de eventos como:

1. Conciertos
2. Obras
3. Exposiciones
4. Espectáculos de deportes extremos
5. Eventos culturales
6. Espectáculos ecuestres
7. Festivales
8. Torneos
9. Cuadrangulares de béisbol
10. Ferias

---

## 7. COMPLEJO DE BÉISBOL COMO UN ATRACTIVO TURÍSTICO

---

Para esta sección, se recurrió a realizar entrevistas en la que participaron personas allegadas a la práctica de este deporte en el complejo deportivo: Adrián Montes (Locutor), Mario Payan (Locutor), Iván Calderón (Empresario patrocinador), Santos Romo (Vocal liga primera fuerza en la Ciudad y director del equipo Servigas del Norte), Joel Montes (Ex promotor ligas infantiles) y además de un aficionado que asiste con regularidad a los juegos de Béisbol Jesús Tarango. Resultando de las preguntas la siguiente Tabla 4.

**Tabla 6. Complejo de béisbol como un atractivo turístico**

**¿Qué beneficios ha traído a la frontera la práctica de este deporte?**

“Durante muchos años, la Ciudad se caracterizó por ser 100% béisbolera, lo que atrajo mucho al mercado de Los Estados Unidos, principalmente de la vecina ciudad de El Paso, esto en gran forma ayudo para el establecimiento de centros de diversión” Aficionado, *Jesús Tarango*.

“Todo evento, jala turismo y el béisbol no es la excepción” *Santos Romo*.

“La práctica de este deporte ha creado más ligas y transmisión de valores para los niños” *Joel Montes*.

---

<p><b>¿Qué diferencias percibe entre los aficionados de la actualidad y los de hace 20 años?</b></p>	<p>“hoy en día se consume mucho más alcohol en el estadio que antes, sin embargo el que realmente es aficionado no ha cambiado” <i>Iván Calderón.</i></p>
<p><b>¿Cuál era afluencia de población extranjera en los juegos de béisbol hace 20 años?</b></p>	<p>“A pesar de que es un campeonato muy local, siempre hemos tenido la visita de los habitantes del Paso, pero antes la Ciudad era más pequeña. A decir con sinceridad creo que es la misma que ahora, solo que en diferentes proporciones.” <i>Mario Payan.</i> “Siempre ha sido muy poca, pero segura nunca nos fallan” <i>Santos Romo.</i></p>
<p><b>¿Qué opina usted del nuevo estadio de béisbol Juárez Vive?</b></p>	<p>“A la ciudad le hacía falta un lugar con más capacidad para estos eventos, es bueno que existan estos proyectos.” <i>Adrián Morales.</i> “era una necesidad que está mal atendida porque no se cuenta con la infraestructura necesaria” <i>Adrián Montes.</i> “hay muchísimas cosas que mejorar, sin embargo ya se dio un primer paso” <i>Iván Calderón.</i> “Ciudad Juárez necesita de este tipo de obras, ya que esto atraerá más turismo y derramas económicas” <i>Santos Romo.</i> “es muy importante que no se pierdan las tradiciones de la ciudad, esto forma parte de la cultura del fronterizo, que bueno que esta el estadio” <i>Mario Payan.</i></p>

Fuente: *Elaboración propia con base a trabajo de campo, 2013*

Actualmente, el complejo motiva la actividad turística doméstica en la ciudad, ya que con los juegos de béisbol está convocando al incremento de visitantes principalmente de la ciudad de El Paso Texas y poblaciones aledañas a asistir, además de

incentivar a los comercios para hacer ofertas aprovechando ser parte de esta nueva área de oportunidad en la zona. Como exterioriza Cuevas (2012:265) “El poder es estrictamente relacional. De aquí que se deba entender que las fuerzas sociales deberán dirimir sus intereses, ya que, visto desde un campo estratégico, la cooperación y no el conflicto permite un consenso racional para tener la capacidad de desarrollar una actividad común [...]”.

De manera que, el complejo está proyectando el desarrollo y administración de un restaurante público con servicios completos y una barra tanto como tiendas de souvenirs que serán ubicadas en el mismo. Mientras su influencia se presenta en tres conglomerados:

1. Parques y similares
2. Centro comerciales y similares
3. Empresas con actividad turística

En el conglomerado de **Parques y similares** se detectan:

- *Parque Chamizal*: Parque ubicado en la entrada del puente internacional de Córdoba en el cual se practican diversas actividades recreativas. Se toma en cuenta este atractivo turístico de la ciudad, debido a que los juegos motivarían una mayor afición y gusto por la práctica de este deporte.
- *Parque Borunda*: Parque ubicado en la calle 16 de Septiembre e Ignacio Ramírez el cual cuenta con juegos mecánicos e islas con puestos de comida típica y rápida. Se contempla el mismo, ya que se presta por su cercanía al complejo, y sus condiciones de venta de antojitos, al finalizar los partidos los asistentes acuden al mismo.
- *Fiesta Park*: Se detectó que es el único lugar en la ciudad que cuenta con máquinas de bateo, al momento de funcionar el complejo se creara una cultura por la práctica del béisbol en la ciudad por lo cual dicho lugar podría verse beneficiado debido al interés de los aficionados.

Mientras el conglomerado de **Centros comerciales y similares** se destaca:

- *Centros comerciales*: Los llamados *Malls* en la ciudad donde se encuentran diferentes giros comerciales de diversos intereses. Los beneficiados directamente son: Soriana Sanders y Rio grande Mall, Smart y Soriana López Mateos, así como Plaza de las Américas.
- *Zona Pronaf*: Sector de la ciudad ubicada en la entrada al Ciudad por el puente de las Américas también conocido como libre, en la cual se pueden encontrar diversos atractivos como: hoteles, museos, teatros, centros comerciales,

bancos, restaurantes, bares y centros nocturnos, entre otros. Mismos que se beneficiaran por la afluencia de consumidores antes durante y después de los partidos.

- *Tiendas de Conveniencia*: aledañas al complejo se verán beneficiadas directamente en un incremento por la afluencia de visitantes a la zona.
- *Avenida Juárez*. Ubicada en el centro histórico de la ciudad y en esta, por tradición de muchos años, alberga múltiples centros nocturnos, restaurantes, tiendas de vinos y licores, entre otros, el tráfico de visitantes de la ciudad de El Paso, por el puente Santa Fe.

**Empresas con actividad turística** como son:

- *Restaurantes y bares*: Los visitantes que acuden a los juegos y eventos asisten antes o después a restaurantes, bares y similares.
- *Centros de entretenimiento*: Casinos o casas de juego.

---

## 8. IMPACTO DEL COMPLEJO DE BÉISBOL JUÁREZ VIVE EN LA ECONOMÍA DE LA CIUDAD

---

En el presente apartado, se mencionan las relaciones del complejo con sector comercial y con los demás sectores, además de algunas variables de interés, los beneficios por la derrama económica, para presentar una aproximación del comportamiento en sector comercial derivado de la operación del complejo. Sectores beneficiados económicamente por el funcionamiento del complejo:

1. Restaurantero
2. Hotelero
3. Centros comerciales
4. Centros de entretenimiento
5. Tiendas de conveniencia
6. Comercio informal

En la Tabla 7, se presenta un resumen del sondeo realizado a un grupo de 10 aficionados elegidos aleatoriamente que dijeron asistir con regularidad a los juegos.

**Tabla 7. Percepción del impacto económico del Complejo en la Ciudad.**

**¿Cuánto gasta usted como aficionado regularmente en un juego de béisbol?**

El gasto promedio por persona es de 200 pesos por persona y de 500 por familia.

<p><b>¿En que gasta: antes, durante y después de los juegos?</b></p>	<p>Refrescos para antes de llegar, estacionamiento, bebidas (cerveza, aguas y gaseosas) y botanas dentro del estadio y cena después de los juegos.</p>
<p><b>En referencia a negocios ¿quiénes son los principales beneficiados económicamente con el estadio?</b></p>	<p>Los principales beneficiados son los restaurantes aledaños a la zona, sin embargo los que se encuentran en avenidas principales también se ven beneficiados ya que al estadio llega gente de todas partes de la ciudad.</p>
<p><b>¿Cuáles son los principales segmentos que asisten a los juegos?</b></p>	<p>Familias, parejas de novios, y grupos de amigos. Predominan los hombres.</p>
<p><b>¿Existe difusión de los eventos y juegos fuera de la ciudad?</b></p>	<p>En el estado si hay una promoción a la liga de béisbol pero no hay promoción a los juegos de los indios en la Ciudad.</p>
<p><b>¿Hay publicidad del estadio en Estados Unidos?</b></p>	<p>No, nunca se ha necesitado.</p>
<p><b>¿Realizan convenios con empresas de carácter turístico para atraer más afición y visitantes al estado?</b></p>	<p>No se tiene registrado ningún convenio.</p>

Fuente: *Elaboración propia con base a trabajo de campo, 2013*

Quando el complejo opera, los gastos de los visitantes que no son locales y otras actividades que ocurren en los estadios y fuera de ellos, “producirá beneficios económicos significantes para la economía de Ciudad Juárez a largo plazo, que incluye oportunidades de empleo además, de un aumento en la producción económica para la misma”. (Aragón, 2013).

En las entrevistas también se destacó el interés de los administradores por ser anfitriones de “Eventos de Joyas” como Juegos de Estrellas y una de las rondas importantes de la liga Mexicana de Béisbol. Aunado a esto, si el equipo local Indios, realizan campañas con triunfos, muchos visitantes de toda la ciudad así como de la vecina ciudad Texana de El Paso y sus alrededores, se desplazarán al complejo para presenciar los juegos, por lo que la ciudad recibirá mucha exhibición favorable con los medios locales, estatales, nacionales e internacionales.

Es de relevancia destacar que las entrevistas aplicadas a los aficionados, se detectó una pérdida de la cultura y el gusto por el béisbol a través del tiempo por parte de la población de la ciudad, es decir que las personas con edades más avanzadas si gustan y conocen del deporte, pero la generación actual económicamente activa ha perdido el gusto por el deporte. Por tanto se determina en primer beneficio a la comunidad la convivencia y trasmisión de valores de parte de los abuelos a los nietos. Los beneficios que brindara el complejo a la comunidad:

1. Convivencia y transmisión de valores de abuelos a nietos
2. Espacios dignos para esparcimiento
3. Incentivar el turismo en la ciudad
4. Orientación de las nuevas generaciones hacia el deporte
5. Lugar de distracción para la comunidad
6. Lugar de convivencia padres e hijos
7. Difusión de cultura física en la comunidad
8. Reactivación de la economía en la zona
9. Atracción de visitantes a la ciudad
10. Espacio de diversión

---

## 9. CONCLUSIONES

---

Esta investigación tuvo como objetivo evaluar la actividad del estadio de béisbol con relación a la condición socioeconómica y el desarrollo del turismo en Ciudad Juárez, a partir de la percepción de los diferentes organismos y empresas inmersas en este tipo de turismo. Los resultados obtenidos muestran los informantes están conscientes de que el fortalecimiento a la promoción de los potenciales elementos deportivos que se encuentran en el lugar diversificarán la oferta del sitio. Ya que se percibe el potencial turístico-deportivo que tiene el complejo. También, la creación y gestión de una marca puede ayudar a consolidar un producto turístico, pudiendo de esta forma diversificar la oferta de turismo de negocios que predomina en CJS.

Aunque actualmente ya trae beneficios a la ciudad, con el simple hecho de contar con un espacio digno para el esparcimiento de sus habitantes, igualmente de convivencia entre padres e hijos, siendo este un detonante para la reconstrucción del tejido

social; además de difundir la cultura física y el gusto por el béisbol en la comunidad. Como Zizaldra (2010:51) revela: “La actividad turística, sin duda es un sistema complejo que requiere la participación entre los *stakeholders* a través de sus líderes, la cual debe extenderse entre las comunidades en el área de influencia de CS- ELP”

Por otra parte, una mejor planeación de la temporada así como una mejor coordinación y cooperación entre todos los involucrados en este deporte dará una reactivación de la economía en la zona, “la cual ha sido altamente dañada por la inseguridad en la ciudad, lo que consecuentemente llevo a una disminución de turistas a la misma, además del desaparecimiento de espacios de división”. (Moreno, 2011).

#### *Recomendaciones para el funcionamiento del Complejo de Béisbol Juárez Vive*

En base al trabajo de campo realizado, se determinaron áreas de oportunidad para una investigación posterior como son:

- a. Mejoras en la imagen e infraestructura del complejo.
- b. Museo interactivo sobre el béisbol local.
- c. Transculturalidad en la gestión de instalaciones y eventos.
- d. Incorporación de estrategias de mercadotecnia con los interesados en la actividad deportiva (iniciativa privada, publica y sociedad).



# MARKETING Y TURISMO DEPORTIVO

**Carmelo Mercado Idoeta**  
*Universidad Rey Juan Carlos*

**Iria Paz Gil**  
*Universidad Rey Juan Carlos*

---

## I. CARACTERÍSTICAS GENERALES

---

La Organización Mundial del Turismo (OMT) prevé más de 1'8 billones de llegadas internacionales en 2030. De ahí, la necesidad cada vez mayor de determinar el alcance, tamaño, crecimiento e interés de los distintos segmentos turísticos, a nivel nacional e internacional.

Uno de los mercados que más interés está suscitando en los últimos años es el mercado deportivo, entendido como recurso turístico. Macroeventos mundiales, como los *Juegos Olímpicos*, los *Mundiales de Fútbol*, *Super Bowl*, *Torneos de Golf*, etc., son capaces de congregar a millones de espectadores cada año. Más allá, son capaces también de movilizar a millones de turistas, que están dispuestos a viajar e invertir en este tipo de actividades. Generan un altísimo interés internacional, así como millones de desplazamientos e incontables ingresos en los destinos de acogida. Incluso los propios deportistas se convierten en productos turísticos, capaces de atraer por sí solos a los turistas.

A la hora de hablar de turismo y deporte, lo primero que encontramos son multitud de términos más o menos relacionados. Esta amplitud terminológica está presente no sólo en la producción académica, sino en las propias webs oficiales de

turismo de las Comunidades y Ciudades Autónomas españolas<sup>30</sup>. Los términos más frecuentes para expresar la práctica deportiva durante el tiempo vacacional son: *Deportes de aventura* y *Turismo de aventura*. Pero también encontramos, incluso dentro de una misma web, otros como: *Deportes de riesgo*, *Actividades en la naturaleza*, *Ocio deportivo*, *Actividades* u *Ocio al aire libre*, *Deportes en la naturaleza*, *Deportes extremos*, etc.

Estas denominaciones indican distintas concepciones de la relación entre turismo, ocio y deporte. En general, suelen indicar algún tipo de actividad física, más o menos intensa, normalmente en un entorno natural y que se realiza durante el tiempo de ocio, libre o vacacional. Así, la mayor parte de las estadísticas oficiales de turismo engloban ocio y deporte dentro de la misma categoría. No obstante, a pesar de que, en sentido amplio, el deporte es una actividad de ocio, a efectos de analizar el turismo deportivo en sí mismo, convendría separarlas. Algunos avances a nivel internacional sobre estas actividades son los análisis sobre turismo de aventura o turismo activo.

De acuerdo con el *Informe Global de Turismo de Aventura* de la OMT (*Global Report on Adventure Tourism, 2014*), el turismo de aventura es una de las categorías turísticas de más rápido crecimiento, de forma que la mayor parte de los países reconocen su valor ecológico, cultural y económico. A pesar de que no existe una definición por parte de la OMT, la *Adventure Travel Trade Association* (ATTA) lo define como un viaje que incluye al menos dos de los siguientes elementos: Actividad física, entorno natural e inmersión cultural.

Aunque el turismo deportivo y el turismo de aventura no son estrictamente lo mismo, muchas de las actividades incluidas en la clasificación de la ATTA son incluidas también en las clasificaciones de turismo deportivo (*Tabla 1*).

**Tabla 1. Clasificación de actividades de aventura que son actividades deportivas**

ACTIVIDAD	TIPO
Observación de aves	Suave
Piragüismo	Suave
Espeleología	Dura

30 Nota de los autores: En este trabajo nos limitamos a las webs oficiales de turismo y a los datos estadísticos oficiales, debido a la ingente cantidad de actividades deportivas y fuentes no oficiales, cuya revisión sistemática excedería la extensión y propósito de este trabajo.

<b>Escalada (montaña/roca/hielo)</b>	Dura
<b>Eco-turismo</b>	Suave
<b>Pesca/Pesca con mosca</b>	Suave
<b>Excursionismo</b>	Suave
<b>Paseos a caballo</b>	Suave
<b>Caza</b>	Suave
<b>Kayaking/mar/aguas bravas</b>	Suave
<b>Orientación</b>	Suave
<b>Rafting</b>	Suave
<b>Safari</b>	Suave
<b>Buceo</b>	Suave
<b>Snorkeling</b>	Suave
<b>Esquí/snowboard</b>	Suave
<b>Surf</b>	Suave
<b>Trekking</b>	Dura
<b>Rutas</b>	Otro

Fuente: *Elaboración propia, a partir de Global Report on Adventure Tourism, 2014, OMT*

El interés por incentivar estas actividades en destino radica en su potencialidad para desestacionalizar la demanda. La estacionalidad de la demanda es una característica intrínseca del mercado turístico español, especialmente de su producto estrella desde los años 50, el turismo de sol y playa. Numerosas iniciativas públicas y privadas tratan de combatir este fenómeno, a través de planes, programas,

actividades, promociones, etc. El documento rector de la política turística a nivel estatal es el *Plan Nacional e Integral de Turismo (2012-2015)*, en el que se contemplan como medidas indispensables, entre otras, la diversificación de la oferta y la colaboración público-privada.

Las actividades deportivas atraen a turistas a lo largo de todo el año. Lejos del modelo de sol y playa, los eventos deportivos permiten canalizar los flujos turísticos en cualquier estación del año. Así, por ejemplo, los deportes de nieve, en los que Pirineos y Sierra Nevada son referentes internacionales y sede de diversos campeonatos (Sierra Nevada será sede del *Campeonato Mundial de Snowboard y Freestyle* en 2017). Otras actividades suaves, como el senderismo y el cicloturismo, que están en aumento, encuentran su momento más idóneo en las estaciones templadas de la primavera y el invierno. Alternativas estructuradas, como las *Vías Verdes* permiten al turista conocer el destino desde otra perspectiva. El *Camino de Santiago* es sin duda la mayor y más conocida ruta, además de origen del turismo itinerante, en el que actualmente encontramos a turistas (*peregrinos*) que no viajan únicamente por motivos religiosos, sino también deportivos. Otras alternativas, quizá menos conocidas, también son capaces de atraer turistas en épocas diversas a lo largo del año, como la observación de aves, en la que Extremadura es un referente internacional y se está posicionando como destino clave para los amantes de la ornitología en Europa. Sin olvidar un deporte como la pesca, cuyos amantes se desplazan a otros países, como Escocia, para poder atrapar un salmón; en España, el primer salmón de la campaña (ríos asturianos y cántabros) recibe el nombre de *campanu* y su venta alcanza precios muy elevados, además de dotar de gran prestigio al afortunado pescador.

De acuerdo con el Informe Global de Turismo de Aventura de la OMT (*Global Report on Adventure Tourism*, 2014), algunas de las actividades de elevado interés serían:

### **Esquí y snowboard**

- 25% población Noruega, Austria y Suiza son esquiadores activos.
- 44% esquiadores visitan Los Alpes.
- Se puede definir el mercado de nieve como “aventura de día, lujo de noche”, con oferta complementaria de elevada calidad, como restaurantes *Michelin* en las estaciones.
- Proporciona actividades deportivas adicionales, como el *heli-ski*, aumentando la cartera de productos y las experiencias del turista.

### **Ciclismo**

- El turista puede acudir tanto para participar en eventos (*Riding the Rockies*), como para asistir a su desarrollo (*Tour de Francia*).

- Según la Federación Europea de Ciclistas, el ciclismo supone unos ingresos para el continente de más de 44 billones de € anuales, resultado de 2'3 billones de viajes ciclistas con valor turístico.
- La infraestructura ciclista proporciona una atracción a los turistas y diversifica las opciones de transporte para los locales. En España, las Rutas Verdes y, sobre todo, la enorme proliferación de centros BTT en prácticamente todas las CC.AA. son un fiel reflejo del creciente interés por este deporte.

### **Mochileo/Trekking/Excursionismo**

- Actividad en crecimiento.
- Estos turistas permanecen en el destino por más tiempo; aunque gastan más dinero, el gasto medio diario es inferior.
- El claro referente de esta actividad es el *Camino de Santiago*, pero también *Senderos de España* o las numerosas rutas que se ofrecen en prácticamente todas las CC.AA., con o sin denominación de marca específica (por ejemplo, *La Ruta del Quijote*).

### **Surf**

- Se presenta como una actividad subdesarrollada en naciones en desarrollo.
- Liberia, El Salvador o Indonesia son ejemplos de destinos no tradicionales que están aumentando sus asentamientos surfistas.
- El número de surfistas a lo largo del mundo se ha incrementado de 26 a 35 millones entre los años 2001 y 2011.
- Diversos destinos españoles ofrecen localizaciones idóneas para la práctica de este deporte, como la Cornisa Cantábrica o las Islas Canarias.

Algunas Comunidades y Ciudades Autónomas utilizan los deportes en sus campañas de marketing turístico (Galicia, *El buen camino*; Islas Canarias, *The Canary way of surf*). Otras, disponen específicamente de productos deportivos entre su oferta turística (Comunidad de Madrid, *Aranjuez en piragua*) o de planes específicos para incentivar el turismo deportivo (Cantabria, "*Plan de dinamización del producto surf*"). Aunque la relación entre marketing, turismo y deporte no adquiere la misma importancia en todas ellas, sí está presente, de uno u otro modo, la oferta deportiva de la que puede disfrutar un turista interesado.

En cuanto al tamaño exacto de este mercado, es difícil calcularlo debido a que no existen suficientes datos estadísticos todavía y a que se solapan las actividades deportivas, las actividades turísticas y la práctica ocasional de deporte. Podemos formarnos una idea aproximada de su potencial a partir de algunos datos recogidos por el Instituto de Estudios Turísticos (*Tabla 2*).

**Tabla 2. Datos sobre la motivación del viaje “Ocio”****FRONTUR Encuesta de movimientos turísticos en fronteras**

“Entradas de turistas clasificadas por motivos de la visita” Motivo: Ocio, Vacaciones

Porcentaje	Total	Tasa de variación interanual
86'5%	56.191.202	6'9

**EGATUR Encuesta de gasto turístico**

“Gasto de los turistas según motivo del viaje” Motivo: Ocio, Recreo

Gasto total		Gasto medio por persona		Gasto medio diario		Estancia media	
Mill. €	% Var.	€	% Var.	€	%n Var.	Días	% Var.
54.358	6'3	967	-0'6	109	-0'3	9	-0'4

**ESPAÑA EN EUROPA El comportamiento turístico de los residentes en la Unión Europea (UE)**

Balanza de pagos: España (47.164 mill. €) fue el país de la UE que más ingresos por turismo obtuvo en 2013.

Los residentes de Alemania continuaron siendo los que más gastaron (64.677 mill. €) en turismo emisor, seguido de los británicos (39.547 mill. €).

España fue el país que mayor superávit por turismo registró (34.750 mill. €).

**Fuente.** Elaboración propia, a partir de información del Instituto de Turismo de España<sup>31</sup>(Turespaña) (2014).

31 Fuente: Instituto de Turismo de España (*Turespaña*). Subdirección General de Conocimiento y Estudios Turísticos. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Gobierno de España.

Por otro lado, en turismo es tan necesaria la colaboración público-privada que uno de los ejes del *Plan Nacional e Integral de Turismo* se dedica íntegramente a la estimulación de esta colaboración. Un claro ejemplo de esta colaboración lo encontramos en muchas de las webs oficiales de turismo de las CC.AA., que enlazan directamente a las empresas que proporcionan los servicios deportivos en los que esté interesado el turista. De hecho, sin esta colaboración, ni una red empresarial que cubra la demanda de actividades deportivas, muchos de los desplazamientos turístico-deportivos no tendrían lugar, pues incluso los deportes suaves (senderismo, observación de aves, etc.) se ven beneficiados de una infraestructura de soporte (guías, señalización, accesos, servicios adicionales, etc.) que no sólo descansan en el sector público, sino también en el privado.

### Turismo deportivo vs. Deporte turístico

De acuerdo con la revisión terminológica realizada por Latiesa y Paniza (2006), existen diversos conceptos que recogen la relación entre turismo y deporte. El foco en el turismo o en el deporte arroja diferentes resultados en esta relación, que pueden ser clave a la hora de clasificar las actividades turístico-deportivas o deportivo-turísticas, que a su vez puede ser clave a la hora de diseñar y gestionar productos o estrategias de marketing.

Siguiendo esta revisión, Hall (1992) define el *turismo deportivo* como los “desplazamientos realizados por razones recreativas (no comerciales) para participar u observar actividades deportivas fuera del lugar de residencia habitual”, mientras que para Standeven y De Knopp (1999) se trataría de “todas las formas activas o pasivas de la actividad deportiva, participando casualmente o de forma organizada, bien sea por razones comerciales o de negocios o no, pero que necesariamente implique un viaje fuera del lugar habitual de residencia”.

De Knopp (1999) ofrece dos conceptos adicionales, derivados de la intención de practicar deporte y del tiempo invertido en esta práctica durante el periodo vacacional del turista:

- **Deporte en vacaciones:**
  - Como complemento: El turista dedica parte de sus vacaciones a alguna actividad física, pero no es la finalidad principal de éstas.
  - Ocasionalmente: El turista no planifica previamente la práctica de ningún deporte ni elige su destino en función de dicha práctica, si bien durante su estancia practica algún deporte de manera ocasional.

- **Vacaciones deportivas:**

- Vacaciones deportivas puras activas: La intencionalidad e inversión temporal en actividades deportivas son el motivo fundamental del desplazamiento del turista.
- Vacaciones deportivas puras pasivas: La asistencia a algún evento deportivo (espectáculo) es el motivo fundamental del desplazamiento del turista.

Gammon y Robison (1997) proporcionan a su vez cuatro relaciones entre turismo y deporte:

- **Turismo deportivo**, entendido como “individuos o grupos que participan activa o pasivamente en deportes competitivos o recreativos durante los viajes que realizan fuera de su residencia habitual”.
  - Definición fuerte: Participación activa o pasiva en eventos deportivos competitivos.
  - Definición débil: Participación activa o pasiva en deportes recreativos.
- **Deporte turístico**, entendido como el conjunto de las “personas que viajan fuera de su residencia habitual y participan activa o pasivamente en deportes competitivos o recreacionales como una actividad secundaria”.
  - Definición fuerte: Turistas que tienen como refuerzo la participación activa o pasiva en algún deporte.
  - Definición débil: Turistas que tienen una participación accidental en algunas formas menores de deporte.

Esteve Secall (1991), por su parte, distingue la relación entre turismo y deporte como sigue:

- **Turismo deportivo**, entendido como la “actividad turística de la que forma parte algún tipo de práctica deportiva, bien como objetivo fundamental, bien como objetivo complementario”.
- **Deporte turístico**, entendido como el conjunto de “actividades deportivas susceptibles de comercialización turística”.

Latiesa, Paniza y Madrid (2000) también establecen distinciones en esta relación:

- **Turismo deportivo**, entendido como las “actividades que se desarrollan en un lugar distinto de la residencia habitual y que tienen como objetivo principal la recreación turística y como actividad complementaria vacacional la práctica deportiva”.

- **Deporte turístico**, entendido como las “actividades que se desarrollan en un lugar distinto de la residencia habitual y que tienen como objetivo principal la actividad deportiva (ejercicio y/o espectáculo) y como actividad complementaria la recreación turística”.

---

## 2. TIPOLOGÍA

---

Muchas de las dificultades de clasificar el turismo deportivo provienen de la amplitud del concepto deporte, que puede incluir actividades que van desde el ejercicio moderado hasta la alta competición (*Latiesa y Paniza, 2006*).

Diversos autores han planteado modelos que reflejan concepciones distintas del turista deportivo, desde prácticamente el deportista profesional, hasta el practicante ocasional y casual de alguna actividad física.

### *Modelo restrictivo*

Derry *et al.* (2004) consideran turista deportivo a todo aquel que participa activa o pasivamente de eventos deportivos competitivos. Es decir, que su viaje tiene que estar motivado por la práctica deportiva competitiva, siendo su papel bien el de espectador, bien el de participante.

Entrarían aquí exclusivamente los eventos competitivos, como la *American 's Cup*, *Volvo Ocean Race*, la *ATP World Tour*, la *Vuelta Ciclista a España*, etc. A pesar de que esta definición es clara, deja fuera al turista que acude a un destino atraído por sus recursos deportivos, pero cuyo interés no es profesional o competitivo.

### *Modelo amplio*

Gamon y Robinson (1997) o Kurtzman y Zahuar (1997) consideran turismo deportivo las actividades realizadas fuera del lugar habitual de residencia, por motivos competitivos o no (recreacionales). Según este modelo, son tantas las actividades que podrían considerarse como deportivas que prácticamente cualesquiera vacaciones podrían encajar.

El turismo *Celebrity & Nostalgia* consiste en visitar las zonas de trofeos e historia de los distintos clubes deportivos. Aunque el turista no practica ningún deporte, su motivación es claramente deportiva. El poder de atracción de los iconos deportivos no es menor (por ejemplo, en Madrid el número de visitantes del Museo del Santiago Bernabéu supera en ciertos años al del Museo del Prado).

### Modelo intermedio

Latiesa y Paniza (2006) proponen, por su parte, un modelo que se sitúa en el medio de los dos anteriores, con el propósito de superar la excesiva restricción de uno y la laxitud del otro. Según estos autores, “el turista deportivo se encuentra motivado *a priori* por una actividad o evento deportivo para realizar sus desplazamientos recreacionales o competitivos”. El turista se desplaza a un lugar distinto al de su residencia habitual para participar (activa o pasivamente) en un deporte competitivo o recreacional. El deporte es la principal motivación del viaje.

La industria turística es la que utiliza los distintos atractivos turístico-deportivos como factor de atracción del cliente, para lo que es importante considerar:

- La intensidad motivacional del deporte en la elección del destino.
- El posicionamiento del destino a nivel nacional e internacional.

Esencialmente, para considerar un tipo de turismo como turismo deportivo la actividad deportiva tiene que condicionar la elección del destino, es decir, la motivación del viaje debe ser deportiva.

---

## 3. PERFIL DEL TURISTA

---

Según el Informe Global de Turismo de Aventura de la OMT (*Global Report on Adventure Tourism*, 2014), existen distintos tipos de turistas de aventura. En un extremo encontraríamos a los entusiastas de la aventura (*kayakers*, ciclistas u observadores de aves) que progresivamente aumentan su desempeño en alguna actividad atlético-deportiva o al aire libre. Estos entusiastas son definidos como apasionados por una determinada actividad o deporte, con tendencia a perseguir la misma actividad viaje tras viaje, buscando nuevos y excitantes destinos en el proceso. En el otro lado, encontraríamos a los aventureros extremos, que recurren menos al soporte comercial para practicar la actividad, buscar localizaciones o infraestructuras de apoyo (transporte, alojamiento, etc.) y que por tanto se comportarían más como viajeros independientes que como turistas.

La aventura siempre es un término subjetivo, puesto que está referida a la propia experiencia personal. Así, lo que para uno es una experiencia única, impactante, novedosa o transformadora, para otro puede no serlo en absoluto. No obstante, la práctica deportiva forma parte en muchas ocasiones del turismo de aventura, por lo que pasaremos a continuación a analizar más detenidamente al turista deportivo en sí.

Para clasificar a un turista como turista deportivo, es necesario analizar sus motivaciones para viajar. Según Latiesa y Paniza (2006), estas motivaciones serían las siguientes:

- La competición o el espectáculo deportivo.
- La realización de una actividad deportiva recreacional o competitiva (pasiva o activa).
- La realización de una actividad físico deportiva recreacional (pasiva o activa).

Sin embargo, no disponemos todavía de datos suficientes sobre los perfiles actuales de los turistas deportivos. En la mayoría de las estadísticas oficiales, deporte y ocio se engloban en la misma categoría, lo que dificulta el análisis del fenómeno en sí.

A pesar de la precariedad de los datos actuales, sí parece que la práctica de actividades deportivas de los turistas está relacionada con rasgos psicográficos y comportamentales. Los hábitos de vida activos y saludables son una de las tendencias globales de consumo y se basan en el sistema de valores occidental.

En la actualidad, el turista está cada vez más informado y conectado, recurre a la recomendación como fuente principal de información y tiende a organizar su propio viaje, al menos en alguno de sus componentes (transporte, alojamiento, actividades...). En consonancia con los tiempos actuales, en los últimos años la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR), en colaboración con FITUR, ha creado el concurso de aplicaciones *The App Tourism Awards*. En el año 2015 se presentaron en categoría nacional 111 aplicaciones, de las cuales 13 en la rúbrica *Turismo deportivo, naturaleza y aventura*. La ganadora resultó ser una aplicación deportiva, “pensada para patinar y rodar tanto por tu ciudad como por las ciudades que no conoces”<sup>32</sup>.

---

#### 4. TURISMO DEPORTIVO EN ESPAÑA

---

Tanto las webs oficiales de turismo de las Comunidades y Ciudades Autónomas españolas, como el Portal Oficial de Turismo de España ofrecen categorías dispares sobre el turismo deportivo (*Tabla 3*). Aunque prácticamente todas ellas recogen algún producto deportivo en su oferta<sup>33</sup>, distan mucho de presentar las mismas denominaciones o información homogénea al respecto.

---

32 Fuente: Información de la propia aplicación.

33 Por ejemplo, el Principado de Asturias no recoge la categoría turismo deportivo en ninguna de sus denominaciones, a pesar de contar con una extensa presencia de actividades y eventos turístico-deportivos a lo largo del año (rutas de senderismo, Campeonato Mundial de Surf, etc.)

Esta disparidad en la información es comprensible debido no solo a la transferencia de las competencias en materia de turismo a las CC.AA., sino a que cada una de ellas recibe un tipo de turismo distinto en función de sus características naturales, socioculturales, orográficas, etc. El propio Portal de Turismo de España recoge, en diversas categorías, multitud de actividades que puede realizar un turista activo motivado por la práctica deportiva.

**Tabla 3. Distintas denominaciones turístico-deportivas en las webs oficiales de turismo españolas**

Andalucía	Aragón	Asturias	Cantabria
Playas Golf Naturaleza Nieve Turismo activo y deporte	Montaña Multiaventura Senderismo BTT Paseos a caballo Espeleología Golf Deportes acuáticos y subacuáticos Deportes de motor Nieve Rutas	Aventura Esquí Golf Eventos deportivos Caza Pesca Naturaleza	Deportes Naturaleza Playas Cuevas
Castilla La Mancha	Castilla y León	Cataluña	Ceuta
Naturaleza Rutas Naturaleza activa Mice & Golf Caza y Pesca	Rural y Naturaleza	Golf Deportivo Activo y naturaleza Nieve Camino de Santiago	Playas El mar y los deportes

<b>C. Madrid</b>	<b>C. Valenciana</b>	<b>Extremadura</b>	<b>Galicia</b>
Turismo activo y naturaleza Deportes	Playas y calas Deportes acuáticos Golf Centros BTT Turismo rural Turismo activo y naturaleza	Naturaleza y deportes	Camino de Santiago Turismo marinero Espacios naturales Centros BTT
<b>Islas Baleares</b>	<b>Islas Canarias</b>	<b>La Rioja</b>	<b>Melilla</b>
Turismo y deporte	Playas Campos de golf Deportes en la naturaleza	Rutas Actividades	Semana Náutica Ciudad de Melilla
<b>Navarra</b>	<b>País Vasco</b>	<b>Murcia</b>	<b>España</b>
Camino de Santiago	Deporte Vasco	Rutas Sol y playa Náutico y buceo Deportes y aventura Golf Naturaleza	Rutas Circuitos y visitas Deportes y aventura Naturaleza Náutica

Fuente: *Elaboración propia, a partir de la información de las webs oficiales de turismo*

#### *Productos deportivos*

Una de las webs que más claramente ofrecen productos deportivos es el Portal Oficial de Turismo de Aragón. A través de su campaña *Aragón Reino de los Sueños*, compuesta por 12 productos, aglutina las alternativas que puede encontrar el viajero en distintas marcas, 4 de las cuales encajan directamente en la generalidad

del “turismo activo”: *Aragón Bike*, *Aragón El Reino de la Nieve*<sup>34</sup>, *Pirineo y Turismo Fluvial*. La web de la Comunidad de Madrid, por su parte, presenta con gran claridad tanto la oferta turístico-deportiva como los eventos deportivos que se celebran en la región<sup>35</sup>.

La importancia de la relación del deporte y el turismo y, más concretamente, la capacidad del deporte de atraer turistas es reconocida en algunas CC.AA. con la creación de figuras específicas regionales o municipales. Así, por ejemplo, Cantabria, con la declaración de las playas y rompientes de Ribamontán al Mar como *Reserva Natural de Surf*, convirtiéndose, de este modo, en el primer municipio español que cuenta con esta figura de protección<sup>36</sup>. O Cataluña, con la creación del sello de especialización *Destinos de Turismo Deportivo*, otorgado a 13 zonas “que destacan por la especialización de la oferta deportiva, turística y comercial”<sup>37</sup>, entre otras cosas.

Otros casos centran su oferta claramente en los deportes, aunque con un importante matiz cultural, como es el caso del País Vasco, en cuya web<sup>38</sup> podemos encontrar una sección íntegramente dedicada al *Deporte Vasco (herri-kirolak, “literalmente, deportes del pueblo”)*.

#### Segmentación y posicionamiento

Turespaña ha analizado la demanda internacional de viajes al extranjero y el consumo turístico en 17 mercados, mediante una doble segmentación, motivacional y experiencial (*Tabla 4*).

---

34 *El Pirineo Aragonés recibió en la temporada 2014-2015 a más de 1.400.000 esquiadores. Este territorio supone más del 30% del dominio esquiable español, actividad que supone más 1.100 empleos directos y 12.000 indirectos.* Fuente: [www.turismodearagon.com](http://www.turismodearagon.com)

35 Fuente: <http://turismomadrid.es/es>

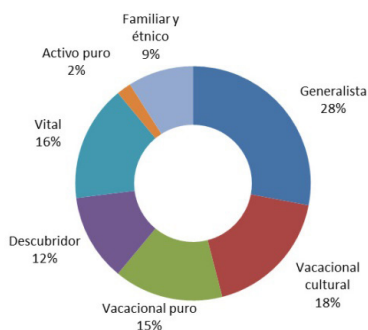
36 *Seguido posteriormente de Noja y Suances y reconociendo la región como “uno de los más destacados destinos de surf de la península”.* Fuente: [www.turismodecantabria.com](http://www.turismodecantabria.com)

37 Fuente: [www.catalunya.com/turismo20](http://www.catalunya.com/turismo20)

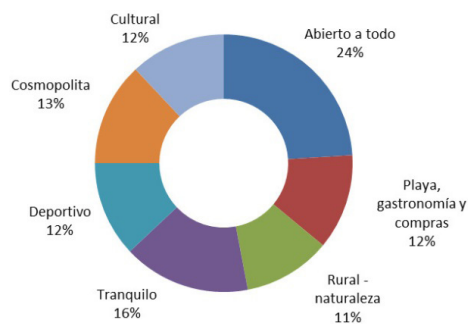
38 Fuente: <http://turismo.euskadi.eus/es/>

**Tabla 4. Análisis de la demanda turística internacional**

Segmentación basada en las motivaciones que impulsan a los turistas a viajar al extranjero.



Segmentación basada en las experiencias que prefiere el turista cuando está de viaje, lo que permite diseñar un portafolio de productos adecuado para cada mercado.



Fuente: Instituto de Turismo de España

En cuanto al portafolio de productos, *España como destino turístico cuenta con una amplia oferta de experiencias y productos turísticos. Se han identificado cinco experiencias clave en las que se agrupan los productos que promociona Turespaña: Relajarse, Descubrir, Divertirse, Aprender y Reunirse. El turismo deportivo se encuadraría principalmente en la experiencia “Divertirse”.*

---

## 5. IMPACTO DE LOS EVENTOS DEPORTIVOS EN EL TURISMO Y EL MARKETING

---

Con motivo del Día Mundial del Turismo del año 2004, el Secretario General de la Organización Mundial del Turismo y el Presidente del Comité Olímpico Internacional emitieron un mensaje conjunto en el que se puede leer (Tabla 5).

**Tabla 5. Fragmentos del mensaje conjunto de OMT y COI, con motivo del Día Mundial del Turismo (2004)**

[...]

*Turismo y deporte se relacionan y complementan. El deporte, como actividad profesional, afición o forma de ocio, conlleva un volumen considerable de viajes para jugar y competir en diferentes destinos y países. Los grandes acontecimientos deportivos, como los Juegos Olímpicos, los campeonatos de fútbol o rugby y las carreras automovilísticas se han convertido de por sí en poderosos atractivos para los viajeros, y han contribuido muy positivamente a la imagen turística de los destinos que acogen estos eventos.*

[...]

*Pero, al mismo tiempo, son actividades que reúnen a los seres humanos y ayudan a forjar estrechas relaciones personales. De esta forma, hacen del mundo un lugar más pequeño y contribuyen a fomentar el entendimiento entre culturas, la tolerancia y, en última instancia, la paz mundial.*

[...]

*Por todo ello, la OMT y el COI invitan a todos los Estados, miembros y no miembros, así como a todos los comités olímpicos nacionales, federaciones deportivas internacionales y comités organizadores de los Juegos Olímpicos, a unirse a nosotros en la promoción de una alianza estratégica entre el turismo y el deporte, que redunde en beneficio de la comprensión mutua, la cultura y el desarrollo de la sociedad.*

Fuente: Organización Mundial del Turismo

El turismo puede servirse de diversos atractivos o recursos deportivos para atraer al cliente. El Instituto de Turismo de España, a través de Tourspain, es el organismo responsable de la promoción turística de España en el exterior. Para llevar a cabo su labor se sirve de diversas herramientas que le permiten posicionar España estratégicamente en el mercado turístico internacional. Una de ellas es el patrocinio, en concreto el patrocinio deportivo, fruto del éxito competitivo de las distintas selecciones o jugadores de los últimos años (Tabla 6).

Los valores del deporte (juego limpio, juego en equipo, competitividad, esfuerzo, superación...) son valores aspiracionales profundos en la mayoría de los seres humanos. Además, el interés que suscitan las distintas actividades deportivas, por un lado, y los equipos, por otro, mantienen elevadas cuotas de *share* y seguimiento tanto de las competiciones como de los equipos o deportistas en sí.

### **Tabla 6. Patrocinio y Marketing deportivo de Turespaña**

*En la actualidad los acontecimientos deportivos son espectáculos de alcance mundial que gozan de altos niveles de audiencia, y los deportistas, grandes ídolos que se convierten en valiosos prescriptores de marcas. Turespaña ha querido aprovechar esta realidad junto con los éxitos internacionales cosechados por los deportistas españoles, apostando por el patrocinio deportivo como destacada herramienta de promoción dentro de su estrategia publicitaria global.*

#### *Marketing Deportivo*

*El deporte es un espectáculo de alcance mundial y con un gran poder de comunicación. Los acontecimientos deportivos gozan de enormes niveles de audiencia y los deportistas, verdaderos ídolos mundiales, se han convertido en prescriptores de gran influencia.*

*Por esta razón, Turespaña ha optado por utilizar el deporte como herramienta de promoción de la marca España, aprovechando además los éxitos de nuestros deportistas en los últimos años. Se trata de una estrategia con alcance global pero especialmente efectiva en mercados emergentes, como los asiáticos, donde la marca España goza de menor notoriedad.*

Fuente: Instituto de Turismo de España

El Plan Estratégico de Marketing 2014-2015 elaborado por Turespaña de acuerdo con los objetivos del Plan de Nacional e Integral de Turismo establece líneas de actuación estratégicas por mercados, con el propósito de diversificar la actividad, incrementar los ingresos y aumentar el poder de la marca España.

El deporte permite a los destinos turísticos competir en un contexto globalizado con mucha oferta sustitutiva. En este sentido, los eventos deportivos permiten posicionar claramente al destino en el ámbito internacional. El Instituto de Turismo de España *desarrolla acciones de marketing turístico para mejorar el posicionamiento y apoyar la comercialización de los destinos turísticos españoles en los mercados internacionales*. Así, se han firmado varios convenios de colaboración (co-marketing) gracias a los que las entidades vinculadas comparten recursos, intereses y se benefician de la posición de España como marca paraguas, *ofreciendo una imagen coherente de la oferta turística en los mercados internacionales*. Los acuerdos vigentes que afectan al turismo deportivo, en alguna de sus formas, están vinculados a actividades al aire libre (Tabla 7).

**Tabla 7. Acuerdos de colaboración (co-marketing) del espectro deportivo**

Nombre	Descripción
<b>Asociación Española de Estaciones Náuticas</b>	<p>Convenio de Colaboración entre Turespaña y la Asociación Española de Estaciones Náuticas, para el desarrollo de acciones conjuntas de marketing del producto Estaciones Náuticas.</p> <p>En concreto, se trata de acciones relacionadas con la investigación de mercados, el intercambio de contenidos o material informativo, u otras acciones de marketing con agentes de viajes y turoperadores, con medios de comunicación, o dirigidas al consumidor final.</p>
<b>España Verde</b>	<p>Acuerdo Marco de colaboración entre Turespaña, Turgalicia, la Sociedad Regional del Turismo del Principado de Asturias, Cantur, y Basquetour, para el desarrollo del marketing de los destinos y productos turísticos asociados a la marca “España Verde”.</p> <p>Esta colaboración podrá plasmarse en la cooperación en programas de formación, la participación en proyectos conjuntos de ámbito internacional, el asesoramiento compartido en cuestiones relacionadas con la actividad de las entidades firmantes, la colaboración para facilitar el uso de las instalaciones de dichas entidades, y el desarrollo de múltiples acciones de marketing.</p>

---

<b>Organismo Autónomo Parques Nacionales y Seo/ Birdlife</b>	<p>Convenio de Colaboración entre Turespaña y el Organismo Autónomo Parques Nacionales, y la Sociedad Española de Ornitología (SEO / BirdLife) para el desarrollo de acciones conjuntas de promoción internacional de España como destino de Turismo Ornitológico y Ecoturismo.</p> <p>Podrán llevarse a cabo acciones en materia de investigación de mercados, intercambio de contenidos y material informativo entre las partes, y otras acciones de promoción y divulgación dirigidas a agentes de viajes y turoperadores, medios de comunicación, organizaciones, y consumidores finales.</p>
--	---

---

Fuente: *Elaboración propia, a partir del Portal de Turismo de España*

#### *Fidelidad del turista*

Se puede considerar la fidelidad como el grado de repetición del turista en un destino. Está íntimamente relacionada con la satisfacción, las expectativas y las emociones positivas o sentimientos agradables.

La satisfacción del cliente se define como el “nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas” (Kotler, 2000).

La *Encuesta de hábitos turísticos (HABITUR)*<sup>39</sup> toma como variables de análisis la fidelidad del turista internacional, grado de satisfacción y fuentes de información utilizadas para la organización del viaje. De acuerdo con este informe (Tabla 8), fidelidad, calidad y satisfacción contribuyen a mejorar el posicionamiento internacional. Concretamente, *la lealtad y fidelidad del turista proporciona estabilidad al destino, porque no depende exclusivamente de las entradas de nuevos turistas, sino que produce un efecto acumulativo (turistas que repiten su estancia) que asegura unos ingresos constantes. La maximización del grado de satisfacción percibida por los turistas extranjeros es un factor determinante de cara a conseguir y mantener una repetición y lealtad en las visitas. Además, la percepción de un alto grado de satisfacción es un factor que favorece la difusión gratuita y recomendación de la marca España entre amigos, familiares y conocidos*”.

---

<sup>39</sup> Fuente: Instituto de Turismo de España (Turespaña), Subdirección General de Conocimiento y Estudios Turísticos, Ministerio de Industria, Energía y Turismo, Gobierno de España.

**Tabla 8. Satisfacción del turista internacional**

Porcentaje de turistas internacionales según motivo y repetición de la visita.  
Ocio: 81%

---

Porcentaje de turistas internacionales según grado de satisfacción general por motivo del viaje (Valoración sobre 10).

- Campo y playa
    - 55% (9 y 10 puntos)
    - 42% (7 y 8 puntos)
  - Prácticas deportivas:
    - 49% (9 y 10 puntos)
    - 51% (7 y 8 puntos)
- 

Grado de satisfacción de los turistas internacionales por productos (Valoración sobre 10):

Ocio (oferta cultural, deportiva, nocturna): 7,6

---

Fuente: *Elaboración propia, a partir de HABITUR*

El ocio deportivo, debido a su elevado componente emocional, puede aumentar el vínculo afectivo de los turistas con el destino y, por tanto, aumentar su probabilidad de repetición.

De acuerdo con Küster *et al.* (2008), “algunos destinos comienzan a emplear el uso de estrategias de comunicación y estrategias de marketing relaciones centradas en las distintas emociones que el turista experimenta, o puede experimentar” en el destino, apelando “a los sentimientos (de felicidad, emoción, optimismo, relax, entre otros) que es capaz de provocar el destino para aumentar su afluencia de visitantes”. La práctica deportiva o la asistencia a eventos deportivos genera sin duda emociones en la persona, capaces no solo de posicionar indeleblemente el destino en la mente del turista, sino de provocar su repetición y la recomendación a otros. Además, los clientes leales son menos sensibles a los precios, más receptivos a nuevos productos y compran más (Solomon, 2008).

Siguiendo a Küster *et al.* (2008), habría que tener en cuenta dos aspectos sobre las emociones:

- Se contagian fruto de la relación de unos con otros (*Basarde, 2002*).
- Resultan clasificables en dos grandes grupos: emociones positivas y emociones negativas.

Es interesante destacar en este punto la contribución del deporte a la generación de emociones y su capacidad para contagiar este estado de ánimo (positivo o negativo). Acontecimientos como que tu equipo gane la liga, una etapa ciclista particularmente dura o dominar los elementos en una regata o una competición de surf, por poner solo algunos ejemplos, no se olvidan con facilidad. Además, generan una mezcla de emociones y sentimientos que van desde el orgullo hasta el esfuerzo, pasando por la aceptación, la tristeza, la alegría o el entusiasmo que, precisamente por eso, generan una experiencia interna rica y diversa, que se asocia inconscientemente a los atributos del destino. Por tanto, el marketing deportivo y turístico tiene el potencial de posicionar diferencial y perdurablemente un destino turístico en la mente de un colectivo de consumidores, actuales y potenciales.

Según esta misma revisión, diversos autores han investigado las emociones que reportan determinadas tipologías de destino (aventura y riesgo, ciudades, etc.). Las dimensiones del destino capaces de generar emociones son, entre otras, su arquitectura, sus paisajes naturales o sus eventos deportivos. Estos tres elementos están presentes en muchas prácticas deportivas (así, por ejemplo, estadios de fútbol, estaciones de esquí o torneos de tenis). En los destinos que apelan a las emociones el turista puede experimentar las mismas sensaciones en virtud de distintos factores. Luego la creación de la imagen sobre el destino es más compleja, más conectada con otros conceptos y recuerdos y, por tanto, más disponible a la hora de decidir a qué destino viajará en la próxima ocasión. Las emociones, por tanto, “resultan clave en la elección de un destino, así como en la repetición de visitas sucesivas y recomendación del mismo” (*Küster et al., 2008*).

---

## 6. CONCLUSIONES

---

A pesar de la dificultad de separar el turismo deportivo de otros tipos de turismo, sí parece claro que un elevado número de desplazamientos internacionales se producen motivados por algún evento o práctica deportiva.

Sin embargo, aun con expectativas y datos favorables, las estadísticas oficiales no permiten todavía conocer el tamaño y evolución de este segmento. A menudo se engloba en la misma categoría el deporte y el ocio, pero estas dos motivaciones no siempre coinciden. A este terreno se extiende también la debilidad del sector de no disponer de estadísticas homogéneas en todas las CC.AA. La sistematización y estadística permitirá comparar resultados por regiones.

Por otro lado, la extensa terminología, a menudo confusa, asigna la misma actividad a términos distintos o denomina distintas actividades con el mismo término. Algunas actividades al aire libre (como el senderismo) o de agua (piragüismo) acusan más esta circunstancia (por ejemplo, algunas CC.AA. distinguen entre senderismo y *trekking* mientras que otras no lo hacen).

Es notable, además, la colaboración público-privada, al menos en el plano de la promoción, que se observa en muchas webs oficiales de turismo. Así, en prácticamente todos estos portales remiten al interesado a empresas privadas o comercializan productos de empresas privadas.

En definitiva, construir productos turístico-deportivos adaptados a los distintos perfiles (marcas generadoras de valor), siempre y cuando se hayan identificado correctamente, dará buenos resultados, debido a la importancia que el autoconcepto y los valores centrales de la persona juegan en este tipo de actividades. Viajar y hacer deporte son expresiones de la visión de la vida y de uno mismo. Las estrategias capaces de ofrecer este reflejo de sí mismo al turista conseguirán posicionarse mejor que las competidoras.

# BIBLIOGRAFÍA

1. El viaje del fútbol. Sociogénesis y evolución como espectáculo de masas.
2. El marketing de relaciones en los eventos de turismo deportivo: una aproximación a las relaciones con los turistas.
3. Big Data y turismo deportivo: un mundo de nuevas oportunidades.
4. Bases, modelos e indicadores para un ecoturismo de uso deportivo.
5. Efectos de la crisis económica en los clubes de fútbol según su nivel de legitimidad. Real Madrid C.F. vs. F.C. Barcelona
6. Estudio sobre la repercusión económica y turística de la imagen de Andrés Iniesta para Fuentealbilla, su pueblo natal.
7. Complejo de béisbol Juárez Vive y su apoyo a la actividad del turismo de Ciudad Juárez, Chihuahua.
8. Marketing y turismo deportivo.

## I. EL VIAJE DEL FÚTBOL. SOCIOGÉNESIS Y EVOLUCIÓN COMO ESPECTÁCULO DE MASAS

Augé, M. (1999) “Un deporte o un ritual?”, en Seguro, S. (ed.), o.c.

Báez y Pérez de Tudela, J. M. (2012) “El Real Madrid y el origen del fútbol como espectáculo de masas, 1923-1936”, en: *Historia y comunicación social*, Vol. 17.

Boniface, P. (1999) “Geopolítica del fútbol”, en: Seguro, S. (ed.), o.c.

Bourdieu, P. (2000) “¿Cómo se puede ser deportivo?”, en: *Cuestiones de sociología*, Ed. Istmo, Madrid.

Brochand, P. (1999) “Entre lo nacional y lo transnacional”, en: Seguro, S. (ed.), o.c.

Bromberger, C. (1999) “El revelador de todas las pasiones”, en: Seguro, S. (ed.), o.c.

Cagigal, J. M. (1976) *Deporte y agresión*, Ed. Planeta, Barcelona.

Durán González, J. (1998) “El fenómeno de las jóvenes hinchadas radicales”, en: García Ferrando, M. et.al., o.c.

Elias, N. / y Dunning, E. (1992) *Deporte y ocio en el proceso de la civilización*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México.

García Ferrando, M. y Martínez Morales, J.R. (coord.) (1996) *Ocio y deporte en España*, Ed. Tirant lo Blanch, Valencia.

García Ferrando, M.; Puig Barata, N.; Lagardera Otero, F. (comps.) (1998) *Sociología del deporte*, Alianza Editorial, Madrid.

Iranzo, J. E. et. al. (2003) *La estructura económica de los mercados turísticos*, Instituto de Estudios Económicos, Madrid.

Musil, R. (1980) *El hombre sin atributos*, Seix Barral, Barcelona.

Ramonet, I. (1999) “El fútbol es la guerra”, en: Seguro, S. (ed.), o.c.

Rebollo, S. y García Montes, M<sup>a</sup> E. (1996) “Análisis de las tendencias deportivas turísticas en el entorno rural”, en: García Ferrando, M. et. al., o.c.

Seguro, S. (ed.) (1999) *Fútbol y pasiones políticas*, Ed. Debate, Madrid.

UNESCO (1988), *Diccionario de las Ciencias Sociales*, Ed. Planeta-Agostini, Barcelona.

Verdú, V. (1980) *El fútbol. Mitos, ritos y símbolos*, Alianza Editorial. Madrid.

## 2. EL MARKETING DE RELACIONES EN LOS EVENTOS DE TURISMO DEPORTIVO: UNA APROXIMACIÓN A LAS RELACIONES CON LOS TURISTAS

Aijo, T. S. (1996): “The Theoretical and Philosophical Underpinnings of Relationship Marketing. Environmental Factors Behind the Changing Marketing Paradigm”, *European Journal of Marketing*, 30 (2), 8-18.

Anderson, J. C. y Narus, J. A. (1990): “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships,” *Journal of Marketing*, 54 (January), 42-58.

Andreu, L. et al. (2011): "Gestión en redes en empresas turísticas ante eventos deportivos: un análisis de la America's Cup 2007 en Valencia". *Revista de Análisis Turístico*, 11, 53-63.

Barroso, C. y Martín, E. (1999): *Marketing Relacional*, Madrid: ESIC.

Bee, C., y Kahle, R. (2006): *Relationship marketing in sports: A functional approach*. *Sport Marketing Quarterly*, 15 (2), 102-110.

Bee, Colleen C., y Kahie, Lynn R. (2006): "Relationship Marketing in Sports: A Functional Approach." *Sport Marketing Quarterly* 15 (2) 102-110. *Business Source Complete*.

Beedie, P., y Hudson, S. (2003). *Sport and Adventure Tourism*. New York: The Haworth Press, Inc.

Berry, L. L. (1983): "Relationship Marketing", L. Berry, G. L Shostack and G. D Upah, (eds.): *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Chicago American Marketing Association, 25-28.

Buttle, F. (editor) (1996): *Relationship Marketing: Theory and Practice*, London: Paul Chapman Publishing.

Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (1991): *Relationship Marketing*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Doyle, P (1995): "Marketing in the New Millennium", *European Journal of Marketing*, 29(13), 24-31.

Egan, John (2011): *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing*, 2nd ed. London, U.K.: Financial Times/Prentice Hall.

Eiriz, V. y Wilson, D. (2006): "Research in Relationship Marketing: Antecedents, Traditions and Integration", *European Journal of Marketing*, 40 (3/4), 275-291.

Fernández, M. T. (2013): "El impacto turístico de los eventos turísticos: un estudio de caso". *Cuadernos de Turismo*, (33), 59-76.

Getz, D. (2003): *Sport event tourism: planning, development and marketing*. *Sport and adventure tourism*, 49-88.

Getz, D. (2008): "Event tourism: definition, evolution and research". *Tourism Management*, 29.3(Junio), 403-428.

Gibson, M. J.; Willming, C. y Holdnak, A. (2003): "Small-scale event sport tourism: fans and tourist". *Tourism Management*, 24.2 (Abril), 181-190.

Grönroos, C. (1994): *Marketing y gestión de servicios*, Ed. Diaz de Santos, Madrid.

Grönroos, C. (1996): "Relationship Marketing Logic", *Asia-Australia Marketing Journal*, 4 (1), 7-18.

Grönroos, C. (2004): "The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value". *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(2), 99-113.

Gummesson, E. (1987): "The New Marketing Developing Long Term Interactive Relationships", *Long Range Planning*, 4, 10-20.

Hall, C. (1992). Adventure, sport and health tourism. In B. Weiler & C.M. Hall (Eds.), *Special interest tourism* (pp. 141-158). London: Bellhaven Press.

Harker, M. J. y Egan, J. (2005): *Relationship Marketing*, London, UK:Sage publicatios.

Henderson, J. C.; Foo, K.; Lim, H. y Yip, S. (2010): "Sports events and tourism: the Singapore Formula One Grand Prix". *International Journal of Event and Festival Management*, 1.3, 60-73.

Herstein, R. y Berger, R. (2013): "Much more than sports: sports events as stimuli for city re-branding". *Journal of Business Strategy*, 34(2), 38-44.

Jackson B. B. (1985): "Build Customer Relationships that Last", *Harvard Business Review*, 63, 120-128.

Jones, C. (2001): "Mega events and host-region impacts: determining the true worth of the 1999 Rugby World Cup". *International of Tourism Research*, 3.3, 241-251.

Kaplan, M., y Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.

Latiesa, M. y Paniza, J. L. (2006): "Turistas deportivos. Una perspectiva de análisis". *Revista Internacional de Sociología*, LXIV (mayo-agosto), 133-149.

Lee, C. (2005): "Critical reflections on the economic impact assessment of a megaevent: the case of 2002 FIFA World Cup". *Tourism Management*, 26.4 (Agosto), 595-603.

Li, S.; Blake, A. y Thomas, R. (2013): "Modelling the economic impact of sports events: the case of the Beijing Olympics". *Economic Modelling*, 30, 235-244.

Méndez, B. et al. (2012): "Impacto de eventos deportivos: el caso del Campeonato de España de Natación de Pontevedra 2011". *International Journal of Sports Law & Management*. Universidad de Vigo.

Morgan, R. M., Hunt, S. D. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.

Palmer, A. (2000): *Principles of Marketing*, New York: Oxford University Press.

Payne, A. (1995): "Relationship Marketing: A Broadened View of Marketing", Adrian Payne (ed.): *Advances in Relationship Marketing*, 29-40, Kogan Page: London.

Redmond, G. (1991) *Changing Styles of Sports Tourism: Industry / Consumer Interactions in Canada, the USA and Europe*. In Sinclair, M.T. & Stabler, M.J.(Eds). *The Tourism Industry: An International Analysis*. Wallingford, CAB International.

Revuelta, R. (2006): "Turismo y eventos deportivos: los Juegos Olímpicos de Invierno", *Oppidum*, (2), 399-428.

Roche, M. (2000): *Mega-Events and Modernity – Olympics and Expos in the Growth of Global Culture*. Routledge. London.

Sarmiento, J. R. (2014): *El Marketing de Relaciones en los Medios Sociales: Estudio empírico de los antecedentes y consecuentes de la calidad de la relación en los sitios web de viajes*. Tesis doctoral de la URJC. Madrid.

Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (2000): *Handbook of Relationship Marketing*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Sheth, J., y Parvatiyar, A. (1995). Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255–271.

Shone, Antón (2001): *Successful event management: a practical handbook*. London : Continuum.

Standeven, J., P. y De Know (1999): *Sport Tourism, Human Kinetics*.

Stavros, C., Pope, N., y Winzar, H. (2008): “Relationship marketing in Australian professional sport: An extension of the Shani framework”. *Sport Marketing Quarterly*, 17 (3), 135–145.

Stavros, C., y Westberg, K. (2009): “Using triangulation and multiple case studies to advance relationship marketing theory”. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 12(3), 307–320.

Storbacka, K., Strandvik, T., y Grönroos, C. (1994): ‘Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality’, *International Journal of Service Industry Management*, 5(5): 21–38.

Vargo, S. L., y Lusch, R. F. (2004): “Evolving to a new dominant logic for marketing”. *Journal of Marketing*, 68 (January), 1–17.

Williams, J., y Chinn, S. J. (2010): “Meeting relationship-marketing goals through social media: A conceptual model for sport marketers”. *International Journal of Sport Communication*, 3(4), 422–437.

Williams, P. W. y Elkhatab, A. (2012): “Leveraging tourism social capital: the case of the 2010 Olympic tourism consortium”. *International Journal of Event and Festival Management*, 3.3, 317-334.

Ziakas , V. y Boukas , N. (2012): “A neglected legacy”. *International Journal of Event and Festival Management*, 3.3, 292-316.

### 3. BIG DATA Y TURISMO DEPORTIVO: UN MUNDO DE NUEVAS OPORTUNIDADES

Aswings mejor app española de turismo deportivo, naturaleza y aventura para teléfonos móviles en fitur en <http://www.Turismoytecnologia.Com/aplicaciones-y-software-apps-soft-para-turismo/item/4527-np-aswings-mejor-app-espanola-de-turismo-deportivo-naturaleza-y-aventura-para-telefonos-moviles-en-fitur>

El futuro del sector del turismo pasa por big data en <http://www.Lantares.Com/blog/el-futuro-del-sector-del-turismo-pasa-por-big-data>

El real madrid abraza el 'big data' de microsoft para construir un "bernabéu digital" en: <http://www.Europapress.Es/portaltic/software/noticia-real-madrid-abraza-big-data-microsoft-construir-bernabeu-digital-20150520173602.Html>

Elias, h (2012) el desafío de big data: cómo desarrollar una estrategia ganadora en: <http://cioperu.Pe/articulo/10442/el-desafio-de-big-data-como-desarrollar-una-estrategia-ganadora/>

Even ski resorts are benefiting from the big data explosion en: <https://channels.Theinnovationenterprise.Com/articles-even-ski-resorts-are-benefiting-from-the-big-data-explosion>

Theinnovationenterprise.Com/articles even-ski-resorts-are-benefiting-from-the-big-data-explosion

Freire, j. Los retos y oportunidades de la web 2.0 Para las universidades en [http://www.Udc.Es/dep/bave/jfreire/pdf\\_blog/web%202.0%20Y%20universidades%20%28juanfreire\\_granguiablogs%29.Pdf](http://www.Udc.Es/dep/bave/jfreire/pdf_blog/web%202.0%20Y%20universidades%20%28juanfreire_granguiablogs%29.Pdf)

Gibson, h (1998), sport tourism: a critical analysis of research. Sport management review, 45-76

Gartner consulting : <http://www.Gartner.Com/technology/consulting/>

Informe sobre dinámicas de turismo ayuntamiento de madrid y bbva en: [http://prensa.Bbva.Com/actualidad/notas-de-prensa/bbva-y-el-ayuntamiento-de-madrid-presentan-un-innovador-estudio-basado-en-8216-big-data-8217\\_\\_9882-22-c-103415\\_\\_.Html](http://prensa.Bbva.Com/actualidad/notas-de-prensa/bbva-y-el-ayuntamiento-de-madrid-presentan-un-innovador-estudio-basado-en-8216-big-data-8217__9882-22-c-103415__.Html)

Inteligencia turística y contenido de marca en imat 2015 en [http://www.Hosteltur.Com/111784\\_inteligencia-turistica-contenido-marca-imat-2015.Html](http://www.Hosteltur.Com/111784_inteligencia-turistica-contenido-marca-imat-2015.Html)

Invat.Tur. En big data: retos y oportunidades para el turismo. En <http://es.Slideshare.Net/invattur/estudio-big-data-retos-y-oportunidades-para-el-turismo>

Joyanes aguilar, l. (2013) Big data ed. Marcombo s.A., 2013

Mckinsey global institute: big data: next frontier of innovation, competition and productivity. Mayo 2011 en [http://www.Mckinsey.Com/insights/business\\_technology/big\\_data\\_the\\_next\\_frontier\\_for\\_innovation](http://www.Mckinsey.Com/insights/business_technology/big_data_the_next_frontier_for_innovation)

Merv adrian it's going mainstream, and it's your next opportunity. En teradata magazine: <http://www.Teradatamagazine.Com/v11n01/features/big-data/>

Nasser (1995) d. Deporte y turismo activo: una reflexión sociológica. Primer congreso de turismo rural y turismo activo.

#### 4. BASES, MODELOS E INDICADORES PARA UN ECOTURISMO DE USO DEPORTIVO

Blanco, E. (2001). Deporte y Medio Ambiente. V Jornadas Nacionales de Derecho Deportivo. Coruña: Universidad Coruña.

Bosch, R.; Pujol, L; Serra, J. y Villespinos, F. (1998). Turismo y Medio Ambiente. Madrid: Ramón Areces.

Desbordes, M. y Falgoux, J. (2006). Gestión y Organización de un Evento Deportivo. Barcelona: INDE.

Fuentes, R. (1995): El Turismo Rural en España. Especial referencia al análisis de la demanda. Madrid. M. Comercio:

Herrero, P. (2000). Gestión y organización de congresos. Operativa, protocolo y ceremonial. Madrid.: Síntesis.

Jiménez, P.J. (2006). Turismo Activo y Protocolos de Seguridad: BTT en la Vía Verde de Morata de Tajuña.

Jiménez, P.J. (2011). Fundamentos de Gestión y Organización del Turismo Deportivo. Madrid: Síntesis.

Martos, P. (1999). El Sistema Turístico-Deportivo en las Estaciones de Esquí y Montaña Españolas.

Moragas, M. (1992):. Los Juegos de la Comunicación: las múltiples dimensiones comunicativas de los Juegos Olímpicos. Madrid: Fundesco.

O.M.T. (1997). La Calidad, un reto para el Turismo. Madrid: OMT.

Pérez, M. (1999). La Guía del Ecoturismo, o cómo conservar la naturaleza a través del turismo. Madrid: Mundi-Prensa.

Pulido, J.I. (2000). Ordenación, Planificación y Gestión del Desarrollo Turístico en Espacio Naturales Protegidos. Universidad de Alcalá. Madrid.

Reguero, M. (1994). Ecoturismo. Nuevas formas de turismo en el espacio rural. Barcelona: Bosch. Turismo.

Richards, G. y Wilson, J. (2007). *Tourism, Creativity and Development*. Routledge. London and New York.

Roberts, L. y Hall, D. (2003): *Rural Tourism and Recreation: Principles to practice*. USA: CABI Publishing.

Santa Cruz Chao, José Manuel (2013) "Notas sobre territorio" editorial Dykinson. Madrid

Santa Cruz Chao, José Manuel (2014) "Mas ciudad: Análisis, Diagnóstico y Plan" editorial Dykinson. Madrid.

Truño, E. (1996). "Barcelona, Ciudad de Deportes", en VV.AA. *Las Claves del Éxito. Impactos sociales, deportivos, económicos y comunicativos de Barcelona '92*. Centro de Estudios Olímpicos y Universidad Autónoma de Barcelona.

Villalvilla, H. y col. (2001). *Deporte y Naturaleza*. Madrid: Talasa.

Vote, B. (1988). *Turismo en Espacio Rural. Rehabilitación del patrimonio socio-cultural y de la economía local*, Madrid. Wearing, S. y Neil, J. (1999). *Ecoturismo. Impacto, tendencias y posibilidades*. Madrid: Síntesis.

## 5. EFECTOS DE LA CRISIS ECONÓMICA EN LOS CLUBES DE FUTBOL SEGÚN SU NIVEL DE LEGITIMIDAD. REAL MADRID CF. VS. BARCELONA FC

Bansal, P., & Clelland, I. (2004). Talking trash: legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93–103.

Baum, J., & Oliver, C. (1992). Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American Sociological Review*, 57(4), 540–559.

Baum, J.C., & Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 187.

Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024–1039.

Sport Business Group at Deloitte (2013) Deloitte Football Money League.

Díaz, I.; Castellanos Verdugo, M.; Palacios Florencio, B. (2012), Calidad percibida por el espectador de fútbol, *Revista de Psicología del Deporte* 21 (1), 25-33.

Díez-Martín, F., Blanco-González, A., & Prado-Román, C. (2010). Medición de la legitimidad organizativa: el caso de las Sociedades de Garantía Recíproca. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 43(junio), 115–144.

DOHMEN, T.J. (2008), The influence of social forces: evidence from the behavior of football referees, *Economic Inquiry* 46 (3), 411–424.

Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: social values and organizational behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122–136.

Hannan, M. T., & Carroll, G. (1992). Dynamics of organizational populations: density, legitimation, and competition. (J. J. Boonstra, Ed.). Oxford University Press.

Li, J., Yang, J. Y., & Yue, D. (2007). Identity, community, and audience: how wholly owned foreign subsidiaries gain legitimacy in china. *Academy of Management Journal*, 50(1), 175–190.

Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340–363.

Ruef, M., & Scott, W. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877–904.

Starr, J. A., & MacMillan, I. C. (1990). Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, 11(4), 79–92.

Singh, J., Tucker, D., & House, R. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly*, 31(2), 171–193.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571.

Zimmerman, M., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. *The Academy of Management Review*, 27(3), 414.

Zucker, L. (1987). Institutional theories of organization. *Annual review of sociology*, 13, 443–464.

ROMO PÉREZ, V.; CHINCHILLA MINGUET, J. L.; GARCÍA FREIRE, M. (2010). “Sports management services: the dimensions of quality”. *Journal of human sport and exercise* 5 (2), 295-306.

- Federación de fútbol internacional (FIFA) (2012)  
 Federación de fútbol internacional (FIFA) (2013)  
 Real Madrid (2014) : <http://www.realmadrid.com/>  
 Rivera Camino, J. y Molero Ayala, V. (2012) “Marketing y fútbol. El mercado de las pasiones”.  
 El Mundo (2014)  
 (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2013)

## 6. ESTUDIO SOBRE LA REPERCUSIÓN ECONÓMICA Y TURÍSTICA DE LA IMAGEN DE ANDRÉS INIESTA PARA FUENTEALBILLA, SU PUEBLO NATAL

- Ayuntamiento de Fuentealbilla (2014). Cifras sobre el turismo de Fuentealbilla.  
 Balagué, J. y Brualla, P. (2001). La Planificación del destino turístico en el siglo XXI. La gestión eficaz de un destino turístico del s. XXI. Educatur, Barcelona, Cap. 8.  
 Baloglu, S. & McCleary, K.W. (1999). A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 868-897.  
 Beerli, A. and Martín, J.D. (2004). FaMorectors influencing destination image. *Annals of Tourism Research*, 31 (3), 657-681.  
 Bull, A. (1994). La economía del sector turístico. Alianza Editorial, Madrid.  
 Casado-Díaz, M. A. (2010). Tourism destination image of the Costa Blanca as perceived by UK-based travel intermediaries: a case study of Benidorm. Bristol, Reino Unido: University of the West of England, 1-4. Available from: <http://blogs.ua.es/renovestur/files/2010/03/Estudio-imagen-percibida.pdf>  
 Castaño, J. M.; Moreno, A. and Crego, A. (2006). Factores psicosociales y formación de imágenes en el turismo urbano: un estudio de caso sobre Madrid. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 4 (3), 287-299.  
 Chen, P. and Kerstetter, D. L. (1999). International students' image of rural Pennsylvania as a travel destination. *Journal of Travel Research*, 37 (February), 256-266.  
 Chen, J.S. y Hsu, C.H.C. (2000). Measurement of Korean Tourists' Perceived Images of Overseas Destinations. *Journal of Travel Research*, Vol.38 (4), pp.411-416.  
 Chen, J.S. (2001): A Case Study of Korean Outbound Travelers' Destination Images by Using Correspondence Analysis. *Tourism Management*, Vol.22, pp.345-350.  
 Chon, K.S. (1990): The Role of Destination Image in Tourism: A Review and discussion.  
 Davies, J. & Williment, J. (2008). Sport tourism – grey sport tourists, All Black and Red experiences. *Journal of Sport & Tourism*, 13(3), pp. 221-242.  
 Diputación provincial de Albacete (2014). Cifras de la población. <http://app.dipualba.es/navegadorprovincial/tabla.aspx?id=3250>.

Echtner, C.M. y Ritchie, J.R.B. (1991): The Meaning and Measurement of Destination Image. *The Journal of Tourism Studies*, Vol.2 (2), pp.2-12.

Echtner, C. M. and Ritchie, J. R. B. (2003). The meaning and measurement of destination image. *The Journal of Tourism Studies*, 14 (1), 37-48.

Fuentealbilla (2014). [www.fuentealbilla.es]

Gallarza, M. G.; Gil Saura, I. and Calderón García, H. (2002). Destination image. Towards a conceptual framework. *Annals of Tourism Research*, 29 (1), 56-78.

Gartner, W.C. (1993). Image Formation Process. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 2, nº2/3, pp.191-215.

Grix J. (2012). The politics of sports mega-events. *Political Insight*. Vol.3: pp.4-7.

Gunn, C. (2002) Basics, concepts, cases. New York/London: Routledge.

Hosany et al., (2006). Destination image and destination personality: An application of branding theories to tourism places. *Journal of Business Research*, 59, 638-642.

Hunt, J.D. (1975): Images as a Factor in Tourism Development. *Journal of Travel Research*, Vol.13 (3), pp.1-7.

Kim, H.B. y Richardson, S. L. (2003) Motion picture impacts on destination images. *Annals of Tourism Research*, 39 (3): 216-237.

Kotler, P., Haider, D.H., Rein I., (1993), *Marketing Places*, The Free Press, New York.

Laksiri, W. M. R. (2009). Branding Sri Lanka: Insights and practices. In *Tourism Destination Development and Branding* (pp. 19-28). Eilat, Israel: Eilat 2009 Conference proceedings. Available from: <http://web.bgu.ac.il/NR/rdonlyres/A7E445C7-426C-42FC-BB67 5A5CED8E240A/84075/proceedings.pdf>

Moreno Gil et al. (2004). La imagen de Gran Canaria como destino turístico. *Vector plus*, 71-78.

Murphy, P., Pritchard, M.P. y Smith, B. (2000): The Destination Product and Its Impact on Traveller Perceptions. *Tourism Management*, Vol.21, pp.43- 52.

Nogawa, Yamaguchi, y Hagi, (1996). Self-Expressiveness in Sport Tourism Determinants and Consequences. *Journal of travel research*, pp. 327-331.

OMT (1999). *Código Ético Mundial para el Turismo*. Madrid: OMT.

OMT (2010). *Demographic change and tourism*. Madrid: OMT.

Pearce, P. L. (1988). *The Ulysses Factor: Evaluating Visitors in Tourist Settings*. New York: Springer-Verlag.

Pike, S. (2002). Destination image analysis-a review of 142 papers from 1973 to 2000. *Tourism Management*, 23, 541-549.

Radisic, B., y Mihelic, B. (2006). The tourist destination brand. *Tourism and hospitality Management*, 12(2), 183-89.

Reynolds, W. H. (1985). The role of the consumer in image building. *California Management Review*, 7, 69-76.

Rial Boubeta et al. (2008). Una aplicación metodológica para el estudio de la imagen de marca de un destino turístico. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6 (1), 1-10.

Ruiz Vega, A.V. and Olarte Larrea, R. (2011) Competencia entre destinos turísticos: antecedentes y aplicación al segmento de sol y playa. Universidad de La Rioja. Available from: [<http://fama2.us.es:8080/turismo/turisonet1/economia%20del%20turismo/turismo%20de%20costas/competencia%20entre%20destinos%20turisticos%20%20sol%20y%20playa.PDF>]

San Martín Gutiérrez et al. (2006). Análisis de la imagen en turismo mediante técnicas 79 estructuradas y no estructuradas: implicaciones competitivas para los destinos turísticos. *Revista Asturiana de Economía*, (35), 69-91.

Schneider, I. and Sömmez, S. (1999). Exploring the touristic image of Jordan. *Tourism Management*, 20, 539-542.

Tapachai, N. y Waryszak, R. (2000). An examination of the role of beneficial image in tourist destination selection. *Journal of Travel Research*, 39 (1): 37-44.

## 7. COMPLEJO DE BÉISBOL JUÁREZ VIVE Y SU APOYO A LA ACTIVIDAD DEL TURISMO DE CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA

Aragón, F. (2009). *Brokerinmo*. [En línea]. México: <http://brokerinmo.blogspot.mx/2009/08/cd-juarez-soriana-plaza-sanders-locales.html> . [8 de marzo de 2013].

Brosed L. M. y Espitia-Escuer, M (2012). Eficiencia productiva: una aplicación al caso del Baloncesto ACB. En *economía del deporte en tiempos de crisis*. (31 – 35). Valencia, España.

Butler, R. (2005). The influence of sport on destination development: the example of golf at St Andrews, Scotland. En J. Higham, *Sport tourism destinations issues and analisis* (págs. 274-282). Oxford : Elsevier.

Cuevas, T. (2012). Conceptualización de las redes en turismo en el noroeste de Chihuahua. En Cuevas Contreras, Tomás y Palafox Muñoz, Alejandro, *Turismo en la frontera del conocimiento: entre la modernidad y la posmodernidad*. México: ICESA/UACJ-AMIT.

El Paso Chihuahuas. (2014). [En línea]. Estados Unidos: <http://www.epchihuahuas.com/FAQs>. [16 de Marzo de 2014].

El Sol de Parral. (2011). Parral tiene un estadio digno. [En línea]. México: <http://www.oem.com.mx/elsoldeparral/notas/n2088784>. [16 de Marzo de 2013].

Esparza, S. (2012). La nueva joya del deporte: el gran estadio de los Indios. [En línea]. México: <http://www.nortedigital.mx/article.php?id=10871> [24 de marzo de 2013].

Federación Mexicana de Béisbol. (s.f.). “Historia del Béisbol en el Mundo”: [En línea]. México: <http://femebe.net/htmltonuke.php?filnavn=html/mundo.htm>. [20 de Marzo de 2013].

Fernández O. L., Fernández, D. J. (2007). Diseño de áreas deportivas: reglas oficiales y recomendaciones. En *El Reparto de la Carga fiscal*. (pp. 63-69). Buenos Aires: Nobuko.

Fructuoso, f., & Pérez, i. (1988). El deporte como instrumento de creación de una nueva oferta turística antiestatal en la costa del sol. *Revista de etnopsicología y etnopsiquiatría*, 4.

Gibson, W., Willming, C., & Holdnak, A. (2003). Small-scale event sport tourism fans as tourist. *Journal of tourism management* 24(2), 181-190.

Gómez, P. (s.f.). Solo Béisbol. El Campeonato Regional de Béisbol de Primera Fuerza de Cd. Juárez: Sus Orígenes. [En línea]. México: <http://apuntesdepacogomez.es.tl/EL-CAMPEONATO-REGIONAL-DE-Béisbol-DE-PRIMERA-FUERZA-DE-CD-.JUAREZ-d-SUS-ORIGENES>. [3 de Marzo de 2013].

Hall, C. (1992). *Adventure, sport and health*. Londres: Pluto Press

Hartman, R. (1986). Tourism, seasonality and social change. *Leisure studies*, 5(1), 23-33.

Latiesa, M., & Paniza, J. (2006). Turistas deportivos, una perspectiva de análisis. *Revista Internacional de Sociología*, 64(44), 133-149.

Madera Sports. (s.f.). [En línea]. México: [http://maderasports.blogspot.mx/p/estadios\\_25.html](http://maderasports.blogspot.mx/p/estadios_25.html). [2013 de Marzo de 16, de 2013].

Medina, X., & Sánchez, R. (2005). Actividad físico-deportiva, turismo y desarrollo local en España. *Pasos revista de turismo y patrimonio cultural*, 3(1), 97-107.

Moreno, G. G. (2011). El abandono de la vivienda como consecuencia e inseguridad urbanas en ciudad Juárez, Chih. en el período 2007-2010. *Redalyc*. 21(2), 99-119.

Ramírez, O. (2013). Turismo deportivo: promoción para la diversificación de la oferta turística en Manzanillo, Colima. *Revista de investigación en turismo y desarrollo local*. 6 (15), sp.

Ritchie, B., & Aldair, D. (2004). *Sport tourism: Interrelationships, impacts and issues*. Reino Unido: Channel View Publications.

Salmón, A. (2012.). Tendrá Juárez estadio de béisbol de primer mundo. [En línea]. México: [http://diario.mx/Estado/2012-11-17\\_5b3fc4fc/tendra-juarez-estadio-de-béisbol-de-primer-mundo](http://diario.mx/Estado/2012-11-17_5b3fc4fc/tendra-juarez-estadio-de-béisbol-de-primer-mundo). [23 de marzo de 2013].

Touriz, J. (s.f.). Historia del Béisbol Mundial. [En línea]. México: [http://www.oocities.org/espanol/elpelotero\\_online/archivos/historiabeismund.htm](http://www.oocities.org/espanol/elpelotero_online/archivos/historiabeismund.htm), [8 de Marzo 2013].

Weed, M., & Bull, C. (2004). *Sports Tourism: Participants, Policy and Providers*. Oxford: Elsevier.

Zizaldra, I. (2010). Red trasfronteriza en turismo: una exploración en Ciudad Juárez, Chihuahua, México, El Paso, Texas, Estados Unidos. *Teoría y Praxis*, 8, pp. 137-155).

*Entrevistas*

Medina, Everardo. (2013). Panel de discusión. Sub secretario Obras Publicas Zona Norte del Gobierno del Estado de Chihuahua. En oficinas generales de la subsecretaría. Marzo 22.

Castro, Edgar. (2013). Panel de discusión. Arquitecto del Estadio de Béisbol Juárez Vive. En oficinas generales de la subsecretaría. Marzo, 22.

Levario, Ricardo. (2013). Panel de discusión. Responsable del Complejo de Béisbol. En oficinas generales de la subsecretaría. Marzo, 22.

Calderón, Iván. (2013). Panel de discusión. Empresario patrocinador del béisbol en la frontera. En oficinas generales del complejo de Béisbol. Abril, 04.

Romo, Santos. (2013). Entrevista. Vocal liga primera fuerza en la Ciudad y director del equipo Servigas del Norte. En campos de béisbol de Servigas del Norte. Abril 01.

Montes, Joel. (2013). Entrevista. Promotor ligas menores de béisbol en Ciudad Juárez. En campos de béisbol de Servigas del Norte. Abril, 01.

Tarango, Jesús. (2013). Entrevista. Empresario patrocinador y aficionado. Instalaciones de su empresa Casa de cambio Chamizal. Abril, 08.

Montes, Adrián. (2013). Entrevista. Comentarista deportivo. Instalaciones generales del estado Juárez Vive. Abril, 08.

## 8. MARKETING Y TURISMO DEPORTIVO

Basarde S. G. (2002) "The ripple effect: Emotional contagion in groups", *Administrative Science Quarterly*.

Blanco González A., Díez Martín F. (2010) *Gestión de entidades deportivas*. European Academic Publishers.

Cano Fuentes M. (2006) "Las estrategias de promoción exterior del turismo deportivo y de naturaleza español por parte del Instituto de Turismo de España" *Estudios Turísticos*, nº169-170, 39-49.

Erin S. (2005) "Going above and beyond the emotional labor of adventure guides" *Journal of Leisure Research*, 37 (1), 29-51.

Latiesa M., Paniza J.L. (2006) "Turistas Deportivos. Una perspectiva de análisis", *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, Vol. LXIV, nº44, mayo-agosto, 133-149.

Kotler, P. (2000) *Introducción al Marketing*. Barcelona: Prentice Hall.

Küster I., Vila N., Canales P. (2008) "El marketing relacional y el marketing emocional: Dos enfoques competitivos para el turismo de sol y playa", *Estudios sobre Consumo*, 84, 31-40.

Solomon M.R. (2008) *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson Educación.

Mensaje conjunto del Secretario General de la Organización Mundial del Turismo (Francesco Frangialli) y del Presidente del Comité Olímpico Internacional (Jacques Rogge), con motivo del Día Mundial del Turismo 2004, titulado “Deporte y Turismo: Dos fuerzas vivas al servicio de la comprensión mutua, la cultura y el desarrollo de las sociedades”.

Instituto Tecnológico Hotelero ([www.ithotelero.com](http://www.ithotelero.com)).

Organización Mundial del Turismo ([www2.unwto.org/es](http://www2.unwto.org/es)).

Instituto de Estudios Turísticos (<http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/Paginas/default.aspx>).

Turespaña ([www.tourspain.es](http://www.tourspain.es)).

Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015. Secretaría de Estado de Turismo. Ministerio de Industria.

Energía y Turismo. Gobierno de España.

Plan Estratégico de Marketing 2014-2015. Secretaría de Estado de Turismo. Ministerio de Industria.

Energía y Turismo. Gobierno de España.

World Tourism Organization (2014), AM Reports, Volume nine – Global Report on Adventure Tourism, UNWTO, Madrid.

Portal Oficial de Turismo de España ([www.spain.info](http://www.spain.info)).

Web Oficial de Turismo de Andalucía ([www.andalucia.org/es/](http://www.andalucia.org/es/)).

Web Oficial de Turismo de Aragón ([www.turismodearagon.com](http://www.turismodearagon.com)).

Web Oficial de Turismo del Principado de Asturias ([www.turismoasturias.es](http://www.turismoasturias.es)).

Web Oficial de Turismo de Cantabria ([www.turismodecantabria.com/inicio](http://www.turismodecantabria.com/inicio)).

Web Oficial de Turismo de Castilla La Mancha ([www.turismocastillalamancha.es](http://www.turismocastillalamancha.es)).

Web Oficial de Turismo de Castilla y León ([www.turismocastillayleon.com](http://www.turismocastillayleon.com)).

Web Oficial de Turismo de Cataluña ([www.catalunya.com/turismo20](http://www.catalunya.com/turismo20)).

Web Oficial de Turismo de la Ciudad Autónoma de Ceuta ([www.ceuta.si](http://www.ceuta.si)).

Web Oficial de Turismo de la Comunidad de Madrid (<http://turismomadrid.es/es>).

Web Oficial de Turismo de la Comunidad Valenciana (<http://comunitatvalenciana.com/>).

Web Oficial de Turismo de Extremadura (<http://turismoextremadura.com/>).

Web Oficial de Turismo de Galicia ([www.turgalicia.es/portada?langId=gl\\_ES](http://www.turgalicia.es/portada?langId=gl_ES)).

Web Oficial de Turismo de las Islas Baleares ([www.illesbalears.es/esp/islasbalears/home.jsp](http://www.illesbalears.es/esp/islasbalears/home.jsp)).

Web Oficial de Turismo de las Islas Canarias ([www.holaislascanarias.com/](http://www.holaislascanarias.com/)).

Web Oficial de Turismo de La Rioja (<http://lariojaturismo.com/comunidad/larioja>).

Web Oficial de Turismo de la Ciudad Autónoma de Melilla ([www.melillaturismo.com/](http://www.melillaturismo.com/)).

Web Oficial de Turismo de la Comunidad Foral de Navarra ([www.turismo.navarra.es/esp/home/](http://www.turismo.navarra.es/esp/home/)).

Web Oficial de Turismo del País Vasco (<http://turismo.euskadi.eus/es/>).

Web Oficial de Turismo de la Región de Murcia ([www.murciaturistica.es/](http://www.murciaturistica.es/)).



**MANTÉNGASE INFORMADO  
DE LAS NUEVAS PUBLICACIONES**

**Suscríbase gratis  
al boletín informativo  
[www.dykinson.com](http://www.dykinson.com)**

**Y benefíciense de nuestras ofertas semanales**