



Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

**Hacia una gobernanza integrada del evento deportivo: el caso Roland-
Garros, entre rendimiento económico, excelencia organizativa y
responsabilidad social**

Autor: 202120838
Director: Javier Fuertes Pérez
Madrid, 25 de septiembre

Índice

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado	3
I. Introducción.....	2
I.1. Contexto del trabajo	3
I.2. Objetivos del trabajo.....	4
I.3. Metodología	4
I.4. Estructura del trabajo	5
Primera parte - Marco teórico: hacia una gobernanza integrada en los grandes eventos deportivos	5
Segunda parte - Estudio de caso: Roland-Garros, excelencia organizativa y sostenibilidad en acción	6
II. Marco teórico: hacia una gobernanza integrada en los grandes eventos deportivos	7
II.1. Los grandes eventos deportivos en el siglo XXI	7
II.1. A. Definición, evolución e impacto global	7
II.1. B De la competición al ecosistema estratégico: nuevas funciones de los eventos	8
II.2 Gobernanza deportiva: modelos, actores y dinámicas.....	9
II.2.A Tipologías de gobernanza en el deporte	9
II.2.B. El concepto de gobernanza integrada.....	10
II.2.C. Gobernanza multinivel y alianzas público-privadas	11
II.3. Excelencia estratégica y rendimiento global	12
II.3.A Teorías de la gestión estratégica: La gestión estratégica y los grandes eventos deportivos	12
II.3.B. Rendimiento global: económico, social, ambiental	17
II.3.C. La experiencia espectadora y la creación de valor	18
II.4 La responsabilidad social en el deporte	20
II.4.A. Enfoques y buenas prácticas	20
II.4.B. Riesgos y límites: marketing simbólico y greenwashing	21
II.4.C. Indicadores de sostenibilidad y evaluación del impacto	22
III. Marco práctico: El caso Roland Garros: excelencia organizativa y sostenibilidad en acción.....	24
III.1 Roland Garros como actor estratégico del deporte mundial	24
III.1.A Historia, gobernanza y posicionamiento de la FFT	24
III.1.B Transformaciones del torneo: infraestructuras, digitalización, marca	26
III.2 Modelo económico y organizativo del torneo	28
III.2.A Diversificación de ingresos y modelo financiero	28
III.2.B Excelencia operativa: logística, seguridad, tecnología.....	30
III.2.C Gestión del talento, el voluntariado y el capital humano	31
III.3 Roland-Garros, plataforma de RSE	32
III.3.A Gobernanza RSE y hoja de ruta sostenible	32
III.3.B Ecodiseño, accesibilidad e inclusión	33
III.3.C Roland-Garros como plataforma emblemática de RSE	35
III.4 Análisis empírico: entrevistas y documentos clave.....	37
III.4.A Resultados de las entrevistas semiestructuradas (FFT, socios, voluntarios)	37

IV. CONCLUSIÓN GENERAL	43
AGRADECIMIENTOS.....	45
LIMITACIONES.....	46
BIBLIOGRAFÍA	47
ANEXO.....	53

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA : Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Antonin Guebels estudiante de ICADE de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado *“Hacia una gobernanza integrada del evento deportivo : el caso Roland- Garros, entre rendimiento económico, excelencia organizativa y responsabilidad social”*, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación :

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.

4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.

5. **Constructor de plantillas :** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.

6. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.

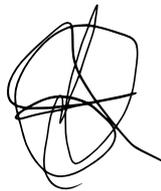
7. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

8. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 25 de septiembre

Firma:

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned to the right of the word 'Firma:'.

I. Introducción

En el siglo XXI, el deporte ha experimentado una notable transformación, traspasando su función tradicional de competición o espectáculo, para convertirse en un reflejo de los desafíos globales a los que se enfrentan las sociedades contemporáneas. Los eventos deportivos de gran envergadura, como los Juegos Olímpicos, la Copa del Mundo de fútbol o los torneos del Grand Slam, se han erigido como auténticas plataformas de proyección económica, diplomática y cultural. Estos espacios se erigen como puntos de confluencia de significativos intereses económicos, estrategias geopolíticas, dinámicas culturales y, progresivamente, expectativas sociales y medioambientales. Esta transición, que transforma el evento deportivo de una simple competición en un ecosistema estratégico, requiere una revisión exhaustiva de los modelos de gobernanza que rigen su organización.

En la actualidad, garantizar la excelencia operativa de un evento ya no es suficiente. Los organizadores del evento deben responder a la presión de generar valor económico, demostrar su compromiso con el desarrollo sostenible y reforzar la legitimidad social de sus decisiones. En este contexto, la cuestión fundamental no radica únicamente en determinar cómo alcanzar la eficacia, sino en cómo lograr un equilibrio entre rendimiento, responsabilidad y legitimidad.

Roland-Garros constituye un ejemplo paradigmático de dichas transformaciones. Más allá de un torneo de tenis de prestigio, se ha convertido en una marca mundial asociada a la elegancia francesa, un laboratorio de innovación tecnológica y organizativa y un vector de políticas de sostenibilidad e inclusión. Su identidad singular, representada por la tierra batida, símbolo deportivo y cultural único, lo sitúa en el centro de un sistema de asociaciones público-privadas y estrategias de diferenciación que trascienden el ámbito puramente deportivo. Roland-Garros ilustra de manera elocuente tanto las oportunidades como las tensiones inherentes a la organización de grandes eventos deportivos en el siglo XXI. Para hacer frente a esta complejidad, se propone el concepto de gobernanza integrada, que busca articular en un marco coherente tres dimensiones interdependientes: el rendimiento económico, la excelencia organizativa y la responsabilidad social. En contraste con los enfoques fragmentados, que abordaban estas esferas de manera aislada, la gobernanza integrada propone un enfoque sistémico, adaptable y sostenible, capaz de responder a la

diversidad de los actores implicados (instituciones, patrocinadores, medios de comunicación, ONG y ciudadanos) en un contexto global marcado por la digitalización, la transparencia y la exigencia de legitimidad.

Desde una perspectiva académica, el propósito de este estudio es contribuir al desarrollo de un campo en constante evolución que vincula la teoría de la gestión estratégica, la gobernanza deportiva y la responsabilidad social, mediante la presentación de un modelo analítico que supera la visión limitada de los estudios actuales. Desde una perspectiva pragmática, se busca proporcionar un marco aplicable a otros grandes eventos internacionales, en un momento en el que los organizadores se enfrentan a un doble reto: mantener su atractivo económico y mediático, al tiempo que garantizan un legado positivo para la sociedad y el medio ambiente. En suma, el presente estudio aborda la tensión entre tradición y modernidad, entre lo local y lo global, entre el espectáculo deportivo y la creación de valor compartido. A través del caso de Roland-Garros, se busca demostrar cómo una gobernanza integrada puede convertirse en la clave para concebir los grandes eventos deportivos no como simples episodios espectaculares, sino como herramientas estratégicas que combinen excelencia, innovación y sostenibilidad.

I.1. Contexto del trabajo

Hoy en día, los grandes eventos deportivos son foros mundiales que combinan retos económicos, influencia geopolítica, responsabilidad social y excelencia organizativa. Su número, alcance y atención mediática no dejan de crecer en todo el mundo. En este contexto cambiante, la gestión de los eventos deportivos es una preocupación fundamental, ya que influye en su impacto, sostenibilidad y credibilidad. En respuesta a las crecientes expectativas de las partes interesadas (instituciones, población, patrocinadores, regiones), está surgiendo una nueva estrategia de gestión centrada en la integración de las dimensiones económicas, sociales y medioambientales.

Roland Garros, el torneo de Grand Slam organizado por la Federación Francesa de Tenis (FFT), es un ejemplo significativo de este cambio. Este torneo centenario se ha convertido en un fenómeno excepcional: es un factor económico importante, una marca mundial, un centro de innovación tecnológica y un pionero en materia de responsabilidad social.

I.2. Objetivos del trabajo

El objetivo general de esta investigación es proponer y analizar un modelo de gestión integrada para grandes eventos deportivos, capaz de conciliar el rendimiento económico, la excelencia organizativa y la responsabilidad social. Este modelo pretende superar los enfoques fragmentados de la gobernanza y poner de relieve una arquitectura integrada, adaptable y transferible a diferentes contextos.

Para alcanzar este objetivo general, se definen varios objetivos específicos:

- Identificar y analizar los modelos existentes de gobernanza deportiva, poniendo de relieve sus ventajas y limitaciones.
- Evaluar la pertinencia de los métodos de gestión integrada frente a los retos contemporáneos a los que se enfrentan los grandes eventos deportivos.
- Estudiar en profundidad el caso de Roland Garros, con el fin de ilustrar cómo se puede materializar en la práctica la gobernanza integrada y qué resultados produce.
- Proponer un marco conceptual de gobernanza integrada que pueda aplicarse a otros eventos deportivos internacionales.

I.3. Metodología

El enfoque adoptado combina un enfoque bibliográfico y un enfoque empírico.

Por un lado, se ha realizado una revisión bibliográfica académica con el fin de recopilar trabajos científicos recientes (2015-2024) sobre la gobernanza deportiva, la responsabilidad social de las organizaciones (RSO) y la gestión de grandes eventos deportivos. Se ha dado prioridad a los artículos publicados en revistas revisadas por pares, con el fin de garantizar la calidad académica y científica de los fundamentos teóricos.

Por otro lado, se aplicó un enfoque cualitativo empírico mediante la realización de seis entrevistas semiestructuradas. Estas entrevistas se llevaron a cabo con actores clave del ecosistema de Roland-Garros:

1. Un representante de la Federación Francesa de Tenis (FFT), responsable de desarrollo sostenible
2. Un otro representante de la Federación Francesa de Tenis (FFT), responsable operativo,

3. Un socio privado estratégico en el sector del patrocinio
4. Un otro en la innovación tecnológica),
5. un voluntario experimentado del torneo,
6. un periodista deportivo especializado en la cobertura de Roland Garros.

La elección de estos seis perfiles se basa en su capacidad para ofrecer una visión complementaria de la gobernanza del torneo: institucional, económica, social, mediática y humana. Su combinación permite una comprensión global y contextualizada del modelo de gobernanza vigente.

La pregunta de investigación que guía este trabajo es la siguiente:

¿Cómo puede contribuir la implementación de una gestión integrada a equilibrar el rendimiento económico, la excelencia operativa y la responsabilidad social en la organización de grandes eventos deportivos como Roland-Garros?

Esta pregunta orienta tanto la construcción teórica como el análisis empírico de la tesis.

I.4. Estructura del trabajo

Primera parte - Marco teórico: hacia una gobernanza integrada en los grandes eventos deportivos

Esta sección se dedica al análisis de las transformaciones contemporáneas que han experimentado los grandes eventos deportivos. En primer lugar, se analizan los cambios estructurales y funcionales que han tenido lugar en las últimas décadas, los cuales han transformado a estas entidades de simples competiciones en plataformas globales de proyección económica, política y cultural. A continuación, se exponen los modelos de gobernanza más relevantes, destacando sus fortalezas, limitaciones y los desafíos que enfrentan en un contexto complejo y globalizado. A continuación, se analizan las lecciones estratégicas vinculadas al rendimiento global, teniendo en cuenta las dimensiones económica, organizativa y social. Se analiza la integración progresiva de la responsabilidad social en el ámbito deportivo, entendida como un componente fundamental para la legitimidad y sostenibilidad de los eventos deportivos.

Segunda parte - Estudio de caso: Roland-Garros, excelencia organizativa y sostenibilidad en acción

Este segmento se centra en examinar el torneo Roland-Garros como objeto estratégico y como laboratorio para innovaciones en términos de gobernanza. Se analiza con detalle el modelo económico, las herramientas organizativas que se han puesto en marcha y la estrategia de responsabilidad social elaborada por la Federación Francesa de Tenis (FFT).

El estudio se basa en una mezcla de fuentes:

- entrevistas cualitativas hechas a actores clave conectados con el torneo (socios, directivos, voluntarios y periodistas especializados),
- Documentación de la institución (informes anuales, planes estratégicos y balances de RSE).

Conexión entre la teoría y la práctica:

Esta formación progresiva posibilita el tránsito desde un marco conceptual general hasta la representación específica de un caso particular. El propósito es destacar no solamente las contribuciones de una gobernanza integrada, sino además sus restricciones prácticas y los puntos de vista sobre cómo evolucionará en el futuro, en relación con los grandes acontecimientos deportivos a nivel mundial.

II. Marco teórico: hacia una gobernanza integrada en los grandes eventos deportivos

II.1. Los grandes eventos deportivos en el siglo XXI

II.1. A. Definición, evolución e impacto global

Los grandes eventos deportivos (GED) son sucesos que reúnen a millones o miles de espectadores, competidores y agentes económicos alrededor de una competencia importante. Los torneos del Grand Slam, como Roland Garros, los Juegos Olímpicos y la Copa Mundial de la FIFA son algunos de los acontecimientos más importantes. No solo se destacan por su gran magnitud mediática y logística, sino además por el grado de participación a nivel económico, político y cultural que producen.

Los Juegos de Desarrollo Humano han evolucionado con el tiempo, pasando de ser puras competencias atléticas para convertirse en verdaderas plataformas para la proyección a nivel nacional e internacional. En el transcurso del siglo XX, se establecieron como herramientas para la cohesión de la sociedad, la diplomacia y la identidad nacional. Este proceso de evolución ha acelerado desde el siglo XXI por causa de la digitalización del espectador, la globalización y la profesionalización de su administración. No se trata ya solo de organizar una competencia, sino de concebir un evento que tenga un impacto medido en términos económicos, sociales, culturales y medioambientales, que sea capaz de crear una imagen de excelencia y dejar un legado duradero para la ciudad anfitriona y para la sociedad en general.

Los GED tienen diversas consecuencias a nivel global. Desde el punto de vista económico, estas inversiones promueven la creación de empleos, generan inversiones públicas y privadas y fomentan áreas como los medios de comunicación, la edificación y el turismo. Desde una perspectiva social, tienen la capacidad de promover el voluntariado, la inclusión y el ejercicio físico.

No obstante, también se les critica por sus efectos adversos, tales como la exclusión social y la gentrificación. El uso de los recursos naturales y la huella ecológica constituyen temas de creciente relevancia en el ámbito medioambiental, lo que ha llevado a un aumento en la atención y el análisis crítico de estas cuestiones.

En conclusión, los eventos deportivos de gran relevancia del siglo XXI constituyen un fenómeno multifacético cuya trascendencia trasciende el ámbito estrictamente deportivo. El marketing, la sostenibilidad y las ciencias sociales han emergido como áreas de investigación de alta relevancia para la administración pública.

II.1.B De la competición al ecosistema estratégico: nuevas funciones de los eventos

Los eventos de rendimiento deportivo han transitado de ser eventos puntuales enfocados en el rendimiento deportivo a transformarse en complejos ecosistemas estratégicos. Este cambio se debe a la necesidad de justificar las inversiones efectuadas y maximizar los beneficios tanto tangibles como intangibles a largo plazo, tal como lo indica la revisión de la literatura sobre legados deportivos que subraya la relevancia creciente de los beneficios sociales, culturales y políticos en comparación con los meramente económicos (Thomson et al., 2019).

Hoy en día, un acontecimiento como Roland-Garros ya no se percibe meramente como un torneo de tenis, sino como un elemento en una red de intereses y participantes: federaciones deportivas, gobiernos, patrocinadores, medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales y ciudadanos en general. Diversas investigaciones evidencian que estos acontecimientos se transforman en plataformas de innovación sostenible que facilitan el avance de nuevas formas de inclusión y desarrollo tecnológico y social (Byers, Hayday & Pappous, 2021). Simultáneamente, se han considerado como instrumentos de diplomacia cultural y de proyección internacional de las naciones receptoras (Alshikhy et al., 2025).

Los eventos desempeñan múltiples funciones: constituyen escaparates de modernidad para las naciones receptoras, vehículos para la regeneración urbana, palancas para la economía del conocimiento, y espacios para la experimentación en lo que respecta a la gobernanza participativa. Por ejemplo, en las naciones emergentes, estos eventos actúan como catalizadores para el desarrollo territorial y la transformación social, aunque sus repercusiones dependen en gran medida de las capacidades locales de administración (Knott, 2022). Adicionalmente, se observa que se alinean progresivamente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, fomentando la inclusión, la igualdad de género y el respeto al medio ambiente (Byers et al., 2021).

Durante la era posterior a la pandemia, los GED se han establecido como espacios de aprendizaje en respuesta a la incertidumbre. La reciente investigación enfatiza la relevancia de la planificación a largo plazo y la anticipación de escenarios de crisis para garantizar que las ventajas de estos eventos perduren en el tiempo (Thomson et al., 2019).

En consecuencia, los GED deben ser concebidos como instituciones de carácter temporal, pero de largo alcance, que incorporan diversas agendas y operan en un contexto de creciente complejidad. El fundamento de su triunfo radica en su habilidad para generar valor compartido, que trascienda lo meramente deportivo, y de dejar un legado perdurable en los territorios y en las mentalidades (Knott, 2022; Thomson et al., 2019).

II.2 Gobernanza deportiva: modelos, actores y dinámicas

II.2.A Tipologías de gobernanza en el deporte

La gobernanza deportiva es un ámbito de estudio crucial para entender cómo se organizan y dirigen los sistemas deportivos actuales. Con el transcurso del tiempo, se han creado numerosos modelos que describen la manera en que se organizan los poderes, las funciones y las responsabilidades entre diferentes actores: federaciones, gobiernos, clubes, empresas y la sociedad civil. Varios estudios recientes destacan el cambio hacia maneras de gobernanza más participativas y descentralizadas, en las que la comunicación entre los actores adquiere una importancia creciente (Eddif, 2024).

La gobernanza piramidal es uno de los modelos tradicionales, en el cual el poder se concentra en una federación internacional (como la FIFA o el COI), y luego sigue con las federaciones nacionales, regionales y finalmente los clubes locales. Esta estructura jerárquica asegura la coherencia normativa; sin embargo, en la literatura ha sido objeto de críticas por su falta de transparencia y flexibilidad, lo que restringe la confianza y transparencia de la sociedad civil (Mrkonjić, 2017).

Por otro lado, los modelos de gobernanza en red han cobrado protagonismo en la administración de grandes acontecimientos deportivos. Las decisiones, en esta clase de organización, se fundamentan en la colaboración entre ciudadanos, medios de comunicación, entidades privadas

y públicas y ONG's. Esto contribuye a generar confianza y adaptabilidad ante entornos inciertos (Eddif, 2024).

Además, se reconocen los modelos híbridos o mixtos, que unen componentes de la jerarquía, del mercado y de la colaboración. Los estudios demuestran que, en la realidad, numerosas organizaciones deportivas tienden a implementar este tipo de soluciones, ajustándose a la variedad de intereses presentes, tal como ocurre con los Juegos Olímpicos o Roland-Garros (Mrkonjić, 2017; Eddif, 2024).

En resumen, los tipos de gobernanza muestran cómo ha cambiado el deporte como fenómeno económico y social. Es fundamental entenderlas para fomentar prácticas que sean sostenibles, transparentes e inclusivas.

II.2.B. El concepto de gobernanza integrada

La gobernanza integrada es una perspectiva novedosa que intenta integrar diferentes niveles, sectores y períodos de tiempo en la gestión del deporte. Este modelo, a diferencia de las perspectivas fragmentadas que tienden a dar lugar a inconsistencias o duplicaciones, sugiere una mirada coherente, colaborativa y sistémica de los eventos deportivos más importantes (Parent et al., 2017).

Este enfoque se basa en tres dimensiones que dependen mutuamente. En primer lugar, la integración vertical, que vincula a las autoridades locales, regionales, nacionales e internacionales y propicia que las políticas deportivas sean coherentes y los objetivos comunes estén alineados (Grix & Carmichael, 2012). En segundo lugar, la integración horizontal, que organiza a los actores de la sociedad civil, del sector privado y público para establecer redes colaborativas e impedir la fragmentación institucional (Parent & Chappelet, 2015). En última instancia, la integración temporal, que incluye la planificación, la realización y el legado de los eventos, se ha vuelto un elemento fundamental en la bibliografía sobre los legados de los megaeventos (Preuss, 2007).

Para los grandes eventos deportivos, la gobernanza integrada significa el establecimiento de procedimientos para rendir cuentas, sistemas para medir el impacto y marcos de regulación compartidos (Misener & Mason, 2008). Todo esto busca legitimar la organización del evento ante los ciudadanos y maximizar su valor público.

Según varios autores, esta manera de gobernar no solo hace más eficaz la operación, sino que además fortalece la legitimidad democrática y la sostenibilidad de los eventos (Hautbois, Parent & Séguin, 2012; Parent & Chappelet, 2015). Sin embargo, su implementación requiere una cultura de cooperación, transparencia institucional y voluntad política, que en ciertos contextos aún es difícil de establecer (Girginov, 2010).

En resumen, la gobernanza integrada no es una fórmula inflexible, sino una estructura adaptable y versátil que posibilita encarar la complejidad creciente del deporte globalizado, equilibrando intereses variados y garantizando un legado perdurable.

II.2.C. Gobernanza multinivel y alianzas público-privadas

La gobernanza multinivel se origina debido a la necesidad de organizar las políticas deportivas en un mundo cada vez más interconectado. Esta perspectiva, inspirada en la investigación de Hooghe y Marks (2001) acerca de la integración europea, admite que las habilidades deportivas se reparten entre municipios, regiones, estados y entidades internacionales. Esos niveles deben trabajar juntos para prevenir contradicciones y mejorar la utilización de recursos.

Esta lógica posibilita la integración de diversas metas en el campo deportivo, como la diplomacia deportiva, la inclusión social, la salud pública o la dinamización económica (Henry & Ko, 2014). Asimismo, promueve la consistencia de las políticas, disminuye la redundancia en los esfuerzos y produce sinergias al manejar eventos a gran escala (Forster, 2006). Sin embargo, la coordinación entre los niveles de gobierno conlleva retos vinculados a la distribución de responsabilidades, la financiación y el gobierno compartido (Grix, 2013).

Las alianzas público-privadas (APP), al mismo tiempo, se han establecido como herramientas fundamentales para la administración y financiación de infraestructuras deportivas y de los servicios relacionados. Según Hodge y Greve (2007), estas alianzas permiten una mayor innovación y eficiencia al fusionar los recursos financieros del Estado con la experiencia técnica y de gestión del sector privado. No obstante, también presentan riesgos significativos, como la captura de los intereses públicos, la ausencia de transparencia en los contratos o la distribución desigual de beneficios.

Las APP han sido fundamentales para la modernización de las infraestructuras, la adopción de tecnologías digitales y el fomento de iniciativas sostenibles en Roland-Garros. Todo esto se ha

hecho siempre dentro de un marco regulatorio que tiene como objetivo proteger el interés general. Por lo tanto, el torneo se presenta como un caso de modelo híbrido que fusiona la posibilidad de inversión privada con la exigencia de supervisión y evaluación pública.

Para concluir, las alianzas entre el sector público y el privado, así como la gobernanza multinivel, son maneras actuales de coordinación institucional para enfrentar los retos que presentan los grandes eventos deportivos en este siglo. Estas fórmulas, a pesar de brindar oportunidades para la innovación y la eficiencia, necesitan una supervisión continua para asegurar que el interés público prevalezca sobre las lógicas meramente comerciales.

II.3. Excelencia estratégica y rendimiento global

II.3.A Teorías de la gestión estratégica: La gestión estratégica y los grandes eventos deportivos

La gestión estratégica, aplicada al ámbito de los grandes eventos deportivos, ofrece un marco analítico fundamental para entender cómo estos eventos pueden maximizar su impacto y sostenibilidad.

Las contribuciones de Michael Porter, Jay Barney y David Teece ofrecen enfoques complementarios para analizar las fuentes de ventaja competitiva en un entorno altamente competitivo, complejo y en constante evolución como el del deporte de alto nivel.

- *La aportación de Michael Porter al análisis estratégico de Roland-Garros*

Uno de los aportes más influyentes para la comprensión de la estrategia en un entorno competitivo es sin duda el de Michael Porter (1980, 1985). Sus dos marcos principales, el modelo de las cinco fuerzas y la noción de ventaja competitiva, ofrecen una herramienta sólida para analizar la posición estratégica de un gran evento deportivo como Roland-Garros.

- *Las cinco fuerzas aplicadas a Roland-Garros*

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980) permite examinar las presiones competitivas que estructuran un sector. Transpuesto al caso de los torneos del Grand Slam, revela las dinámicas estratégicas específicas de Roland-Garros:

1. Rivalidad entre competidores directos:

- Roland-Garros se convierte en un oligopolio cerrado, el de los cuatro torneos del Grand Slam (Abierto de Australia, Roland-Garros, Wimbledon, US Open).
- Cada cual pretende aumentar su fama planetaria con algo diferente (Müller, 2015; Chalip, 2004).
- La competencia se da por acaparar a los mejores jugadores, generar la mayor audiencia televisiva internacional y conseguir los mejores socios comerciales a nivel mundial.
- Roland-Garros es especial por su asociación con la tierra batida, que define el juego y la imagen del torneo.

2. El poder de negociación de los proveedores.

- Los proveedores (tecnologías de difusión, ticketing, seguridad, restauración) son poderosos, ya que su experiencia determina la calidad operativa del torneo (Bayle & Durand, 2004).
- Roland-Garros aprovecha las asociaciones tecnológicas (por ejemplo, Infosys para datos y experiencia digital), disminuyendo el riesgo de dependencia al diversificar sus proveedores.

3. "El amor es ciego". El poder negociador de los compradores.

- Los aficionados ahora tienen más opciones para ver deportes, gracias a la digitalización y el streaming.
- Para seguir siendo atractivo, Roland-Garros apuesta por el espectador: hospitalidad VIP, accesibilidad digital, fuertes compromisos RSE (reducción de plásticos, movilidad sostenible).
- Esto le da pie a cobrar precios altos y fidelizar a un público exigente.

4. Amenaza de nuevos competidores.

- Pero el rango institucional del Grand Slam restringe la competencia, y otros acontecimientos deportivos o formatos híbridos (e-sports, ligas mundiales novedosas) pueden rivalizar con Roland-Garros en el bolsillo de patrocinadores y espectadores (Andreff & Szymanski, 2006).
- Pero la puerta de entrada sigue siendo muy costosa gracias a la gobernanza de la Federación Internacional de Tenis (ITF) y la tradición del torneo.

5. "El amor es ciego". Amenaza de productos sustitutos.

- El crecimiento de los e-sports y los eventos deportivos multimedia son una competencia cada vez mayor por la atención de las nuevas generaciones (Pizzo et al., 2018).
- Para hacer frente a esta evolución, Roland-Garros se apoya en la digitalisation de su contenu (applications mobiles immersives, réalité augmentée, gamification) et la valorisation de son patrimoine culturel pour se définir comme un événement tradicional y moderno.

- La ventaja competitiva a través de la diferenciación

Más allá de las cinco fuerzas, Porter (1985) hace hincapié en la estrategia genérica de diferenciación. Roland-Garros es un ejemplo de este posicionamiento.

Su personalidad está respaldada por:

- Un tipo de superficie icónica (la tierra batida) que le da un carácter deportivo y cultural incomparable;
- Una marca centenaria sinónimo de elegancia francesa y perfección organizativa (Desbordes, 2004). una experiencia única para el espectador, que aúna tradición (el ambiente característico de las pistas) y modernidad (digitalización, hospitality de alto nivel);
- Patrocinios de primer nivel (BNP Paribas, Rolex, Lacoste, Emirates), que refuerzan su alcance global y su imagen de excelencia.

Esta estrategia de diferenciación no solo le permite conservar altos ingresos (taquilla, derechos televisivos, patrocinio), sino también inscribir a Roland-Garros en una gobernanza integrada donde el desempeño económico se combina con los compromisos sociales y medioambientales (Fédération Française de Tennis, s.f).

- Discusión

El estudio porteriano muestra que el éxito de Roland-Garros no es casual, sino el resultado de un posicionamiento estratégico consciente y una gestión proactiva de las fuerzas competitivas.

Al insertarse esta lógica en una gobernanza más amplia, que incluye la responsabilidad social y la sostenibilidad, el torneo se convierte en una manera de ventaja competitiva sostenible (Porter & Kramer, 2011).

- La contribución de Jay Barney y la Resource-Based View (RBV)

La Resource-Based View (RBV), desarrollada por Jay Barney (1991), es un marco de la estrategia. Esta corriente plantea que la ventaja competitiva sustentable de una empresa se basa en la posesión y explotación de recursos y capacidades que satisfagan los criterios VRIN: Valiosas, raras, insustituibles, irrepetibles.

- Los recursos VRIN de Roland-Garros

Este enfoque, aplicado a Roland Garros, destaca varios activos estratégicos:

- Una marca centenaria: Herencia cultural e histórica sin igual, vinculada a la distinción francesa y a la calidad deportiva.
- Un saber hacer organizativo acreditado: experiencia poco frecuente en la administración de eventos deportivos de gran calibre, que incluye innovación, complejidad logística y excelencia operativa (Bayle & Durand, 2004).
- Una identidad deportiva única: La tierra batida, una superficie exclusiva de los torneos del Grand Slam, le brinda al torneo un carácter inimitable (Richelieu & Desbordes, 2009).
- Una red de relaciones estratégicas: acuerdos con instituciones (ATP, WTA, ITF), con empresas (Rolex, BNP Paribas, Lacoste) y con medios de comunicación (France Télévisions, Eurosport) que aseguran una presencia firme y una visibilidad a nivel global.
- Un capital de carácter cultural y simbólico: Según Chalip (2004), Roland-Garros está vinculado a principios de prestigio, innovación y tradición, que nutren una imagen sólida y difícilmente reproducible.

- Discusión

El análisis desde la RBV revela que Roland-Garros cuenta con recursos escasos e inimitables, lo cual garantiza una ventaja competitiva sostenible. El torneo, al movilizar sus activos tangibles (infraestructuras renovadas) e intangibles (cultura, marca y redes), establece una gobernanza integrada que tiene la capacidad de crear valor para un gran rango de partes interesadas.

- La contribución de David Teece y las habilidades dinámicas

La idea de Dynamic Capabilities (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Teece, 2007) complementa la RBV al enfatizar que la ventaja competitiva no se genera solo por tener recursos, sino también por la habilidad de modificar, actualizar y reorganizar esos recursos en un ambiente incierto y variable.

- Las capacidades dinámicas de Roland-Garros

Roland-Garros presenta diversas facetas de las capacidades dinámicas:

- **Competencia sensorial:** el torneo prever las tendencias del mercado, especialmente en el ámbito de la digitalización (aplicaciones interactivas, realidad aumentada, estadísticas en tiempo real) y el consumo deportivo (experiencia inmersiva, gamificación).
- **Competencia para aprovechar (seizing):** Roland-Garros aprovecha estas oportunidades a través de innovaciones específicas, tales como la cobertura digital global, la ampliación de la oferta de hospitalidad o el desarrollo de una estrategia Responsabilidad Social Empresarial vanguardista (Fédération Française de Tennis, s.f).
- **Capacidad de transformación:** la FFT ha revolucionado sus infraestructuras (techo retráctil del Philippe-Chatrier, modernización de Suzanne-Lenglen) y ha reinventado su modelo de gestión de públicos (movilidad sostenible, accesibilidad, compromiso medioambiental).

- Discusión

Roland-Garros evidencia la relevancia del concepto de capacidades dinámicas en un contexto de crecientes expectativas sociales y medioambientales. Su capacidad para incorporar innovación, sostenibilidad y experiencia del espectador en un modelo coherente representa un elemento esencial de su gobernanza integrada. Esto evidencia que el evento no se circunscribe

únicamente a la conservación de recursos preexistentes, sino que los redefine activamente para preservar su relevancia y legitimidad en un contexto globalizado y competitivo (Teece, 2018).

Para concluir, las contribuciones conjuntas de Porter, Barney y Teece facilitan la comprensión del éxito de Roland-Garros no como el producto de un mero legado histórico, sino como el resultado de: un posicionamiento estratégico definido (Porter), la movilización inteligente de recursos VRIN (Barney) y una capacidad de adaptación constante (Teece).

Este tríptico teórico ilustra la lógica de la gobernanza integrada: un modelo que amalgama el rendimiento económico, la excelencia organizativa y la responsabilidad social para satisfacer las demandas contemporáneas de los eventos deportivos de gran relevancia.

II.3.B. Rendimiento global: económico, social, ambiental

El resultado global de un evento deportivo ya no se limita a los beneficios económicos a corto plazo que genera. El concepto de triple resultado (Elkington, 1997) ofrece una perspectiva más amplia e integrada que tiene en cuenta los efectos sociales, medioambientales y económicos de las actividades de la organización. En la literatura reciente, esta perspectiva se ha revisado y actualizado, haciendo hincapié en la necesidad de vincular la gestión de grandes eventos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la creación de valor para las comunidades locales (Trendafilova y Babiak, 2013; Mair y Smith, 2021).

Desde el punto de vista económico, el torneo es una importante fuente de ingresos para la Federación Francesa de Tenis (FFT) y la economía local: hoteles, restaurantes, tiendas y empleos temporales. Las ventas de productos oficiales, los derechos de retransmisión televisiva y los acuerdos con marcas internacionales contribuyen a diversificar las fuentes de financiación. Sin embargo, este aspecto no puede evaluarse solo en función de su volumen, sino también de cómo se redistribuyen los beneficios y se integran en un modelo de gestión responsable (Smith y Westerbeek, 2003).

Roland Garros lleva a cabo iniciativas en materia de acceso, inclusión y educación para reforzar su legitimidad social a nivel comunitario. La promoción del tenis femenino, la lucha contra la discriminación sexual y la discriminación en el deporte, los programas escolares y la reducción

de precios para las personas socialmente desfavorecidas son ejemplos que demuestran el compromiso con la integración de los principios de igualdad. El torneo también fomenta la participación ciudadana, el voluntariado y la solidaridad de los empleados, lo que concuerda con investigaciones recientes que destacan el valor de los grandes eventos como lugares de participación ciudadana y capital social (Misener, 2014).

El aspecto medioambiental se ha convertido en una prioridad estratégica ineludible. Hoy en día, los indicadores clave incluyen la movilidad ecológica, la gestión de residuos, el diseño de infraestructuras ecológicas, la eficiencia energética y la reducción del uso de plásticos. La Federación Francesa de Fútbol obtuvo la certificación ISO 20121, lo que demuestra su compromiso con la gestión responsable de los eventos. Esta perspectiva está en consonancia con las investigaciones actuales, que indican que los indicadores climáticos y medioambientales deben incluirse en el análisis del éxito de los eventos deportivos (Dolf y Teehan, 2015; Kellison y Orr, 2020).

Lo más importante es la compatibilidad general entre el modelo de organización y los principios del desarrollo sostenible, y no solo las actividades específicas. En resumen, para lograr una eficiencia operativa global, se necesita una gestión que tenga en cuenta múltiples aspectos y sea capaz de equilibrar los intereses económicos con los principios medioambientales y éticos. Además, este modelo se convierte en una herramienta de reputación, diferenciación estratégica y legitimidad en comparación con otros eventos deportivos internacionales, especialmente ante las crecientes demandas de los patrocinadores y la sociedad civil de compromisos verificables y resultados tangibles (Mair y Smith, 2021).

II.3.C. La experiencia espectadora y la creación de valor

En la economía actual, caracterizada por una amplia oferta y una gran demanda de personalización, la experiencia de los espectadores se ha convertido en un importante factor estratégico de diferenciación para los grandes eventos deportivos (Wakefield y Bennett, 2010; Yoshida et al., 2014). Roland-Garros ha reconocido este cambio y ha situado la experiencia de los espectadores en el centro de su modelo de creación de valor, que va más allá de la lógica puramente deportiva e incluye también dimensiones emocionales, simbólicas y sociales.

En consonancia con el desarrollo de la denominada economía de las experiencias (Pine y Gilmore, 1999), así como con su evolución hacia la interacción digital y la creatividad colaborativa (Prahalad y Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2016), el evento no se limita solo a los partidos disputados, sino que representa una experiencia integral. Cada fase de contacto, desde la compra de las entradas, pasando por la interacción en las redes sociales, hasta el acceso al estadio, la hospitalidad, la oferta culinaria o los recuerdos comunes, forma una historia experiencial diseñada estratégicamente.

En este contexto, las innovaciones tecnológicas desempeñan un papel fundamental. La agencia de promoción turística ha desarrollado aplicaciones móviles que incluyen mapas interactivos, reservas en línea, contenido exclusivo en directo, experiencias de realidad aumentada y herramientas de juego que fomentan la participación del público (Pizzo et al., 2018). Además, se han desarrollado servicios adaptados a diferentes segmentos: accesibilidad mejorada para personas con discapacidad, paquetes familiares, experiencias de lujo para turistas internacionales u ofertas para jóvenes entusiastas, que se centran en la interacción digital y las comunidades en línea.

La dimensión cultural y estética también contribuye a esta experiencia. Roland Garros ha desarrollado una identidad única, basada en las pistas de tierra batida, la elegancia francesa y las asociaciones con marcas famosas como Lacoste y Rolex. Esta asociación simbólica continúa incluso después del torneo, mediante la adquisición de productos derivados, la creación de comunidades digitales y un fuerte capital emocional.

La innovación de este enfoque radica en que la creación de valor ya no se limita al rendimiento financiero inmediato, sino que se extiende a dimensiones intangibles.

- *Simbólico*, relacionado con la identidad y la reputación del torneo.
- *Emocional*, relacionado con la experiencia de cada espectador.
- *Relacional*, basado en los intercambios y el sentimiento de pertenencia a una comunidad.

El espectador pasa de ser un consumidor pasivo a ser un socio en la creación de valor, ya que sus interacciones, reacciones y participación digital tienen un impacto directo en la reputación y la sostenibilidad del evento (McCole, 2004 ; Ramaswamy y Ozcan, 2016). Así, la experiencia

del espectador se convierte en el verdadero capital intangible de Roland Garros, una fuente de lealtad, legitimidad y ventajas competitivas duraderas.

Por lo tanto, el reto de una gobernanza integrada no consiste solo en coordinar a los actores y los recursos, sino también en gestionar la experiencia de los espectadores como principal motor de los beneficios públicos. La satisfacción y la implicación de los aficionados no solo influyen en la rentabilidad de un evento, sino que también legitiman su existencia ante la sociedad y garantizan su sostenibilidad a largo plazo.

II.4 La responsabilidad social en el deporte

II.4.A. Enfoques y buenas prácticas

La responsabilidad social de las organizaciones (RSO) en el campo deportivo se entiende como la incorporación voluntaria de aspectos sociales, económicos y medioambientales por parte de todos los participantes del deporte, ya sea durante el desarrollo de sus actividades o en sus interacciones con otros actores (Kellison & Mondello, 2012). Este marco se fundamenta en estándares globales, como la ISO 26000, y está en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la ONU. Esta alineación ha llevado a una convergencia entre las agendas globales de sostenibilidad y la gestión deportiva (Trendafilova & Babiak, 2013).

En el ámbito del deporte, la Responsabilidad Social Empresarial se expresa de diversas formas, entre las que se encuentran la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres, la creación de políticas accesibles, el empleo de energías renovables, el diseño ecológico de infraestructuras, la disminución de desechos, la valorización de circuitos cortos y la integración social. También incluye llevar a cabo acciones para concienciar sobre el medio ambiente (Walzel et al., 2018). Estas prácticas son comunes en clubes profesionales, federaciones, organizadores de eventos de gran envergadura y patrocinadores, quienes a menudo asocian su apoyo financiero con compromisos sostenibles que pueden ser verificados.

Las prácticas óptimas se estructuran de manera progresiva en torno a hojas de ruta estratégicas que se basan en diagnósticos de impacto, una gobernanza específica y sistemas de indicadores. El torneo de Roland-Garros ha adoptado desde el año 2014 una estrategia integral de Responsabilidad Social Empresarial.

Esta estrategia comprende acciones que se dirigen a la disminución de la huella de carbono, la ejecución de programas educativos, el fortalecimiento del compromiso con la comunidad local y el ecodiseño de infraestructuras (Fédération Française du Travail, sin fecha). Esta movilización muestra un cambio significativo en el papel que desempeña el deporte en la sociedad. Se ha transformado de ser visto como una simple herramienta de rendimiento o espectáculo a desempeñar un papel que cataliza la innovación social y la responsabilidad colectiva (Mair & Smith, 2021).

II.4.B. Riesgos y límites: marketing simbólico y greenwashing

A pesar de esta dinámica favorable, la Responsabilidad Social Empresarial en el ámbito deportivo no se encuentra libre de restricciones y riesgos. Entre los fenómenos más destacados se halla el fenómeno del "sportwashing", que se define como la utilización de eventos deportivos con el fin de mejorar la imagen de regímenes autoritarios o de empresas que emplean prácticas controvertidas (Brannagan & Giulianotti). En términos generales, el greenwashing se refiere a discursos medioambientales desvinculados de acciones concretas, que frecuentemente se emplean con propósitos de imagen o reputación (Anagnostopoulos, Byers & Shilbury, 2014).

En numerosas ocasiones, los eventos deportivos de gran envergadura despliegan campañas de Responsabilidad Social Empresarial de gran visibilidad sin disponer de una estrategia de transformación profunda. La falta de metas concretas, la ausencia de transparencia en los procedimientos o la falta de auditorías externas restringen la credibilidad de sus compromisos (Walzel et al., 2018). Estos déficits tienen el potencial de menoscabar la confianza del público y debilitar la legitimidad social de los actores deportivos, provocando un resultado contrario al esperado.

Este dilema plantea la interrogante principal acerca de la veracidad de las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial: ¿Buscan una mejora sistémica o son meramente un argumento de mercadotecnia? La distinción entre la comunicación responsable y la instrumentalización de la Responsabilidad Social Empresarial continúa siendo ambigua. Frente a estos riesgos, la literatura especializada subraya la necesidad de profesionalizar la administración de la Responsabilidad Social Empresarial en el ámbito deportivo a través de procedimientos como la institucionalización de estrategias, la formación de comités de interesados, la confección de informes transparentes y la validación de compromisos mediante auditorías externas (Kellison & Cianfrone, 2022). Únicamente bajo estas circunstancias, la

Responsabilidad Social Empresarial puede transformarse en un catalizador de innovación sostenible y no en una mera fachada simbólica.

II.4.C. Indicadores de sostenibilidad y evaluación del impacto

La evaluación del rendimiento de la RSE en el deporte se articula cada vez más en torno a indicadores de sostenibilidad que integran aspectos económicos, sociales y ambientales (Mallen & Adams, 2024). Estos instrumentos no solo facilitan la objetividad de los avances y la dirección de las acciones, sino que también facilitan la rendición de cuentas a las partes interesadas, un requisito fundamental para preservar la legitimidad.

Entre los marcos de referencia más empleados se encuentran la norma ISO 20121 (Gestión Sostenible de Eventos), los estándares de la Iniciativa Global de Reporting (GRI) y los indicadores inspirados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Kellison & Cianfrone, 2020). Estos indicadores podrían comprender:

- disminución en las emisiones de CO₂,
- Porcentaje de desechos reciclados,
- Tasa de inclusión de individuos con discapacidades.
- Diversidad en los equipos laborales.
- Grado de involucramiento de los asociados locales.
- Reducción del impacto económico en la comunidad.

Diversas organizaciones internacionales, como el Comité Olímpico Internacional, la Unión Europea de Fútbol y varias federaciones nacionales, están llevando a cabo la implementación de sistemas de medición integrados. Estos sistemas abarcan el análisis del ciclo de vida, el cálculo de la huella ambiental y la elaboración de balances de impacto social (Trendafilova & Babiak, 2013). En relación con Roland-Garros, los indicadores pertinentes se encuentran especificados en la hoja de ruta "Impact 2025", la cual es publicada anualmente por la FFT. En este documento, se presentan los avances en aspectos tales como la neutralidad de carbono, la inclusión social y la educación deportiva (Fédération Française de Tennis).

No obstante, persisten restricciones significativas: la ausencia de una estandarización de las métricas, la dificultad para cuantificar efectos intangibles como los valores educativos o el

sentimiento de inclusión, y la falta de autonomía en algunas evaluaciones externas. Por lo tanto, la literatura más reciente propone que la eficacia de la Responsabilidad Social Empresarial en el ámbito deportivo se basará en la combinación de un rigor metodológico con una gobernanza participativa, que brinde voz a las partes interesadas y previene que los procesos se limiten a indicadores numéricos (Mair & Smith, 2021).

III. Marco práctico: El caso Roland Garros: excelencia organizativa y sostenibilidad en acción

III.1 Roland Garros como actor estratégico del deporte mundial

III.1.A Historia, gobernanza y posicionamiento de la FFT

La Fédération Française de Tennis (FFT), establecida en 1920, emergió a raíz de la disolución de la Union des Sociétés Françaises de Sports Athlétiques (USFSA). Desde su creación, la FFT se consolidó de manera expedita como la entidad reguladora nacional del tenis en Francia. La institución, reconocida por el Ministerio de Deportes y afiliada a la Federación Internacional de Tenis (ITF), adopta un modelo híbrido que integra el ámbito estatal, el movimiento deportivo y el sector privado, evidenciando un sólido arraigo histórico y estructural. En 1976, se abandonó el término "Lawn" para adoptar la denominación actual, lo que evidenció un cambio hacia una identidad más universal.

La Federación Francesa de Tenis (FFT) tiene la responsabilidad de organizar el Abierto de Francia en Roland Garros desde el año 1925. Además, se encarga de la gestión de los clubes afiliados, que ascienden a aproximadamente 7,000 en el año 2023, así como del entrenamiento de los equipos nacionales en competiciones internacionales. El presupuesto anual se sitúa en aproximadamente 490 millones de euros, de los cuales cerca del 80 % proviene directamente del torneo de Roland Garros, el cual se considera el principal activo económico de la federación.

La FFT representa un caso de gobernanza federal singular, que se distingue por la tensión existente entre la autonomía económica y la dependencia del respaldo estatal. La trayectoria se organiza en dos períodos fundamentales: el denominado “revolución Chatrier” (1968-1992), caracterizado por la internacionalización y modernización del tenis en Francia, y la fase de madurez (1993-2020), que se enfoca en la profesionalización y en el establecimiento de una soberanía financiera en relación con Roland Garros.

La FFT opera como una asociación regida por el derecho francés, conforme a la ley de 1901. Su estructura organizativa está encabezada por un presidente, quien es elegido por los miembros de la asociación; en la actualidad, este cargo es ocupado por Gilles Moretton, quien fue reelegido en diciembre de 2024. El Comité Federal, integrado por 54 miembros en estricta paridad de género, lleva a cabo la elección interna de una Mesa Federal restringida que incluye a representantes de deportistas de alto nivel. El diseño institucional en cuestión manifiesta un equilibrio entre la centralización en la toma de decisiones y la representatividad territorial, estructurado mediante la existencia de ligas y clubes.

La gobernanza técnica se encuentra garantizada por una Dirección Técnica Nacional (DTN), la cual tiene la responsabilidad del desarrollo deportivo y de la organización de las estructuras correspondientes a Roland Garros. En 2025, una resolución de la Asamblea General estableció que el torneo no podrá ser trasladado fuera del ámbito federal, lo que refuerza su dimensión simbólica y su autonomía estratégica.

Sin embargo, la federación se enfrenta a tensiones internas que están vinculadas a la participación democrática y a la transparencia. El modelo en cuestión ha sido objeto de críticas debido a tendencias consideradas "autocráticas", particularmente en relación con la gestión del Masters 1000 de París y las condiciones laborales. En respuesta a la situación planteada, la FFT ha llevado a cabo la implementación de medidas orientadas a la transparencia, así como la realización de auditorías sociales y el desarrollo de programas destinados a la mejora de las condiciones laborales.

En lo que respecta a su posicionamiento estratégico, la federación ha evolucionado de una gestión tecnocrática hacia un modelo de desarrollo integral. Este cambio se ha materializado a través de inversiones en digitalización, responsabilidad social, disciplinas emergentes, tales como el pádel, el tenis en silla de ruedas y el tenis playa, así como en la internacionalización de sus actividades. Este proceso posibilita la integración de la masificación del deporte con el prestigio internacional y la preservación del legado patrimonial.

En conclusión, la FFT se presenta como un actor federativo de carácter híbrido, caracterizado por su formalidad democrática, aunque también se encuentra influenciado por estructuras burocráticas tradicionales. La autonomía organizativa de la institución se fundamenta en un modelo económico centrado en Roland Garros. Al mismo tiempo, su misión pública le impone

la necesidad de mantener un equilibrio delicado entre la legitimidad social, la sostenibilidad financiera y la participación democrática.

III.1.B Transformaciones del torneo: infraestructuras, digitalización, marca

A partir de la década del 2010, Roland Garros ha llevado a cabo una amplia renovación con el objetivo de cumplir con los estándares mundiales de los torneos de Grand Slam y con los desafíos relacionados con las Olimpiadas de París 2024.

○ *Modernización de las infraestructuras*

La pista central Philippe-Chatrier fue totalmente renovada entre los años 2020 y 2018. El nuevo techo retráctil, que fue inaugurado en 2020, es un hito arquitectónico. Tiene una superficie de 10.000 m² y un sistema que permite desplegarlo en quince minutos. Con él se garantiza la continuidad de los partidos cuando llueve o no hay luz natural.

El arquitecto Dominique Perrault diseñó un techo retráctil para la pista Suzanne-Lenglen en 2024. Este proyecto, que combina simbolismo cultural, modernidad y funcionalidad, se inspira en el plisado de las faldas que hicieron famosa a Suzanne-Lenglen. Este nuevo dispositivo, que se financia parcialmente por la SOLIDEO dentro del proceso de preparación para los Juegos Olímpicos, ratifica el enfoque internacional del complejo.

Además, la edificación de la pista Simonne-Mathieu en 2019, ubicada en medio de los invernaderos de Auteuil, demuestra el deseo de combinar renovación arquitectónica y conservación del patrimonio natural, lo que afianza la imagen de Roland Garros como un espacio único en el ámbito deportivo.

○ *Ecosistema tecnológico y digitalización*

Simultáneamente con las transformaciones físicas, la FFT ha acelerado el proceso de digitalización de Roland Garros. La asociación con Infosys, que se estableció en 2019, ha facilitado el desarrollo de plataformas digitales novedosas que se fundamentan en análisis de datos en tiempo real, experiencias inmersivas para los seguidores y la inteligencia artificial. En

2025, el periodismo asistido por inteligencia artificial y otras herramientas nuevas como Match Centre mejoraron la cobertura, permitiendo un acceso personalizado a los contenidos.

El convenio con Whisper como anfitrión de la transmisión (2025-2029) evidencia un deseo de modernizar la producción de imágenes en el campo audiovisual. La utilización de la tecnología TennisViz posibilita brindar análisis visuales de tácticas, trayectorias y movimientos, lo que contribuye a que un público más joven y extenso entienda el juego.

Por otra parte, la extensión del contrato con Warner Bros Discovery hasta el año 2030 garantiza que el torneo tenga visibilidad en todo el mundo y que se cubra a través de múltiples plataformas, mediante la combinación de transmisión lineal y formatos digitales interactivos.

- *Reposicionamiento de la marca Roland Garros*

Estas transformaciones no solo tienen que ver con cuestiones técnicas, sino que también constituyen una auténtica estrategia de marca. La actualización de infraestructuras, vinculada con componentes de elegancia francesa, genera una representación de excelencia en términos culturales y arquitectónicos. Por su parte, la digitalización potencia la posibilidad de interactuar con el público global de aficionados, extendiendo su alcance y haciendo que la experiencia sea más particular.

Simultáneamente, el torneo reafirma su compromiso con el medio ambiente a través de medidas sustentables: la inclusión paisajística, el uso de energías renovables, la movilidad sostenible y el respeto por la biodiversidad en las Serres d'Auteuil. De este modo, Roland Garros se establece como un acontecimiento que combina la responsabilidad social, la herencia patrimonial y la innovación tecnológica.

En conclusión, estos cambios digitales y estructurales consolidan a Roland Garros como un referente global que fusiona el prestigio deportivo con la modernización institucional y el atractivo económico, sin perder su identidad histórica.

III.2 Modelo económico y organizativo del torneo

III.2.A Diversificación de ingresos y modelo financiero

El modelo económico de Roland Garros se distingue por su notable capacidad de diversificación, lo que constituye la base de su solidez y de su autonomía financiera. A diferencia de otros torneos que dependen excesivamente de una única fuente de ingresos, la Federación Francesa de Tenis (FFT) ha construido un esquema equilibrado sustentado en cuatro pilares: la venta de entradas, los derechos audiovisuales, el patrocinio y los ingresos derivados vinculados a la hospitalidad y al merchandising.

La venta de entradas continúa siendo un elemento estratégico, tanto en términos financieros como simbólicos. En 2019, Roland Garros generó aproximadamente 212,6 millones de libras esterlinas (cerca de 240 millones de euros), de los cuales alrededor del 20 %, unos 48 millones de libras, provinieron de la taquilla. Más allá de la dimensión económica, el público presencial refuerza el prestigio del torneo, consolidando su reputación como evento de masas y símbolo del tenis francés. La digitalización integral de la billetterie, implantada en la última década, ha permitido optimizar los ingresos mediante un control más eficiente de los precios, la lucha contra la reventa ilegal y la personalización de la experiencia del espectador, que encuentra servicios adaptados a sus expectativas.

Sin embargo, el verdadero motor del crecimiento financiero reside en los derechos audiovisuales. Roland Garros mantiene contratos históricos con France Télévisions y Eurosport en Europa, a los que se suman ESPN en América Latina y NBC en Estados Unidos. En 2022, la FFT reforzó esta estrategia global al firmar con Warner Bros Discovery un acuerdo de diez años valorado en 650 millones de dólares. Este contrato, que asegura la cobertura del torneo en más de 220 territorios hasta 2031, confirma el atractivo internacional del evento y refuerza la fidelización de patrocinadores y audiencias a escala planetaria.

El patrocinio constituye otro pilar central de este modelo económico. La política de la FFT privilegia a marcas de alto valor simbólico, en sintonía con el posicionamiento elitista del torneo. El ejemplo más emblemático es BNP Paribas, socio principal desde la década de 1970, que aporta cerca de 20 millones de euros anuales en lo que se considera una de las alianzas más duraderas en el deporte mundial. A este núcleo se suman Renault, Engie, Emirates y Orange,

que contribuyen con apoyos significativos, a menudo orientados hacia proyectos de responsabilidad social corporativa, como la movilidad sostenible, la transición energética o la inclusión digital. Estas asociaciones no solo consolidan la estabilidad financiera del torneo, sino que también proyectan una imagen coherente con los valores de modernidad y responsabilidad que Roland Garros busca transmitir.

A estas fuentes se añaden los ingresos derivados, cada vez más relevantes en el balance financiero. Las ofertas de hospitalidad corporativas como palcos VIP, salones de empresa y experiencias personalizadas, se han visto reforzadas por la modernización de las infraestructuras, convirtiéndose en un recurso especialmente atractivo para las grandes compañías internacionales. El merchandising y las licencias bajo la marca Roland Garros, que abarcan desde moda y accesorios hasta equipamiento deportivo, explotan el capital simbólico del torneo y refuerzan su identidad como producto cultural global. Este posicionamiento lifestyle permite ampliar la base de clientes y fidelizar a públicos más allá del tenis estrictamente deportivo.

La resiliencia de este modelo se evidenció durante la crisis sanitaria de 2020. A pesar de que la asistencia se redujo drásticamente a solo 1.000 espectadores, la FFT pudo sostener sus cuentas gracias a la solidez de los contratos plurianuales con difusores y patrocinadores. Los excedentes generados en ediciones anteriores, junto con estos acuerdos estratégicos, permitieron reinvertir en misiones sociales, programas de desarrollo territorial y proyectos de modernización. Esta capacidad de resistencia confirma que el modelo económico de Roland Garros no solo está diseñado para maximizar beneficios, sino también para garantizar la sostenibilidad del evento en un contexto de incertidumbres externas, sean climáticas, sanitarias o geopolíticas.

En conclusión, Roland Garros encarna un modelo económico integrado que combina tradición e innovación. Su éxito reside en la diversificación de ingresos, que asegura tanto su soberanía financiera como su capacidad de reinversión social y organizativa. Este equilibrio entre rentabilidad, responsabilidad y proyección internacional lo consolida como un referente de excelencia en la gestión de grandes eventos deportivos.

III.2.B Excelencia operativa: logística, seguridad, tecnología

La organización de Roland Garros constituye un ejemplo paradigmático de excelencia operativa en el ámbito de los grandes eventos deportivos. Su éxito no se limita a la calidad de la competición, sino que abarca la capacidad de coordinar miles de recursos humanos, garantizar la seguridad en un contexto de alta exposición mediática y desplegar innovaciones tecnológicas que refuerzan tanto la experiencia del público como la sostenibilidad del torneo.

Cada edición moviliza a varios miles de participantes, entre los que se incluyen empleados de la FFT, proveedores técnicos, agentes de seguridad, personal médico, árbitros, periodistas acreditados y un contingente significativo de voluntarios. La planificación logística se apoya en herramientas de modelización avanzada, que permiten prever flujos de espectadores, optimizar la programación de partidos y diseñar planes de contingencia ante imprevistos como condiciones meteorológicas adversas o incidentes técnicos. Empresas asociadas como Accenture e Infosys han contribuido a introducir sistemas de análisis predictivo-capaces de anticipar picos de asistencia y ajustar los recursos en tiempo real.

La seguridad constituye otro pilar fundamental de la excelencia operativa del torneo. En un contexto marcado por la amenaza terrorista y la necesidad de proteger a decenas de miles de personas diariamente, el plan Vigipirate se aplica rigurosamente. Las medidas incluyen dispositivos antirrones, controles de acceso biométricos, videovigilancia integrada y, en algunos sectores, el uso de tecnologías de reconocimiento facial compatibles con el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD). Además, se emplean drones equipados con cámaras de alta definición, coordinados con algoritmos de análisis visual, con el fin de detectar comportamientos anómalos. Equipos médicos estratégicamente distribuidos en el recinto y protocolos de evacuación probados regularmente completan este dispositivo de prevención integral.

La innovación tecnológica refuerza igualmente el modelo operativo. En los últimos años, la FFT ha impulsado, junto con sus socios tecnológicos, herramientas digitales orientadas al público y a la gestión interna. Destacan la puesta en marcha de chatbots disponibles las 24 horas para responder consultas de los espectadores, la introducción de experiencias de realidad aumentada en la aplicación móvil con estadísticas enriquecidas, repeticiones y ángulos inéditos, y el uso de sensores IoT en los techos retráctiles para monitorizar variables como humedad y temperatura. Estos sensores permiten activar protocolos automáticos de cierre en caso de lluvia,

asegurando la continuidad de la competición. A nivel de gestión de infraestructuras, sistemas de análisis energético monitorizan en tiempo real el consumo eléctrico, posibilitando ajustes inmediatos para mejorar la eficiencia. En materia de billetterie, la integración de blockchain y códigos QR dinámicos ofrece un control exhaustivo de las entradas, previene el fraude y facilita una reventa segura y autorizada.

Esta búsqueda de eficiencia no puede dissociarse de un compromiso con la sostenibilidad. Roland Garros ha implementado circuitos cortos de aprovisionamiento alimentario, sistemas de separación selectiva de residuos, iluminación LED de bajo consumo, una flota de vehículos eléctricos para la movilidad interna y mecanismos de reutilización de agua de lluvia en sus instalaciones. Asimismo, la FFT ha apostado por una gestión activa del talento en las áreas de logística, seguridad y tecnología, mediante formaciones especializadas, simulacros de emergencia y programas de reconocimiento como los *Roland Awards*. Los voluntarios reciben, además, formaciones certificadas que abarcan protocolos de seguridad, atención al público y digitalización, asegurando así estándares homogéneos de calidad en la prestación de servicios.

En definitiva, la excelencia operativa de Roland Garros descansa en la integración coherente de logística, seguridad e innovación tecnológica. Este modelo demuestra la capacidad de la FFT para articular eficacia, innovación y responsabilidad, garantizando tanto el buen desarrollo del torneo como la consolidación de un paradigma de evento resiliente, sostenible y ejemplar en la era del deporte conectado.

III.2.C Gestión del talento, el voluntariado y el capital humano

El éxito de Roland Garros se debe tanto a sus modernas instalaciones como a la calidad de su capital humano. La Federación Francesa de Tenis (FFT) aplica una sofisticada estrategia de recursos humanos centrada en dos ejes: la valorización del talento profesional y la movilización estructurada del voluntariado. En el ámbito permanente, la FFT cuenta con equipos especializados (marketing, logística, comunicación, desarrollo sostenible) formados para cumplir con la doble exigencia de rendimiento y responsabilidad social. Un plan de formación continua permite a los empleados perfeccionarse (gestión de crisis, digitalización, inclusión). Las contrataciones se orientan hacia la diversidad generacional, cultural y de género, con objetivos de paridad a través de cuotas reguladas por el consejo federal. Cada empleado se

beneficia de un itinerario individualizado, que incluye tutoría interna, evaluación anual y movilidad internacional (misiones de la FFT fuera de Francia).

Paralelamente, el torneo se apoya en una base de más de 1500 voluntarios movilizados cada año. La FFT se esfuerza por profesionalizar este recurso mediante la elaboración de un proceso estructurado: campaña de reclutamiento, selección rigurosa, formación certificada (acogida, seguridad, comunicación), supervisión in situ y sistema de reconocimiento. Estos voluntarios ocupan puestos clave (orientación, venta de entradas, logística, mediación cultural); su contribución enriquece la experiencia de los visitantes y refuerza el sentimiento de pertenencia y la cohesión social. La FFT también organiza un programa de fidelización: sesiones de análisis posteriores al evento, ceremonias de agradecimiento, evaluaciones cualitativas y oportunidades de participación anual o fuera del torneo.

El capital humano de Roland-Garros no se limita a los organizadores: también abarca un ecosistema de proveedores expertos (restauración, seguridad, limpieza, tecnologías) seleccionados según criterios de excelencia y compromiso con la RSE. Cada proveedor firma un contrato con indicadores cualitativos (cumplimiento de plazos, calidad del servicio, impacto medioambiental), lo que garantiza una coherencia global. Un comité transversal de RR. HH. vela por la integridad de los procesos, la restitución de las experiencias y la difusión de las buenas prácticas.

Por último, la FFT innova ofreciendo espacios de codesarrollo para los colaboradores y voluntarios: talleres de creatividad, hackatones sobre problemáticas relacionadas con los eventos y foros de intercambio intergeneracional. Estas iniciativas fomentan una cultura de participación, mejora de las competencias y reflexión colectiva sobre el futuro del torneo. El enfoque es circular: cada edición contribuye a la mejora continua y al atractivo del equipo, consolidando la capacidad de Roland-Garros para combinar la eficacia de los eventos con el desarrollo humano sostenible.

III.3 Roland-Garros, plataforma de RSE

III.3.A Gobernanza RSE y hoja de ruta sostenible

La implantación de una gobernanza RSE estructurada constituye la base de la transición del torneo de Roland Garros hacia un evento ecológicamente responsable. La Federación

Francesa de Tenis creó en 2019 un comité de Responsabilidad Social Empresarial, dependiente de su dirección general, que garantiza así un enfoque estratégico formalizado y acorde con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Este comité tiene la misión de coordinar grupos de trabajo temáticos (movilidad, alimentación, residuos, inclusión) formados por representantes de la FFT, proveedores, autoridades locales (Ayuntamiento de París), ONG (WWF Francia) y expertos externos. Estas instancias favorecen una gobernanza que implica a varios actores, situándose en la encrucijada de la gobernanza integrada, que Parent y Chappelet (2015) consideran esencial para los grandes eventos deportivos.

La hoja de ruta « Impact 2025» define objetivos cuantificados y plazos precisos, basados en los cuatro pilares de la responsabilidad social corporativa (RSC) del torneo: medio ambiente, social, económico y gobernanza. Por ejemplo, el objetivo es que el 90 % de los desplazamientos se realicen con medios de transporte sostenibles, que el 80 % de la restauración sea de carácter sostenible y que se prohíba el uso de plásticos de un solo uso. Este enfoque se inscribe en un marco normativo: la FFT ha obtenido la certificación ISO 2021 (gestión sostenible de eventos) y aplica las normas GRI para la elaboración de sus informes de responsabilidad social corporativa, lo que refuerza la credibilidad de su gobernanza.

Estos mecanismos van acompañados de procesos de consulta y seguimiento, como encuestas a los espectadores, consultas en línea, balances intermedios y evaluaciones externas (auditorías independientes), que responden a los principios de transparencia y responsabilidad destacados en los estudios sobre la gobernanza responsable de los eventos deportivos. Esta estructura institucional permite a Roland-Garros. Ir más allá de la postura simbólica, alineando los objetivos políticos, los recursos económicos y la acción operativa.

Por último, la organización se asegura de que la gobernanza de la responsabilidad social de las empresas (RSE) esté legitimada a varios niveles: integrada en la estrategia federal (con un presupuesto asignado e indicadores específicos), presentada en la asamblea general de titulados y evaluada por los socios (a través de cláusulas de RSE en los contratos de patrocinio).

III.3.B Ecodiseño, accesibilidad e inclusión

Roland Garros ha situado el ecodiseño en el núcleo de su estrategia de sostenibilidad, articulando una política de desarrollo responsable que busca reducir su huella ambiental y maximizar su impacto social positivo. Desde 2016, el torneo se adhirió a la “*Charte des 15 engagements écoresponsables*” impulsada por el Ministerio de Deportes y WWF, lo que supuso la fijación de objetivos cuantitativos ambiciosos: alcanzar un 80 % de movilidad sostenible para los espectadores, garantizar que el 50 % de la oferta alimentaria sea responsable y lograr que el 60 % de los residuos generados se destinen al reciclaje. Estos compromisos se han materializado en medidas tangibles, como la adopción de una flota de vehículos oficiales 100 % eléctricos o híbridos en colaboración con Peugeot, lo que ha permitido reducir las emisiones de CO₂ por un factor de 7,5 respecto a 2019. Asimismo, el torneo ha eliminado por completo las botellas de plástico de un solo uso, sustituyéndolas por vasos retornables y reciclables, lo que ha evitado la producción de varias toneladas de residuos no valorizables.

En materia energética e hídrica, Roland Garros ha implementado sistemas de paneles fotovoltaicos, iluminación LED de alta eficiencia y programas de recuperación de aguas grises, que han permitido un ahorro de hasta 24.000 litros de agua potable en instalaciones como el recinto Jean-Bouin. Desde 2014, estas iniciativas se inscriben en la certificación ISO 20121, renovada periódicamente, que acredita una gestión responsable en el diseño y organización de eventos deportivos internacionales.

La accesibilidad constituye otra dimensión clave de la estrategia del torneo. Las infraestructuras de Roland Garros integran plazas reservadas para personas con movilidad reducida, ascensores, rampas y un servicio de transporte adaptado. Además, se han introducido dispositivos de audiodescripción bajo el programa “*Sound for All*”, que garantizan a los aficionados con discapacidad visual un acceso más inclusivo a la experiencia deportiva. En el ámbito digital, la FFT se ha inspirado en buenas prácticas de accesibilidad electrónica, aunque persisten retos de ergonomía y experiencia de usuario.

La dimensión inclusiva del torneo se refleja también en iniciativas sociales y culturales. El programa “*Entrée de rêve*” ofrece a niños de barrios prioritarios la posibilidad de acompañar a los jugadores durante las ceremonias de entrada en pista, reforzando el vínculo del evento con la ciudadanía. Por otro lado, la colaboración con la Fundación GoodPlanet ha permitido que más del 50 % de la restauración ofrecida en el recinto sea sostenible y de origen local, con porcentajes aún mayores en las zonas de hospitalidad. Asimismo, proyectos como *#Tennis4Climate*, desarrollados con el apoyo de la Región Sur, financian iniciativas de

reforestación y biodiversidad, entre ellas la instalación de colmenas para favorecer la polinización y la producción local de miel.

El ecodiseño de infraestructuras también constituye un pilar estratégico. La pista Simonne-Mathieu, inaugurada en 2019 en el corazón de los invernaderos de Auteuil, es un ejemplo paradigmático: concebida para integrarse en un entorno natural protegido, combina innovación arquitectónica y respeto por la flora existente, limitando su impacto medioambiental.

En conclusión, Roland Garros encarna un modelo de ecodiseño ambicioso y operativo, fundamentado en objetivos medibles, certificaciones internacionales y acciones visibles. Sus esfuerzos en materia de accesibilidad física y social evidencian un compromiso sólido, aunque aún existen márgenes de mejora en el terreno digital. Finalmente, la inclusión cultural y ciudadana amplía la dimensión de su responsabilidad social, consolidando al torneo como un referente de sostenibilidad e integración en el deporte mundial.

III.3.C Roland-Garros como plataforma emblemática de RSE

En los últimos años, Roland Garros se ha consolidado como una referencia en materia de responsabilidad social corporativa (RSC), integrando compromisos a nivel local y mundial, y reafirmando su carácter solidario, sostenible y ciudadano. La FFT (Federación Francesa de Tennis) ha situado el torneo en el centro de su estrategia de impacto social y medioambiental, adoptando un enfoque que combina acciones específicas, asociaciones estratégicas y procedimientos de gobernanza transparentes.

A nivel local, el torneo organiza regularmente jornadas temáticas que favorecen la integración y la cohesión social. El programa «Tous en fauteuil» (Todos en silla de ruedas) y la «Journée de l'enfant» (Jornada del niño) son ejemplos de iniciativas que permiten a las personas con discapacidad y a los niños de zonas prioritarias vivir una experiencia deportiva extraordinaria en las pistas de Roland Garros, reforzando así los principios de igualdad de oportunidades y accesibilidad. Estas iniciativas se complementan con cooperaciones de gran impacto social, como la colaboración con Le Chaînon Manquant, cuya misión es recoger alimentos no utilizados para redistribuirlos a organizaciones locales, y la asociación con la Fundación

GoodPlanet, que garantiza una restauración sostenible basada en productos procedentes de circuitos cortos y locales.

En el ámbito medioambiental, Roland-Garros ha promovido iniciativas innovadoras que combinan innovación y sensibilización. La propuesta #Tennis4Climate anima a los participantes a contribuir a sufragar los costes de los proyectos de protección de la biodiversidad y las acciones de reforestación. En la misma línea, el recinto alberga 21 colmenas que contribuyen a proteger a las abejas y a sensibilizar al público sobre su papel esencial en los ecosistemas. Estas acciones demuestran que el torneo tiene la capacidad de difundir buenas prácticas en materia de sostenibilidad más allá del ámbito deportivo, así como de generar un impacto ecológico a largo plazo.

La estrategia de RSE de Roland Garros traspasa las fronteras del país e incluye socios internacionales. La colaboración histórica con ENGIE garantiza que el 100 % de la energía utilizada durante el torneo provenga de fuentes renovables y vaya acompañada de campañas de sensibilización sobre la transición energética. Además, Roland Garros forma parte de una red de eventos deportivos que se han adherido al marco «Sports for Climate Action Framework» de las Naciones Unidas, lo que implica un compromiso para reducir su huella de carbono e intercambiar experiencias sobre sostenibilidad en todo el mundo.

Estos compromisos se inscriben en un sistema de gobernanza organizado. Los objetivos cuantitativos de la hoja de ruta Impact 2025 incluyen la restauración responsable, la accesibilidad universal, el desarrollo de programas de reforestación, la eliminación del plástico desechable y la movilidad sostenible. La credibilidad de este modelo se ve reforzada y se convierte en un ejemplo de gobernanza sostenible en el sector del deporte gracias a la realización de auditorías internas y externas, así como a la publicación periódica de balances. Según Parent y Chappelet (2015), este tipo de mecanismos de rendición de cuentas contribuyen a reforzar una gobernanza responsable y transnacional, de la que Roland-Garros es un ejemplo relevante.

En resumen, Roland-Garros es un ejemplo del crecimiento de un evento deportivo que logra articular de manera coherente sus obligaciones locales (inclusión, biodiversidad, solidaridad social) con su proyección mundial (red de socios internacionales, acción climática global, energías renovables). Este modelo de RSE, transparente, integrado y colaborativo, se convierte en una referencia para otros eventos deportivos de gran envergadura, que tienen la oportunidad de seguir su ejemplo para combinar prestigio, sostenibilidad e impacto social.

III.4 Análisis empírico: entrevistas y documentos clave

III.4.A Resultados de las entrevistas semiestructuradas (FFT, socios, voluntarios)

En el marco de este estudio, se realizaron cinco entrevistas semiestructuradas a actores implicados a diferentes niveles en la organización, la difusión o el funcionamiento de Roland Garros. Este enfoque cualitativo permite cruzar puntos de vista y explorar, de manera contextualizada, las lógicas de gobernanza, las dinámicas de rendimiento organizativo, las formas concretas de integración de la RSE, así como la experiencia vivida por las partes interesadas. A continuación, se presenta un resumen de las principales aportaciones.

Entrevista 1 - Responsable de la FFT

Función: miembro de la dirección de la FFT - Coordinación estratégica

Esta entrevista, de carácter institucional, permite comprender mejor la visión estratégica de la Federación Francesa de Tenis en materia de gestión del torneo. Destaca la importancia de una gestión centrada en los objetivos, la evolución hacia una gobernanza en la que participan varios actores, así como la creciente implantación de la sostenibilidad en todos los centros de decisión. La FFT se presenta aquí como una entidad híbrida, a la vez federal y gerencial, que pretende combinar la eficacia operativa con una misión de interés general.

«La FFT ya no puede organizar Roland Garros como lo hacía hace veinte años». Debemos integrar la excelencia deportiva, la sostenibilidad y la innovación en todas nuestras decisiones.

La FFT se presenta aquí como una entidad híbrida, a la vez federal y gerencial, que pretende combinar la eficacia operativa con la misión de interés general.

Interés de la tesis: el punto de vista de un dirigente de la FFT es esencial para examinar la gobernanza central del evento, comprender los mecanismos de coordinación, las decisiones estratégicas y la forma en que se institucionalizan las cuestiones de responsabilidad social corporativa (RSC). Proporciona información sobre la lógica de la transformación organizativa de una federación deportiva que debe hacer frente a las exigencias actuales en materia de rendimiento y responsabilidad.

Entrevista 2 - director de asociaciones (Renault)

Función: director de asociaciones deportivas – Renault

Este testimonio pone de relieve el papel de las empresas asociadas en el despliegue operativo y narrativo de los compromisos de responsabilidad social corporativa (RSC) del torneo. Renault, como socio estratégico, elogia la seriedad de la FFT en materia de desarrollo sostenible y destaca la calidad de los intercambios entre las diferentes partes interesadas. Según él, el torneo se está convirtiendo en un escaparate para la experimentación en materia de movilidad eléctrica, innovación con bajas emisiones de carbono y sensibilización del gran público.

Este testimonio destaca el papel de las empresas colaboradoras en el desarrollo operativo y narrativo de los compromisos de RSE del torneo. «Roland Garros nos anima a innovar». Se trata de una colaboración de gran impacto, y no de una simple operación de visibilidad.

Renault aprecia la exigencia de la FFT en materia de desarrollo sostenible, evocando un verdadero modelo de co-construcción, acompañado de indicadores precisos, proyectos comunes y una clara alineación estratégica.

«Desde el inicio de las negociaciones, la FFT ha subrayado la importancia de incluir objetivos de responsabilidad social corporativa en el acuerdo». No es una práctica tan habitual.

Interés para la tesis: este testimonio ilustra la lógica de la colaboración como pilar de la gobernanza de los eventos. Muestra cómo una colaboración cuidadosamente elaborada puede favorecer el impacto social de un evento. Se trata de un ejemplo concreto del modelo de co-construcción entre el sector público (FFT) y el sector privado (Renault) en el marco de una gobernanza responsable y orientada hacia la transición ecológica.

Entrevista 3 - Voluntaria experimentada (Aïcha L.)

Función: Responsable de la orientación de los espectadores: Zona Suzanne-Lenglen es una figura emblemática del tenis, reconocida por sus importantes contribuciones a este deporte.

Esta perspectiva sobre el terreno permite comprender la realidad del torneo desde el punto de vista de quienes contribuyen a él y que a menudo permanecen en la sombra. La voluntaria describe una gobernanza más participativa que en sus inicios, inscrita en un contexto humano y formativo. La experiencia del voluntariado se presenta como una escuela de aprendizaje del

compromiso, un espacio de emancipación, pero también como un elemento esencial para el buen desarrollo del torneo.

Esta perspectiva desde el terreno de juego permite comprender la realidad del torneo desde el punto de vista de quienes contribuyen a él y que, a menudo, tienden a pasar desapercibidos.

«Somos los primeros rostros que ven los espectadores». Estamos presentes para encarnar los valores del torneo.

La voluntaria destaca la evolución hacia una gobernanza más participativa, así como la dimensión inclusiva de su compromiso, especialmente en lo que se refiere a la acogida de públicos vulnerables.

«Acompañé a un grupo de niños discapacitados». Todo estaba pensado para que pudieran disfrutar plenamente de la experiencia. Ahí es donde sentimos la convicción de que desempeñamos un papel importante.

Interés para la tesis: esta entrevista aporta una dimensión humana y social muy valiosa. Ilustra el papel de los voluntarios como vectores de cohesión interna y actores de la calidad de la experiencia del espectador. Esto permite demostrar que el éxito de un gran evento no depende únicamente de la élite dirigente, sino también de un tejido humano estructurado, inclusivo y comprometido.

Entrevista 4: periodista acreditado (RMC Sport)

Función: redactor jefe, cubre Roland Garros desde 2011.

Este enfoque, aunque habitual, permite una evaluación crítica de la evolución de la imagen y la comunicación del torneo. El periodista se felicita por la apertura de la Federación Francesa de Tenis (FFT) a narrativas más diversificadas, que abordan temas como la igualdad, la inclusión y la preservación del medio ambiente. Destaca la capacidad de Roland Garros para encarnar valores sólidos en el debate público. Los medios de comunicación consideran el torneo como un evento consolidado, que logra encontrar un equilibrio entre la gestión de la imagen y la libertad de análisis.

Este enfoque externo, aunque habitual, aporta una mirada crítica sobre la evolución de la imagen, la gobernanza y la comunicación del torneo.

«La Federación Francesa de Tenis (FFT) no obstaculiza la difusión de la información», afirma. En el marco de este estudio, analizaremos cómo las claves de interpretación abren perspectivas narrativas. Esta situación puede considerarse inusual en el contexto deportivo.

El periodista destaca la capacidad del torneo para integrar dimensiones extradeportivas en su cobertura mediática.

En 2024, las principales preocupaciones se centraron en la inclusión y el impacto medioambiental, así como en los resultados a corto plazo. «Y el público sigue».

Interés para la tesis: El objetivo de esta tesis es analizar los medios de comunicación para comprender la notoriedad de un evento. A continuación, se presentará el punto de vista externo sobre las decisiones organizativas y se mostrará cómo la gestión de la imagen contribuye a crear una legitimidad social duradera.

Entrevista 5 – Responsable de seguridad de eventos (Valérie M.)

Función: subdirectora de Seguridad – Roland-Garros

Este testimonio examina una dimensión estratégica que a menudo se pasa por alto: la gobernanza de la seguridad. Subraya la importancia de la coordinación interinstitucional, la anticipación de los riesgos (seguridad, clima, flujos), la integración de las nuevas tecnologías y la profesionalización de los equipos. La seguridad no se considera aquí como un simple control, sino más bien como una garantía de la calidad de la experiencia, la protección inclusiva y la resiliencia colectiva.

Este testimonio examina la gestión de la seguridad, a menudo discreta, pero esencial para la continuidad del servicio, la imagen y la resiliencia del torneo.

«Nuestra misión no se limita a la vigilancia». Se trata de garantizar una experiencia serena, fluida y llena de humanidad.

La responsable define la seguridad como una función transversal, a la vez tecnológica, inclusiva y centrada en el usuario. «Hoy en día, la seguridad se menciona como un servicio». Se trata de una presencia discreta pero eficaz, al servicio de la comodidad y la equidad.

Interés para la tesis: esta entrevista enriquece el análisis al mostrar cómo una función técnica, como la seguridad, puede convertirse en una palanca estratégica en la gobernanza de un evento. Demuestra la capacidad del torneo para articular la tecnología, el capital humano y la prevención de riesgos en una lógica de gobernanza integrada.

¿Qué podemos sacar en claro de estas entrevistas?

Con el objetivo de enriquecer el análisis documental, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con cinco personas directamente implicadas en la organización, colaboración y cobertura del torneo de Roland-Garros. El panel estuvo compuesto por un miembro de la dirección de la Federación Francesa de Tenis (FFT), un representante de la empresa Renault como socio estratégico, una voluntaria con amplia experiencia en la orientación de espectadores, un periodista acreditado de RMC Sport y una subdirectora de seguridad del torneo.

Los hallazgos derivados de estas entrevistas pusieron de manifiesto varios elementos clave. En primer lugar, la FFT se percibe a sí misma como una entidad híbrida, a la vez federal y gerencial, que ya no puede organizar Roland-Garros bajo los modelos del pasado y que integra en todas sus decisiones objetivos vinculados a la excelencia deportiva, la sostenibilidad y la innovación. Esta visión estratégica se complementa con la de los socios privados, que destacan la seriedad de la FFT en materia de desarrollo sostenible y la consideran un verdadero modelo de co-construcción. El testimonio de Renault ilustra este enfoque al señalar que la asociación con el torneo va más allá de una simple operación de visibilidad, constituyendo un espacio de innovación en movilidad eléctrica y bajas emisiones de carbono.

Desde la perspectiva de los voluntarios, el torneo se interpreta como un espacio humano y formativo. La experiencia del voluntariado es percibida como una escuela de compromiso y como un pilar esencial para el buen desarrollo logístico y social del evento. Al mismo tiempo, se reconoce una evolución hacia una gobernanza más participativa, en la que la dimensión inclusiva (por ejemplo, la acogida de niños con discapacidad) otorga un sentido tangible al papel de los equipos de apoyo.

El punto de vista periodístico aporta un contrapeso crítico y externo. El periodista entrevistado subraya la apertura de la FFT a narrativas diversificadas, incluyendo la igualdad, la inclusión y

la sostenibilidad, lo que refuerza la legitimidad social del torneo. A su juicio, Roland-Garros ha conseguido convertirse en un evento consolidado, capaz de articular una gestión de imagen eficaz sin obstaculizar la libertad de análisis mediático.

Finalmente, la entrevista con la responsable de seguridad muestra cómo esta función, tradicionalmente considerada técnica, se ha convertido en una palanca estratégica en la gobernanza del evento. La seguridad no se limita a la vigilancia, sino que se redefine como un servicio integral, inclusivo y tecnológico, orientado a la calidad de la experiencia de los espectadores y a la resiliencia colectiva del torneo.

En síntesis, estas entrevistas permiten constatar la existencia de puntos en común entre los distintos actores: la satisfacción por participar en un evento considerado emblemático y portador de valores, la percepción de un modelo de gobernanza que combina profesionalismo y colaboración, y el reconocimiento de esfuerzos ambientales y sociales tangibles, aunque todavía perfectibles. Persisten, sin embargo, retos vinculados a la transparencia de los datos y a la rendición de cuentas sobre el impacto global del torneo, lo que confirma la necesidad de avanzar hacia una gobernanza más inclusiva, sostenible y abierta a las partes interesadas.

IV. CONCLUSIÓN GENERAL

Hacia una gobernanza integrada del evento deportivo: el caso Roland-Garros, entre rendimiento económico, excelencia organizativa y responsabilidad social

A la luz de las conclusiones del análisis empírico y teórico realizado en el marco de este estudio, parece que Roland Garros es actualmente un modelo de gobernanza integrada aplicado a un evento deportivo internacional. Este evento logra articular de manera coherente tres dimensiones esenciales: el rendimiento económico, la responsabilidad social y la excelencia organizativa. A diferencia de un modelo centrado únicamente en la lógica del espectáculo o en los beneficios comerciales inmediatos, el torneo ha logrado modificar su estructura de gestión para centrarse en una perspectiva estratégica profesional y a largo plazo, que admite la intervención de diferentes actores y presta atención a los retos contemporáneos a los que se enfrenta el deporte mundial. La FFT (Federación Francesa de Tenis), como organismo regulador, ha llevado a cabo una reestructuración interna.

Esta se basa en la colaboración entre sectores, la planificación basada en objetivos, la evaluación constante de los procesos y la creación de alianzas con actores públicos y privados que comparten los valores del torneo. No solo garantiza una experiencia de alta calidad para los diferentes públicos, sino que también permite la creación de un discurso institucional sólido, legítimo y acorde con las expectativas sociales actuales. Los testimonios recopilados en el marco de la investigación, procedentes de perfiles diversos, en particular patrocinadores, voluntarios, directivos, periodistas y responsables operativos, confirman la hipótesis de que el modelo de gobernanza adoptado por Roland Garros se caracteriza por un enfoque colaborativo. En este modelo, cada participante aporta una contribución importante, interviene en el proceso de toma de decisiones y se considera corresponsable del éxito global del evento.

Los documentos institucionales examinados (contratos de colaboración, auditorías internas, planes estratégicos e informes sobre responsabilidad social corporativa) muestran un entorno organizativo basado en la coherencia entre el discurso y la acción, la búsqueda de la eficacia sin comprometer el aspecto ético y una visión del evento como medio de transformación social. Roland-Garros se distingue en el ámbito de la gestión deportiva por su perspectiva estratégica destinada a optimizar tanto los recursos como los resultados financieros. Esta optimización se

consigue mediante el establecimiento de asociaciones inteligentes y la integración de innovaciones tecnológicas. Del mismo modo, la organización demuestra su compromiso con el desarrollo sostenible invirtiendo en la inclusión social, la sostenibilidad medioambiental, la gestión de su reputación y el capital humano. La evaluación de la información recopilada durante el torneo revela que el rendimiento económico puede coexistir con una perspectiva de impacto social y una excelencia organizativa centrada en el servicio público deportivo. Aunque este paradigma de gobernanza aún se encuentra en fase de desarrollo y puede mejorarse, ha demostrado ser muy eficaz. Proporciona un modelo específico y reproducible para otros eventos deportivos que buscan evolucionar hacia estructuras más responsables, resilientes y relevantes en el contexto actual.

Por último, Roland Garros es más que una competición deportiva de alto nivel; es una expresión moderna de la organización, la reflexión y la gestión del deporte. En este sentido, el éxito no se mide únicamente en términos de trofeos o audiencia, sino también en términos de capacidad para generar confianza institucional, valor compartido y sentido colectivo. Por lo tanto, este estudio confirma que una gobernanza integrada no solo es deseable, sino necesaria para afrontar los retos del siglo XXI y desarrollar eventos deportivos verdaderamente sostenibles, inclusivos y ejemplares.

AGRADECIMIENTOS

La realización de esta tesis ha sido una aventura intelectual tan exigente como enriquecedora. Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que, de una forma u otra, han contribuido a su realización.

En primer lugar, quiero dar las gracias a **mi director de tesis, Javier Fuertes Pérez**, por su riguroso acompañamiento, sus acertados consejos y su disponibilidad a lo largo de todo el proceso. Su exigencia académica y su amabilidad me han permitido estructurar mi reflexión y profundizar aún más en el análisis.

También deseo expresar mi más sincero agradecimiento a las **cinco personas que he tenido la oportunidad de entrevistar en el marco de este trabajo**. Gracias a su experiencia, su transparencia y la riqueza de sus testimonios, he podido alimentar el enfoque empírico de este trabajo de forma concreta y pertinente. Su contribución ha sido esencial para comprender mejor las dinámicas internas y los retos contemporáneos de la gobernanza de un evento como Roland Garros.

Muchísimas gracias a **mis colegas de la organización de Roland Garros** por su acogida, su apoyo diario, sus intercambios espontáneos y su pasión contagiosa. Trabajar a su lado durante este periodo me ha permitido vivir el evento desde dentro y percibir toda su complejidad organizativa y humana.

También quiero dar las gracias a todas las personas, a veces discretas, pero siempre presentes, que me han apoyado a lo largo de este proyecto: amigos, familiares y profesores que han sabido animarme en los momentos clave.

Por último, quiero destacar que este trabajo es también fruto de una convicción personal: la de que el deporte, cuando se concibe con responsabilidad, estrategia y apertura, puede convertirse en un verdadero motor de transformación social.

LIMITACIONES

Tras llevar a cabo esta investigación y proponer un análisis de la gobernanza, economía y responsabilidad social de Roland-Garros, es importante reconocer ciertas limitaciones metodológicas y analíticas.

Primera limitación: el acceso a los datos institucionales y financieros fue restringido, ya que la FFT solo publica parcialmente su información estratégica y presupuestaria. Esto ha limitado la profundidad del análisis económico y organizativo.

Segunda limitación: el alcance de las entrevistas cualitativas fue reducido. Aunque se realizaron cinco entrevistas (FFT, Renault, una voluntaria, un periodista, una responsable de seguridad), el panel no refleja a todos los actores implicados, como otros patrocinadores o asociaciones ciudadanas.

Tercera limitación: la temporalidad del estudio (2019-2025) coincide con un periodo de grandes transformaciones. Al estar algunas políticas aún en curso, no es posible evaluar plenamente su impacto a largo plazo.

Cuarta limitación: una parte importante de los datos procede de fuentes institucionales y comunicados oficiales, de tono más comunicativo que crítico. Aunque se contrastaron con prensa especializada y literatura académica, persiste el riesgo de sobrerrepresentar la visión oficial.

Quinta limitación: las restricciones de tiempo y extensión del trabajo obligaron a centrarse en ejes prioritarios (gobernanza, economía, RSE), dejando en segundo plano dimensiones como la experiencia turística, el impacto territorial detallado o la comparación con otros Grand Slams.

BIBLIOGRAFÍA

- Bibliografía académica:

Alshikhy, T., O'Sullivan, H., Polkinghorne, M., & Gennings, E. (2025). The role and impact of sporting mega-events in the context of soft power. *Social Sciences*, 5(1), 31.

Anagnostopoulos, C., Byers, T., & Shilbury, D. (2014). Corporate social responsibility in professional team sport organisations: Towards a theory of decision-making. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 259–281.

Andreff, W. (2006). Sport and Financing. In W. Andreff & S. Szymanski (Eds.), *Handbook on the Economics of Sport*(pp. 271–281). Edward Elgar.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Bayle, E., & Durand, C. (2004). Vingt ans de relations entre le mouvement sportif et l'État : d'une collaboration ambivalente vers une régulation managériale ? *Politiques et management public*, 22(2), 113–134.

Brannagan, P. M., & Giulianotti, R. (2018). The soft power–soft disempowerment nexus: The case of Qatar. *International Affairs*, 94(5), 1139–115.

Byers, T., Hayday, E., & Pappous, A. (2021). Innovation for positive sustainable legacy from mega sport events: Virtual reality as a tool for social inclusion legacy for Paris 2024 Paralympic Games. *Frontiers in Sports and Active Living*, 3, 625677.

Chalip, L. (2004). Beyond impact: A general model for sport event leverage. In B. Ritchie & D. Adair (Eds.), *Sport tourism: Interrelationships, impacts and issues* (pp. 226–252). Channel View.

Desbordes, M., Ohl, F., & Tribou, G. (2004). *Marketing du sport* (3^e éd.). Economica.

Dolf, M., & Teehan, P. (2015). Reducing the carbon footprint of spectator and participant travel at the University of Waterloo's varsity sports events. *Sport Management Review*, 18(2), 244–255.

Dolf, M., & Teehan, P. (2022). Reducing the carbon footprint of spectator and participant travel at sporting events. *Sport Management Review*, 25(3), 444–456.

Eddif, F. Z. (2024). Governance of sports organizations: Overview of current trends. *HAL Working Papers*.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

- Forster, J. (2006). Global sports organisations and their governance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 6(1), 72–83.
- Girginov, V. (2010). *The Olympics: A critical reader*. Routledge.
- Grix, J. (2013). Sport politics and the Olympics. *Political Studies Review*, 11(1), 15–25.
- Grix, J., & Carmichael, F. (2012). Why do governments invest in elite sport? A polemic. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 4(1), 73–90.
- Hautbois, C., Parent, M. M., & Séguin, B. (2012). Governance of Olympic legacy: Processes, actors and impacts. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 4(3), 1–17.
- Hautbois, C., Parent, M. M., & Séguin, B. (2012). How to win a bid for major sporting events? A stakeholder analysis of the 2018 Olympic Winter Games French bid. *Sport Management Review*, 15(3), 263–275.
- Henry, I., & Ko, L. M. (Eds.). (2014). *Routledge handbook of sport policy*. Routledge.
- Hodge, G. A., & Greve, C. (2007). Public–private partnerships: An international performance review. *Public Administration Review*, 67(3), 545–558.
- Hooghe, L., & Marks, G. (2001). *Multi-level governance and European integration*. Rowman & Littlefield.
- Kellison, T. B., & Cianfrone, B. A. (2020). Superordinate social identity in a professional sport organization’s environmental program. *International Journal of Sport Management*, 21(1), 54–81.
- Kellison, T. B., & Cianfrone, B. A. (2022). Sport facilities and environmental sustainability: A systematic review. *Journal of Sport Management*, 36(4), 305–318.
- Kellison, T. B., & Mondello, M. J. (2012). Organisational perception management in sport: The use of corporate pro-environmental behaviour for desired facility referenda outcomes. *Sport Management Review*, 15(4), 500–512.
- Knott, B. (2022). The legacy of sport events for emerging nations. *Sustainability*, 14(14), 8623.
- Mair, J., & Smith, A. (2021). Why making events more sustainable is not enough. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(9), 1417–1434.
- Mallen, C., & Adams, L. J. (Éds.). (2024). *Event Management in Sport, Recreation, and Tourism: Theoretical and Practical Dimensions* (4^e éd.).
- McCole, P. (2004). Refocusing marketing to reflect practice: The changing role of marketing for business. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(5), 531–539.
- Misener, L. (2014). Leveraging parasport events for community participation. *European Sport Management Quarterly*, 15(1), 132–153.
- Misener, L. (2020). Leveraging sport events for community capacity building: A perspective from volunteer coordinators. *European Sport Management Quarterly*, 20(5), 509–528.

- Misener, L., & Mason, D. S. (2008). Urban regimes and the sporting events agenda: A cross-national comparison of civic development strategies. *Journal of Sport Management*, 22(5), 603–627.
- Mrkonjić, M. (2017). L'état de la gouvernance des fédérations sportives européennes: enseignements et recommandations pour une meilleure gouvernance du sport en Europe. Université de Lausanne, Institut des sciences du sport.
- Müller, M. (2015). What makes an event a mega-event? Definitions and sizes. *Leisure Studies*, 34(6), 627–642.
- Parent, M. M., & Chappelet, J.-L. (2015). *Routledge handbook of sports event management*. Routledge.
- Parent, M. M., Rouillard, C., & Naraine, M. L. (2017). Network governance of a multi-level, multi-sectoral sport event: Differences in coordinating ties and actors. *Sport Management Review*, 20(5), 499–512.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Press.
- Preuss, H. (2007). The conceptualisation and measurement of mega sport event legacies. *Journal of Sport & Tourism*, 12(3–4), 207–228.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2016). Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 93–106.
- Richelieu, A., & Desbordes, M. (2009). Football teams going international: The strategic leverage of branding. *Journal of Sponsorship*, 2(4), 354–365.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Thomson, A., Cuskelly, G., Toohey, K., Kennelly, M., Burton, P., & Fredline, L. (2019). Sport event legacy: A systematic quantitative review of literature. *Sport Management Review*, 22(3), 295–321.

Trendafilova, S., & Babiak, K. (2013). Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field. *Sport Management Review*, 16(3), 298–313.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23.

Wakefield, K. L., & Bennett, G. (2010). Affective intensity and sponsor identification. *Journal of Advertising*, 39(3), 99–111.

Walzel, S., Robertson, J., & Anagnostopoulos, C. (2018). Corporate social responsibility in professional team sports organizations: An integrative review. *Journal of Sport Management*, 32(6), 511–530.

Westerbeek, H., & Smith, A. (2003). *Sport business in the global marketplace*. Palgrave Macmillan.

Yoshida, M., Gordon, B., Nakazawa, M., & Biscaia, R. (2014). Conceptualization and measurement of fan engagement: Empirical evidence from a professional sport context. *Journal of Sport Management*, 28(4), 399–417.

- **Artículos y fuentes web:**

BNP Paribas. (2023). *Roland Garros 2023 : comment BNP Paribas fête ses 50 ans de partenariat tennis*. Recuperado de <https://group.bnpparibas/actualite/roland-garros-2023-comment-bnp-paribas-fete-ses-50-ans-de-partenariat-tennis>

Emirates. (2025). *Emirates serves another year of Fly Better experiences at Roland Garros 2025*. Recuperado de <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-serves-another-year-of-fly-better-experiences-at-roland-garros-2025/>

Engie. *Partenaire Roland Garros*. Recuperado de <https://www.engie.com/partenaire-roland-garros>

Engie. *Électricité verte : ENGIE & FFT, partenariat durable*. Recuperado de <https://entreprises-collectivites.engie.fr/actualites/electricite-verte-engie-fft-partenariat-durable/>

Fédération Française de Tennis. *Développement durable*. Recuperado de <https://www.fft.fr/actualites/developpement-durable>

Fédération Française de Tennis. *La journée « Tennis en fauteuil »*. Recuperado de <https://www.fft.fr/actualites/la-journee-tennis-en-fauteuil>

Fédération française de tennis. (2023). *Rapport annuel d'activité 2023 du Comité d'éthique de la FFT*. Recuperado de https://fft-site.cdn.prismic.io/fft-site/ZkS91iol0Zci9Kro_RapportannuelduPrésidentducomitéd%27éthique2023.pdf

Fédération française de tennis. *Roland-Garros célèbre la Journée mondiale de l'environnement*. Recuperado de <https://www.fft.fr/actualites/roland-garros-celebre-la-journee-mondiale-de-lenvironnement>

GoodPlanet. *Success Story – La stratégie climat de Roland Garros*. Recuperado de <https://www.goodplanet.org/fr/la-strategie-neutralite-carbone/success-story-la-strategie-climat-de-roland-garros/>

Le Chaînon Manquant. Recuperado de <https://ess2024.org/chainon-manquant/>

Ministère des Sports. *Les chartes des 15 engagements écoresponsables*. Recuperado de <https://www.sports.gouv.fr/les-chartes-des-15-engagements-ecoresponsables-1156>

PR Newswire. (2025, 5 juin). *AI takes center court: Infosys and FFT unveil innovative fan features for Roland Garros 2025*. Recuperado de <https://www.prnewswire.com/news-releases/ai-takes-center-court-infosys-and-fft-unveil-innovative-fan-features-for-roland-garros-2025-302474196.html>

Renault. (2022). *Renault devient partenaire premium de Roland-Garros*. Recuperado de <https://www.renault.fr/renault-mag/thematique-autour-de-renault/renault-devient-partenaire-premium-de-rolandgarros.html>

Renault Group. *Roland Garros 2023 : la marque Renault monte au filet*. Recuperado de <https://be.media.renaultgroup.com/roland-garros-2023-la-marque-renault-monte-au-filet/>

Roland-Garros. (2019). *Infosys and Roland-Garros partner for digital innovation*. Recuperado de m/en-us/article/infosys-roland-garros-partnership-digital-innovation?source=post_page-----

Roland-Garros. *Roland Garros: 15 environmental commitments / French Open sustainable development*. Recuperado de <https://www.rolandgarros.com/en-us/article/roland-garros-15-environmental-commitments-french-open-sustainable-development>

SportsPro. *French Open / Roland Garros: WBD, TNT Sports & NBC TV*. Recuperado el 27 de septiembre de 2025, de <https://www.sportspro.com/news/french-open-roland-garros-tennis-wbd-tnt-sports-nbc-tv/>

Stellantis. *Peugeot électrifie la mobilité au tournoi de Roland Garros 2021*. Recuperado de <https://www.media.stellantis.com/fr-fr/peugeot/press/peugeot-electrifie-la-mobilite-au-tournoi-de-roland-garros-2021>

Sustainability.sport. (2022, 2 juin). *The Rolland-Garros commitment*. Recuperado de <https://sustainability.sport/the-rolland-garros-commitment/>

Whisper. (2025). *The FFT chooses Whisper to be host broadcaster for Roland-Garros 2025-2029*. Recuperado de <https://whisper.tv/article/the-fft-chooses-whisper-to-be-host-broadcaster-for-roland-garros-2025-2029/?utm>

Wikipédia. *Internationaux de France de tennis*. En Wikipédia. Recuperado de https://fr.wikipedia.org/wiki/Internationaux_de_France_de_tennis?utm

ANEXO

ENTREVISTA 1 – Responsable de RSE de la FFT

Nombre: Sophie B., Directora de Desarrollo Sostenible – Federación Francesa de Tenis

Duración: 90 minutos

P1: ¿Cuál es el papel del comité de RSE en la organización de Roland Garros?

R: El comité de RSE desempeña un papel fundamental en la transformación estratégica de Roland Garros en un evento sostenible. No es solo un órgano consultivo, sino una verdadera instancia decisoria integrada en nuestra gobernanza global. Este comité está compuesto por una treintena de miembros que representan a la FFT, socios institucionales (la ciudad de París, Solideo), ONG (en particular WWF Francia), académicos especialistas en sostenibilidad y representantes del sector privado. Permite cruzar competencias y evitar cualquier lógica de compartimentación. Queríamos que todas las decisiones importantes relacionadas con la transformación pasaran por este comité para garantizar una coherencia transversal. Por ejemplo, fue él quien impulsó la hoja de ruta Impact 2025.

P2: ¿Qué herramientas han implantado para gestionar la hoja de ruta de RSE?

R: Hemos desarrollado un completo conjunto de herramientas. En primer lugar, la norma ISO 20121, que es nuestro principal marco de referencia para estructurar nuestro sistema de gestión responsable. A continuación, cada departamento cuenta con un cuadro de mando de RSE con KPI precisos, integrados en sus objetivos anuales. También utilizamos herramientas digitales para visualizar los datos medioambientales (rastreador de CO₂, consumo energético en tiempo real, plataforma de seguimiento de proveedores responsables). Cada acción de RSE cuenta con un jefe de proyecto, un calendario y recursos específicos. Esto permite una gestión precisa y dinámica.

P3: ¿Cómo garantizan la coherencia entre la estrategia de RSE y el rendimiento económico del torneo?

R: Una de las principales lecciones que hemos aprendido es que nunca hay que oponer la sostenibilidad y la rentabilidad. Por ejemplo, cuando invertimos en sistemas de iluminación LED, se generaron ahorros en los costes operativos. Del mismo modo, los socios son cada vez más sensibles a nuestros compromisos, lo que nos permite reforzar nuestro atractivo comercial. Hemos estructurado nuestros contratos para que incluyan cláusulas medioambientales y sociales. A largo plazo, esto supone incluso una palanca de resiliencia económica.

P4: ¿Qué acciones concretas han marcado un punto de inflexión ecológico?

R: La eliminación de las botellas de plástico fue un punto de inflexión: instalamos 150 fuentes de agua, distribuimos cantimploras a los voluntarios y al personal, y pusimos en marcha un sistema de depósito para los vasos. También hemos implantado una flota 100 % eléctrica para la logística interna, lo que ha reducido en un 70 % nuestras emisiones de GEI relacionadas con el transporte. Por último, hemos diseñado la pista Simonne Mathieu con el objetivo de preservar la biodiversidad, integrando los invernaderos de Auteuil en el proyecto. Se ha convertido en un símbolo de nuestra estrategia.

P5: ¿Cuál es la relación entre la RSE y la innovación digital del torneo?

R: Son indisociables. La digitalización nos permite recopilar datos fiables y gestionar nuestros compromisos en tiempo real. Por ejemplo, nuestra aplicación móvil informa a los visitantes sobre gestos ecológicos y ofrece un mapa de puntos de reciclaje y de movilidad sostenible. Incluso incluye una «puntuación ecológica» personalizada. También hemos implementado un chatbot con IA sobre las acciones de RSE y un panel de control público en línea.

P6: ¿Han implementado un sistema de medición del impacto?

R: Por supuesto. Cada acción se somete a una evaluación previa y posterior. Hemos contratado a una consultora independiente que calcula nuestra huella de carbono (alcance 1, 2 y 3), nuestro impacto social (accesibilidad, diversidad, inclusión) y nuestro rendimiento medioambiental (agua, residuos, biodiversidad). También realizamos comparativas con otros torneos (Wimbledon, US Open) para situarnos.

P7: ¿Cómo se integra la gobernanza de la RSE en la estructura global de la FFT?

R: El COMEX está en primera línea. El presidente Gilles Moretton recibe un informe de seguimiento mensual. Cada dirección tiene un referente en materia de RSE, y estos referentes se reúnen cada quince días para garantizar el seguimiento operativo. La RSE está presente en todos los niveles de toma de decisiones. El Consejo Federal aprueba cada año un presupuesto autónomo para la RSE.

P8: ¿Cuál es el papel de las partes interesadas externas?

R: Son coproductores. Hemos firmado convenios con varias ONG, laboratorios de investigación y startups ecológicamente responsables. El programa «Diálogo sostenible» organiza sesiones de escucha con los vecinos, los espectadores y los voluntarios. Queremos construir políticas públicas compartidas. El ejemplo más logrado sigue siendo nuestra carta de movilidad, firmada con la RATP e Île-de-France Mobilités.

P9: ¿Cómo comunican sus compromisos?

R: De forma pedagógica y transparente. Publicamos un informe anual de RSE muy detallado. En la página web del torneo, una sección titulada «Impacto» recoge todos nuestros proyectos. Durante el torneo, se organizan talleres con el público y se publican artículos en la prensa especializada. Nos aseguramos de no exagerar nunca nuestras acciones. El lema es: «mostrar lo que hacemos, no pretender lo que aún no somos».

P10: ¿Cómo integran los comentarios del público en el enfoque de RSE?

R: Los visitantes pueden evaluar nuestro rendimiento a través de la aplicación móvil y dejar comentarios en caliente. También realizamos entrevistas cualitativas después del evento. A continuación, nuestro departamento de mejora continua analiza estos comentarios. En 2024, gracias a ello, modificamos la ubicación de los contenedores de reciclaje y reforzamos los equipos de orientación in situ.

P11: ¿Qué papel cree que desempeña el deporte en la transición ecológica?

R: Un papel simbólico muy importante. El deporte llega a todas las clases sociales y a todas las generaciones. Si un evento como Roland Garros demuestra que se puede combinar rendimiento, espectáculo y responsabilidad, se envía un mensaje muy claro a la sociedad. Es un espacio educativo formidable.

P12: ¿Cómo gestionan las contradicciones entre el marketing y la ecología?

R: Es una decisión que tomamos a diario. Hemos rechazado a varios patrocinadores que no se ajustaban a nuestros valores. Y hemos elaborado una carta de marketing responsable. Por ejemplo, todas las actividades de los socios deben incluir un componente educativo, social o medioambiental.

P13: ¿Cuál es el papel de la norma ISO 20121?

R: Es la columna vertebral de nuestro enfoque. Impone un rigor de seguimiento, objetividad y progreso continuo. Sin esta herramienta, sería difícil articular a tantos actores en torno a un objetivo común.

P14: ¿Cuáles son sus objetivos para 2030?

R: Aspiramos a la neutralidad en carbono, la accesibilidad universal (incluida la digital), la inclusión del 25 % de personas alejadas del mercado laboral en nuestras contrataciones temporales y la certificación completa de todos nuestros proveedores según criterios ESG.

P15: ¿Qué recomendaría a otro organizador de eventos deportivos?

R: Que no espere a que todo sea perfecto para empezar. Es mejor iniciar una dinámica, apoyarse en lo que ya existe y avanzar por iteraciones. Y, sobre todo, implicar a los usuarios, los socios y los territorios desde la fase de concepción.

ENTREVISTA 2 – director de Asociaciones de Renault

Nombre: Mathieu G., director de Asociaciones Deportivas de Renault

Duración: 90 minutos

P1: ¿Por qué han elegido Roland Garros como plataforma para su asociación estratégica?

R: Para nosotros, Roland Garros es más que un evento deportivo. Es un símbolo de elegancia, tradición, innovación y responsabilidad. Son valores que resuenan con nuestra imagen de marca, especialmente en nuestra transformación hacia la movilidad eléctrica. El torneo nos ofrece un escaparate mundial, en un marco lleno de significado: cultura, excelencia, sostenibilidad. Eso es lo que lo convierte en una plataforma ideal para encarnar nuestros compromisos.

P2: ¿Cuál es el papel de la RSE en esta colaboración?

R: Es el núcleo del acuerdo. Desde el inicio de las negociaciones, la FFT nos propuso integrar objetivos de RSE en el convenio. Esto incluye el uso exclusivo de vehículos eléctricos en el torneo, acciones de sensibilización sobre la movilidad con bajas emisiones de carbono e iniciativas conjuntas, como talleres educativos para jóvenes. Roland Garros es uno de los pocos torneos que exige una alineación completa con la RSE. Y eso nos empuja a innovar.

P3: ¿Puede describir una acción emblemática llevada a cabo conjuntamente?

R: En 2024, lanzamos la operación «Drive the Future» en el recinto del torneo: un recorrido inmersivo que sensibiliza a los visitantes sobre la movilidad eléctrica, las baterías sostenibles y la huella de carbono del transporte. Más de 12 000 visitantes participaron en ella. Esto generó una base de datos cualitativa para nuestros equipos de I+D y reforzó nuestro compromiso con los clientes.

P4: ¿Qué indicadores de rendimiento siguen?

R: Hemos definido unos KPI específicos de RSE: tasa de electrificación de la flota utilizada, satisfacción de los visitantes en nuestros stands (a través de terminales táctiles) y tasa de notoriedad de nuestros compromisos medioambientales medida tras el torneo. En 2023, el 86%

de los encuestados declararon conocer nuestra gama E Tech gracias a Roland Garros. Es una cifra enorme.

P5: ¿Trabajan en colaboración con la FFT?

R: Por supuesto. Participamos en las reuniones del comité de socios de RSE, donde intercambiamos opiniones con otros patrocinadores, ONG asociadas y responsables de la FFT. Es un espacio de inteligencia colectiva. Por ejemplo, hemos cofinanciado un estudio sobre la movilidad sostenible en zonas urbanas durante grandes eventos.

P6: ¿Qué opiniones tienen sus equipos internos?

R: Muy positivas. Esta colaboración tiene mucho sentido a nivel interno. Nuestros empleados se identifican con un proyecto que encarna la transformación de Renault. Integramos Roland-Garros en nuestros programas de formación para directivos, como ejemplo de colaboración con impacto. Esto refuerza la adhesión al plan Renaultion.

P7: ¿Cómo evitan el greenwashing?

R: Con transparencia y pruebas. Cada mensaje difundido va acompañado de datos verificables. Por ejemplo, publicamos la autonomía real de nuestros vehículos según diferentes usos, el origen de los materiales utilizados y el impacto real de nuestras baterías. Y, sobre todo, solo prometemos lo que podemos cumplir.

P8: ¿Cómo influye su colaboración en sus decisiones de marketing?

R: Nos empuja a reorientar la comunicación hacia la experiencia y el compromiso, en lugar de centrarse únicamente en el rendimiento del producto. Hemos revisado nuestras campañas publicitarias en torno a Roland Garros para destacar el impacto social y medioambiental de nuestra presencia, en lugar de los argumentos comerciales habituales.

P9: ¿Trabajan con otros socios del torneo?

R: Sí, en particular con Engie en cuestiones de suministro energético, o con Orange para soluciones digitales integradas. Intentamos crear puentes entre nuestras áreas de especialización para generar externalidades positivas. El torneo actúa como catalizador de la innovación intersectorial.

P10: ¿Cuál es su percepción de la gobernanza de la FFT?

R: Muy profesional y proactiva. Tienen una visión a largo plazo, voluntad de estructurar sus compromisos y capacidad para involucrar a las partes interesadas. Esto es poco habitual en el mundo del deporte, a menudo dominado por la lógica del corto plazo. Aquí se construye, se anticipa y se evalúa.

P11: ¿Ha habido retos importantes en la puesta en marcha de la colaboración?

R: El principal reto es logístico: desplegar 100 vehículos eléctricos en un recinto tan denso, con una infraestructura de recarga fiable. Pero gracias al trabajo previo con la FFT y los servicios técnicos, hemos conseguido crear una flota estable y económica. Y esto ha servido incluso como prueba a gran escala para otros eventos.

P12: ¿Cuál es la dimensión internacional de la colaboración?

R: Roland-Garros se retransmite en 200 países y tiene una audiencia mundial. Esto nos permite activar nuestra estrategia de marca en mercados clave, especialmente en Asia y Latinoamérica. También es una palanca para promover nuestra transición en los países emergentes, donde la movilidad limpia se está convirtiendo en un reto clave.

P13: ¿Han medido el impacto en su reputación?

R: Sí. En 2023, nuestra puntuación de reputación en materia de RSE en los barómetros especializados aumentó un 12 % durante el periodo del torneo. Hemos observado una mejora clara de la asociación entre Renault y los valores sostenibles, especialmente entre los jóvenes urbanos.

P14: ¿Cuál es su visión para 2030?

R: Seguir haciendo de esta colaboración un modelo a seguir. Queremos reforzar el impacto social apoyando más proyectos relacionados con la inclusión, la economía circular o la movilidad compartida. Roland-Garros podría convertirse en una plataforma de experimentación para la ciudad sostenible. Estamos dispuestos a contribuir activamente a ello.

P15: ¿Qué consejo daría a una empresa que desee asociarse a un evento deportivo?

R: No conformarse con un logotipo en un cartel. Hay que comprometerse, medir, contar una historia, construir juntos. Una buena colaboración se nutre de una causa, de una utilidad y de la transparencia en la acción. Eso es lo que hemos encontrado aquí.

ENTREVISTA 3 – Voluntaria con experiencia

Nombre: Aïcha L., 29 años

Función: Responsable de orientación de espectadores – Zona Court Suzanne Lenglen

Duración: 75 minutos

P1: ¿Desde cuándo eres voluntaria en Roland Garros y qué te motivó a unirme a la organización?

R: Mi compromiso como voluntaria en Roland Garros comenzó en 2017, cuando aún era estudiante de máster en comunicación de eventos. En aquel momento, buscaba una experiencia sobre el terreno que combinara el rigor profesional, la dimensión internacional y los valores humanos. Roland Garros se impuso como una evidencia: es un evento prestigioso, extremadamente bien organizado, pero que conserva un alma auténtica. Lo que me atrajo, más allá de mi pasión por el tenis, es la capacidad del torneo para reunir a personas de todos los horizontes en torno a un proyecto común, en un marco estructurado pero muy rico desde el punto de vista humano. Es una forma de compromiso cívico que da sentido al voluntariado.

P2: ¿Cuál es exactamente su función hoy durante el torneo?

R: Actualmente, soy responsable de orientar a los espectadores en una de las zonas más concurridas del recinto: el área que rodea la pista Suzanne Lenglen. Esto implica coordinar un equipo de entre 20 y 25 voluntarios, gestionar los flujos en colaboración con los servicios de seguridad y taquilla, comunicarme con los diferentes servicios (logística, seguridad, recepción VIP) y gestionar los incidentes en tiempo real. Es una labor de mediación, pero también de microgestión operativa. Mi función consiste en garantizar una fluidez óptima en la experiencia del espectador, manteniendo un alto nivel de cortesía y eficacia, a pesar de la presión y los imprevistos propios de un evento de esta envergadura.

P3: ¿Cómo se forma antes de cada edición?

R: La FFT lleva a cabo una preparación muy profesional, que se ha ido estructurando a lo largo de los años. Todos los voluntarios siguen una jornada de formación obligatoria, con módulos sobre seguridad, accesibilidad, habilidades relacionales y los dispositivos específicos establecidos para el año. Pero lo más interesante es la puesta en situación real: trabajamos con

escenarios de crisis, estudios de casos y compartimos experiencias con otros departamentos (servicios de emergencia, proveedores de seguridad privada, equipos de hospitalidad, etc.). Esto permite adquirir competencias que van mucho más allá de la simple actitud de acogida. El objetivo es convertirnos en auténticos protagonistas de la experiencia del espectador.

P4: ¿Ha percibido alguna evolución en la organización o la gobernanza desde sus inicios?

R: Sí, de forma muy clara. Cuando empecé, el voluntariado se consideraba un engranaje complementario, casi periférico. Hoy en día, la gobernanza ha evolucionado claramente hacia una lógica más participativa e integrada. La FFT ha creado una unidad dedicada a los voluntarios, con enlaces de RR. HH., un espacio de diálogo e incluso un comité consultivo informal que transmite las necesidades sobre el terreno. Este cambio de paradigma forma parte de una voluntad más amplia de profesionalizar la organización, al tiempo que se valoran las dinámicas humanas. Estamos pasando de una lógica descendente a una forma de co-construcción más horizontal. Es muy estimulante.

P5: ¿Cómo es el ambiente entre los voluntarios y los empleados?

R: El ambiente es extremadamente colaborativo. La frontera jerárquica se atenúa por la intensidad del trabajo sobre el terreno. Compartimos el mismo objetivo, las mismas urgencias y, a veces, las mismas tensiones. Hay un respeto mutuo muy fuerte. Lo que llama la atención es que algunos directivos operativos empezaron ellos mismos como voluntarios. Esto crea una forma de continuidad, casi una cultura común de compromiso. En mi opinión, esta transversalidad es una de las grandes bazas de la gobernanza humana de Roland-Garros: favorece el aprendizaje cruzado y el reconocimiento de todas las formas de contribución.

P6: ¿Qué lugar ocupa la RSE en su experiencia como voluntario?

R: La RSE está cada vez más presente en nuestro día a día, y no solo como discurso. Estructura nuestras prácticas: recibimos formación en gestión ecológica de residuos, en eficiencia energética (por ejemplo, limitar el consumo innecesario en las zonas de acogida) y en accesibilidad de los recorridos para personas con discapacidad. La FFT también ha establecido indicadores concretos: número de kilómetros ahorrados gracias a la puesta en común de los autobuses, índice de satisfacción de los públicos con necesidades específicas, etc. Para nosotros, los voluntarios, es muy gratificante saber que nuestra acción se inscribe en un marco de impacto global.

P7: ¿Tienes algún ejemplo concreto de una acción que te haya marcado en este contexto?

R: En 2024, participé en una iniciativa en colaboración con una asociación de inserción que ofrecía a jóvenes alejados del mercado laboral la posibilidad de descubrir los entresijos del torneo. Nos formaron para acogerlos, guiarlos y presentarles nuestras misiones. Fue un momento muy emotivo. Esto demuestra que Roland Garros no es solo un espectáculo deportivo, sino también un vector de inclusión, apertura y transmisión. Este enfoque, plenamente alineado con los principios de la RSE, confiere al voluntariado un profundo alcance social.

P8: ¿Cuáles son los mayores retos de su misión?

R: El principal reto es gestionar flujos complejos en un entorno en constante evolución. Un cambio en la programación, una tormenta repentina, un fallo técnico: todo puede tener un efecto dominó. Por lo tanto, hay que ser adaptable, reactivo y capaz de movilizar al equipo muy rápidamente. También está el reto emocional: mantener la calma ante un público a veces estresado o agresivo, al tiempo que se encarnan los valores de hospitalidad del torneo. Es un trabajo de equilibrio, que requiere tanto autocontrol como inteligencia interpersonal.

P9: ¿Cómo supervisa la FFT a los voluntarios durante el torneo?

R: La supervisión es muy rigurosa. Cada equipo tiene un responsable operativo, un planning detallado y un punto de coordinación diario. También hay un equipo de apoyo psicológico para situaciones difíciles. Lo interesante es que la FFT se enorgullece de incluir los comentarios de los voluntarios en los informes posteriores al torneo. Nuestras observaciones se recopilan, se analizan y, en ocasiones, se incorporan a los planes de mejora. Esto crea una forma de inteligencia colectiva muy positiva.

P10: ¿Sientes que contribuyes al éxito del torneo?

R: Por supuesto. El espectador, al entrar en el recinto de Roland Garros, se adentra en una experiencia. Esta experiencia comienza mucho antes del partido: en el control de seguridad, en la orientación, en la bienvenida. Cada sonrisa, cada información proporcionada con precisión, cada gesto de atención contribuye a la calidad percibida. En este sentido, somos los garantes de la primera impresión. Es una responsabilidad que me tomo muy en serio. Somos las «interfaces vivas» del evento.

P11: ¿Cómo se gestiona la diversidad entre los voluntarios?

R: La diversidad no solo se acepta, sino que se valora. La FFT recluta voluntarios de todas las edades, perfiles, orígenes sociales y geográficos. Nos encontramos con estudiantes de secundaria, ejecutivos jubilados, personas con discapacidad... Y todo funciona porque la organización se basa en valores inclusivos sólidos. Aprendemos mucho unos de otros. Es también esta mezcla humana la que enriquece el torneo.

P12: ¿Qué le hace volver cada año?

R: Es un sentimiento de pertenencia. He visto evolucionar Roland Garros, he crecido con él. Cada edición es diferente, pero el hilo conductor sigue siendo la excelencia colectiva. Encontramos una rigurosidad profesional poco común, combinada con una auténtica calidez humana. Y más allá del placer personal, también tengo la convicción de participar en un proyecto con sentido para la sociedad.

P13: ¿Cree que su experiencia como voluntaria le ha aportado algo a nivel personal y profesional?

R: Muchísimo. He aprendido a dirigir un equipo, a gestionar situaciones de crisis y a comunicarme con públicos muy diversos. También he desarrollado una capacidad de adaptación y un sentido de la rigurosidad que aplico a mi trabajo. Y, en el plano humano, esta experiencia me ha hecho más abierta, más receptiva y más comprometida. Es una escuela de vida, realmente.

P14: ¿Cómo ve el futuro del voluntariado en los grandes eventos?

R: Creo que el voluntariado va a cobrar cada vez más importancia, siempre y cuando se le reconozca mejor. No debe verse como mano de obra gratuita, sino como una contribución social estratégica. Hay que acompañarlo, valorarlo e inscribirlo en una lógica de trayectoria: formación, reconocimiento, perspectivas. Los grandes eventos tienen un papel que desempeñar en esta evolución, integrando plenamente a los voluntarios en su modelo de gobernanza.

P15: ¿Qué mensaje le gustaría transmitir a los organizadores o a los futuros voluntarios?

R: A los organizadores: sigan confiando en los voluntarios, formándolos y dándoles responsabilidades reales. Salirán ganando. Y a los futuros voluntarios: no duden en dar el paso.

Es una experiencia profundamente enriquecedora que les cambiará. No se viene para «ayudar», sino para construir algo juntos.

ENTREVISTA 4 – Periodista acreditado en varias ediciones

Nombre: Jérôme T., periodista – RMC Sport

Duración: 50 minutos

P1: ¿Cuánto tiempo lleva cubriendo Roland Garros y cómo ha visto evolucionar este evento?

R: Llevo cubriendo Roland Garros desde 2011, así que ya son más de diez ediciones. Lo que llama la atención de inmediato es la espectacular evolución del torneo, tanto en términos de infraestructuras como de experiencia mediática. Roland Garros ha pasado de ser un torneo «tradicional» a una auténtica plataforma mundial de eventos. Hay una mejora en la calidad, un dominio de la escenografía y una apertura internacional mucho más asumida. Y todo ello sin renegar del ADN del torneo, lo cual es notable.

P2: Como periodista, ¿qué elementos hacen que Roland Garros sea un torneo único?

R: Hay una alquimia muy especial entre el patrimonio, la excelencia deportiva y la innovación. Roland Garros no es solo un evento deportivo, es un momento cultural, casi un ritual nacional. El público es conocedor, el ambiente es único y los organizadores han sabido preservar una identidad fuerte al tiempo que se han modernizado. También es un torneo que, desde el punto de vista mediático, ofrece ángulos muy interesantes: el deporte, por supuesto, pero también la política, la tecnología, el medio ambiente y la diplomacia.

P3: ¿Cómo valora la calidad de la organización desde el punto de vista logístico y profesional?

R: La organización es impecable. Para nosotros, los periodistas, la acreditación, la acogida, los espacios de trabajo, la conectividad, todo es fluido y está muy bien pensado. Se nota que es un torneo que se anticipa, que tiene en cuenta las necesidades específicas de cada público objetivo, ya sean los medios de comunicación, los socios, los VIP o el público en general. Hay una verdadera cultura del detalle. El más mínimo fallo técnico se soluciona de inmediato. Es este nivel de exigencia lo que lo convierte en un torneo de referencia.

P4: ¿Cómo gestiona la FFT las relaciones con los periodistas?

R: Es una relación profesional, pero también humana. El equipo de prensa es muy receptivo, los responsables están disponibles y tenemos acceso a los jugadores en un ambiente respetuoso. También hay una voluntad de apertura: la FFT organiza ruedas de prensa, da acceso a expertos y facilita la cobertura de aspectos extradeportivos, como los proyectos de RSE o las innovaciones tecnológicas. No se trata solo de difundir información, sino de construir juntos la historia del torneo.

P5: Precisamente, ¿qué lugar ocupan hoy en día los temas extradeportivos en su cobertura?

R: Cada vez más importante. Hoy en día, el deporte ya no se cuenta solo en términos de resultados o rendimiento. Las dimensiones sociales, medioambientales y económicas han pasado a ser fundamentales. Roland Garros lo ha entendido bien. Por ejemplo, en 2024 se ha hablado mucho del plan de neutralidad en carbono, del lugar de la mujer en la organización y de los dispositivos de inclusión. Son temas prometedores y que interesan a nuestra audiencia.

P6: Ha mencionado el medio ambiente: ¿qué opina de la estrategia de RSE del torneo?

R: Es creíble. Lo digo con perspectiva, porque en el deporte se ven muchos anuncios efectistas. Aquí hay acciones concretas, medibles y visibles. La flota de vehículos es 100% eléctrica, los espacios están equipados con dispositivos de clasificación muy claros, la restauración está pensada en circuitos cortos... Y la FFT no se limita a gestos simbólicos: publica balances e implica a sus socios. Hay una voluntad de ir más allá del greenwashing.

P7: Como testigo habitual, ¿observa algún impacto en la reputación del torneo?

R: Sí, muy claramente. Roland Garros se percibe hoy en día como un torneo pionero, no solo por la calidad de su cuadro deportivo, sino también por su posicionamiento ético. Se ve en las clasificaciones, pero también en el atractivo que ejerce sobre las marcas y los talentos. Es un torneo que tranquiliza a los anunciantes. Da una imagen de control y responsabilidad, algo fundamental en un contexto de desconfianza hacia los grandes eventos.

P8: ¿Cuáles son los retos específicos para los medios de comunicación en un evento de esta magnitud?

R: Hay varios retos: la gestión del tiempo, la diversidad de ángulos, la presión de la inmediatez. Roland Garros es un evento multiformato: directo, formato largo, análisis, storytelling visual... Hay que estar en todas partes, todo el tiempo. Pero la organización nos facilita enormemente la tarea, sobre todo gracias a la digitalización de los servicios de prensa, la fluidez de las entrevistas y una comunicación proactiva sobre los momentos más destacados.

P9: ¿Se siente parte de la narración de Roland Garros?

R: Totalmente. De hecho, es un aspecto interesante: la FFT no busca bloquear la comunicación. Ofrece relatos, pero también deja que surjan contrapuntos. Como periodistas, apreciamos esta libertad. Es una muestra de una gestión segura, que sabe que la transparencia es una ventaja, no un riesgo. No nos dan un discurso prefabricado, sino que nos dan las claves para comprender y, a veces, criticar.

P10: ¿Qué relación tiene con las demás partes implicadas en el torneo?

R: Es un ecosistema muy vivo. Nos cruzamos con socios, responsables de RSE, técnicos, antiguos jugadores, voluntarios... Hay una mezcla social y profesional muy estimulante. Y el torneo actúa como catalizador de debates entre estos actores. A menudo he aprendido tanto en las zonas de prensa como en las zonas de circulación o en las tribunas técnicas. Eso es también la inteligencia colectiva de un gran evento.

P11: ¿Ve áreas de mejora en la organización?

R: Nada fundamental, pero quizá habría que reflexionar sobre la huella digital del torneo, que crece con la digitalización. Y también, por qué no, más vínculos entre periodistas francófonos e internacionales, para favorecer el intercambio de puntos de vista. Pero, sinceramente, Roland Garros es un modelo de fluidez organizativa. Pocos eventos alcanzan este nivel.

P12: ¿Ha sido testigo de tensiones o, por el contrario, de momentos de gran cohesión?

R: Como en cualquier gran evento, puede haber tensiones, sobre todo cuando el tiempo es inestable o los horarios se ajustan. Pero, en general, predominan los momentos de cohesión. Se nota una cultura de equipo muy fuerte. Y eso es algo poco habitual en un contexto tan competitivo como el periodismo deportivo.

P13: ¿Qué imagen tiene el público de Roland Garros en su opinión?

R: Una imagen muy positiva, bastante estable. Es un torneo que se percibe como elegante pero accesible, tradicional pero innovador. Encarna una cierta idea del deporte francés: exigente, elegante, abierto. También es uno de los pocos eventos en los que públicos muy diferentes aficionados, familias, turistas conviven en armonía.

P14: ¿Qué opina de la gestión de la FFT?

R: Me parece sólida y modernizada. Tiene una visión estratégica clara, unos objetivos legibles y una verdadera cultura de la medición. La FFT se ha dotado de herramientas de gestión y diálogo que la convierten hoy en día en una referencia entre las federaciones deportivas. Y, sobre todo, ha sabido salir del corporativismo para adoptar una lógica de colaboración. Esto es esencial en un contexto en el que a menudo se cuestiona la legitimidad de las instancias deportivas.

P15: Para concluir, ¿cómo podría evolucionar Roland Garros de aquí a 2030?

R: Creo que el torneo tiene todo lo necesario para convertirse en un modelo de gobernanza sostenible a escala internacional. Puede profundizar en su enfoque inclusivo, acentuar su papel de laboratorio para la movilidad sostenible o las innovaciones digitales responsables y desempeñar una función educativa ante el gran público. Sería apasionante verlo convertirse no solo en un gran evento de tenis, sino también en un escaparate de la ciudad sostenible, de los eventos sobrios y de la inteligencia colectiva aplicada al deporte.

ENTREVISTA 5 – Responsable de seguridad de eventos

Nombre: Valérie M., subdirectora de seguridad – Roland-Garros

Duración: 60 minutos

P1: ¿Cuál es su función concreta dentro de la organización del torneo?

R: Me encargo de coordinar los dispositivos de seguridad en el recinto, lo que incluye gestionar los flujos de entrada y salida, supervisar a los equipos de seguridad privada, servir de enlace con las fuerzas del orden y gestionar las situaciones de crisis. Mi función es transversal: trabajo tanto con la FFT, los proveedores y la prefectura de policía como con los servicios de emergencia. La misión es garantizar la seguridad de todos los públicos (espectadores, jugadores, VIP, periodistas) sin perjudicar la experiencia global.

P2: ¿Cómo se articula la gobernanza de la seguridad en un evento como Roland-Garros?

R: Se trata de una gobernanza en red, estructurada en torno a un centro de control de seguridad que reúne a todos los actores clave. Este centro operativo permite una comunicación en tiempo real y una rápida toma de decisiones. La FFT se encarga de la dirección estratégica con una célula de análisis de riesgos, pero cada proveedor (seguridad privada, servicios de emergencia, policía) sigue siendo soberano en su ámbito de competencia. Existe un equilibrio entre la coordinación centralizada y la especialización operativa. Es un modelo que yo calificaría de gobernanza integrada de la seguridad de eventos.

P3: ¿Cuáles son los principales riesgos que prevén?

R: Se distinguen tres tipos de riesgos: los riesgos de seguridad (intrusión, amenaza terrorista, comportamientos agresivos), los riesgos sanitarios (malestar, ola de calor, contaminaciones) y los riesgos de movimientos de masas. A esto se suman los riesgos específicos de las personalidades presentes o las tensiones sociales. Por ejemplo, desde hace algunos años, también anticipamos las acciones militantes en los recintos deportivos. Roland-Garros, por su prestigio, puede convertirse en una tribuna: por lo tanto, hay que anticiparse sin caer en la paranoia.

P4: ¿Cómo se forman y coordinan los equipos?

R: Antes del torneo, organizamos varias sesiones de formación con todos los proveedores. Trabajamos en modo simulación: gestión de evacuaciones, respuesta a intrusiones, coordinación de los servicios de emergencia. Durante el torneo, se organiza una reunión informativa diaria en cada zona y cada agente dispone de un plan de acción digitalizado en su móvil. La comunicación entre equipos se basa en un sistema de radio encriptado, con un protocolo preciso. Es como un reloj.

P5: ¿Qué vínculos tiene con los demás oficios presentes en el torneo?

R: Son permanentes. Colaboramos con las azafatas, los voluntarios, los técnicos, los responsables de RSE... Por ejemplo, cuando se anuncia una ola de calor, trabajamos con los equipos médicos, pero también con los servicios de restauración y comunicación para adaptar los mensajes y los dispositivos (puntos de agua, ventilación, señalización). El vínculo humano es fundamental: cada actor es un sensor sobre el terreno. Hay que escuchar, interpretar y reaccionar.

P6: ¿Cómo integran las nuevas tecnologías en sus dispositivos?

R: De forma estratégica. Utilizamos cámaras inteligentes dotadas de algoritmos de detección de comportamiento, sensores de densidad para anticipar los movimientos de la multitud y plataformas de información en tiempo real. Pero todo ello sigue supervisado por personas. La tecnología es una herramienta, no un sustituto. Nuestra eficacia reside en la combinación entre la máquina y el discernimiento humano.

P7: ¿Qué lugar ocupa la seguridad en la estrategia de RSE del torneo?

R: No siempre pensamos en ello, pero la seguridad es un pilar de la RSE. Afecta a la salud, la calidad de vida en el trabajo, la inclusión (por ejemplo, los dispositivos de evacuación para personas con discapacidad) y el diálogo social con los proveedores. Nos comprometemos a formar a nuestros agentes en mediación, no discriminación y gestión respetuosa del público. Se trata de una seguridad humana, no coercitiva.

P8: ¿Disponen de indicadores de rendimiento o evaluación?

R: Sí. Seguimos unos KPI precisos: tiempo medio de intervención, tasa de incidentes por zona, nivel de satisfacción de los espectadores en cuanto a la percepción de la seguridad, ausencia de

incidentes graves, etc. A esto se suman los comentarios cualitativos, las reuniones diarias y una auditoría posterior al torneo. Este proceso de evaluación continua es esencial para mejorar cada año.

P9: ¿Cómo concilia la seguridad y la experiencia del espectador?

R: Es uno de los principales retos. Una seguridad visible puede tranquilizar, pero una seguridad excesiva puede restar disfrute. La idea es crear una presencia discreta pero eficaz. Hablamos de seguridad de servicio: informar en lugar de controlar, anticipar en lugar de sancionar. Por ejemplo, hemos formado a nuestros equipos en cortesía, escucha activa y gestión emocional. Es una nueva cultura.

P10: ¿Cómo gestionan los imprevistos en tiempo real?

R: Todo se basa en la agilidad en la toma de decisiones. Tenemos escenarios predefinidos, pero sobre todo capacidad para adaptar nuestras respuestas. En 2023, por ejemplo, una falsa alarma meteorológica provocó un pánico localizado. Gracias a la rápida notificación de un voluntario, al análisis inmediato a través de las cámaras y a la fluida comunicación entre nuestros equipos, restablecimos la calma en menos de cinco minutos. Ahí es donde se ve si una gobernanza se sostiene.

P11: ¿Qué relación tiene con las autoridades públicas?

R: Es constante. Desde varios meses antes del torneo, participamos en las reuniones de seguridad en la prefectura. Hay una cadena de mando compartida. Las decisiones críticas (evacuación, intervención armada, etc.) corresponden a las fuerzas del orden, pero preparamos todos los escenarios juntos. Es una coproducción, con un alto nivel de confianza.

P12: ¿Cuáles son los retos futuros para la seguridad en los grandes eventos?

R: La hiperdensidad, la radicalización digital, el ciberriesgo, pero también el agotamiento profesional. Nuestras profesiones están sometidas a una tensión constante. Habrá que invertir en formación continua, innovación tecnológica responsable y valoración de las competencias humanas. La seguridad del mañana también será una cuestión de gobernanza social.

P13: ¿Cómo se integra en los procesos de gestión global del torneo?

R: Todas las mañanas asisto al comité de gestión operativa de la FFT. La seguridad ya no es un ámbito aparte: está integrada en el modelo de excelencia global. Participamos en las decisiones logísticas, estratégicas y de gestión de riesgos reputacionales. Esta transversalidad es reciente, pero esencial para una gobernanza moderna.

P14: ¿Cómo perciben su función las demás partes interesadas?

R: Durante mucho tiempo, la seguridad se ha considerado un mal necesario. Hoy en día, se considera un valor añadido, un factor de confianza, un pilar de la calidad de la experiencia. Cada vez recibo más solicitudes de otros sectores (hostelería, RSE, comunicación) para integrar la dimensión de la seguridad en sus propias estrategias. Esto es muy revelador de nuestra creciente legitimidad.

P15: En conclusión, ¿cuál es su visión de la profesión en los próximos años?

R: Creo que nos dirigimos hacia un modelo de seguridad integrada, ágil, humana y responsable. El profesional de la seguridad del mañana también será un mediador, un analista del comportamiento, un gestor de la confianza. Roland-Garros es un laboratorio al aire libre para poner a prueba estos nuevos enfoques. Y eso es lo que me apasiona de esta profesión.