



centre adscrit a:



UNIVERSITAT POLITÈCNICA  
DE CATALUNYA  
BARCELONATECH

# **GRADO EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS APLICADAS AL DEPORTE I AL ACONDICIONAMIENTO FÍSICO**

**GUÍA DOCENTE: INDÚSTRIA I MERCATS DE L'ESPORT.  
PRODUCCIÓ I COMERCIALIZACIÓ  
2020-2021**

## DATOS GENERALES

ASIGNATURA: ASIGNATURA: INDÚSTRIA I MERCATS DE L'ESPORT. PRODUCCIÓ I COMERCIALIZACIÓ.

CÓDIGO:

CURSO: 2n.

CRÉDITOS (ECTS):

PROFESOR COORDINADOR: ANNA PRUNA I GRIVÉ

FECHA ÚLTIMA REVISIÓN: Setembre 2020

## DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CURSO

---

Dins del **Grau en Ciències i Tecnologies aplicades a l'esport i al condicionament físic**, trobem la branca que fa referència a tres elements clau en el sector de l'activitat física i l'esport. Aquests elements són: l'anàlisi de la indústria esportiva i dels mercats de l'esport, així com els hàbits de pràctica esportiva en tots els segments d'edat i classes socials i generacionals. En segon lloc el disseny i la producció d'aquestes activitats que formen part de l'oferta i provoquen que els mercats s'especialitzin i la diferenciació necessària per tal de buscar nous practicants, consolidar els existents o minimitzar les pèrdues i les absències. Finalment i com a darrer element la necessitat de mirar al futur i innovar en el marc de les activitats esportives oferint a cada segment i tipologia poblacional aquelles activitats més adients a les seves característiques, desitjos i possibilitats, jugant un paper molt important l'assessorament i la personalització del disseny. Aquí juga un paper molt important la figura del gestor, tècnic i tecnòleg que ha de conèixer el mercat i provoca el canvi i l'adaptació en la seva organització que manté una relació viva i dinàmica amb la societat i amb els usuaris adaptant-se a les noves realitats emergents.. Finalment es treballaran aquelles estratègies de gestió i comercialització mitjançant l'anàlisi de casos d'èxit i bones pràctiques de realitat actual.

## OBJETIVOS GENERALES

---

1. Descriure l'evolució de la pràctica esportiva i el paper de l'esport com a sector.
2. Diferenciar el mercat de l'esport o mercats de l'esport, respecte altres mercats semblants.
3. Identificar els factors interns i externs que han recolzat el creixement i l'estabilitat de la pràctica esportiva.
4. Analitzar el mercat des del punt de vista del practicant (anàlisi de perfils).
5. Analitzar el mercat de l'esport des de la Indústria.
6. Identificar i analitzar les tendències del mercat.
7. Identificar oportunitats d'innovació (ideació).
8. Presentar una proposta per aplicar al món de l'esport i desenvolupar-la.
9. Mostrar-se crític i pro-actiu en la recerca i en la metodologia per a l'anàlisi, creació i disseny de noves propostes.

## CONTENIDOS DEL CURSO

### TEMA 1: El Mercat de la pràctica esportiva a Espanya, Catalunya i Europa.

---

#### Resultados del aprendizaje

El estudiante después de estudiar el capítulo y realizar los ejercicios, será capaz de:

**Entendre i descriure l'evolució de la pràctica esportiva en els diferents contextos i el paper de l'esport com a sector.**

**Diferenciar el mercat de l'esport respecte altres mercats semblants.**

**Identificar els factors interns i externs que han recolzat el creixement i l'estabilitat de la pràctica esportiva.**

**Analitzar i descriure el mercat des del punt de vista del practicant (perfils).**

**Ser capaç d'identificar oportunitats d'innovació (ideació).**

**Analitzar l'impacte del COVID-19 en els mercats esportius i en el consum esportiu i descriure els possibles plans de contingència i solucions al respecte.**

#### Contenido

- 1.1.- Introducció. Conceptes bàsics: mercat, pràctica esportiva i segmentació del consumidor.
- 1.2.- Abast, segmentació i mapeig. Dades i estudis de pràctica esportiva.
- 1.3.- Pes Econòmic de l'esport. Indicadors i fiabilitat de les recerques.
- 1.4.- Radiografia de l'esport: evolució de la pràctica esportiva i del paper de l'esport en una societat en canvi.
- 1.5.- Genoma del mercat de l'esport. Com són ? Anàlisi del mercat de l'esport actual.
- 1.6.- Identificació d'oportunitats d'innovació (Ideació i projecte).
- 1.7. Impacte del COVID-19 en el consum i hàbits esportius.

### TEMA 2: La Indústria de l'esport i les tendències actuals

---

#### Resultados del aprendizaje

El estudiante después de estudiar el capítulo y realizar los ejercicios, será capaz de:

**Comprendre el funcionament de la Indústria de l'Esport a Espanya i Catalunya.**

**Disposar de dades respecte al pes econòmic de l'Esport com a sector.**

**Analitzar i descriure el mercat de l'esport des de la Indústria.**

**Identificar i analitzar les tendències del mercat. Reptes de futur.**

**Descriure els agents i les tendències del sector esportiu en el món en general.**

**Advertir i disposar de dades respecte a les tendències, innovacions i canvis en el futur en el sector.**

**Argumentar els principals reptes de futur del sector.**

## Contenido

- 2.1.- Indústria de l'esport a Espanya, a Catalunya i a Europa.
- 2.2. El mercat de l'esport des del punt de vista de la Indústria.
- 2.3. Abast, segmentació i mapeig.
- 2.4. Pes econòmic de l'esport. Agregats econòmics del sector esportiu.
- 2.5. Identificació de tendències, perspectiva de futur i canvis de negoci.
- 2.6.- Mapa d'agents. Agents principals en la indústria de l'esport. Cadena de Valor.
- 2.7.- Principals reptes de futur.

### **TEMA 3: Anàlisi del consum esportiu: Models de referència i indicadors del consum esportiu. Anàlisi del consum Esportiu : les dimensions simbòliques del consum esportiu**

---

#### **Resultados del aprendizaje**

El estudiante después de estudiar el capítulo y realizar los ejercicios, será capaz de:

- Descriure les dinàmiques socials respecte el consum esportiu.**
- Justificar mitjançant dades objectives els processos de consum esportiu.**
- Dissenyar productes o serveis de consum esportiu.**
- Validar productes o serveis de consum esportiu.**
- Disposar de dades fiables per tal de prendre decisions respecte al consum esportiu.**
- L'experiència esportiva: més enllà de l'entrenament i la pràctica de l'esport.**
- Aplicar els conceptes de consum al projecte desenvolupat.**
- Definir que és un be esportiu i els seus usos socials.**
- Analitzar la comercialització de l'espectacle esportiu.**
- Analitzar les tendències esportives al llarg de la història.**
- Explicar el procés d'intercanvi comercial: valors, emocions...**

## Contenido

- 3.1- Dificultats pròpies de l'anàlisi del consum esportiu
- 3.2- Indicadors de la demografia esportiva
- 3.3- Índex sociodemogràfics del consum esportiu
- 3.4- Indicadors socioeconòmics del consum esportiu.
- 3.5. L'esport en la jerarquia de les necessitats: la Piràmide de Maslow 1954-2020.
- 3.6. Què és el marketing? Zona de confort. Ser diferent...
- 3.7. Estils de vida: esport i salut, esport o oci, esport i recreació, esport i competició.
- 3.8. Esport i consum vinculat a les aparences.
- 3.9. Elaboració d'una enquesta sobre hàbits esportius, hàbits alimentaris i hàbits de descans.
- 3.10. El PDCA: Plan, Do, Check & Act.
- 3.11.- Consum esportiu i sensibilitat a les aparences.
- 3.12.- Els usos socials dels bens esportius.

3.13.- El lloc de venda: intercanvi comercial i simbòlic

3.14.- El consum de l'espectacle esportiu

#### **TEMA 4: Anàlisi del consum esportiu: els models de referència de l'anàlisi del consum esportiu. Complexitat dels bens esportius.**

---

##### **Resultados del aprendizaje**

El estudiante después de estudiar el capítulo y realizar los ejercicios, será capaz de:

**Dissenyar un producte o servei esportiu real.**

**Treballar en grup per assolir un objectiu comú.**

**Documentar-se de forma científica per desenvolupar un projecte.**

**Dissenyar instruments per a la validació d'un servei/producte esportiu.**

**Aplicar l'instrument de forma real i obtenir resultats.**

**Descriure les aportacions externes i millorar el producte final.**

**Dimensió simbòlica de l'esport.**

**Polítiques en el món de l'esport.**

**Descriure les principals tendències en innovació tecnològica en l'esport actual.**

**Visibilitzar el prototipus de consumidor de bens o serveis esportius.**

##### **Contenido**

4.1.- L'esport en la jerarquia de necessitats.

4.2.- Grans tendències del comportament.

4.3.- Necessitats, signes i consum.

4.3.1.- eficàcia simbòlica dels objectes tècnics.

4.3.2.- capacitat de valoració dels consumidors.

4.3.3.- Diferència entre oferta i consumidors.

4.4. La sociologia de Pierre Bourdieu i l'anàlisi del consum.

4.5. Les tècniques d'entrevista i enquesta.

4.6. La validació d'instruments de recerca.

4.7. La recerca bibliogràfica i les fonts documentals.

4.8.- Les convergències tecnològiques en la indústria de l'esport

4.9.- El consumidor de bens esportius.

## **TEMA 5: Estratègies de màrketng de les firmes. Les polítiques de preu i distribució dels serveis esportius.**

---

### **Resultados del aprendizaje**

El estudiante después de estudiar el capítulo y realizar los ejercicios, será capaz de:

**Aprofundir en el marketing i valorar diferents casos d'èxit.**

**Visualitzar propostes de marketing i descriure els seus punts forts i febles.**

**Aplicar el marketing a un Projecte de servei o producte.**

**Establir preus als serveis disponibles i donar una explicació.**

**Definir: especialització, diferenciació i diversificació.**

**Entendre les darreres tendències i la caducitat d'un producte o servei esportiu.**

**Aprofundir en la creació, gestió i desenvolupament d'una marca esportiva.**

**Estudiar marques de referència i comparar-les.**

**Aplicar el concepte d'innovació al seu model esportiu o servei desenvolupat.**

### **Contenido**

#### 5.1. Les estratègies de marketing de les firmes.

5.1.1.- Els models d'anàlisi competitiu aplicats a l'àmbit dels serveis esportius.

5.1.2.- Estratègies de Màrquetng lligades als models competitiu.

5.1.3.- Els models d'especialització, diferenciació i diversificació.

#### 5.2. Polítiques de preu:

5.2.1.- El càlcul econòmic d'una organització no comercial

5.2.2.-Preu polític i preu psicològic

5.2.3.-El contacte directe

5.2.4.-La xarxa de distribució esportiva

#### 5.3. Les polítiques dels serveis esportius.

5.3.1.- L'especificitat del servei esportiu

5.3.2.- El cicle de vida d'un servei esportiu

5.3.3.- Innovació en matèria de serveis esportius

5.3.4.- La gestió de la gama i la marca

## **TEMA 6: Les polítiques de comunicació externa dels prestadors de serveis esportius**

---

### **Resultados del aprendizaje**

El estudiante después de estudiar el capítulo y realizar los ejercicios, será capaz de:

**Establir estratègies reals de marca per desenvolupar un projecte.**

**Cercar entitats similars i analitzar el comportament del públic que marxa abans d'un espectacle esportiu.**

**Definir elements de marketing en el Projecte.**

**Definir els següents conceptes: notorietat de marca, política de comunicació.**

**Anàlisi de la marca personal i del desenvolupament en el futur.**

**La marca personal: un procés innovador a la recerca de la singularitat.**

**La definició d'una marca com a inici d'un procés d'èxit.**

**Conèixer concepte share value , i les eines enfocades a analitzar l'empresa esportiva en matèria de sostenibilitat ambiental i social .**

### **Contenido**

6.1.- Definició de la política de comunicació

6.2.- Notorietat i marca

6.3.- Comunicació de l'esdeveniment esportiu i relacions públiques

6.4.- Màrqueting directe de l'esport

**6.5.- La Marca Personal, com a element innovador.**

6.6.- Les xarxes socials com a element de comunicació i estratègia de marketing.

6.7.- La importància d'un bon disseny comunicatiu.

**6.8.- Criteris de valor compartit a les empreses esportives.**

6.8.1.- Concepte de Valor compartit " share value"

6.8.2.- Models sostenibles i circulars Certificació B-corp-

6.8.3.- Models sostenibles i circulars . Cas empresarial esportiu B-corp

## **TEMA 7: Els comportaments tecnològics de les firmes. Anàlisi de la concurrència del sector.**

---

### **Resultados del aprendizaje**

El estudiante después de estudiar el capítulo y realizar los ejercicios, será capaz de:

**Descriure les principals tendències en innovació tecnològica en l'esport actual.**

**Estudiar el prototipus de consumidor de bens o serveis esportius.**

**Conèixer diferents empreses i la seva d'aplicació d'estratègies tecnològiques .**

**Conèixer l'ecosistema start-up , i l' emprendoria basada en la innovació.**

## Contenido

### 7.1.- Tecnologia aplicada en el món de l'esport.

7.1.1.- La innovació i l'aplicació de tecnologies.

7.1.2.- **Introducció a l'emprenedoria basada en la innovació . Start-ups , i tendències tecnològiques .**

7.1.3.- Màrqueting tecnològic dels fabricants de béns esportius. Comportaments tecnològics dels fabricants de béns esportius.

7.1.4.- Les patents de la indústria de l'esport.

7.1.5.- Aplicació de tecnologia en la indústria esportiva. Casos empreses.

### 7.2. Anàlisi de la concurrència. Model Porter.

---

7.2.1.- L'entorn dels sectors : empreses potencials, productes de substitució, poder/proveïdors, poder/clientes.

---

7.2.1.- Les amenaces de les noves incorporacions

7.2.2.- La intensitat de la rivalitat entre competidors

7.2.3.- La pressió dels productes de substitució

7.2.4.- El poder de negociació dels clients i proveïdors

7.2.5.- Mapeig d'anàlisi de la competència.

---

## METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

---

La metodologia d'aprenentatge es fonamentarà en quatre models bàsics.

El primer serà la classe expositiva per part de la professora on s'explicaran els conceptes bàsics necessaris per desenvolupar el temari de l'assignatura.

El segon serà l'assistència o la visita d'empreses clau o professionals del sector on els alumnes podran veure el funcionament actual i real i extreure idees i aspectes a l'hora d'entendre el funcionament de models d'empresa rellevants.

El tercer serà el treball en grup desenvolupant un projecte, un treball de definició al voltant del sector de l'activitat física, l'esport i el fitness.

Finalment l'alumne haurà de treballar de forma individualitzada i fer aquells treballs i resums necessaris per desenvolupar el temari corresponent a l'assignatura. Les lectures complementàries, els apunts i els materials de recerca ajuden a aquest treball d'aprofundiment necessari.

**02/10/2020**



9:00 – 11:00		
Presentació de l'assignatura.		Anna Pruna
<b>Tema 1:</b> El mercat de la pràctica esportiva a Espanya, Catalunya i Europa.		
<b>02/10/2020</b>		
11:30 - 13:30		
<b>Tema 1:</b> El mercat de la pràctica esportiva a Espanya, Catalunya i Europa.		Anna Pruna
<b>09/10/2020</b>		
9:00 - 11:00		
<b>Tema 1:</b> El mercat de la pràctica esportiva Espanya, Catalunya i Europa.		Anna Pruna
<b>09/10/2020</b>		
11:30 - 13:30.		
<b>Tema 1:</b> El mercat de la pràctica esportiva Espanya, Catalunya i Europa. Dinàmica pràctica grups ( workshop d'ideació).		Anna Pruna
<b>16/10/2020</b>		
9:00 - 11:00		
<b>Tema 1:</b> El mercat de la pràctica esportiva Espanya, Catalunya i Europa.		Anna Pruna
<b>16/10/2020</b>		
11:30 - 13:30		
<b>Tema 1:</b> El mercat de la pràctica esportiva Espanya, Catalunya i Europa. Dinàmica pràctica grups ( workshop d'ideació).		Anna Pruna
<b>23/10/2020</b>		
9:00 - 11:00		
<b>Tema 2:</b> La Indústria de l'esport i les tendències actuals		Anna Pruna
<b>23/10/2020</b>		
11:30 - 13:30		
<b>Tema 2:</b> La Indústria de l'esport i les tendències actuals Casos d'empreses esportives.		Anna Pruna
<b>30/10/2020</b>		
9:00 - 11:00		
<b>Tema 2:</b> La Indústria de l'esport i les tendències actuals		Anna Pruna
<b>30/10/2020</b>		
11:30 - 13:30		
<b>Tema 2:</b> La Indústria de l'esport i les tendències actuals Casos d'empreses esportives.		Anna Pruna
<b>06/11/2020</b>		

9:00 – 11:00

**Tema 3:** Anàlisi del consum esportiu:

Models de referència i indicadors del consum esportiu.

Anàlisi del consum Esportiu: les dimensions simbòliques del consum esportiu

Jordi Puig

**06/11/2020**

11:30-13:30

**Tema 3:** Anàlisi del consum esportiu:

Models de referència i indicadors del consum esportiu.

Anàlisi del consum Esportiu: les dimensions simbòliques del consum esportiu

Jordi Puig

**13/11/2020**

9:00 – 11:00

**Tema 4:** Anàlisi del consum esportiu:

els models de referència de l'anàlisi del consum esportiu.

Complexitat dels bens esportius.

Jordi Puig

**13/11/2020**

11:30-13:30

**Tema 4 :** Anàlisi del consum esportiu:

els models de referència de l'anàlisi del consum esportiu.

Complexitat dels bens esportius.

Jordi Puig

**20/11/2020**

9:00 – 11:00

**Tema 5:** Estratègies de màrketng de les firmes.

Les polítiques de preu i distribució dels serveis esportius.

Anna Pruna

**20/11/2020**

11:30 - 13:30

**Tema 6 :** Les polítiques de comunicació externa dels prestadors de serveis esportius.

La marca personal (Xerrada/Cas pràctic Empresa)

Anna Pruna

**27/11/2020**

9:00 – 11:00

**Tema 6:** Les polítiques de comunicació externa dels prestadors de serveis esportius.

Share Value

Anna Pruna

**Tema 5:** Estratègies de màrketng de les firmes.

Creació , Comunicació i marca esportiva ( Taller teòric /pràctic)

Anna Pruna

**27/11/2020**

11:30 - 13:30

**Tema 5:** Estratègies de màrketng de les firmes.

Creació , Comunicació i marca esportiva ( Taller teòric /pràctic)

Anna Pruna

**4/12/2020**

9:00 – 11:00

**Tema 7** :Els comportaments tecnològics de les firmes. Anàlisi de la concurrència del sector. Anna Pruna

**4/12/2020**

11:30 - 13:30

**Tema 7:** Els comportaments tecnològics de les firmes. Anàlisi de la concurrència del sector Anna Pruna  
Casos pràctics: innovació tecnològica

**9/12/2020**

9:00 – 11:00

**Tema 7** :Els comportaments tecnològics de les firmes. Anàlisi de la concurrència del sector. Anna Pruna

**9/12/2020**

11:30 - 13:30

**Tema 7:** Els comportaments tecnològics de les firmes. Anàlisi de la concurrència del sector Anna Pruna  
Casos pràctics : innovació tecnològica

#### **EXÀMENS FINALS**

**Anna Pruna**

1a. Convocatòria 08/01/2021 12-14 h.

2a. Convocatòria 05/02/2021 12-14 h.

#### **EVALUACIÓN**

---

De acuerdo con el Plan Bolonia, el modelo premia el esfuerzo constante y continuado del estudiantado. Un 40% de la nota se obtiene de la evaluación continua de las actividades dirigidas y el 60% porcentaje restante, del examen final presencial. El examen final tiene dos convocatorias.

La nota final de la asignatura (NF) se calculará a partir de la siguiente fórmula:

- $NF = \text{Nota Examen Final} \times 60\% + \text{Nota Evaluación Continuada} \times 40\%$
- Nota mínima del examen final para calcular la NF será de 40 puntos sobre 100.
- La asignatura queda aprobada con una NF igual o superior a 50 puntos sobre 100.

#### **Avaluació continuada:**

##### **Treballs escrits.**

- Treball en grup per identificar oportunitats d'innovació i elaborar una ideació sobre els segments i perfils de consumidor en base a les seves necessitats i motivacions. **15%**
- Treball Creació, disseny i validació d'un servei/esdeveniment esportiu. **15%**

### Qüestionaris

- Qüestionari tipus test dels temes 3 i 4 5%
- Qüestionat tipus test dels Temes 5,6 i 7 5%

Examen Final	60 %
Test 30% + Preguntes 30%	
Assistència i treballs complementaris	+/-

### BIBLIOGRAFÍA BÀSICA

---

“Marketing Deportivo”, de Bernard J. Mullín, Stephen Hardy y William A. Stutton.

“Marketing deportivo en 13 historias”, de Alberto Blázquez Manzano, M<sup>a</sup> Isabel Sánchez Hernández, Beatriz Román Suero y 11 autores más.

“Marketing en el fitness: Gestión de servicios deportivos”, de Marco Nardi, Vicente Gambau y Alain Claude Ferrand.

“Show me the money!: Cómo conseguir dinero a través del marketing deportivo”, de Esteve Calzada Mangues

“Estrategias del marketing deportivo”, de Michel Desbordes, Fabian Ohl y Gary Tribou

“Estudio del practicante deportivo 2016-2017”. Indecat.

“Anuario de Estadísticas Deportivas en España. 2018”. MECD.

“El pes Econòmic de l’Esport a Catalunya”. Consell català de l’esport.

“The Sports Market: major trends and challenges in an industry full of passion.” A.T.Kearny Inc. (2011).

### BIBLIOGRAFÍA ADICIONAL

---

Abril, G. (1986). Del cuerpo vestido al cuerpo hiperdesnudo. *Revista de Educación Física*, 9, 27-31.

Adams, T. y Brynteson, P. (1992). A comparison of attitudes and exercise habits of alumni from colleges with varying degrees of physical education activity programs. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 63 (2), 147-152.

Aguado, X. (1993). *Eficacia y técnica deportiva. Análisis del movimiento humano*. Barcelona: Inde.

Aguilera Fernández, A. (1992). *Estado y deporte. Legislación, organización y administración del deporte*. Granada: Comares.

Aguilera, A. (1996). La Educación Física en Platón y Aristóteles. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 3 (1), 17-22.

Arnold, P. J. (1988). Health Promotion In Society, Education And The Movement Curriculum. *Physical Education Review*, 11 (2), 104-117.

Arnold, P. J. (1990). Educación Física, movimiento y currículum. Madrid: Ediciones Morata. Aierdi, P. (1994). Estratificación social y estilos de vida. En Kaiero (Ed.).

*Valores y estilos de vida de nuestras sociedades en transformación*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Burns, T., y G. M. Stalker (1961), «The management of innovation», Tavistock, Londres.

Cain, L., y D. Haddock (2005), «Similar economic histories, different industrial structures: Transatlantic contrasts in the evolution of professional sports leagues», *Journal of Economic History*, 65, 4, págs. 1.116-1.147.

Chadwick, S., y J. Beech (2004), «The business of sport management», Prentice Hall, Essex, Inglaterra.

Chandler, A. (1982), «Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise», MIT Press, Cambridge, Mass.

Chelladurai, P. (1985), «Sport management: Macro perspectives», Sports Dynamics, London, Ontario.

De Knop, P., J. van Hoecke y V. de Bosscher (2004), «Quality management in sports clubs», *Sport Management Review*, 7, págs. 57-77.

Dickson, G., T. Arnold y L. Chalip (2005), «League expansion and interorganisational power», *Sport Management Review*, 8, 2, pág. 145.

Elias, N., y E. Dunning (1992), «Deporte y ocio en el proceso de la civilización», Fondo de Cultura Económica, México, D.F.

Flynn, M. A., y R. J. Gilbert (2001), «The analysis of professional sports leagues as joint ventures», *The Economic Journal*, 111, 469, págs. 27-46.

Foster, G., S. A. Greyser y B. Walsh (2005), «The business of sports: Text and cases on strategy and management», Thomson, Mason, OH.

Frisby, W., L. Thibault y L. Kikulis (2004), «The organizational dynamics of under-managed partnerships in leisure service departments», *Leisure Studies*, 23, 2, págs. 109-126.

García Ferrando, M., N. Puig Barata y F. Lagardera Otero (2002), «Sociología del deporte» (2a edición actualizada), Alianza Editorial, S.A., Madrid.

Gómez, S., y M. Opazo (2006), «Sport organizations structure: Trends and evolution in the research field», documento presentado al 14th EASM Congress (European Association of Sport Management), Nicosia, Chipre.

Hall, R. (1973), «Organizaciones: Estructura y proceso», Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Hodge, B. J., W. P. Anthony y M. G. Lawrence (2003), «Teoría de la organización: Un enfoque estratégico» (6a edición), Pearson Prentice Hall, Madrid.

Horch, H.-D. (1998), «Self destroying processes of sport clubs in germany», European Journal of Sport Management, 5, págs. 46-58.

Kikulls, L.M., T.Slack, B.Hinings y A.Zimmermann (1989), «A structural taxonomy of amateur sport organizations», Journal of Sport Management, 3, 2, págs. 129-150.

Lawrence, P. R., y J. W. Lorsch (1967), «Differentiation and integration in complex organizations», Administrative Science Quarterly, 12, 1, págs. 1-47.

Mason, D. S. (1999), «What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues», European Journal of Marketing, 33, 3, págs. 402-419.

Miles, R., y C. C. Snow (1978), «Organizational strategy, structure and process», McGraw-Hill, Nueva York.

Nichols, G., P. Taylor, M. James, K. Holmes, L. King y R. Garrett (2005), «Pressures on the UK voluntary sport sector», Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 16, 1, págs. 33-50.

Marketing and competitives strategies-analysis : Forum Sport and Nike. Patricia Juan, 2016.

Stern, R. (1979), «The development of an interorganizational control network: The case of intercollegiate athletics», Administrative Science Quarterly, 24, 2, págs. 242-266.

Toft, T. (2003), «TV rights of sport events», Comisión Europea, Bruselas.

**Molina Gerardo y Francisco Aguiar (2003) Marketing deportivo Edit. Norma .**

Szybowicz y Magistrali (1990) pagina 116.Esponsorizacion y mecenazgo ediciones 2000 s.a.

Sports marketing (1994). Competitive business Strategies for sports, prentice hall, Englewood cliffs, New Jersey, USA.

**Desbordes ohl, tribou, (2001) Estrategias del marketing deportivo. Edit Paidotribo**

J.N. Kapferer (1991), les marques: capital del Enterprise, París, ed. De organisation,

Ulseth, A.-L. (2004), «Social integration in modern sport: Commercial fitness centres and voluntary sports clubs», European Sport Management Quarterly, 4, págs. 95-115.

Study on the contribution of Sport to the Employability of young people in the context of the Europe 2020 Strategy.

Independent European Sport Review 2006

## **WEBGRAFÍA / BLOGS / ETC.**

---

[https://www.wipo.int/wipo\\_magazine/es/2012/05/article\\_0005.html](https://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2012/05/article_0005.html)

<https://masmovilidad.com/2018/01/03/revolucion-digitalizacion-del-deporte/>

[https://cronicaglobal.elespanol.com/deportes/industria-deporte-crecimiento-marcas\\_89204\\_102.html](https://cronicaglobal.elespanol.com/deportes/industria-deporte-crecimiento-marcas_89204_102.html)

[https://elpais.com/diario/2007/12/10/sociedad/1197241201\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2007/12/10/sociedad/1197241201_850215.html)

<https://johancruyffinstitute.com/es/blog-es/el-deportista-como-producto-de-marketing-a-traves-de-las-redes-sociales/>

[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/details/es/.](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/details/es/)

<https://www.analiticasports.com/diez-tendencias-sobre-innovacion-y-tecnologia-para-el-deporte-de-2019/>