

DEPORTE, ECONOMÍA Y SALUD: ¿UNAS NUEVAS REGLAS DE JUEGO?

Colabora:



CICLO DE DIÁLOGOS
IVIE - FUNDACIÓ ERNEST LLUCH

DIÁLOGOS

VALÈNCIA, 22 DE SEPTIEMBRE - 26 DE OCTUBRE DE 2020

**DEPORTE, ECONOMÍA
Y SALUD: ¿UNAS
NUEVAS REGLAS
DE JUEGO?**



Ernest Lluch

FUNDACIÓ
ERNEST LLUCH

Ivie



Edición: Jordi Ferrer Fontanet, Ferriol Sòria Ortiz, Pilar Chorén Rodríguez
Diseño y maquetación: Alicia Raya Madueño, MariCruz Ballesteros González
© del texto: sus autores, Fundación Ernest Lluch e Ivie
© de las imágenes: sus autores, Fundación Ernest Lluch e Ivie
© de la cubierta: Ivie

Primera edición: Junio 2021

DOI: https://doi.org/10.12842/FELL_DIALOGOS_2021



ÍNDICE

- 07** | PRÓLOGO
Joan Majó / Francisco Pérez
- 13** | INTRODUCCIÓN
Pilar Chorén / Ferriol Sòria
- 19** | PRESENTACIÓN
Rafael Alcón / Vicent Soler / Francisco Pérez
- 25** | DIÁLOGO 1
**LOS MODELOS DE NEGOCIO DE LOS DEPORTES
PROFESIONALES**
Roser Queraltó / Eduardo Bandrés
- 57** | DIÁLOGO 2
**IMPACTO ECONÓMICO DE LOS
ACONTECIMIENTOS DEPORTIVOS**
Carles Murillo / Francisco Borao



85

DIÁLOGO 3
**PRÁCTICA DEPORTIVA, CALIDAD
DEL EMPLEO Y SALUD**

María José Suárez / Nuria Garatachea

111

DIÁLOGO 4
**DESAFÍOS TECNOLÓGICOS E INNOVACIÓN
APLICADA A LA INDUSTRIA DEPORTIVA**

Iris Córdoba / David Rosa

139

DIÁLOGO 5
**PENSAR ESTRATÉGICAMENTE:
¿CÓMO SE AYUDAN MUTUAMENTE
DEPORTE Y ECONOMÍA?**

Ignacio Palacios-Huerta / Jaime García



PRÓLOGO



Joan Majó / Presidente de la
Fundació Ernest Lluch



Francisco Pérez / Director
de investigación del Ivie

La buena acogida de la colaboración entre la Fundación Ernest Lluch y el Ivie para celebrar en Valencia las dos primeras ediciones de Diálogos en 2018 y 2019, impulsó la continuidad del proyecto conjunto en 2020 con el mismo objetivo: contribuir a la reflexión sobre los grandes problemas socioeconómicos actuales, inspirándose en la memoria del profesor Lluch. El presente libro resume la actividad del tercer año de este proyecto, desarrollada en otoño de 2020 mediante un ciclo de cinco conversaciones sobre Deporte, economía y salud. El contexto creado por el COVID-19 reforzó el interés por contemplar las relaciones entre estos tres conceptos y, de hecho, los diálogos tuvieron muy presente el cambio de escenario que la pandemia ha supuesto para las actividades deportivas.

La Fundació Ernest Lluch nació con el objetivo de mantener viva la memoria de Ernest Lluch, su pensamiento y su obra, así como fomentar el diálogo entre los ciudadanos de Cataluña, España y Europa para una mejora de la calidad de la democracia y la cohesión social en nuestro país. La forma de mantener viva su memoria es que su pensamiento sirva para mejorar el presente y construir un mejor futuro. La vía para contribuir a esos objetivos es el análisis de los problemas actuales a través de la reflexión, y de un intercambio reposado de ideas y perspectivas en el que se enriquecen los que hablan, pero también los que escuchan.

La Fundació tiene presente que el profesor Lluch se vinculó a muchos territorios, y por esta razón viene prestando toda la atención posible a mantener su legado en todos ellos. València fue un lugar destacado en esa cadena de vínculos, especialmente la Universitat de València. En ella dejó una huella muy profunda entre muchos de sus alumnos, que luego se convirtieron en profesores y entre los que se cuentan algunos de los investigadores que hoy forman parte del Ivie y del claustro de esa Universidad.

El Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (Ivie) es un centro dedicado al desarrollo y la promoción de la investigación económica a nivel nacional e internacional, que contempla entre sus fines la generación y difusión de conocimientos para facilitar la toma de decisiones de los agentes económicos y sociales. Persegue esos objetivos a través de la realización de sus trabajos y mediante un continuado esfuerzo para hacer partícipe a la socie-

dad de los resultados de los mismos, por distintos medios. Para ello, además de la organización frecuente de jornadas y reuniones científicas con esa finalidad de hacer fluir las ideas, sus especialistas mantienen una presencia activa en los debates sobre los problemas sociales y económicos actuales. Sus aportaciones públicas contribuyen a la mejor comprensión de nuestro entorno, especialmente al desarrollo de iniciativas orientadas a la sostenibilidad y actualización del estado de bienestar.

Para desarrollar su colaboración, ambas instituciones decidieron en 2018 actualizar en clave valenciana el proyecto central de la Fundació Ernest Lluch, Diálogos para la calidad democrática. El diálogo es un concepto que se asocia al legado humanista de Ernest Lluch, al tiempo que se convierte en un valor indispensable para el entendimiento entre personas y pueblos. La vocación de este proyecto es ser fiel al lema kantiano que el profesor Lluch escogió en su periodo de rector de la UIMP, Sapere Aude, atrevete a pensar, como recoge el *collage* de homenaje a Lluch situado a la entrada del Ivie. Según el mismo, nada se da por hecho y todo es posible. Así sucede también en cualquier diálogo, entendido como estímulo y como atrevimiento, como instrumento inteligente para la resolución de conflictos, discrepancias o desencuentros atávicos.

El diálogo es esencia pura de la democracia, del conocimiento de las razones del otro, de la pulsión no beligerante del hombre, y requiere también una metodología adecuada para practicarlo. Por eso, los diálogos que promueve desde hace años la Fundació Ernest Lluch se proponen como encuentros abiertos, con un formato sin intermediarios ni moderadores, en los que se invita a conversar a personas relevantes del mundo académico, político, social y económico, con perfiles profesionales dispares pero pre-dispuestas al intercambio de ideas y puntos de vista. Esta metodología es ampliamente compartida por el Ivie, pues en el desarrollo de sus trabajos de investigación ha puesto siempre en el eje de su actividad el contacto de las instituciones con los especialistas, con el fin de mejorar el enfoque y los resultados de las investigaciones y promover su difusión para contribuir a la reflexión colectiva sobre temas de interés general.

La sociedad actual es muy propensa a las valoraciones y afirmaciones sintéticas que caben en un tuit o un titular, pero necesita espacios para la reflexión reposada y rigurosa. Necesitamos escucharnos, a ser posible sin prejuicios, y también necesitamos ocasiones y espacios para hacer posible la escucha. En suma, necesitamos propiciar las experiencias de diálogo sobre los temas relevantes y controvertidos, y ese es el objetivo que persiguen conjuntamente el Ivie y la Fundació Ernest Lluch con esta colaboración.

Entre los muchos temas que nos interesan y preocupan, uno sin duda relevante en el contexto actual es el papel de las actividades deportivas, muy importante para la salud de las personas pero también para la adquisición de valores asociados al esfuerzo y la consecución de nuevas metas, la cooperación para alcanzarlas, o el respeto a las reglas en la competencia. Asimismo, el deporte es en la actualidad una actividad muy relevante desde el punto de vista económico, tanto por el número de practicantes como por el de los que se interesan en él como espectadores de las competiciones profesionales, y por su protagonismo en el desarrollo de innovaciones tecnológicas. Por todas esas razones le dedicamos el programa de sesiones de 2020 cuyo contenido recoge este volumen.

El proyecto conjunto de la Fundació Ernest Lluch y el Ivie aspira a convertir los Diálogos celebrados en Valencia en puente y punto de encuentro entre diferentes sensibilidades y expresiones de la diversidad social, económica y nacional de los ciudadanos de España y Europa, sin la pretensión de resolver nada ni plantear un solo escenario deseado. También quiere ser puente entre dichas sensibilidades y la sociedad valenciana, cuya diversidad de perfiles quedó reflejada en la composición de asistentes a los diálogos de las tres ediciones celebradas. Ambas instituciones siguen trabajando para que esta nueva relación se prolongue muchos años, dando pasos para facilitar la discusión de ideas propias y ajenas en libertad.

En 2021 la temática del debate cambiará de nuevo, para atender un aspecto muy distinto, y también muy relevante en la actualidad: la superación de las crisis. Nuestras vidas han recibido un enorme impacto en los últimos meses derivado del COVID-19, pero las circunstancias en las que debemos enfrentarnos a *shocks* intensos son muy diversas. A reflexionar sobre como prevenir y superar las crisis económicas, sanitarias, climáticas o tecnológicas estará dedicado el ciclo de diálogos de la cuarta edición.

Joan Majó

Presidente de la Fundació Ernest Lluch

Francisco Pérez

Director de investigación del Ivie

INTRODUCCIÓN



Pilar Chorén / Directora
gerente del Ivie



Ferriol Soria / Director de
la Fundació Ernest Lluch

En un año como 2020, donde las formas de comunicación más tradicionales han tenido que ser sustituidas, forzosamente, por el uso casi exclusivo de los medios digitales, como vía para mantener a raya a la COVID-19, adquiere especial relevancia poder seguir hablando del Diálogo, como forma de comunicación e interlocución humana abierta para la exposición de ideas y reflexiones entre dos o más personas y para la incorporación de puntos de vista diversos en la conversación que pueden determinar el planteamiento propio.

También hemos podido comprobar que el diálogo es flexible y capaz de adaptarse a los tiempos de pandemia, preservando su esencia como instrumento de utilidad pública y con capacidad de contribuir a los debates que suscitan el interés de la sociedad.

Con estas premisas, el ciclo de cinco Diálogos promovido por la Fundació Ernest Lluch y el Ivie en 2020, ***Deporte, economía y salud: ¿unas nuevas reglas de juego?***, en colaboración con la Fundación Bancaja,

ha buscado reflexionar sobre la contribución de las actividades deportivas no solo desde el punto de vista social, sino también económico, como generadoras de renta y empleo en el ámbito educativo, de la salud, el tecnológico o creando nichos de negocio.

En España, el deporte ocupa un lugar destacado en la vida de las personas y posee una gran relevancia social y económica, tanto como sector de entretenimiento para millones de personas que siguen el deporte profesional, como por ser una práctica diaria que forma parte de la vida de muchas personas. Sin embargo, la crisis sanitaria provocada por la COVID-19 y el obligado distanciamiento social para su contención han supuesto un freno en la práctica deportiva tanto desde el punto de vista profesional como amateur y su reactivación incorporará sin duda novedades desde muy diferentes planos.

El ciclo de diálogos 2020 ha debatido sobre múltiples aspectos especialmente interesantes para comprender las relaciones entre deporte, salud, economía y sociedad, y que, en las actuales circunstancias requieren ser revisadas a la luz de los condicionantes y las oportunidades que introduce la pandemia.

Las cinco sesiones han atendido a cinco dimensiones fundamentales del deporte, a los aspectos transformadores del mismo y a los retos a los que se enfrenta tras la pandemia. Los cinco diálogos han estado protagonizados por diez especialistas de primer nivel, gracias a los cuales la iniciativa ha alcanzado los estándares de excelencia perseguidos.

El ciclo de este año arranca con un primer diálogo bajo el título **Los modelos de negocio de los deportes profesionales**, protagonizado por dos personas experimentadas en la gestión del negocio deportivo y en su análisis:

Roser Queraltó, *Directora de Negocio de Euroleague Basketball* y **Eduardo Bandrés**, *Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad de Zaragoza y director de Economía Pública y Bienestar de Funcas*. En su diálogo ilustraron la envergadura del negocio deportivo, la cantidad de recursos que moviliza así como las claves para hacer sostenible el negocio deportivo, siendo uno de los principales retos en las circunstancias actuales.

El segundo diálogo se centra en el **Impacto económico de los acontecimientos deportivos**. Para abordar este tema se ha contado con dos especialistas tanto como responsable de eventos deportivos como es **Francisco Borao**, *Presidente de la Sociedad Deportiva Correcaminos y miembro de Real Federación Española de Atletismo y Asociación de Maratones Internacionales y Carreras de Ruta* y como analista de la economía del deporte, **Carles Murillo**, *Catedrático de la Universitat Pompeu Fabra y Presidente de la Sociedad Española de Economía del Deporte*. Este diálogo puso de relieve que el impacto económico de un evento deportivo va más allá del generado por el aumento del gasto en el momento de su celebración, sino que tiene efectos más duraderos en el tiempo cuando el evento llega a ser la seña de identidad de una ciudad o región lo que mejora su imagen y su atractivo turístico.

La práctica deportiva, la calidad del empleo y la salud son los temas que centraron el debate en el tercer diálogo cuyas protagonistas han sido **María José Suarez**, *Doctora en Economía por la Universidad de Oviedo y profesora titular de Universidad en la misma institución* y **Nuria Garatachea**, *Doctora en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte y profesora titular de la Universidad de Zaragoza*. Ambas destacaron los efectos beneficiosos que la práctica

deportiva tienen tanto a nivel individual como colectivo, en tanto aporta competencias demandadas por el mercado de trabajo (la capacidad de superarse y competir, la persecución de objetivos, el trabajo en equipo, la disciplina) como una mejora del estado físico, lo que supone una menor demanda de asistencia de los servicios del Sistema de Salud.

El cuarto diálogo pone el foco en los **Desafíos tecnológicos e innovación aplicada a la industria deportiva**. Este debate fue protagonizado por otros dos especialistas en la aplicación de la tecnología al mundo del deporte. Por un lado, **Iris Córdoba**, *Directora general de Global Sports Innovation Center powered by Microsoft* y **David Rosa**, *Subdirector Técnico del Centro de Innovación Social y Urbana de Valencia (Las Naves)* que subrayaron la importancia de la innovación en la industria deportiva tanto para aumentar el rendimiento deportivo, como para la apertura de nichos de negocio o para incorporar cambios en el espectáculo deportivo, entre otros.

El cierre del ciclo recayó en el diálogo entre, **Ignacio Palacios Huerta**, *Catedrático de Economía, Estrategia y Gestión en la London School of Economics del Reino Unido y senior fellow de la Fundación Ikerbasque (UPV/EHU)* y **Jaume García**, *Catedrático de Economía Aplicada de la Universitat Pompeu Fabra*, que trataron como el binomio **economía y deporte contribuyen a pensar estratégicamente**, ya que muchas conductas observadas en la gestión y práctica deportiva pueden generar un conocimiento que nos ayuda a entender principios económicos universales.

Para acabar, la Fundació Ernest Lluch y el Ivie quieren reiterar su agradecimiento a todos los participantes en el ciclo –**Roser Queraltó, Eduardo Bandrés, Francisco Borao, Carles Murillo, María José Suarez, Nuria Garatachea, Iris Córdoba, David Rosa, Ignacio Palacios Huerta y Jaume García**– por su disposición a colaborar, sus excelentes aportaciones, su generosidad y especialmente, por adaptarse a las circunstancias, manteniendo su compromiso a pesar de las restricciones provocadas por la pandemia.

Pilar Chorén

Directora gerente del Ivie

Ferriol Soria

Director de la Fundació Ernest Lluch



PRESENTACIÓN

Rafael Alcón / Presidente
de la Fundación Bancaja



Vicent Soler / Conseller de
Hacienda y Modelo Económico
de la Generalitat Valenciana

Francisco Pérez / Director
de Investigación del Ivie

Rafael Alcón**Presidente de la Fundación
Bancaja**

Apreciado conseller de Hacienda y en esta ocasión también representante de la Fundació Ernest Lluch, presidente del Centro de Investigación del Ivie, director de organización del Ivie, amigos y amigas, muy buenas tardes a todos. Permitanme inicialmente unas muy breves palabras de bienvenida a todos ustedes a la Fundación Bancaja y, en concreto, a la inauguración de este ciclo de diálogos que organiza la Fundació Ernest Lluch y el Instituto Ivie, y al que Fundación Bancaja nos sumamos por segundo año consecutivo. Para nosotros es una gran satisfacción colaborar de nuevo en esta iniciativa junto a dos entidades de tanta solvencia y rigor. Quiero desde aquí darles las gracias por la oportunidad que nos han brindado de colaborar en esta nueva edición y quisiera también felicitarles, cómo no, por su buen hacer y por lo que abordan diariamente. El desarrollo de estos diálogos nos va a permitir disfrutar de algunos de los máximos expertos en el análisis económico y social de una actividad tan relevante en esta sociedad como es el deporte. En este sentido quiero dar la bienvenida y dar las gracias a los dos ponentes de esta tarde, por un lado a Eduardo Bandrés que nos acompaña presencialmente y por otro lado a Roser Queraltó que estará conectada con nosotros de forma virtual. Ellos serán los encargados de abrir este ciclo de 5 diálogos que durante dos meses, desde septiembre a noviembre, analizarán el futuro del deporte tanto desde el punto de vista económico como del sanitario, al ser el deporte uno de los sectores más afectados por la actual pandemia y que, por tanto, necesitará realizar una mayor adaptación a la nueva normalidad.

Este tipo de iniciativas son para nosotros importantísimas. Y lo son para comprender mejor la realidad que vivimos y profundizar en el análisis de las necesidades de la sociedad actual. La suma de ideas y propuestas y la implicación de diferentes agentes sociales son siempre una fuente de recursos para encontrar soluciones y establecer sinergias para el futuro.

Termino ya, no sin antes reiterar, de nuevo, mi agradecimiento a los organizadores a los ponentes y a todos ustedes por su atención.

Buenas tardes y muchas gracias.

Vicent Soler

Conseller de Hacienda y Modelo Económico de la Generalitat Valenciana patrono de la Fundació Ernest Lluch

Buenas tardes. Apreciado Rafael, gracias una vez más por acogernos y acoger en la Fundación Bancaja las actividades organizadas desde la Fundació Ernest Lluch y el Ivie. Gracias Paco Pérez, director del Ivie, gracias Ximo. Estamos aquí muchos de los que formamos parte del Ivie. En mi triple condición de conseller de Hacienda, presidente del Ivie y ahora en representación, como patrón, de la Fundació Ernest Lluch, me congratula que este ciclo de conferencias organizadas por la Fundació y el Ivie continúen. Y continúen tocando temas tan importantes como los que ya han tocado en ediciones anteriores como el tema de la desigualdad, el tema de las migraciones, la desigualdad de la economía y ahora el deporte, que como ha dicho Rafael, siempre es importante y cada vez más, en un momento en el que las reglas de juego van cambiando de manera clara a lo largo el tiempo y más en esta situación de pandemia. La situación ha sido de un trastorno absoluto. La Fundació Ernest Lluch, de la que actúo ahora como representante, ha presentado estos tipos de encuentros aquí en Valencia con el ánimo de compartir el máximo posible, con los mejores especialistas, sobre los temas más candentes de la actualidad. Hoy con Roser y Eduardo, a quien conozco desde hace muchos años. Empezar el ciclo con personas con tanta autoridad al respecto es realmente una forma excepcional de empezar este ciclo.

La memoria de Ernest Lluch lleva consigo que la Fundació que tiene su nombre juegue fuerte en el rigor, en la ambición y en las ganas de ser útil a la sociedad. Ernest Lluch, como sabéis muy bien, tenía varias pequeñas patrias importantes: Aragón era una de ellas, como sabe Eduardo, y jugó un papel importante, también su Catalunya natal; Euskadi, que después se la hizo propia; Madrid y las Españas que diría él; y finalmente València. A Valencia, que siempre llevó en el corazón. Esos 10 años que estuvo aquí, en la década de los 70, en el momento de cambios y en ese proyecto de la Facultad de Economía a la que convulsionó desde el rigor académico y del esfuerzo que él se exigía a sí mismo y a los que estábamos a su alrededor. Una València en la que se implicó, en

sus propios cambios políticos, sociales, democráticos y económicos, a partir del conocimiento y estudio de la economía valenciana. Por lo tanto, también era su patria, su pequeña patria también era Valencia.

Hacer este maridaje de voluntades y de esfuerzos entre la Fundació Ernest Lluch, el Ivie y con la casa puesta por la Fundación Bancaja es un acierto magnífico. Y quiero felicitar a Ferriol Soria que debería haber hablado en este momento, y que por motivos de la pandemia no puede estar aquí y yo lo sustituyo. Por lo tanto, gracias por continuar con este trabajo conjunto y espero, deseo, y estoy convencido de que todas las sesiones como la de hoy serán de mucho interés.

Muchas gracias.

Francisco Pérez

Director de Investigación del Ivie

Buenas tardes a todos. Conseller, presidente de la Fundación Bancaja, señores y señoras, muchas gracias por acudir por tercer año consecutivo a la convocatoria de la Fundació Ernest Lluch y el Ivie a estos diálogos que organizamos conjuntamente. Esta tercera edición confirma nuestra voluntad de que este trabajo conjunto tenga continuidad y que en la selección de los temas encontremos elementos para practicar el diálogo, en esta fórmula que es originaria de la Fundació Ernest Lluch y a la que nosotros nos hemos apuntado, convencidos de que tiene grandes posibilidades para encontrar en el diálogo y en la discusión que generan el conocimiento de temas en profundidad.

Cuando empezamos a pensar en los temas para el ciclo de este año, nos decidimos por el Deporte, la Economía y la Salud y no pensábamos hasta qué punto las reglas del juego de estas actividades iban a cambiar. Pensábamos que era un tema muy "lluchiano" porque él se hubiera encontrado cómodo hablando de estos tres temas que tanto le interesaban. Pensábamos que el deporte en estos momentos ocupa un lugar tan destacado en la vida de tantas personas y tiene tantas dimensiones que lo hacen relevante desde el punto de vista social y económico y que merecía la

pena tratarlo en profundidad. Trataremos tanto sus implicaciones económicas como sociales y hoy se hablará de su alta ocupación, de lo que significa para aquellos que lo practican. El deporte genera mucha ocupación, genera renta, tiene implicaciones en el ámbito educativo, en el de la salud y la tecnología. Significa nichos de negocio de los que hoy mismo se hablará. Tiene también un elemento de generación de notoriedad, y de influencia que va más allá del dinero que se manejan en esas actividades. Tiene muchas dimensiones. Y lo que hemos hecho es un esfuerzo para contemplar una selección de estas dimensiones en el programa que hoy pueden ver finalmente reflejado. Como ven hemos seleccionado 5 temas.

Hoy trataremos sobre "Los modelos de negocio de los deportes profesionales". En la segunda sesión hablaremos de "Impacto económico de los acontecimientos deportivos". En tercer lugar tendremos una sesión sobre "Práctica deportiva, calidad del empleo y salud". La cuarta sesión analizará los "Desafíos tecnológicos e innovación aplicada a la industria deportiva" y finalmente cerraremos con la sesión "Pensar estratégicamente: ¿Cómo se ayudan mutuamente deporte y economía?"

Pensamos que los 10 especialistas que dialogarán sobre los temas de este ciclo nos darán la oportunidad de descubrir hasta qué punto alrededor del deporte hay una gran cantidad de ideas en movimiento, que atañen a las prácticas personales, no solo desde el punto de vista de la salud, sino también de la asimilación de determinados valores, comportamientos valorados en el mercado de trabajo o una capacidad de descubrir que en la interacción y la competencia se dan situaciones de cooperación y competencia muy interesantes.

Y lo haremos con la ayuda de especialistas con trayectorias muy probadas.

Como siempre, editaremos un libro con el contenido de los diálogos. Como el de este año que hoy tenemos ya aquí. Y lo haremos con las personas que colaboran permanentemente, tanto desde el Ivie como desde la Fundació Ernest Lluch.

Así que sin más, termino, no sin antes agradecer su presencia a los dos ponentes de primer nivel que hoy nos acompañan y que seguro nos iluminarán en el ámbito del deporte y la economía.

Muchas gracias a todos los que hoy nos acompañan.



DIÁLOGO 1

**Los modelos de
negocio de los
deportes profesionales**

Roser Queraltó/Eduardo Bandrés



ROSER QUERALTÓ

Directora de Negocio de Euroleague Basketball

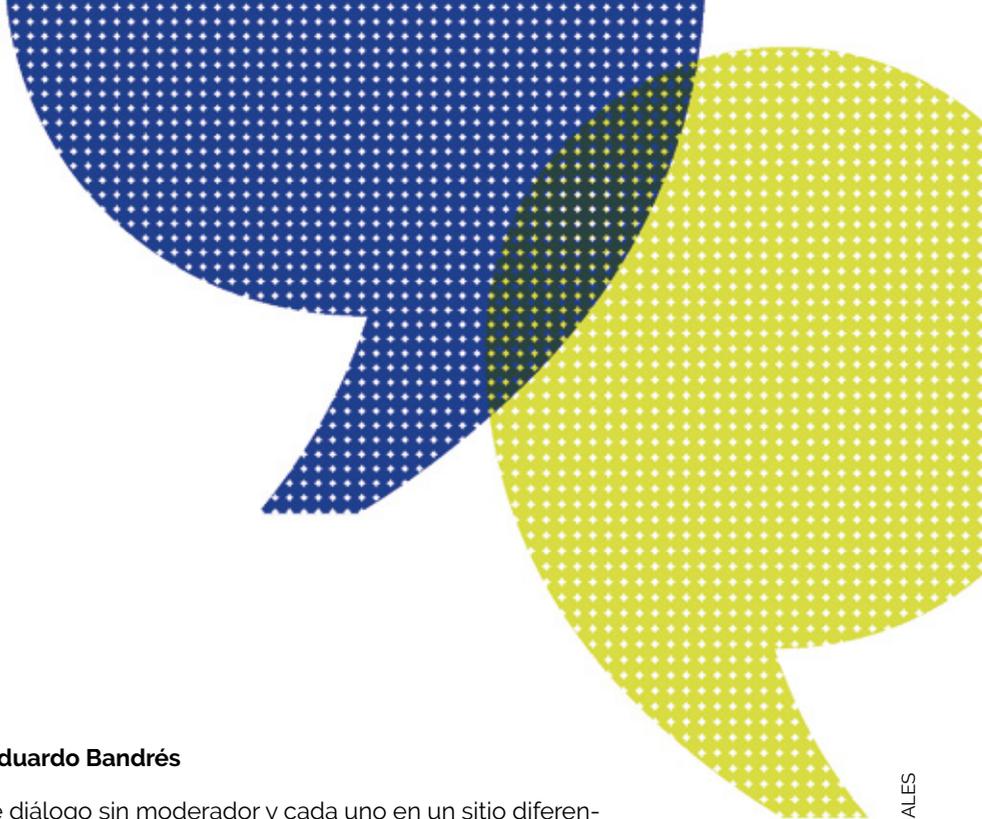
Licenciada en Dirección Hotelera por la Universitat Autònoma de Barcelona y Máster en Management por ESADE. Roser Queraltó forma parte de Euroleague Basketball (líder mundial en el negocio del deporte y el entretenimiento, dedicado a gestionar las principales competiciones europeas de clubs profesionales de baloncesto) desde su fundación en el año 2000. Empezó como Directora de la Oficina del CEO, y pasó luego a desarrollar su actividad como Directora de Relaciones Institucionales y, actualmente, desempeña el cargo de Directora de Negocio, donde gestiona tres áreas fundamentales de la empresa. En el área de Desarrollo de Negocio lidera las negociaciones con otras organizaciones deportivas -como la NBA- así como la búsqueda de nuevas oportunidades y expansión hacia nuevos mercados. En el área de Eventos lidera la evaluación, planificación y ejecución de la Final Four, uno de los eventos deportivos más importantes de Europa. Y en el área de *Marketing* supervisa todos los temas relacionados con el Branding, Ticketing y Patrocinios. Asimismo, Roser Queraltó es miembro de la Junta Directiva de Euroleague Ventures, la innovadora *Joint Venture* entre Euroleague Basketball e IMG..



EDUARDO BANDRÉS

Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad de Zaragoza y director de Economía Pública y Bienestar de Funcas

Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad de Zaragoza. Director de Economía Pública y Bienestar de Funcas. Editor de Cuadernos de Información Económica y de Papeles de Economía Española. Tesorero de la Real Federación Española de Fútbol. Fue Consejero de Economía, Hacienda y Empleo del Gobierno de Aragón (1999-2006) y Presidente del Real Zaragoza (2006-2009). Su actividad se centra en la economía pública y en la economía regional y del deporte. Ha publicado artículos en revistas científicas nacionales e internacionales, y varios libros individuales y colectivos.



Eduardo Bandrés

Hacer este diálogo sin moderador y cada uno en un sitio diferente va a ser difícil y tiene su gracia. Así que buenas tardes Roser. A ver cómo salimos de esta.

Roser Queraltó

Buenas tardes. Pienso igual que tú y me parece una idea genial estos ciclos y aprovecho la ocasión para agradecer al Ivie, a la Fundació Ernest Lluch y a la Fundación Bancaja invitarme a poder dialogar contigo. La propuesta que nos habían hecho era que en este momento estuviéramos allí presentes los dos y tengo que decir que el domingo recibí la noticia del COVID positivo de mi hija de 5 años con lo cual ella está confinada y, evidentemente, yo con ella. Hoy todos tenemos la necesidad de adaptarnos y es la nueva normalidad que nos toca gestionar, también en el mundo del deporte.

Eduardo Bandrés

Una de las cosas que han tenido que adaptarse a esta situación ha sido el deporte y, especialmente, el deporte profesional, sobre todo el que tiene un componente de entretenimiento y de espectáculo. También ha estado paralizado durante unas semanas, incluso meses, y posteriormente ha tenido que volver adaptándose a unas condiciones de producción, vamos a decirlo así, completamente distintas.

Roser Queraltó

Yo creo que lo hemos vivido y lo vamos a vivir, porque creo que a partir de ahora lo que nos queda en los tres ámbitos que decíamos, el personal, el profesional y el laboral, es la incertidumbre. Nosotros ayer mismo por la mañana, estábamos (y yo aquí encerrada en casa) en una reunión de la Euroliga en la que estábamos hablando del día a día porque llevamos meses preparando la temporada y nos decíamos, ¿ahora qué va a pasar? Pero lo que va a pasar cambia cada día porque ante ayer por ejemplo nos informaron de que en Israel se volvía al cierre de fronteras, luego para los equipos deportivos parece ser que vamos a tener un poquito más de libertad, pero esto son cosas que van cambiando. Y para unos equipos, cuando salen de casa hoy mismo, es necesario hacer una PCR, otros tienen una cuarentena cuando llegan. Es decir, esto es cambiante, evoluciona, un día es de una forma y otro día es de otra. Así que esta es otra de las nuevas realidades que nos vamos a encontrar y yo no diría de futuro, sino de presente. De hecho en la Euroliga, lo que ya estamos haciendo es hacer las reuniones 3 veces a la semana porque sino, no damos abasto a las novedades que estamos teniendo.

Eduardo Bandrés

Tras estas palabras quiero, por supuesto, también dar las gracias por la invitación que me ha permitido estar aquí con ustedes al Ivie, a la Fundació Ernest Lluch y a la Fundación Bancaja.

Vamos a hablar de modelos de negocio en el deporte profesional y específicamente en el deporte profesional de equipo, de clubs, pero sabiendo que el deporte es mucho más que eso. El deporte tiene un componente, que aquí se va a abordar, relacionado con la salud y con muchas otras cuestiones. Los economistas hablamos de externalidades cuando contemplamos la empresa deportiva como una actividad económica. Es verdad que la empresa está ahí, en el centro, pero hay también muchas externalidades, como la identificación territorial: la de los clubs con los territorios donde están arraigados, donde llevan muchísimos años (son centenarios en muchos casos), y todo eso genera unos vínculos emocionales, afectivos y psicológicos que también cuentan. El impacto que todo esto tiene, también incluso sobre la salud, no es menor. No es lo mismo que gane tu equipo o que no gane. E incluso las implicaciones políticas que todo esto lleva consigo. Los clubs de fútbol, los clubs de básquet, los deportes con mayor arraigo, tienen también unas implicaciones en la realidad política, a veces por cauces democráticos, pero como sabemos también han sido

objeto de instrumentalización política en el pasado en regímenes no democráticos. El deporte tiene muchas vertientes y muchos perfiles. Nosotros vamos a hablar sólo del tema económico.

Voy a empezar dando algunos números, algunas cifras que nos sitúen en este volumen de negocio. A.T. Kearney es una consultora internacional que hace estudios sobre deporte. Hace unos años hizo una estimación de cuánto podría representar el conjunto del mercado del deporte en el mundo. El volumen total de actividad viene a ser el 1% del producto interior bruto mundial: estaríamos hablando ahora de unos 750.000 millones de euros. Y lo más importante de esto no son los eventos, sino la producción relacionada con material deportivo, ropa deportiva, y equipamientos. Por ejemplo, les sorprendería, pero el deporte que más gasta en este tipo de equipamientos es el ciclismo y lo que lleva consigo. También todo lo que tiene que ver con el fitness, los gimnasios; esta actividad deportiva también genera mucha actividad económica. Y después está el área de la que vamos a hablar más y son los eventos, la competición deportiva, específicamente la competición deportiva profesional que, dentro de la industria del deporte, A.T. Kearney venía a situarlo en el 15% del total.

Además de esto, el deporte genera efectos de arrastre sobre otras actividades y, en el segundo de los diálogos, se hablará del impacto económico del deporte. Ahí entra todo lo que genera la hostelería, los viajes, el transporte, las equipaciones,... Este es un elemento muy importante. Hablamos de una actividad que tiene un gran volumen de negocio, sobre todo el deporte profesional y



los eventos deportivos, las competiciones deportivas profesionales, que han crecido muchísimo. Para tener algunas referencias adicionales de todas estas actividades, dentro de la industria del deporte y dentro de la industria de los eventos, el fútbol es aproximadamente la tercera parte de todo el conjunto de eventos deportivos del mundo y el deporte profesional americano (y ahí estoy metiendo las cuatro ligas principales y las universitarias) supone otro 30% también. Ahí se concentran, pues, casi las dos terceras partes del negocio de eventos deportivos a nivel global, incluyendo, en el caso de Estados Unidos, el béisbol, el fútbol americano, el básquet, el hockey hielo, etc. El fútbol americano, para que se hagan una idea, es el deporte que más actividad económica genera. La NFL, por sí sola, genera tantos ingresos como la Premier, la liga alemana y la liga española juntas. La NFL es la que más ingresos genera, además, con un modelo de negocio de reparto y distribución completamente distinto a los modelos europeos.

En el caso del fútbol, del fútbol profesional en el mundo, naturalmente, Europa concita el mayor volumen de negocio y específicamente la Premier League. Los últimos datos de Deloitte vienen a situar su volumen de ingresos en unos 5.850 millones de euros en la última temporada con datos de 2018-2019. Después estaba la liga española, con 3.375 millones, bastante por detrás, y después la Bundesliga, con 3.300 millones. A continuación estarían la liga italiana y la francesa. Estas cinco grandes ligas son las señaladas muy por delante de las demás. En cambio, cuando se habla de clubs, los españoles están a la cabeza. Los clubs españoles son los que ocupan las primeras posiciones por ingresos dentro del fútbol profesional europeo. Según los últimos datos de Deloitte, el FC Barcelona es el primero, con 840 millones de ingresos. Después está el Real Madrid y luego ya vienen clubs ingleses, el Manchester United y el City, y luego el PSG y el Bayern de Munich.

El fútbol es un deporte que en Europa tiene esa tendencia, pero no es así en los Estados Unidos, donde ya hemos visto que son otros deportes, como el fútbol americano, el béisbol, el básquet y el hockey hielo, los que tienen una presencia mayor en cuanto a volumen de actividad.

El deporte profesional ha crecido mucho en los últimos años, si viéramos su trayectoria detectaríamos unos cambios fundamentales que han atraído inversores y que han variado los modelos de negocio. En básquet lo has tenido que ver muy claramente también, una orientación a raíz de esa explosión de la actividad económica ligada al deporte.

Roser Queraltó

La verdad es que en el básquet lo hemos vivido mucho tanto en América como en Europa. En América hemos visto como las valoraciones de las franquicias americanas, han pasado de 1.000 millones de dólares a 2.000 en un periodo de tiempo muy corto y siguen aumentando. En este momento creo que los New York Knicks tienen una valoración económica de más de 4.250 millones de euros, son cifras que hace una década nos parecían inalcanzables y una barbaridad. Y lo mismo en Europa, aquí lo que estamos viendo no sólo es que va adquiriendo mucho mayor peso, sino que también hay interés por tener la propiedad de lo que en América se llaman franquicias y en Europa no lo tenemos. Pero, en algún momento van a empezar a salir estas oportunidades. Ya están saliendo inversores que están diciendo que cuando salga la opción de una franquicia, en una ciudad europea, como puede ser París o Londres, que son proyectos que nosotros estamos trabajando, quieren estar. Nosotros les estamos diciendo que esperen porque todavía no lo tenemos planificado, pero ya sólo el hecho de que estén hablando está generando un interés que tiene su relevancia y su importancia.

Eduardo Bandrés

En esto, el básquet creo que ha ido por delante del fútbol. En todo lo que es la innovación en modelos de gestión y en modelos de negocio, el fútbol ha sido siempre un deporte muy conservador. Conservador en los cambios y hasta en las reglas de juego. Cuesta que se vayan adaptando las reglas de juego a condiciones diferentes. En cambio, en el básquet, la gestión ha ido muy por delante, en los clubs europeos y por supuesto los americanos han ido también muy por delante en estas innovaciones organizativas y de gestión.

Roser Queraltó

Yo creo que aquí a la gestión del fútbol, al menos un poco desde la perspectiva desde la que nosotros lo vemos, le cuesta más adaptar estos cambios, pero es cierto que cuando comentabas el volumen de negocio del fútbol, a veces los cambios son mucho más difíciles.

En la Euroliga cuando empezamos este proyecto del que yo formo parte, hacia el año 2000, tuvimos la gran suerte de empezar casi por el principio (porque no somos la MLS, la Major League Soccer en Estados Unidos que empezaron desde la nada) y es que noso-

tros ya teníamos los equipos formados. Pero más allá de eso, nos permitió empezar a construir una manera de funcionar interna con los equipos, que fuera, por un lado, relevante para ellos y que, por el otro lado, por primera vez en Europa, los equipos fueran dueños de sus decisiones. Esto lo vemos mucho en América. Todo el mundo entiende que en la NBA los equipos son socios, en la NFL los equipos son socios, y tienen una estructura societaria. Aquí en Europa es diferente. Normalmente aquí hay una federación y la gestión de esto tiene diferentes intereses muy dispares de lo que pueden tener los equipos profesionales, qué es lo que nosotros hemos hecho un poco en la Euroliga. Quien tiene la decisión empresarial es quien también tiene el riesgo empresarial y aquí hemos intentado crear una estructura en la que la decisión y el riesgo empresariales fueran juntos y de la mano.

Eduardo Bandrés

Fijaos también que cuando se habla de los modelos de negocio, el modelo de negocio del deporte europeo estaba muy orientado por unos objetivos de maximización de resultado deportivo y por lo tanto el tema económico se convertía, como mucho, en una restricción presupuestaria que casi siempre se rompía y se sobrepasaba. Eso dio lugar al endeudamiento de muchos clubs, a procesos de insolvencia, etc. La gestión deportiva en Europa y, específicamente en el fútbol, estaba muy orientada a la maximización del resultado deportivo. Además, son competiciones con mecanismos de entrada y salida, ascensos y descensos, y por lo tanto, tanto premios como castigos son muy importantes. No nos olvidemos de que el premio más importante que existe en el fútbol español no es ir a la Champions sino subir a Primera división. Si un equipo se clasifica para la Champions obtiene aproximadamente unos 15 millones de entrada por clasificarse, más luego cada partido que gana en la fase previa son 2 o 3 millones. Si ganas dos o tres partidos pues ya tienes otros 6, y ya estás en veintitantos millones. Si pasas a octavos, ya tienes otros 8 millones, y estás en treinta y tantos. Pero es que subir de Segunda a Primera ya son 40 millones de euros de televisión. El premio más importante que hay en el deporte profesional español es subir de Segunda División a Primera, de manera que el castigo más importante que hay es bajar de Primera a Segunda. Por eso se genera semejante pánico al descenso.

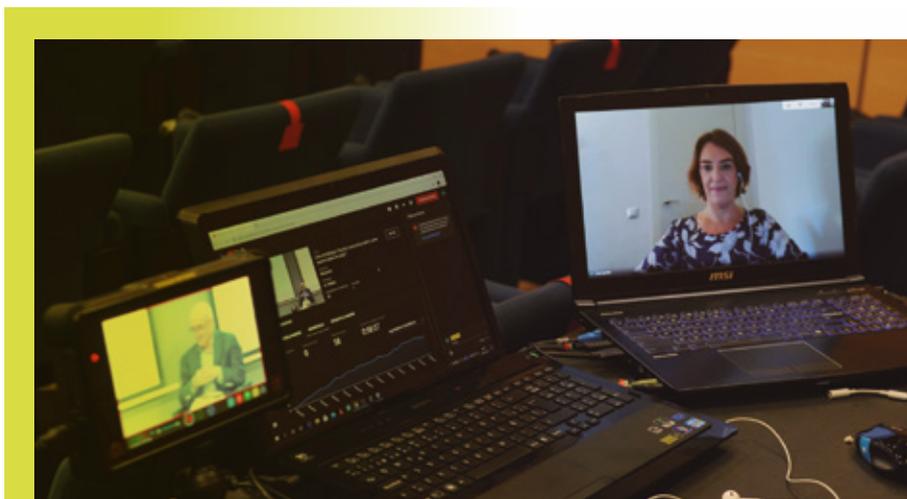
Las ligas españolas habían estado muy orientadas por objetivos deportivos, porque los resultados tienen esas consecuencias también económicas. En cambio, en América no. Ha sido más la rentabilidad, lo que decías de las franquicias. Los propietarios del

negocio se pueden incluso llevar de una ciudad a otra un equipo o club deportivo. Aquí parecería una cosa impensable. Allí eso sí que es factible. También en el fútbol están entrando inversores y están entrando inversiones extranjeras con una visión del deporte como negocio, que ha dado lugar a factores positivos y negativos: racionalidad en la gestión, mayor cuidado con los números y con las cuentas, aunque a veces pueden tener lugar consecuencias de desarraigo. Los modelos de negocio, pues, han ido cambiando.

Roser Queraltó

Sí, creo que estamos viendo por ejemplo que en el fútbol empiezan a entrar empresas. Hace unos años vimos como, por ejemplo, el Bayern de Munich se quedaba con el 75% de las acciones para el club y se deshacía del otro 25%, que en ese momento empezó comprando una parte Adidas, luego Audi y después creo que el último que se incorporó fue Allianz. Con lo cual, ya estamos viendo que las marcas están viendo un valor no solo en patrocinar a los equipos, sino también en ser parte de la propiedad. Creo que esto es un cambio de tendencia que vamos a ver en los próximos años.

El otro día estábamos hablando con un grupo americano que nos decía que ya hay gente que está trabajando en cómo van a ser las estructuras de los equipos de futuro. Y estamos viendo empresas que están intentando buscar a grupos de aficionados en un número muy alto para que sean propietarios, evidentemente en un número minoritario, de equipos. En la NBA, normalmente, los propietarios tienen el 70%, 80%, o 90%, en algún caso la totalidad,



pero hay otros porcentajes, que ¿por qué tiene que ser de 1, 2 o 3 personas cuando a lo mejor podrían ser de 1.000, 2.000, o 3.000 fans? Y se gestiona a través de *tokens* que ahora también es otra cosa que está como muy de moda y por un lado todos lo tenemos en nuestro archivo de cosas nuevas que tenemos que hacer y por el otro lado, estamos todos viendo y diciendo ¿Cómo va a funcionar? Este fan que tenga un 0,0001% o no sé cuantos más ceros de un equipo, ¿Qué es lo que va a recibir? ¿De qué va a ser responsable? ¿Cómo va a funcionar cuando lo quiera vender? ¿Va a tener la ocasión o la oportunidad de tener rendimiento? ¿No va a ser así y a cambio lo que va a obtener son facilidades a la hora de comprar entradas? ¿Va a tener descuentos? o toda una serie de cosas que ya se están gestionando en diferentes sitios.

Eduardo Bandrés

Fijaos también que cuando se habla de modelos de negocio hay que referirse también a modelos de propiedad, porque la propiedad determina los objetivos de la institución o de la de la empresa deportiva. En modelos de propiedad, por ejemplo, en Europa ya son sociedades anónimas deportivas. En las grandes ligas de fútbol, concretamente, son sociedades deportivas, por lo tanto son propietarios, pero se sorprenderían de que en las grandes ligas solo hay 21 clubs que cotizan en bolsa en Europa, sólo 21. Hay propietarios y de esos 21, por ejemplo, alguno ha ido para atrás, como el Arsenal, pero hay otros que no, como el Manchester United, hay tres italianos, la Roma, el Lazio y la Juventus; hay tres portugueses, el Oporto, el Benfica y el Sporting; está el Ajax, tres turcos,... Y esto tiene importancia desde la óptica de la transparencia, de la rendición de cuentas, de la información financiera y del sometimiento a unas reglas distintas que si no cotizas en bolsa. A veces los españoles nos hemos enterado de cuánto se ha pagado por un traspaso en el fútbol porque el jugador en cuestión provenía de un equipo portugués y tiene que informar de esas operaciones, porque está cotizando en bolsa. En España esto es impensable. No hay información de los salarios individuales de los deportistas, ni de lo que cuestan los traspasos, más allá de lo que se deposita en el Registro Mercantil en las cuentas que, por cierto, no dan demasiada información.

La mayor parte del modelo de negocio está basado sobre propietarios que poseen, en el caso de Europa, el 70% los clubs. Son actividades privadas en su mayor parte, con una propiedad concentrada del 90% o 95%. Pero lo que decías es importante porque no se trata sólo ya de pensar en la propiedad, sino de cómo estrechar

los vínculos con el fan. Esa presencia que decías tú, esa novedad de que los aficionados sean también accionistas, ¿en qué medida tiene un sentido de buen gobierno, de gobernanza, o tiene más un sentido comercial de fidelización?

Roser Queraltó

Yo creo que habrá que ver cuál puede ser al final el negocio porque hay que ver las diferentes regulaciones, las diferentes leyes y luego también quién esté dispuesto a ceder la propiedad, a qué precio y bajo qué condiciones. Una cosa que comentabas antes que creo que también es muy importante es ¿cuál es el papel del fan? El papel del fan es un papel vital y a veces no le hemos dado la importancia que tiene y lo hemos visto más como el que paga un trocito, y no es solo eso, yo creo que es mucho más. Ese fan es el que creo que debería y deberá — y lo veremos, yo creo que muy pronto al menos en Europa porque en América ya es así—, exigir que entidades deportivas funcionemos como empresa, porque al final el fan que tiene allí todo su corazón, tal y como dice una frase que escuché: "cambiamos de ciudad, cambiamos de casa, cambiamos de pareja, de trabajo, pero generalmente, nadie, nunca cambia de equipo". Cada uno lo lleva allí, en su pequeño rincón del corazón, y por lo tanto, cuando tenemos un club que no es sostenible y que por lo tanto en algún momento puede desaparecer, eso crea unas incertidumbres no sólo en el mercado, sino también en los fans, que tendríamos que tener en cuenta. Tú antes hablabas de la parte emocional de la sociedad cuando su equipo gana o cuando su equipo pierde. Pues pensemos lo mismo, cuando un equipo desaparece porque la gestión del propietario no ha sido buena y, desgraciadamente, en Europa lo hemos visto, lo hemos vivido y lo vamos a vivir y la pandemia no nos va a ayudar en nada. Yo creo que desafortunadamente si algo va a pasar con esto es que aquellos equipos o aquellas ligas que no tenían un sistema muy bueno y muy eficaz tanto de control económico como de sostenibilidad en el proyecto individual y en el proyecto colectivo van a sufrir y mucho. Y lo digo, porque hemos estado viendo las realidades a lo largo de estos meses de cómo está impactando el hecho de que los campos de fútbol estén vacíos, de que los eventos no se hayan podido hacer. La Final Four no se pudo hacer el año pasado, y eso me parece que también es algo en lo que tendríamos que entrar. Creo que allí en la Federación también estáis viviendo esta realidad porque vosotros controláis muchísimos equipos. El otro día hablaba con alguien que me hablaba del control económico, de los miles de clubs que tenéis ahí en la Federación y del trabajo espectacular que estáis haciendo.

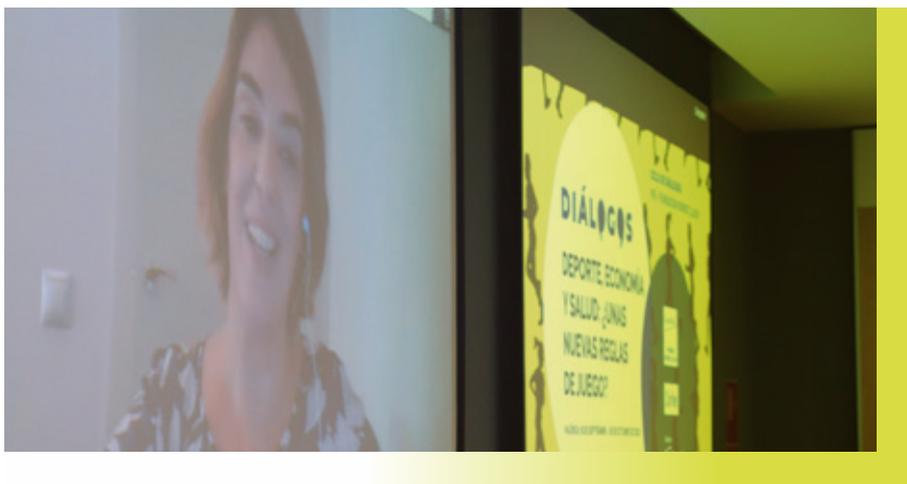
Eduardo Bandrés

Aprovecho para meter esta pequeña cuña de la Federación Española de Fútbol, porque realmente hemos querido que ese control económico, esa incorporación de criterios de sensatez en la gestión económica, se traslade más allá de la Primera y la Segunda división española, que configuran la Liga profesional, a la Segunda B y la Tercera división. Ahí estamos hablando ya de cientos de equipos, trescientos y pico en Tercera División, ciento y pico en Segunda B. Empezamos, en principio, por pedirles información, no es cuestión de controlar sino de ayudar y de proporcionar una serie de mecanismos de ayuda económica que lleven a la profesionalización de la gestión, por ejemplo. De la misma manera que ya hay muchos deportistas de Segunda B que cobran, que tienen contratos profesionales, pues que también la gestión se profesionalice de alguna manera, y que haya una contabilidad razonable. Porque luego si no, vienen esas tragedias de la desaparición de los clubs, o el descenso de categoría que estamos viendo este año, con un club histórico como el Deportivo de La Coruña.

¿Cómo se valora todo esto? Los economistas saben que hay una técnica que es la valoración contingente, que se trata de preguntar a la gente ¿cuánto estaría usted dispuesto a pagar por entrar en este parque natural o por ir a esta playa? Se hizo una vez una encuesta hace ya años, precisamente para una tesis doctoral sobre el Deportivo de La Coruña, preguntando a la gente ¿cuánto estaría usted dispuesto a pagar para que el Deportivo se mantuviera en Primera? No se decía otra cosa. La pregunta podría ser para que se mantenga en Segunda o para que siga existiendo, el Deportivo o cualquier otro club. No lo que usted estaría dispuesto a pagar por ir al campo, no, al campo va el que quiere y paga, simplemente por esto. La gente decía, yo pagaría 10 € al año, o 20 o 100 € porque me siento parte de esto, porque es una señal de identidad de mi ciudad, de mi provincia, de mi territorio, de mi región, porque desde pequeño he estado con esto y me han llevado al fútbol desde niño. Realmente nos hubiera sorprendido.

Roser, te voy a pedir que descendas un poco a lo que decías, porque has hablado de dos conceptos que parece que son lo mismo, pero que no lo son exactamente, has hablado de sostenibilidad y de control económico.

El control económico ha llegado claramente tanto al fútbol profesional europeo, al Financial Fair Play de la UEFA, como en el caso del fútbol profesional español, el control económico de la Liga. Y ha sido bueno, porque ha permitido reducir endeudamiento, mejorar la situación económica, pero también ha generado más des-



equilibrio competitivo. Los grandes son más grandes ahora, y en las ligas europeas, ya me dirán ustedes a quién le suena el Ferencváros, o el Legia de Varsovia, o un Steaua de Bucarest, equipos que cuando éramos pequeños jugaban finales alguna vez.

Pero el control económico es una cosa y la sostenibilidad es otra. Te he oído hablar muchas veces de la sostenibilidad como un concepto más amplio y más ambicioso, y me gustaría que entraras un poco más en el tema.

Roser Queraltó

Es que yo creo que esta es una realidad muy europea y lo es menos en América, porque trabajamos de forma distinta. En Europa tenemos normalmente unos clubs que tienen una propiedad y en el momento en el que hay pérdidas la propiedad directamente pone lo que falta o en los presupuestos, ya de salida, hay directamente una contribución de la propiedad. Y tenemos casos en los que esta aportación inicial es casi nada (que está muy bien) y otros en los que es la casi totalidad del presupuesto. Y para mí esto es tremendamente peligroso. Cuando no trabajamos con la realidad del mercado, que sería ¿cuánto me da el mercado? ¿Cuánto puedo invertir en este equipo este año? ¿Cuánto voy a poder invertir el año que viene, o a 3 años, o a 5 años vista? Lo que el Business Plan que en cualquier empresa empieza funciona, que es,—no me gasto más de lo que tengo porque si no, no voy a tener— parece ser que en el deporte es mucho más laxo. Y además, los fans de los que hablábamos antes incluso lo ven como que está bien y que la economía no debería ser el motor económico Y si bien es cierto

que no tienen por qué dar un rendimiento positivo, lo que si que no debería dar es un rendimiento negativo. Ahí es donde nosotros estamos trabajando. Hace unos cuantos años creamos una unidad de negocio dentro de la Euroliga a la que hemos llamado BOCS, pero que la NBA tiene y se llama TMBO, la MLS tiene y se llama Club services. Y básicamente lo que aboga es por una transición de estructuras orientadas al negocio que promueven la cultura de la transparencia económica, que intenta implementar las mejores prácticas, que promueve la cultura de que, lo que yo hago como equipo, lo hago bien y por lo tanto tengo una sostenibilidad, me va bien a mí pero les va bien a los otros equipos. Porque, ¿qué pasa cuando un equipo desaparece a mitad de la competición? ¿Cuánto valor le quita a la liga? Al final hay que entenderlo. Los americanos hace mucho tiempo que lo han entendido.

Eduardo Bandrés

Quiero matizar una cosa. En Estados Unidos son ligas cerradas ¿Qué importancia tiene que sea una liga cerrada, casi un cártel? Porque allí no hay entradas y salidas, son siempre los mismos equipos y no hay descensos. Esto determina comportamientos y además con unos mecanismos de cooperación, de redistribución de ingresos que nos asombrarían en Europa. Aquí se limitan al tema audiovisual, allí incluyen incluso los ingresos de las entradas. En la NFL, que es la liga más importante del mundo, alrededor del 65-70% de los ingresos globales se distribuyen por igual entre todos. Y saber quién es el campeón, es por eso, casi aleatorio porque cambia mucho. Estamos hablando de ligas cerradas ¿eso tiene importancia?

Roser Queraltó

Yo diría que tiene menos importancia de la que a veces le damos.

Eduardo Bandrés

Es que en el fútbol a veces damos mucha importancia al hecho de que sea o no una liga cerrada.

Roser Queraltó

Esto es lo que nos pasaba en la Euroliga hace tiempo y este fue el motivo por el que tuvimos que cambiar el modelo. En la liga española, tanto de fútbol como de baloncesto y de todos los otros

deportes, sí que hay un ascenso y un descenso, pero generalmente hablamos de dos equipos por año, no estamos hablando de muchos más. Cosa que por ejemplo en la Euroliga, cuando no teníamos las plazas garantizadas para una serie de equipos, 11 en este caso, sí que nos pasaba que un año te encontrabas que de los 24 equipos que teníamos en un momento (luego tuvimos 18), en un solo año más de la mitad eran nuevos. Entonces sí que es súper complicado y no te permite trabajar.

Por ejemplo, unos de los requisitos para jugar en la Euroliga de manera permanente es que tuvieras un pabellón de 10.000 aficionados, y eso no es porque nosotros queramos tener un museo enorme, súper bonito en medio de una ciudad, sino que es porque esto es lo que te permite tener una sostenibilidad económica. ¿Quién va a construir un pabellón de 10.000 personas si no sabes si el año que viene vas a continuar? Por lo tanto, la permanencia es importante sobre todo en las ligas paneuropeas, porque si cada año la mitad de los equipos son nuevos, allí no se puede crear nada: ni se puede crear el vínculo de grupo, ni se pueden hacer inversiones a largo plazo, y no va a haber nadie que tenga interés en venir y apostar por el deporte ya sean los patrocinadores o quien fuera. Nos encontramos un año en que algunas de las grandes marcas del deporte europeo, no se habían clasificado. El drama de ir a explicarle esto a nuestros grandes patrocinadores fue grande.

Eduardo Bandrés

En el fútbol español estamos viendo en Primera División a un conjunto de equipos, de clubs, que no habían estado históricamente en Primera, que son ciudades pequeñas y no pasarían un examen en el que dijeran que como mínimo deben tener 20.000 espectadores o un estadio para 20.000 personas. Creo que esto redu-



ce el valor de la competición y que la liga española puede estar entrando en un proceso de depreciación de imagen que puede tener consecuencias posteriormente en términos de ingresos audiovisuales. Está creciendo en términos audiovisuales ahora, es verdad, pero hay muchos partidos de la liga española que no tienen apenas interés para espectadores de fuera. Como digo, esto es consecuencia de un sistema, muy democrático y muy sano, de ascensos y descensos, pero es consecuencia también de que en estos momentos el 70-80% de los ingresos de algunos clubs de Primera División española proceden de la televisión. Y esto es al margen de cuál sea tu clasificación, al margen de cuál sea tu volumen de socios, al margen de cuál sea tu historia y tu imagen de marca. Eso puede ser un hándicap de cara a mantener el atractivo o el interés, porque yo creo que la liga española, que está ganando muchísimo en términos de imagen de marca, todavía no es la Premier. La Premier es un producto premier, un producto como tal, al igual que la NBA es NBA y la Euroliga es la Euroliga. La Euroliga es una marca ya, no hablamos de clubs, hablamos de Euroliga o de NBA. Todas ellas tienen su valor de mercado. La liga española ¿tiene ya ese mercado internacional global? O, como yo pienso, ¿nuestro valor de mercado son el Real Madrid y el FC Barcelona? Construir eso puede tener más problemas y riesgos cuando juegas con una realidad de competición de ascensos y descensos como la de aquí.

Roser Queraltó

Estoy totalmente de acuerdo, de hecho, es uno de los graves inconvenientes que nosotros nos encontramos en su día, y por eso estoy de acuerdo en que la Euroliga supo y sobre todo pudo (pudimos) adaptarse a cuál era nuestra realidad. El año que jugamos sin alguno de los grandes clubs europeos en la Euroliga, fue muy duro. Esto el patrocinador lo podía aguantar un par de años, pero al tercer año hubiésemos tenido un problema y ahí tuvimos que reaccionar y creo que supimos hacerlo de una forma adecuada viendo los resultados que hemos tenido a lo largo de estos años. Quería comentar también otro tema y preguntarte un poco ¿cómo podemos ayudar, contribuir o fortalecer a las entidades deportivas? Porque cuando miramos el modelo americano, una de las cosas que hemos establecido en la Euroliga y que hemos analizado mucho es ¿cuál es la estructura organizativa de los equipos? En un estudio que hicimos hace un par de años cuando estábamos creando este departamento que antes comentaba llamado Box nos preguntábamos ¿cómo hacemos para que los clubs vendan entradas? ¿Cómo hacemos que trabajen para vender *merchandi-*

sing? ¿Cómo hacemos para que se genere negocio más allá de la televisión? Porque la TV es, por un lado, un elemento muy fuerte y tiene mucha fuerza, pero por otro lado es un eslabón clave y el día que se cae esa pieza, si solo tienes esa pieza, te destruye. Nosotros hicimos este análisis y básicamente lo que nos encontramos es que en una estructura profesional, en Estados Unidos el 70% del personal del club era personal del área de negocio y el 30% era personal del área deportiva. Aquí, esto es tremendamente a la inversa, y en la Euroliga lo hemos ido modificando, pero nos ha costado nuestro tiempo y hemos tenido que hacer un trabajo importante con los clubs. Los clubs han comprado el concepto y han entendido que si quieren tener una sostenibilidad más allá de uno, dos o tres años, lo que tienen que hacer es empezar a trabajar y tener sobre todo personal adecuado para los nuevos proyectos y los nuevos retos. Está muy bien tener al mejor jugador, da igual si es en fútbol baloncesto o hockey, pero si esto luego no se monetiza, es un agujero muy grande.

Eduardo Bandrés

Es verdad que se han dado pasos. Decía antes que el básquet había ido por delante en la innovación de la gestión y en la organización. De hecho en el básquet, hay una Euroliga y no la hay en el fútbol. La más parecida es la Champions y no sé cuál será la tendencia, pero desde luego yo veo cada día más riesgo en que pueda haber una Euroliga de fútbol cerrada, con una serie de clubs de élite. Y eso puede pasar si las ligas nacionales entran en ese proceso de pérdida de valor, quizás por la participación de clubs o equipos que se han ganado en lo deportivo su presencia en la Primera División, pero que tienen poca presencia mediática, poca presencia económica o reducida dimensión social. Ahora el fútbol ha avanzado mucho en la profesionalización de la gestión, los clubs ya tienen sus departamentos, no sólo de finanzas, también de *marketing*, de relaciones con los socios, y tiene que haber una mayor participación.

Pero dentro de todo todavía hay mucha gestión emocional. La importancia y la presencia de los *stakeholders* en el deporte, en la empresa deportiva, es una limitación o una restricción a la gestión, o al menos un condicionante de la gestión. La gente habla y opina, lo hacen hasta las autoridades políticas. No es raro ver a un alcalde, a un presidente de comunidad autónoma o a un presidente de un país opinar sobre cuestiones deportivas, y no solamente de cuestiones de gestión, sino de otras como la expulsión de Luis Suárez en aquel Mundial por morder a un rival y hasta opinó el Presidente de la República de Uruguay. Estamos hablando de acciones muy

puntuales. Los medios de comunicación están permanentemente activos porque tienen que llenar páginas, tienen que llenar horas de programación, y están ahí los aficionados, los socios, los no socios...etc. Todo esto genera un entorno de *stakeholders* que deriva en una presión muy fuerte sobre la gestión y que además puede llevar a la irracionalidad en la toma de decisiones, sobre todo cuando hay situaciones de ascensos y descensos. Cuando llega el mes de diciembre o enero los clubs de fútbol tiemblan porque se abre una de las ventanas de contratación en el fútbol europeo. Y entonces el que está a punto de bajar o el que está a punto de ascender tiene dudas no racionales. A mí me gusta mucho el cine y un día lo asimilaba con títulos de películas y decía: la liga española son muchas ligas y muchas películas. Desde "Poder absoluto", porque poder absoluto son solo dos, a "La tentación vive arriba" que son esos que quieren jugar Champions, jugar la UEFA y que en enero están ahí, que no llegan, como el Valencia, el Sevilla, y quieren fichar. Después están los que podríamos decir que tienen riesgo de descenso que son muchos, y es la liga de los ocho o diez más, y la película sería "Con la muerte en los talones", porque bajar a Segunda hemos dicho que era letal. Y luego hay algunos que suben y bajan y que son equipos de ciudades pequeñas, algunos ejemplos de muy buena gestión en el pasado como lo fue el Numancia o como lo es ahora el Huesca. En este caso hablaríamos de "Sonrisas y lágrimas", porque descender son lágrimas, pero no es una tragedia, y que me perdonen los afectados.

La Liga tiene estas condiciones y esta presencia, esta fuerza, este impulso con semejante arraigo de más de cien años en muchos sitios y existe una identificación territorial. Esto complica mucho la gestión. Yo tuve que vivir experiencias duras y mejor hablarlas en "petit comité", pero que se resumen diciendo que había decisiones que económicamente yo no compartía, porque más allá de que pudiera ser el presidente de un club, hay un accionista mayoritario, un propietario, o coaliciones internas dentro del club en el área deportiva con el accionista mayoritario, o en el área comercial, o en las finanzas, etc. y se acababan tomando. Y con todo esto o se tiene muy claro el objetivo y la restricción financiera o, de lo contrario, te vas a pique.

Roser Queraltó

Falta por añadir un tema y es la política propia del club. Por ejemplo, cuando hay elecciones, vemos casos, y no hablo sólo de en España, en los que se plantean ¿subimos o no subimos la cuota al socio? Porque al cabo de X años hay elecciones y entonces nos encontramos en que por un lado todos quieren la sostenibilidad,

todos entienden cuando les contamos que hay que trabajar y ver cuál es el plan para cada uno de los aficionados que tienes. Así tenemos que ver cuál es el precio perfecto, el precio exacto para cada silla del pabellón, porque no hay una, ni dos, ni tres opciones, sino que hay muchas. Creo que son cosas que deberemos aprender colectivamente, no solo los clubs y no solo los gestores, sino también la sociedad. Si queremos que haya sostenibilidad, la sostenibilidad también tiene un precio y si queremos al mejor jugador del mundo, luego no podemos pensar que los abonos van a subir, y no debemos poder pensar que la televisión va a ser en abierto porque todas estas cosas son para pagar al mejor jugador del mundo. Y hay que pagarlas y no puede ser que las pague la propiedad porque el día que la propiedad se cansa y destina los recursos a otra cosa, ese día el equipo muere y estas son cosas por las que hay que ser muy coherente.

Eduardo Bandrés

¿Cuál es el futuro del deporte profesional y sobre qué líneas podemos reflexionar y pensar? A mí se me ocurren algunas. Una cosa que me parece fundamental en el deporte futuro profesional es el papel de la mujer, el deporte femenino. Esto ya se está viendo en otros ámbitos, y en el deporte profesional. En el fútbol ha llegado tarde, pero ha llegado con mucha fuerza. Los buenos resultados deportivos que estamos teniendo a nivel de selecciones en España y de competición, muchas veces, son gracias al deporte femenino, obteniendo medallas en las competiciones. Dentro de la actividad de negocio, ocupa un papel muy pequeño ahora, pero ¿cuál crees tú que será su peso y el papel del deporte femenino?

Roser Queraltó

Yo diría que aquí tenemos dos vertientes. La primera es que aquí me parece fundamental el trabajo de las federaciones, creo que aquí es donde las federaciones, por decirlo de alguna forma, deberían de florecer.

Eduardo Bandrés

Claro, ya no los clubs profesionales, sino la federación.

Roser Queraltó

Claro. Los clubs profesionales van a llegar, pero ahora exigirle a un



club profesional que ponga recursos, que además sea sostenible y que además haya Financial FairPlay, como acabamos de exponer, no es fácil. Todo este largo recorrido que en el deporte masculino se lleva décadas trabajando ahora no podemos exigírselo de golpe al deporte femenino y decirle que lo tienen que hacer igual que los que llevan 20 años trabajando en el tema. Si aquí no tenemos la ayuda de las federaciones y cuando digo federaciones no hablo solo de federaciones, sino que hablo de dinero público, a mí me cuesta ver como las empresas privadas lo van a poder llevar a cabo. También depende de la velocidad que queramos que esto tenga. Si lo queremos en dos años porque está de moda, y a los dos años decae porque económicamente no es todavía viable, las empresas privadas no lo podrán sostener. Otra opción es que las entidades públicas con recursos acojan los proyectos que ya hay, entendiendo cuál es el papel del deporte y porque es vital, no solo para la mujer, sino para la sociedad.

Eduardo Bandrés

Fíjate que, en ese caso, la Federación Española de Fútbol ha tenido muy claro que quería ejercer y liderar esa competencia frente a asociaciones de clubs que no siempre están todos juntos, ni reman todos en la misma dirección, porque hay que conseguir dinero público y dinero privado. Por ejemplo, el programa "Universo mujer" de Iberdrola. Cuando una empresa pone dinero para buenas causas, pues hay que decirlo. Este programa está permi-

tiendo el desarrollo, en el caso del fútbol femenino español, de una competición de liga profesional en la que por primera vez las futbolistas españolas han firmado un convenio colectivo en la primera división: estamos ante un hecho histórico.

Es verdad que tienen que ser las federaciones y las instituciones públicas las que promuevan este arranque, porque en este momento económicamente no se sostiene todavía, y hay que dar ese impulso.

Sobre lo que hablabas de las relaciones con el fan, esas relaciones son distintas en el mundo digital y en los estadios o pabellones, ¿cómo se consigue conciliar lo uno y lo otro? Muchas veces escuchas "con lo bien que estás en casa, no hace frío y no tienes que ir al campo". Yo creo que tienen que desarrollar mecanismos de atracción del fan para que en el estadio disfrute de experiencias singulares, distintas y mejores de las que pueda tener en su casa, y eso pasa por inversiones en tecnología. ¿Cómo establecer esos vínculos? ¿Cómo lo percibes tú? Quizás en los pabellones es más factible que en los estadios, no lo sé.

Roser Queraltó

Yo creo que en los pabellones lo tenemos un poco más fácil. El hecho de que estén cerrados y de que sean más pequeños ayuda. Pero sí que es verdad que también se necesita una parte de inversión y es muy complejo porque son inversiones tremendas. El año pasado en la Euroliga organizamos un viaje a Estados Unidos con los directores del área que os comentaba que habíamos creado para el desarrollo económico de los clubs y fuimos a ver diferentes deportes. Y una de las cosas que fuimos a ver es la instalación que hay en Los Ángeles que ha hecho la MLS. En esa instalación tienen un área VIP en la que han puesto una piscina. ¡Dentro del estadio! Hay un bar espectacular con vistas evidentemente al campo de fútbol. Esto está muy bien, pero no es factible y no es económico. Es una utopía aquí. Pero es cierto que lo que se intenta es decir: "señoras y señores lleguen ustedes a las 14 horas, el partido va a ser a las 19 y se pueden ustedes quedar hasta las 12 de la noche" Porque así el horario de consumo y la vinculación con el club es mucho más amplia.

Pero hay muchas otras cosas realistas que se pueden hacer y aquí deberemos trabajar conjuntamente con arquitectos, propietarios de instalaciones y toda la gente que se dedica a innovación. Cada uno va a tener que poner su granito de arena, porque si no lo hacemos así, es verdad que la comodidad de casa, que además al-

gunos han probado ahora con la pandemia, puede ganar. Pero es verdad que tenemos que darle el valor que tiene a la presencia de público, porque todos hemos visto con mucha tristeza como es cualquier deporte sin el fan, por lo tanto, tenemos que ponérselo fácil y ayudar al fan.

A mí me cuesta muchas veces pensar que tenemos que inventar la rueda. La rueda está inventada y lo que tenemos que hacer es mirar quién está haciendo las cosas bien, y no hace falta que siempre sea Estados Unidos, ¿Quién tiene las mejores prácticas? ¿Quién ya ha hecho un producto que nosotros como club, como liga, como entidad, podemos adaptar? Porque copiar no está mal, lo único que hay que hacer es copiar bien y adaptar.

En Europa, por ejemplo en España, cuando alguien compra el abono de la temporada, siempre tiene que comprar el primer día y se paga entero. Que usted pueda comprar y pagar cada mes como quien tiene un crédito se han inventado hace ya tiempo para mil cosas. Copiar mal sería un gran error y hay muchas cosas que podemos hacer para ayudar a que el fan tenga su presencia.

Eduardo Bandrés

Una de las cosas que en el fútbol se puede hacer es poner los abonos más baratos, porque si uno compara el precio en relación con el nivel de vida y con la paridad de poder de compra de Alemania y de España, el fútbol es mucho más caro en España que en Alemania. Yo pienso que el fútbol español es de más calidad que el fútbol alemán, pero los precios influyen y para esto no hace falta inventar la rueda, ya se sabe que la curva de demanda es decreciente.

Además, necesitamos estadios en condiciones, y creo que a España le vendrá muy bien si finalmente consigue organizar un mundial de fútbol para remodelar los estadios. Hay estadios que no están a la altura ni están al nivel de otras infraestructuras y equipamientos de ocio y de cultura que existen en las ciudades. Esas cosas también hay que cuidarlas. Sólo hay que aplicar el sentido común.

Roser Queraltó

Estoy muy de acuerdo con lo que dices. No podemos intentar vender como *crème de la crème* un sitio que no lo merece. Esto no va a ser factible.

El impacto de la pandemia

Roser Queraltó

Con la pandemia nos tenemos que acostumbrar a la incertidumbre de lo que va a pasar mañana y también a la incertidumbre económica. Cada día más el control financiero y la sostenibilidad va a tener que estar mucho más en el día a día de las carpetas de los directivos tanto de los equipos, como de las federaciones, como de las ligas. Porque todos sabemos que la temporada pasada fue una temporada muy compleja para los equipos, pero la que empieza el 1 de octubre va a serlo también. Por ejemplo, en la Euroliga vamos a tener que tener mucha cintura y cada uno de los *stakeholders* tendrá que entender cómo puede colaborar para que la temporada se pueda jugar y la parte económica sea la que toca.

En el tema paneuropeo diría que otra de las grandes complejidades que tenemos es el calendario. En un mismo país se pueden jugar las ligas, pero a nivel paneuropeo esto va a ser muy complicado y vamos a tener que ver cuál es la evolución en sí del coronavirus. Estamos hablando de que va a durar 6 meses más o un año más, pero no hay duda de que nos vamos a tener que adaptar, innovar y cada uno va a tener que poner su grano de arena, los directivos, las televisiones, los patrocinadores y los fans, y evidentemente, vamos a tener que ajustarnos a lo que vaya pasando

Eduardo Bandrés

En el fútbol, las normas de competición que se han aprobado recientemente, tanto para la Primera y Segunda División profesional como para las no profesionales (Segunda B y Tercera), tienen en cuenta qué pasa si se para la competición, si se ha completado el 50% o no de la competición, cuántos casos positivos se pueden dar en un equipo sin que se suspenda el partido, qué pasa cuando a un equipo se le suspenden por ejemplo dos partidos... Es muy complejo. Con cinco jugadores de la primera plantilla profesional ya es suficiente para que se tenga que jugar un partido y los demás pueden ser del segundo equipo, juveniles, etc. Son cosas que llaman mucho la atención. En el fútbol no profesional, hemos organizado las competiciones de manera distinta. Ahora hay subgrupos para que los desplazamientos sean más cortos, para que el modelo de competición sea distinto también. Esto es la competición, pero luego está el impacto económico de todo

este proceso. Realmente lo primero que se están planteando los clubs deportivos es si tienen que compensar o no y cómo, a sus socios, por lo que no se vio el año pasado, por los partidos a los que no pudieron asistir.

Roser Queraltó

Aquí también tenemos que mirar hacia el futuro. La recomendación de la Euroliga fue que se devolviera a los aficionados la parte proporcional que no habían podido disfrutar. Cuando uno tiene una estructura de negocio dentro del propio club muy fuerte, cuando uno se comunica bien con sus aficionados, cuando uno sabe quién es su aficionado y sabe cómo dirigirse a él, pasan cosas como el caso del Bayern de Múnich, que cuando les preguntó a sus aficionados qué quería que se hiciera con el dinero, una gran mayoría del porcentaje de aficionados les dijo que se lo daban al club.

Eduardo Bandrés

Por eso es importante la relación con el fan. Yo creo que se ha revalorizado todavía más, porque ya no se trata solamente de lo que era hasta ahora, sino que desde este momento esa relación debe considerarse como una variable estratégica.

Control económico del deporte

Eduardo Bandrés

El control económico del fútbol profesional español lo hace la Liga de Fútbol Profesional. Tiene normas muy estrictas y mecanismos de supervisión muy eficaces y creo que ha sido determinante para que los ingresos que han crecido de la televisión se hayan destinado ante todo a eliminar la deuda que había en muchos casos con Hacienda y con la Seguridad Social, y en otros casos con entidades financieras o entre clubs. En este momento se han saneado las cuentas y creo que ese era el principal objetivo. No debemos engañarnos, el objetivo no era conseguir un mayor equilibrio en la competición sino terminar con esa situación que podría dar lugar a desapariciones de clubs o a multitud de concursos de acreedores, como los que se vivieron en el fútbol español coincidiendo con la crisis de la Gran Recesión. Esto ha sido positivo.

Tiene otras cosas que a lo mejor hay que adaptar, pero desde luego la visión que tengo es muy positiva. Es cierto que ha generado todavía mayor desequilibrio competitivo, pero el objetivo fundamental que era la salud económica y meter esa disciplina en el fútbol era necesario. Los propios presidentes lo sabían y eso pasa igual con las comunidades autónomas y el Estado, con el techo de gasto. El mejor regalo que tienen los consejeros de Hacienda de las comunidades autónomas y me permito meterme donde no me llaman, es que hay un techo de gasto y que se aprueba el techo de gasto en el Parlamento, en este caso en las Cortes Valencianas, y a partir de ahí discutiremos el reparto entre nosotros. Pero el techo de gasto es el que es. En el fútbol es el techo de gasto salarial y es lo que tienes y te puedes gastar en jugadores. Y a partir de aquí, tú lo administras. Yo creo que eso es positivo porque en un mundo donde tienes los *stakeholders* y las presiones de todo orden, te podían llevar a una cierta irracionalidad en la toma de decisiones. Esto, en cambio, te disciplina y por lo tanto soy totalmente partidario de ese mecanismo de control económico.

Respecto a la asunción de pérdidas, ha habido avisos muy serios ante los tribunales europeos de prácticas de entidades públicas que entraron y podían considerarse ayudas de Estado. El caso de la Comunidad Valenciana es muy claro, y luego ha habido sentencias favorables, pero ha habido avisos serios de que habían determinado algún tipo de prácticas que podrían considerarse así. Hay una competencia económica también entre empresas, no solamente la competencia deportiva, y preservar la competencia implica que no haya ayudas de Estado y en algunos casos era muy frecuente: desde contratos privilegiados con televisiones autonómicas para retransmisión de partidos amistosos, publicidad institucional (aunque esto sigue existiendo), ayudas e incluso entrada en el capital (había clubs que en algunas ciudades eran propiedad de instituciones públicas). Esto se podía entender como un proceso especialmente de socialización de pérdidas. Ahora bien, también es cierto que el fútbol tiene estas externalidades que decíamos, que son difíciles de valorar, pero esas externalidades en términos de beneficio social y de identidad territorial e imagen de marca de una ciudad, por citar algunas, tienen un valor. A lo mejor el valor hay que darlo de otra manera. Hay muchos estadios y pabellones que son municipales. En el básquet americano también las franquicias presionan a los ayuntamientos sobre este tema para que les ofrezcan condiciones de infraestructuras o equipamientos. Y yo creo que eso es legítimo, pero claro, sin irte al extremo donde la sostenibilidad depende exclusivamente del sector público. Ahí no.

Eduardo Bandrés

Un tema interesante es el de los inversores en la Tercera división. Antes decía que en la federación española de fútbol empezamos hace un año un mecanismo de información y control económico. Todavía no es control, simplemente es información económica, y lo que les estamos pidiendo a los clubs de Segunda División B, y este año van a ser más de 100, o a los de Tercera División, que son unos 400, es que nos manden sus cuentas y sepamos nosotros cuáles son sus fuentes de ingresos, el grado de participación que tienen las entradas, la participación que tienen por la publicidad de una empresa local que se anuncia en el estadio, o quién patrocina al equipo. El patrocinio que tienen a veces es el propio municipio, o las instituciones locales, e incluso los propietarios privados. Es tratar de ver un poco la situación y tener información de cuál es la situación económica, el balance, etc. Esto lo hacemos incentivando, dando también unas ayudas para recabar esa información.

Por lo tanto, lo primero es conocer esa realidad de la que hasta ahora no sabíamos nada. En la Segunda División B, que es una categoría en parte semiprofesional con muchos deportistas que no viven de esto pero que cobran y tienen contrato y están dados de alta en la seguridad social, tienen lo que llamamos licencia P. Y es importante seguirlos de cerca. Luego, en la Tercera División, hay menos, pero tener esta información es importante y a la hora de dar las ayudas, la Federación, puso en marcha el programa "Impulso 23" con el que se dan ayudas condicionadas a avanzar en la profesionalización en la gestión. Queremos ir más allá también a nivel pedagógico y hacer cursos, por ejemplo, de formación sobre el tema de impuestos, sobre si esto es una actividad lucrativa o es una actividad que no lo es, sobre el IVA, y sobre otras cosas. Yo creo que esto hay que ir consolidándolo poco a poco e introduciendo después el control económico.

Por ejemplo, en España a la hora de acceder a la propiedad de un club deportivo, o una sociedad deportiva tienes que tener el *placet* del Consejo Superior de Deportes cuando superas un determinado porcentaje de capital. El Estado te da o no la idoneidad en función de una serie de cuestiones que tienen que ver con la honorabilidad de la persona, la garantía, la trayectoria que tenga esa persona o esas empresas. Esto me parece importante, y a veces dudo de que se cumpla al 100%, porque después ves las consecuencias de lo que pasa en algunas propiedades, pero al principio es imposible de predecir. Creo que en eso también habrá que avanzar en la Segunda B y Tercera porque es lo mismo, pero a menor escala. Y ahí juegan los sentimientos de la gente,

del municipio, de una comarca. Aún no hemos llegado a ese punto de estudiar la idoneidad de los propietarios, entre otras cosas porque en esas divisiones casi todo es llorar y pérdidas. La gente que se mete en Tercera División o en Segunda B sabe que van a poner dinero, a apostar como empresarios locales, etc. Es muy sacrificado y es para aplaudir el que, en ese fútbol aficionado, no profesional, haya gente dispuesta a dedicar tiempo y esfuerzo. Hay mucho voluntariado no reconocido como tal, tanto de entrenadores, técnicos, y gente que va con los chavales. Yo creo que es un mundo distinto que habrá que observar con atención para evitar conductas irresponsables, pero que realmente es un mundo donde prevalece mucho más el altruismo, la entrega y los valores, que lo puramente económico.

Volumen de recursos y salarios del deporte profesional

Eduardo Bandrés

En el fútbol, que en Europa es el deporte profesional que más dinero mueve, los clubs de futbol son las pymes más famosas de Europa. Me explico. El negocio deportivo ha crecido de manera espectacular cuando se habla del valor. El equipo que más vale del mundo, el club más valioso del mundo en términos de franquicias, es el Dallas Cowboys de la NFL, y vale lo mismo en bolsa que Acciona, o como Enagás, en términos de ingresos. Los Lakers y el Real Madrid son en términos de capitalización como Mapfre. En términos de ingresos toda la liga profesional es lo mismo que Acerinox o Eroski. El FC Barcelona es la franquicia deportiva que más ingresos genera en Europa y es lo mismo que Danone, que Ence, Sadeco, o García-Carrión en términos de ingresos anuales. Son grandes, pero situémonos. Lo que ocurre es que la trascendencia de esto es enorme y sobre todo el efecto de arrastre. Es el efecto multiplicador que el deporte tiene sobre muchas otras actividades económicas. La LFP hizo un estudio que explicaba que cada euro que se generaba de ingresos en la liga, multiplicaba por 3 o 4 los que se generaban alrededor de la competición y esa es la importancia. Es bueno, en ese sentido, porque podemos pensar que es mucho dinero, pero la cuestión es si valoramos o no valoramos este tipo de servicios. Estamos en el sector servicios.

Roser Queraltó

Respecto a los salarios diría que es de justicia que el atleta, el deportista tenga un salario alto, pero que tiene que ser adecuado a la realidad y a la sostenibilidad del club.

Eduardo Bandrés

Esto de los salarios es muy polémico porque mucha gente se pregunta cómo puede ganar más un señor que sale a darle patadas a un balón que el cardiólogo más importante del país o que el científico más importante.

Roser Queraltó

Realmente el que está mal pagado es el cardiólogo y lo que tenemos que hacer es ver cómo le podemos pagar muy bien al cardiólogo. Si la economía que se genera permite este salario, tiene sentido, pero si la economía no lo genera entonces no. Si se genera el beneficio puede ir a dos sitios o al bolsillo del jugador o al bolsillo del accionista o propietario. Lo que no tienen sentido es que se le pague al jugador una cantidad astronómica y después tenga que venir la entidad pública a rescatar.

Eduardo Bandrés

Has dado en la clave. Si se genera ese dinero ¿por qué se genera? En el deporte, desde los años 90 del siglo pasado, el modelo de negocio ha cambiado y es un modelo mucho más global. Si tú ahora juegas un partido de fútbol en cualquier sitio o un partido de básquet, lo pueden ver millones de personas en todo el mundo. Pero la producción cuesta lo mismo. El estadio, los futbolistas o los jugadores de básquet que se están enfrentando allí tienen el mismo coste, y es lo mismo abrir el estadio, las luces, las instalaciones. La producción televisiva es barata y la retransmisión después por satélite también es barata. Es decir, que realmente hemos conseguido que esa multiplicidad de canales a través de los cuales se puede visualizar un espectáculo deportivo haga que aumente de manera exponencial la capacidad de ingresos, pero no solamente los ingresos de tipo televisivo o audiovisual, sino los ingresos de patrocinios y publicidad que van asociados a millones de personas que ven deporte. Ahora, organizar el partido te cuesta lo mismo, y esto ha multiplicado los ingresos de la actividad deportiva. La cuestión es, después, ¿cómo se reparten? Los límites salariales no son una cuestión de justicia, son una cuestión

de equidad en la competición. Se ponen límites salariales en algunas competiciones para evitar grandes desigualdades. Como lo es también el impuesto al lujo de aquellos que quieren gastar más y que tienen que pagar un impuesto para los que tienen menos posibilidades. Se está generando ese negocio, esos ingresos se generan por el básquet, por el fútbol, etc. y la forma de distribuirlos es más valorativa. Los deportistas lo dicen muy claro, "nosotros somos los artistas, este circo los sostenemos artistas. Vosotros sois los que gestionáis para que esto no se vaya a pique, pero nosotros somos los que conseguimos el interés del espectador. La calidad del producto somos nosotros, es normal que se nos pague todo eso".

Roser Queraltó

En el modelo americano hay una *Joint Venture* entre la Liga y la Asociación de jugadores que permite que el jugador mismo entienda y esté mucho más implicado en la generación de recursos y sea participe de que de cada euro que se genera, una parte es para el jugador, una parte es para propiedad y una parte es para que todo funcione. Yo creo que esto son cosas innovadoras.

Eduardo Bandrés

Igual que hablabas de la innovación, de la participación de los aficionados como accionistas y de los fans, también está la vinculación con los resultados del negocio por parte de los propios deportistas.

¿El modelo americano de ligas universitarias en Europa?

Roser Queraltó

Respecto a las ligas universitarias americanas la única cosa que diría es que Europa es Europa y América es América. Y si antes yo decía que lo que hay que hacer a veces es copiar, lo que seguramente no podemos pensar es que las mismas cosas que funcionan en América puedan funcionar aquí. En América el sistema universitario es distinto. En primer lugar hay mucho arraigo, la gente que pertenece a una universidad la siente suya. Yo fui a una universidad en Barcelona y nunca me compré una camiseta de la universidad ni sabía que había una tienda. Nunca fui a comprar.

Había eventos deportivos, pero no eran eventos deportivos de pago en los que hubiese mucho dinero. La economía es diferente, el sentimiento de pertenencia y de arraigo es distinto. Intentar implementar un modelo que allí funciona, y funciona muy bien, aquí es un poco distinto. Hace muchos años Jordi Bartomeu, presidente de la Euroliga estaba en el despacho de David Stern que fue el comisionado de la NBA y falleció el año pasado, en el que le comentaba si el FC Barcelona estaría dispuesto a cambiar su logo. Esto allí es posible, la NBA decide por criterios de *marketing* que una franquicia se tiene que mover de una ciudad a otra. Aquí al Real Madrid, el FC Barcelona, o el Valencia, da igual el equipo que sea, si les dijeran que les iba a ir mejor en otra ciudad o cambiar el logo que tienen a verde a blanco o naranja porque por motivos de *marketing* le va a ir mejor, creo que no se lo iban a tomar igual. Yo creo que aquí en Europa lo que funciona es el club y no lo digo para barrer para casa, pero en América vemos también mucha gente que es fan de un jugador y si el jugador se cambia, el fan cambia de equipo. Esto aquí nos parece muy inverosímil. El deporte universitario es importantísimo, pero necesitamos que aquí la sociedad se desarrolle y que aquí se pueda crear una liga universitaria profesional como es la americana y con los recursos que tiene, a mí me cuesta mucho de ver.



DIÁLOGO 2

**Impacto económico de
los acontecimientos
deportivos**

Carles Murillo/Francisco Borao



CARLES MURILLO

Profesor emérito de la Universitat Pompeu Fabra (UPF), director del Máster en Gestión Deportiva en la UPF BSM y presidente de la Sociedad Española de Economía del Deporte (SEED)

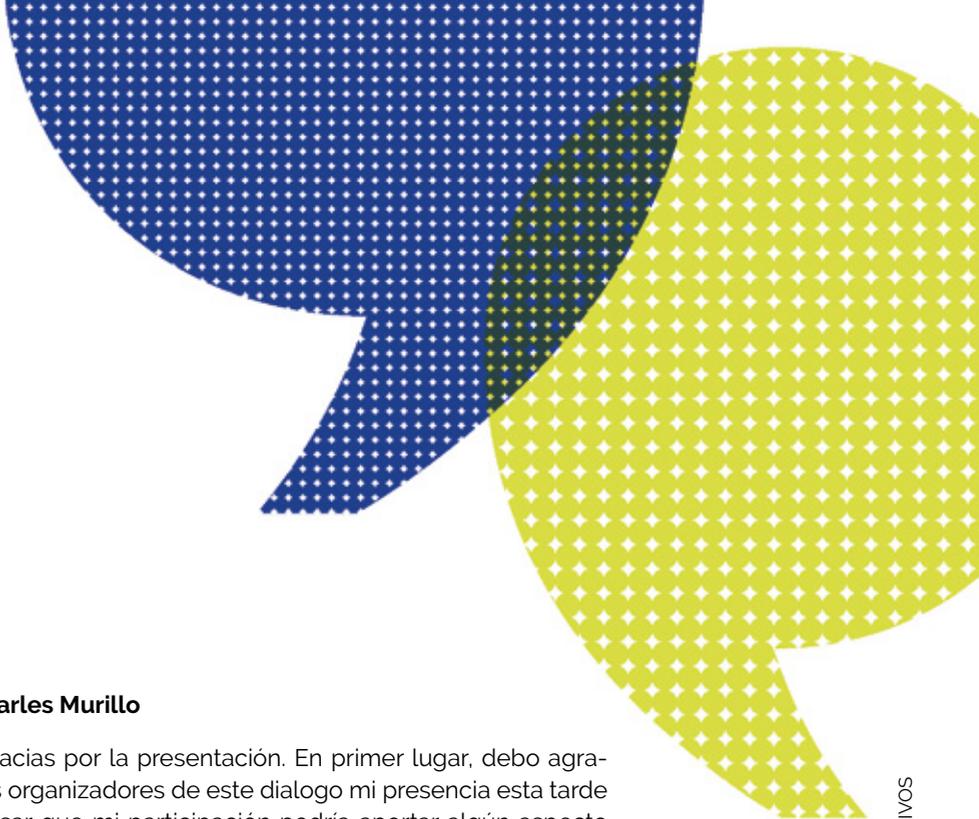
Profesor Emérito en la Universidad Pompeu Fabra (UPF) de Barcelona. Catedrático de Economía Aplicada en la UPF. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Fundador y Director de los programas de gestión deportiva y del Máster en Dirección y Gestión del Deporte en la Barcelona School of Management de la UPF. Es el fundador y coordinador del Centre d'Estudis UPF Sports_Lab. Actualmente es el Presidente de la Sociedad Española de Economía del Deporte (SEED), forma parte de la Junta Directiva del Clúster de la industria del deporte de Catalunya (Indescat) y del Consell Assessor de l'Observatori Català de l'Esport. Miembro de la Comisión de Segunda Instancia de la Real Federación Española de Fútbol. Ha presidido la Comisión Económica Estatutaria del FC Barcelona. Ha sido vicerrector de Relaciones Internacionales y Formación Continua en la UPF. Autor de diversos artículos y trabajos sobre economía del deporte. Ha colaborado como asesor de distintas entidades deportivas tanto en el ámbito nacional como internacional y, más específicamente, en distintos países de América Latina. Sus principales áreas de trabajo son la cuantificación del deporte como sector de actividad económica, el impacto económico y social de los eventos deportivos, el análisis del comportamiento del consumidor de productos deportivos y el análisis estratégico de las entidades deportivas.



FRANCISCO BORAO

Presidente de la S.D. Correcaminos, presidente de la Comisión de Organizadores de la Real Federación Española de Atletismo y presidente de la Asociación de Maratones Internacionales y Carreras de Ruta – AIMS

Ingeniero mecánico (Toulouse, Francia) 1967. Empleado de IBM Francia (1970-1977). Asignado en 1974 a Valencia como parte del equipo encargado de poner de marcha la nueva fábrica de IBM en España, de la que pasa a ser plantilla en 1977 hasta 1995, en la que estuvo en diferentes áreas técnicas y posteriormente directivas, habiendo ejercido en Montpellier y Paris, Francia; Tucson y Endicott, USA; Madrid, y lógicamente Valencia. De 1997 a 2008, Presidente de INNOVE VERDA, empresa valenciana especializada en Ingeniería Medioambiental. Jugador de fútbol en varios clubs de Francia (Toulouse, Saint-Gaudens, Montpellier). Corre su primer maratón en Madrid (1978), habiendo corrido en Madrid (6), Nueva York (4), Valencia (2), Brujas, París, Owego, Jerez, Montreal, Calvia, y Atenas (este último en 2014). Miembro del equipo fundador de S.D. Correcaminos (1981). Formó parte del Comité Organizador del 1er Maratón Popular de Valencia. Elegido Vocal del Board of Directors de AIMS, Barcelona (1996), reelegido en Kosice, Eslovaquia (1999) y Niagara, Canadá (2002). Presidente de Correcaminos, reelegido en 2009, 2013, y 2017. A partir de 2005 y hasta la fecha, Director de Carrera del Medio Maratón y del Maratón de Valencia, habiendo conseguido la calificación ORO en la primera y de PLATINO en la segunda de ellas. Elegido Vicepresidente de AIMS, Xiamen, China (2007). Elegido Presidente de AIMS, Atenas, Grecia (2010). Reelegido en Durban, Suráfrica (2014) y Tallinn, Estonia (2018). Ha escrito artículos relacionados con los aspectos sociales del Atletismo de Ruta en periódicos y revistas españolas.



Carles Murillo

Muchas gracias por la presentación. En primer lugar, debo agradecer a los organizadores de este diálogo mi presencia esta tarde aquí y pensar que mi participación podría aportar algún aspecto de interés. Con Paco Borao ya hemos quedado que no vamos a consensuarlo todo, sino que vamos a debatir y a discutir para que esto sea un poco más entretenido con puntos de vista distintos.

Me van a permitir que haga una mención inicial, aunque no tenga que ver directamente con el tema, al profesor Ernest Lluch, que fue compañero mío en la Universidad de Barcelona. También coincidimos en su época de ministro de Sanidad y Consumo, coincidiendo con mi época de presidente de la Asociación de Economía de la Salud (AES). Además, tuve el honor de sustituirlo en la tertulia radiofónica Café Baviera en la emisora RAC1 en Barcelona. Era un programa de carácter deportivo en el que Ernest Lluch participó hasta su fallecimiento. Esto me permitió satisfacer una de mis ilusiones de juventud: ser locutor de radio, así que de esta forma hice mis primeros pasos en el mundo del deporte. A lo largo de mi trayectoria profesional he tenido, como ven, frecuentes puntos de coincidencia con Ernest Lluch que, ahora, tienen un nuevo episodio con mi participación en los diálogos organizados por la Fundación que lleva su nombre. Todo un honor y una gran satisfacción personal.

Convinimos con Paco Borao, preparando el guión de los temas a tratar esta tarde, que para hablar de los eventos deportivos resultaba conveniente centrarse en algún tipo en particular de este tipo de acontecimientos. De este modo evitaríamos que yo, como economista, a cada situación planteada no respondiera con el ha-

bitual "depende", en relación con lo que ocurre en el mundo de los grandes acontecimientos o, por el contrario, en eventos puntuales y de menor envergadura relativa. Por esta razón, permítame que sitúe el acuerdo al que, en este sentido, llegamos con Paco Borao. Existe una gran variedad de eventos deportivos. Para resumirlo, podemos decir que hay algunos eventos que destacan por ser grandes eventos deportivos, lo que en la jerga se llaman macro o "mega eventos". Pueden ser eventos de tipo puntual o periódico como, por ejemplo, los Juegos Olímpicos, los campeonatos mundiales que suponen el movimiento de un gran volumen de dinero, gran impacto mediático y enorme consecuencia económica por la sencilla razón que se refieren a las disciplinas deportivas con más seguidores como es el caso del fútbol, el rugby, los deportes de motor, el baloncesto, el béisbol o el fútbol americano.

Luego, hay otro tipo de eventos deportivos, que son a los que entendemos merece la pena que nos refiramos en la sesión de esta tarde, cuyas características son bien distintas a los anteriores, tanto por su dimensión como por su alcance internacional. Son eventos importantes para ámbitos territoriales más reducidos (una ciudad, comarca, región o país) pero cuyo legado es importante por otros motivos a los que nos referiremos más adelante. Son eventos puntuales también que se llevan a cabo siempre en una misma sede, como el caso de la Maratón de València a la que luego se referirá Paco con mayor detalle, o en sedes itinerantes por corresponder a ligas que duran toda una temporada (las ligas de fútbol, baloncesto, balonmano, voleibol, hockey, waterpolo, etc.) o, finalmente, eventos que forman parte de un circuito que acumula resultados a lo largo del año (tenis, golf, motocross, entre otros). Por todo ello, hablándolo con Paco comentamos que la Maratón de Valencia puede ser un caso interesante y un ejemplo muy claro para todas aquellas preguntas y cuestiones que nos plantea el diálogo de hoy.

Francisco Borao

Correcto. Como bien ha dicho Carles yo rubrico todos los agradecimientos que ha hecho y añadido el de la Fundación Bancaja por recibarnos, lo que nos hace recordar tiempos de la Real Sociedad Económica de Amigos del País, en la época de ilusión que se vivió en España pos-transición y en la cual participé, por lo que me encanta volver a esta casa. Gracias al Ivie con el que tenemos muchos lazos, inclusive profesionales. Encargamos al Ivie desde hace ya muchos años la confección del estudio de impacto económico del Maratón de Valencia, porque consideramos, en ese momento, que un evento deportivo debe ser obviamente deportivo, pero



que no debe ir a lagrimear ayudas que después no redunden en beneficios para la sociedad, cuando además en un momento determinado estorba, como es en este caso, cuando un grupo de corredores por el simple hecho que les guste correr puedan fastidiar a decenas de ciudadanos porque les cortan las calles. Entonces, vimos la necesidad de encargarles un estudio del impacto económico que no fuese cualquier estudio de impacto económico, sino que fuese aquel que hace el COI de sus eventos, con la famosa técnica *input-output*. No queríamos vender humo, sino saber cuál es el coste de inversión que se genera para realizarlo versus cuál es el gasto que aquellos que vienen a disfrutarlo dejan en las arcas de la ciudad, sea en hoteles, restaurantes, recuerdos, etc. Estos son los elementos principales junto a otros, que iremos viendo. Yo he sido toda mi vida defensor del ejercicio físico, sea cual sea, independientemente del deporte que se practique como principio de buena salud individual y colectiva. Es decir, el deporte es bueno desde el punto de vista de la salud, sea cual sea. Y el deporte es también una buena escuela de educación para los jóvenes, muy, muy jóvenes hasta mayores, muy mayores. Este es un elemento fundamental, pero nunca hay que dejar de lado el ámbito económico.

Hicimos un pequeño escrito de intercambio con Carles por el cual vamos a ir dando paso para ir visualizando los dos puntos de vista, el de Carles más analítico y estudioso de los impactos económicos y sociales de los eventos deportivos, y el mío, más de practicante a la vez que organizador.

Yendo a las preguntas que nos hacíamos al principio: ¿qué persigue un evento deportivo? Yo diría que, en su globalidad, porque varía a medida que crece, pero diría que lo primero que persigue es darse a conocer. Un grupo de amigos que se reúnen para practicar el deporte que les gusta, al principio, no se plantea o se mira poco el aspecto económico. Esto surge cuando, una vez puesto en marcha, se desarrollan competiciones, ligas, torneos. Si estamos hablando de la creación de un evento deportivo en una ciudad media, es posible que sirva para ciudades grandes y para ciudades pequeñas.

El ejemplo de València, y sin exagerar, en el día que estamos, debemos ser conscientes que el ejemplo de València se está mirando en todo el mundo. Si nos comparan con Nueva York queda claro que somos una ciudad pequeña. Por eso decía que al inicio es importante darse a conocer, proyectarse hacia el mayor abanico de fuentes de crecimiento. Hay que presentar el proyecto, hacerlo atractivo y generar actividad a su alrededor, ya sea política, económica, social, humana, moverlo para hacerlo grande. Mas adelante, hay que aunar, ampliar, innovar, expandir. Es una actividad muy parecida a cualquier tipo de emprendimiento socioeconómico. Uno tiene una idea, pero debe crearla, desarrollarla, venderla para hacer que cada uno de los actores que están a su alrededor también la hagan crecer. Vuelvo al Maratón de València, pero es que el Maratón de València tiene 40 años, y es hoy lo que es gracias sobre todo a los últimos años. Sin exagerar, ha habido treinta y tantos años de inversión humana y de patrocinadores, a los cuales quiero agradecerles su aportación, para lograr dar ese giro en la reputación internacional, para ver que València sí puede acoger grandes eventos y que se pueden lograr grandes marcas, por lo que se puede disfrutar de algo que es no ajeno sino complemento de la vida laboral de las personas. Estamos hablando de eventos populares, no del FC Barcelona o del Real Madrid, o de otro tipo de actividades. Este es el punto de vista desde el que yo considero que un evento deportivo persigue y que es vencer. Es decir, tener éxito, porque el éxito es una bola de nieve. En estos momentos, el Maratón de Valencia tenía 3.000 participantes en el 2010 y 10 años después, tenía 30.000 inscritos.

Hemos hablado mucho de impacto económico, pero a mí me da la impresión de que lo que un evento deja en general y en cualquier caso es una huella. Los eventos dejan una huella que es la forma en la que me refiero a lo que en la literatura se conoce como el legado de un evento. Este legado será de unas características u otras en función tanto del tipo y dimensión del evento (grande, pequeño, puntual, cíclico) como de los objetivos que persigan sus promotores, organizadores y participantes. Un acontecimiento deportivo siempre deja una huella: su legado. Una parte de este legado es económico, pero puede ser de distintos tipos. Hay eventos deportivos que persiguen fundamentalmente concienciar a la población de las virtudes de la práctica deportiva o de los valores asociados al deporte como forma de vida. En la historia de los eventos deportivos encontramos multitud de ejemplos del aumento del interés y de la práctica deportiva después de su celebración. Las estadísticas referidas al conjunto de la población española señalan inequívocamente un salto cuantitativo, pero también cualitativo, en este sentido, después de la celebración de los Juegos Olímpicos de 1992, en la ciudad de Barcelona. Les invito a que consulten los resultados de las distintas ediciones de la Encuesta de Hábitos en España que corroboran las anteriores afirmaciones. El número de personas que practican con una cierta regularidad los distintos tipos de deportes en nuestro país se disparó, hubo un salto importante, aunque luego se ha ido más o menos manteniendo. También se hizo habitual la costumbre de adoptar el ejercicio y la actividad física como estilo de vida: salir a caminar, acudir a un gimnasio o centro deportivo, etc. Ustedes, aquí en València, tienen un claro ejemplo de cómo una decisión política se traduce en un mayor contacto con la actividad física y el deporte. Solo hace falta asomarse cualquier día y a cualquier hora por el viejo cauce del río Turia para comprobar los efectos de una decisión de facilitación del deporte.

Lo que trato de decir es que, más allá de las medallas, los Juegos Olímpicos supusieron que se fomentara la práctica deportiva y se pusiera el deporte en la agenda de los ciudadanos. Esto también es un legado. Otro legado importante de los Juegos de Barcelona fue el del fenómeno del voluntariado. Mas allá de la dimensión de un evento, la presencia de personas de apoyo a su preparación, desarrollo y control, resulta crucial ¿Cuántos eventos cuentan hoy en día con esta inestimable colaboración ciudadana? Muchos, la gran parte de ellos. Este fue un fenómeno nuevo en la cultura de nuestro país donde esta dimensión de participación de la sociedad civil en causas solidarias, humanitarias o, sencillamente, de implicación con el territorio, estaba bastante menos instaurada

que, por ejemplo, en el Reino Unido, donde la pertenencia a alguna sociedad civil estuvo siempre mucho más desarrollada. Aquí, participar a cambio de nada, por decirlo así de forma coloquial, parecía un poco extraño. Y eso cambia con los Juegos del 92, por lo menos en el mundo del deporte. Ahí la huella, lo que queda, es la sensación que dedicar unas horas a un evento de tu ciudad para que salga mucho mejor es un tiempo bien invertido y crea sensación de pertenencia y orgullo. De este modo se entiende que la colaboración ciudadana permita controlar los cruces, las calles de una ciudad o pueblo al paso de una carrera ciclista, garantizar la seguridad de los participantes en una carrera popular en una población pequeña. Me comentaban el ejemplo de Ourense en la carrera de sus fiestas patronales, donde el control del circuito urbano se hace gracias a la contribución de un buen número de voluntarios.

Volviendo a Barcelona '92, muchos coinciden en que el gran legado fueron las infraestructuras deportivas pero, sobre todo, las de los transportes, las comunicaciones y el entramado urbano. Las nuevas rondas para la circulación viaria aligeraron el tráfico por el ensanche de la ciudad de Barcelona. La ciudad se abrió definitivamente al mar y, por fin, hubo un aeropuerto a la altura de las



circunstancias. Hubo medallas y la gente, deportistas y asistentes, se lo pasó bien. La ciudad apareció en el mapa de los destinos turísticos, lo que constituye otro tipo de legado. La propia organización fue un ejemplo de trabajo bien planificado y llevado a cabo. Esta imagen positiva de la organización se traslada enseguida a la imagen de su tejido empresarial en la ciudad que hace de sede. Como sucede también con el caso de las actividades deportivas que, cada vez de manera más frecuente, se llevan a cabo en la ciudad de Valencia, le sirven —como a Barcelona— para mejorar la imagen de una ciudad que acaba apareciendo en el mapa, no solo por el deporte, sino por otras muchas cosas más.

A veces, desde el punto de la medición económica medimos costes porque es lo más inmediato y relativamente más sencillo. La tarea de cuantificar los beneficios resulta una tarea más interesante, a la vez que mucho más compleja. Es lo que sucede con cualquier aproximación para monetizar elementos no directamente expresados en dinero. Es lo que sucede cuando nos ponemos a medir los intangibles. Ahí los economistas tenemos un serio problema técnico, pero sabemos de su importancia y relevancia. Cuantificar los elementos intangibles permite añadir al impacto económico otros elementos que le dan al evento una consideración mucho más amplia. Este es un tema crucial cuando, por ejemplo, el patrocinador —sea una empresa privada o la administración pública— está dispuesto a contribuir económicamente a la realización de un evento deportivo. La medida del impacto del evento sirve para calibrar hasta qué punto el patrocinador recupera la inversión, sea con resultados positivos o, en el caso de las administraciones públicas, en términos de empleos generados e impuestos recogidos.

En definitiva, si nos centramos en la identificación de los elementos que componen la huella de un evento deportivo, la panorámica de sus consecuencias va mucho más allá que la cuantificación del impacto económico. Si nos preguntamos entonces ¿a quién o quiénes les puede interesar participar en la organización de un evento deportivo? nos encontramos con un abanico tan amplio de posibles respuestas que, incluso, resultaría difícil pensar que no vayamos a encontrar entidades a las que no les interese en absoluto implicarse. Un evento deportivo ofrece facetas de gran interés ya sea que se contemple como fenómeno social, como elemento integrador, de fomento de los valores del deporte y como dinamizador de la economía de un territorio.

Francisco Borao

Todos estos factores están dentro de un evento como la Maratón de València y son complementarios, no son antagónicos. En el club siempre comento que el primer patrocinador de la maratón es el Ayuntamiento. Aunque no ponga dinero pone las calles y sin calles no hay carrera. Yo recuerdo que tardamos 10 años en salir de El Saler y volver a la ciudad, y otros 20 adicionales para hacer el circuito que tenemos hoy en día. A partir de ahí, en estos últimos años, el tripartito que forman Ayuntamiento, Correccaminos y Fundación Trinidad Alfonso ha hecho lo que hoy en día se conoce —y no solamente en España— como “València ciudad del *running*”. Solo hace falta pasar por el antiguo cauce del río Turia, que es hoy en día un parque, para ver cómo los corredores constituyen una marea humana desde las seis de la mañana hasta las diez de la noche. Y esto es lo que decías tú de este legado humano que deja el deporte, que no está valorado desde el punto de vista económico pero que bajo mi punto de vista es importantísimo.

Yo siempre he vendido el correr por dos razones fundamentales. La primera es que no es un deporte competidor a la contra de ningún otro deporte, se puede correr y jugar al fútbol o al baloncesto. Es decir, complementa la parte saludable independientemente del deporte que se practique, pues deporte es salud. La segunda razón que es específica del correr es que cumple las tres “B”. Es bueno, es bonito y es barato. Unas alpargatas y una camiseta, puedes correr dentro y fuera de tu barrio, por la mañana o por la tarde, solo o con gente, con o sin sol, etc. Y sí, la ciudad, el lugar donde se realiza, es un punto fundamental para la proyección y el establecimiento de una actividad deportiva determinada. No es igual si se realiza en una ciudad u otra, aunque el concepto de maratón es igual en València, Madrid, Barcelona, San Sebastián, Málaga, porque cualquier ciudad de España lo tiene. Inclusive las carreras populares organizadas por los ayuntamientos, como las que se hacen aquí en València.

Es decir, correr es barato y es una actividad que puede dar cancha en cualquier ciudad de España. Ahora bien, si estuviésemos en Canfranc o en los picos de Europa, lógicamente ahí tendría que haber otro tipo de proyectos, pero para las ciudades, los eventos deportivos son, sin ninguna duda, un aporte beneficioso en múltiples aspectos que son complementarios: salud, legado —el cauce del río Turia, lo es para València sin duda—, y luego ya hablaríamos del turismo y de la atracción de visitantes.

Las vías de generación de riqueza de las que estamos hablando, el propio *marketing* y la publicidad que hay que hacer, porque si quieres dar a conocer un proyecto hay que publicitarlo. Y luego

hay un aspecto sentimental, diría yo, cuando quieres vender un proyecto al exterior, pues se vende la belleza, se vende el arte, los conceptos culturales de la ciudad al mismo tiempo que la ciudad. El corredor que viene a una ciudad no solo viene al evento, normalmente suele venir acompañado y suele venir algunos días antes y marcharse algunos días después. ¿Para qué? Para ver su entorno natural, para ver los museos, para disfrutar de la gastronomía, para de alguna manera conocer la ciudad en su materia y en su espíritu. No os quepa ninguna duda. El deportista que viene como actor, como participante, viene a invertir tiempo y dinero porque va a participar en un evento deportivo como del que estamos hablando, va a recibir cultura, belleza y algo de sentimiento o de *feeling* con las personas que conocerá. Luego ya os pasaré algún dato al respecto, porque el Ivie nos hace el estudio de impacto económico, pero también uno sobre la percepción de lo visitantes cuando regresan a casa después de haber disfrutado del evento y de la experiencia. Y sabemos que vuelven al evento y a la ciudad cuando han disfrutado de ambas cosas. Así se convierten en nuestros mejores agentes de venta para posteriores ediciones. Es decir, el que viene a visitarnos cuánto mejor se le trata, cuánto más disfruta y cuanta más felicidad recibe y siente, mejor hablará y mejor publicidad hará con terceras personas sobre nuestro evento, sobre nuestra manera de ser y sobre nuestros servicios.

Carles Murillo

Aquí yo creo que hemos llegado a un punto donde vemos que el número de agentes económicos que están implicados en un evento deportivo es muy variado. Resumiendo, diríamos que están, por una parte, los organizadores y detrás de ellos puede haber uno o muchos patrocinadores de naturaleza pública o privada que perseguirán objetivos diferentes pero que, en ningún caso, querrán perder mucho o nada de dinero. Podemos encontrar incluso algún patrocinador privado que verá que, a través de su colaboración con el evento deportivo, tiene una ventana abierta al mundo que le permite generar mucha atracción y obtener un rendimiento económico más o menos inmediato. Si se trata de una administración pública, como hemos dicho anteriormente, podrá recuperar la aportación que haya hecho como organizador y si puede sacarle algún rédito todavía mucho mejor. Esto es posible siempre que se hagan las cosas bien hechas y con profesionalidad.

Luego tenemos los deportistas. En el caso de carreras populares y maratones, participan, según cada caso, atletas de élite —profesionales que van a por sus marcas y para los que la actividad es su *modus vivendi*—, hasta personas que participan sencillamente por

el placer y la satisfacción que produce hacer deporte. El atleta aficionado también se marca sus respectivos retos personales. Para ello, cada vez más, su indumentaria se complementa con algún chip que en el momento de cruzar la línea de meta le permita automáticamente observar sus registros e, incluso, inmortalizar el momento con alguna imagen que compartirá al instante en sus redes sociales como testimonio de lo que acaba de conseguir.

El efecto arrastre de los acontecimientos deportivos

Finalmente, contamos con el grueso de los acompañantes de los deportistas. Los hay que tienen un perfil técnico —sobre todo en el caso del deportista profesional— mientras que por otro lado encontramos a los acompañantes y, si el evento es un acontecimiento que genera expectación como para ser seguido y contemplado como espectáculo, los aficionados y seguidores. Entre todos, según lo que nos muestran cada vez más las cifras de los estudios de



impactos, corroboran la existencia de —como bien decía Paco— un turismo deportivo creciente, es decir, el fenómeno turístico vinculado a una actividad deportiva, ya sea como espectador o como participante. En el caso de los eventos puntuales, se da cada vez más la circunstancia que los participantes planifican su viaje, contando los días de preparación y competición en la sede del evento deportivo, añadiendo algunos días más para disfrutar de la ciudad sede y sus alrededores, sobre todo si existe una oferta con unas características atractivas (climatología, cultura, gastronomía, compras, etc.). Es el caso de nuevo de Barcelona y de València, entre otros muchos destinos. Los participantes se planifican de tal modo que muchos de ellos, y sus acompañantes, acaban haciendo varios días extra de estancia. El sector del turismo, como el de la salud y el comercio son los sectores más claramente relacionados y beneficiados con las competiciones deportivas.

Cuando medimos el impacto del deporte solemos también cuantificar su capacidad de arrastre. Miramos si es un evento que empieza y acaba en sí mismo o si, por el contrario, tiene capacidad para generar actividad en sectores relacionados. Me refiero con ello, no a los sectores imprescindibles para que exista el evento y la competición deportiva, sino a aquellos otros sectores que proporcionan elementos de confort o experiencias complementarias al fenómeno deportivo como el turismo.

Francisco Borao

Los aficionados son también fundamentales. En el maratón el espectáculo es gratuito. Hay pocos deportes que en sus expresiones más internacionales sean gratuitos. Por un lado, no queda más remedio, al necesitar 42 km de ciudad, por lo que difícilmente se podría hacer pagar una cuota determinada. Pero en toda su extensión el espectáculo de maratón para el aficionado es gratuito. Además, llevamos ya varios años que sabemos que este fenómeno genera en la propia sociedad, vamos a llamarlo sin parecer muy grandilocuente, un orgullo de pertenencia. Yo tengo una anécdota. Uno de los elementos fundamentales en una maratón popular es la Policía Local. Es uno de los cuerpos imprescindibles para que todo se desarrolle de acuerdo con lo establecido, con las normas y el respeto correspondiente. Pues convencer a la Policía Local de que el maratón era necesario fue complicado, al cabo de treinta años su colaboración continuaba siendo un poco renqueante. El éxito del maratón lo constaté ya definitivamente cuando el jefe de la Policía Local vino a verme y me dijo "Paco, que bien nos ha quedado este maratón". En ese momento vi que habíamos conseguido convencer a uno de los cuerpos más reticentes con el maratón, puesto



que significaba parar el tráfico en prácticamente toda la ciudad. Pues eso, fue la insistencia, el creer que era posible, el invertir y, sobre todo, el conseguir que los poderes civiles, económicos, personales, crean que esto puede ser rentable para la ciudad.

Nosotros tenemos la gran suerte de que las bondades que siempre ha tenido València como su planitud, su clima, su orografía necesitaban de un impulso inversor que nos permitiese demostrarlo. Y demostrarlo es poder traer a personas, en este caso, corredores que diesen las marcas que llamasen la atención a nivel internacional. Era una apuesta y afortunadamente gracias al presidente de la Fundación Trinidad Alfonso, el Sr. Juan Roig, se ha podido conseguir hasta tal punto de poder llegar a la cima en que estamos en este momento.

Es verdad que todas esas bondades que tiene la carrera en este momento las tenía antes, pero hacía falta que los actores económicos de la ciudad creyesen en que eso era posible. Y hablamos del maratón, pero podrían ser otras cosas. En València hemos tenido ejemplos de desastres y ejemplos de éxitos en cuestión de eventos deportivos, no ya en maratón sino de otro tipo.

Carles Murillo

Esto es un tema importante porque no siempre un acontecimiento deportivo provoca satisfacción para todos. De alguna forma deberíamos preguntarnos o, mejor dicho, preguntar, además de cómo vieron un evento deportivo tanto los participantes como los asistentes a cualquier evento deportivo, a la población en general, esté o no interesado por el deporte o por el evento en cuestión. Las encuestas de satisfacción a los participantes y asistentes suelen dar resultados positivos. En cambio, los ciudadanos del entorno más próximo al lugar donde se celebra el evento no siempre les complace que el evento se celebre cerca de sus casas por las posibles incomodidades que la afluencia de público, el desarrollo de la prueba, entre otros aspectos, pueda ocasionarles. Para conocer mejor la repercusión del trazado de una carrera popular en una ciudad, conviene preguntarles a los vecinos de aquellos barrios por donde pasan los atletas, o a todos los ciudadanos de la ciudad, qué opinión les merece. Es probable que algunos de ellos tengan que modificar sus hábitos en los días de las pruebas. O, en el caso de eventos deportivos en un espacio cerrado concreto, debemos preguntarles la opinión a los vecinos. En sus respuestas seguramente encontraremos de todo pero quizás para algunos, independientemente de su interés por el deporte, la celebración de una competición les causa molestias por la afluencia de público o ruido.

València fue la sede de la carrera de Formula 1 en circuito urbano. Como mostraba un estudio llevado a cabo por compañeros de la Universidad de Valencia, a algunos de los vecinos del barrio del Cabañal no les quedó el mismo sabor de boca con la carrera que a aquellos otros que venían de fuera con una entrada vip y que disfrutaban de la carrera en primera línea, lo que supone "disfrutar" del rugir de los motores y de la cercanía al recorrido. De la misma forma que las carreras populares en la ciudad de Barcelona, que son habituales y muy frecuentes y se celebran en un recorrido que obliga a establecer un cordón de seguridad y de cortes de tránsito, durante unas cuantas horas del día. A bastantes habitantes del ensanche de la ciudad esto les supone una cierta limitación en su movilidad. Los vecinos de las proximidades de Mestalla y del Camp Nou en Barcelona han de ingeniárselas para saber cuándo pueden estacionar sus automóviles o que recorrido han de hacer para moverse a pie o en transporte público los días de partido. Lo mismo ocurre con los problemas asociados al transporte derivados de los partidos de fútbol en horario nocturno.

¿Y esto que significa? A lo que me estoy refiriendo es que el éxito en la organización de un evento no acaba con la faceta deportiva,

tiene otras muchas vertientes. Esto se debe tener en cuenta. Y yo creo que el gran éxito de la presencia de deporte en este ámbito social y ciudadano es el pensarlo y planificarlo bien para todos, no solo para los participantes, los que aplauden o los que van a hacerse la foto, sino en todos. La planificación y operativa de un evento deportivo son elementos clave de su éxito en el sentido más amplio del término. Debemos felicitarnos por el hecho de que estas tareas se hacen de forma cada vez más profesional lo que redundará en la buena fama de la mayor parte de los eventos deportivos.

En otro orden de cosas, me viene a la memoria una referencia que mencionaba Eduardo Bandrés en el primer diálogo. Eduardo citaba el estudio hecho por unos compañeros de la Facultad de Ciencias Económicas de A Coruña que aplicaron el método de la valoración contingente para monetizar el sentimiento de apoyo al equipo de la ciudad. La valoración contingente es un procedimiento que se utiliza en economía para estimar el valor de aquello que no tiene valor de mercado. Simplificando mucho el complejo trabajo que supone el uso de esta aproximación, se trata de jugar con preguntas del tipo ¿usted cuánto está dispuesto a pagar por ...? En el caso del trabajo al que antes me refería, la pregunta concreta era algo así como: Teniendo en cuenta la contingencia que el equipo del Deportivo de la Coruña ha bajado a Segunda División ¿cuánto estaría dispuesto usted a pagar para que el Deportivo vuelva a jugar en Primera División? Lo cierto es que ahora el Deportivo juega en Segunda B y la formulación de la pregunta tocaría rehacerla si se repitiera el estudio. Del mismo modo, podríamos preguntarles a los ciudadanos de cualquier lugar cuánto estarían dispuestos a pagar para un evento de referencia que se celebra en la ciudad se mantuviera en el calendario deportivo de forma permanente. Se trata de medir el orgullo o satisfacción por el hecho de albergar una carrera popular o un evento. Seguramente, la mayoría de los entrevistados estarían dispuestos a pagar alguna cosa para preservar el evento, porque de alguna forma le repercute. Este efecto puede ser económico o, simplemente, de satisfacción, orgullo o sentimiento de pertenencia. Estos elementos salen rápidamente a la palestra cuando preguntamos en qué se caracteriza la ciudad donde vivimos.

Déjame ahora Paco que te haga una pregunta muy concreta: desde el punto de vista de un organizador ¿cuáles crees que son los elementos que se deberían tener en cuenta para minimizar estas incomodidades que pueden repercutir en las personas que viven en una ciudad cuando les toca de cerca el acontecimiento deportivo?

Francisco Borao

Escuchar y convencer en vez de vencer. El maratón o carreras ciclistas o populares tienen un elemento diferenciador y es que los deportistas son actores y no espectadores. Y creo que hay una gran diferencia entre quién va a ver a un equipo ganar, y que gana o pierde, pero él no gana ni pierde y continua ahí sentado, aunque lo viva muy intensamente y sé que "el sentiment" está allí, fuerte y se vive. Pero en los eventos populares el aficionado es actor. Una de las cosas que me encantan del maratón es que los que llegan a meta después de cinco horas lo celebran igual que si hubiesen ganado. Todos los que llegan a meta han ganado porque no luchan contra nadie. Se convencen de que están haciendo algo que de alguna manera les da disfrute porque tampoco les va a dar dinero. Es muy diferente.

Por ejemplo, de cara a los patrocinadores o a los ciudadanos, en los maratones hay un hecho que nos ayuda y es que solo fastidiamos una vez al año. Es muy diferente tener un evento cada día que una vez al año, porque mucha gente se cambia de dirección para evitarlo. Es verdad que en un maratón paralizas toda la ciudad y generas problemas a la gente, por lo que yo creo que hay diferencia entre los eventos populares de este tipo y los eventos de mayor envergadura, llamémosle de indole socio-política. Ahí



la cosa es muy diferente. Hay que escuchar, siempre. Porque una de las primeras cosas que uno tiene que hacer cuando organiza es escuchar, porque todos los años hay que cambiar cosas para el año siguiente porque nos han pedido, sugerido o llamado la atención sobre "a", "b", "c" o "d", y a lo mejor la "c" o la "d" la podemos variar para que no sean un problema, mientras que la "a" o la "b" no, pero las podemos guardar para otras ediciones. Y ese tipo de mejora continua de la calidad y el servicio yo pienso que la sociedad a través de los medios lo ve. Esa es mi percepción.

Carles Murillo

Creo que no podemos dejar de referirnos a la forma de medir el impacto económico y a los efectos de la COVID en los eventos deportivos.

En relación con el primero de estos dos puntos, a reserva de lo que tú Paco puedas decirnos luego del impacto de la Maratón de Valencia, quisiera situar el eje de la discusión en forma de 4 preguntas que, luego, pueden servir para dimensionar mejor las cifras.

¿Cómo se calcula el impacto económico de un evento deportivo?

La primera pregunta es ¿a quién le interesa el impacto del evento deportivo? En parte ya lo hemos dicho al principio: le interesa al patrocinador, a los promotores y a los organizadores y, en general, a cualquier persona implicada con el evento ya sea como participante o como espectador.

La segunda pregunta entra de lleno en la problemática más técnica es decir ¿cómo se mide? La medición del impacto de un evento deportivo es, como bien saben las personas del Ivie que son los encargados de efectuar el trabajo de medida de impacto y satisfacción en la Maratón de Valencia, tarea que no es simple ni se resuelve en un par de días. En cualquier caso, lo importante es señalar que este trabajo requiere de una planificación previa sobre el tipo de información que se precisa. Hay diferentes aproximaciones metodológicas, como bien apuntabas, Paco, en tu anterior intervención. La valoración puede hacerse mediante el método de análisis coste-beneficios o bien usando las tablas *input-output* para cuantificar impactos indirectos e inducidos, o el enfoque de

la valoración contingente que mencioné antes. No hay un método mejor para todos los casos. Desde mi punto de vista hay un método adecuado para cada situación y objetivo. Si el evento que estamos midiendo es un evento local y la repercusión económica no va más allá de la ciudad sede, no contaremos con una tabla *input-output* a nivel de ciudad y es probable que tampoco exista a nivel provincial. Hacer una estimación de flujos intersectoriales para una ciudad o provincia a partir de tablas regionales o nacionales no siempre es adecuado, por lo que lo aconsejable es recurrir a otros métodos. El cálculo de los efectos totales, como suma de los efectos directos, indirectos e inducidos que proporciona la aplicación de la metodología *input-output*, tiene sentido cuando la medida de los impactos se contempla desde una perspectiva territorial que tenga un marco *input-output* actual y solvente.

¿Qué es lo que se tiene en cuenta y que también repercute a la hora de escoger el método? De entrada, si hay inversiones en infraestructuras o no las hay. En este caso, en la maratón son mínimas pero si, en cambio, se utiliza un espacio con equipamientos e instalaciones para la realización de un evento, esta partida puede ser muy importante y, lo que es más noticiable, generadora de impacto económico. Pensemos, por ejemplo, en una actividad *outdoor* como la práctica de muchos de los deportes de invierno. La parte de los "hierros" (que es como se suele denominar a las infraestructuras para facilitar la movilidad de los esquiadores para subir a las cotas más altas para iniciar el descenso en la modalidad de esquí alpino) supone una partida muy importante en los presupuestos de la estación de esquí. Otro concepto muy importante en eventos como a los que nos estamos refiriendo son los gastos corrientes, es decir lo que se gastan los participantes y asistentes en bienes y servicios. Lo que se gastan los deportistas, acompañantes, personal médico, medios de comunicación, jueces y espectadores. Todos y cada uno de ellos realizan un conjunto de gastos que va a parar en sectores diversos y es ahí donde las mediaciones *input-output* nos permiten cuantificarlo. Además de estos gastos directos, esta metodología permite medir cual es el efecto indirecto teniendo en cuenta otros sectores relacionados. Como todo este movimiento de dinero genera salarios y rentas, se produce un efecto que denominamos efecto inducido. Una de las particularidades del uso de la metodología *input-output* es la capacidad para analizar qué sectores y en qué medida han resultado más beneficiados de las inversiones y los gastos corrientes. La mayor parte de los estudios de impacto para los eventos a los que nos estamos refiriendo señalan que el sector de la hostelería, restauración y alojamientos turísticos, el comercio, transporte y comunicaciones, son los sectores que resultan más beneficiados

por los gastos corrientes y, si hay inversiones en infraestructuras, el de la construcción.

Otra medida interesante de los efectos de un evento deportivo tiene que ver con todo lo relacionado con el impacto medioambiental. Estoy convenido de que cada vez más tenemos que prestarle atención a la sostenibilidad medioambiental. Tenemos ejemplos recientes de la necesidad de medir la repercusión que tiene cualquier evento deportivo celebrado al aire libre. Desde las carreras ciclistas, como el Tour de Francia, el Giro de Italia, La Vuelta, cuando vemos el uso y destino final de los bidones y envoltorios de alimentos y bebidas de los corredores. Lo mismo sucede con el material de desecho en las carreras atléticas o, el rastro dejado por los miles de excursionistas que transitan por las montañas de España o en las largas colas camino del Everest. Esto también lo debemos tener en cuenta cuando se analizan impactos de los eventos.

Finalmente ¿cómo se expresa este impacto económico? Los impactos suelen expresarse en términos de ventas, de producción, o con una medida más fina que son las rentas generadas, el valor añadido, desde un punto de vista económico. Este es el indicador más interesante, porque si ingresamos tanto como gastamos y esto no se va a ninguna parte, habremos movido mucho dinero, pero el valor añadido habrá sido pequeño. Además, se suelen estimar los empleos generados así como los ingresos para la administración pública por la vía de la recaudación impositiva.



Francisco Borao

Varias cosas en todo este tema. En primer lugar, El Maratón de Valencia no da beneficios. Cero.

Carles Murillo

¿Para la organización?

Francisco Borao

Beneficios del maratón no hay, otra cosa son los indirectos, eso de que el patrocinador que está mete publicidad y que lo rentabilice por el impacto mediático que haya podido tener, etc. El binomio que organiza el Maratón es la Sociedad Deportiva Correcaminos, sociedad sin ánimo de lucro y el Ayuntamiento de València a través de su fundación deportiva. Ningún inversor recibe ningún importe económico en base al maratón. Es decir, en este caso el coste del último maratón, en 2019, tuvo un gasto de organización de 5.406.000 euros y el gasto turístico que está calculado en base a todas las encuestas que se hacen durante los días de la carrera, es superior a 22 millones, de los que 16 millones son sueldos, salarios y beneficios al PIB, lo que permitió generar 524 empleos a tiempo completo. Este es el impacto económico que tiene el maratón que de hecho va desde 2010 creciendo continuamente. Suponemos que algún día encontrara su techo, pero este es el impacto económico en la ciudad, principalmente el gasto que generan los que vienen a visitarnos, sobre todo en servicios.

Luego hay una serie de cosas que yo creo que son tan o más importantes que esa cifra que es el saber el por qué la gente viene aquí, porque sin saber esto no podemos llegar a plantear acciones de mejora. Por ejemplo, el gran ambiente de *running* que percibe el visitante se puntúa con un 4,5 sobre 5, y el recorrido de la carrera, 4,1 sobre 5. Ante la pregunta sobre cuáles fueros los medios a través de los que conoció el Maratón de Valencia, lo más importante es que el 68,1% afirmaron que fue por los comentarios de otros corredores o amigos. Una de las grandes cualidades que tiene esta carrera y el entorno de la carrera, que no solamente es la carrera en sí, son esos servicios que la gente utiliza en València, como son los hoteles, restaurantes, tiendas,... Ese buen rollo que hay en esta ciudad es lo que hace que los que vienen a visitarnos sean nuestros mejores agentes comerciales para vender València en el exterior. Esto es un patrocinador, como diría aquel, gratuito. Los que han venido, repiten y nos venden al exterior. El llegar

a vender 30.000 inscripciones este 2019, en menos de un mes después de la carrera anterior, esto en España les puedo asegurar que no hay ninguna carrera que lo consiga. Otra, obtener tantos inscritos como Madrid y Barcelona juntas, este sí es un dato interesante.

Luego está lo que podemos llamar la satisfacción global. El Ivie hace una encuesta de los corredores, los cuales ponen una nota de 8,9 a los organizadores. Es decir, hay un sobresaliente casi matricula en el impacto, lo que viene a corroborar ese 70% de corredores que venden nuestro producto en el exterior. Hablando de economía, los 5 millones comentados son aportaciones que hacen los patrocinadores, con la Fundación Trinidad Alfonso aportando el 65% de la inversión de patrocinio para organizar la carrera. No recibe nada a cambio en el sentido económico de la palabra. Lo recibe porque su presidente, que es nuestro mecenas, lo considera una inversión para la ciudad y que repercutirá en el nombre y la fama de la ciudad a través del deporte. El importe que aportan los corredores mediante su inscripción ronda el 27%. El resto, son patrocinadores privados. Esto hace también que lo que podríamos llamar la inscripción del corredor por venir a correr en esta ciudad es muy baja en comparación con el total. Es decir, si esto fuese un negocio totalmente privado la inscripción para asumir los gastos necesitaría ser cuatro veces mayor. Y eso también repercute en lo que estábamos comentando de la atracción de Valencia, que considera la inversión privada como su mayor patrocinio. Es decir, el inversor público que es el Ayuntamiento invierte en poner las calles, es un aportador menor en cantidades económicas. En resumen, las aportaciones son una cuarta parte de inscripciones y tres cuartas partes de patrocinios privados.

A toda persona interesada en este tipo de datos y que nos esté escuchando, tiene que entrar en Google y poner maratón Valencia 2019, impacto económico y aquí tendrá el estudio hecho por el Ivie entero, de la primera hasta las casi 90 páginas, en el cual vienen todos y cada uno de los datos del por qué, cómo, cuándo, quién y los resultados. Todos los datos que se quieran obtener y las fórmulas de cálculo del por qué se hace como se hacen.

Carles Murillo

Si yo lo pusiera en una balanza encontraría más ejemplos de colaboración público privada, como la Maratón de Valencia, que no de competencia por un único espacio o tipo de competición. ¿Qué la puede haber? Sí, pero yo diría que no sería el ámbito deseable y que la colaboración es realmente lo que se da más.

Si retomamos el tema de cómo medimos el impacto de los eventos deportivos, del que hemos hablado, me gustaría añadir un par de elementos más. Las fuentes de información para medir el impacto económico se pueden resumir, esquemáticamente, en lo siguiente: las cuentas de los organizadores, los datos que permite estimar el gasto corriente de participantes y asistentes y, si es el caso, los resultados de la tabla *input-output* de referencia. Con el presupuesto de la organización, la estimación del número de participantes y asistentes, así como su respectiva procedencia, se pueden hacer aproximaciones ex ante. Con la liquidación de las cuentas de los organizadores, la estimación de los gastos incurridos y las cifras consolidadas de asistentes tenemos los ingredientes para calcular efectos *ex post*. Es importante además que cada una de las partidas del presupuesto de la organización puedan asimilarse a sectores económicos, especialmente si utilizamos luego un procedimiento de medición basado en las tablas *input-output* ya que, si no logramos asimilar cada partida a un sector económico, deberemos hacer demasiados inventos, o demasiadas imputaciones. Además, debemos contar con una medida lo más fiel posible de los distintos conceptos de gasto de las personas. Pero no todos cuentan, como apuntaba Paco. Nos interesa especialmente los gastos de los que son de fuera. Cuando decimos que hay eventos deportivos que generan un gran impacto económico es porque tienen muchas personas que vienen de fuera del territorio donde queremos medir el impacto. Si el interés se centra en medir el impacto de un evento deportivo en la Comunidad Valenciana solamente me interesaría contabilizar el gasto de aquellos que han venido de fuera de dicha comunidad autónoma. Porque, si bien es cierto que aquellos que son de la propia comunidad autónoma gastaron en València, también lo es que si no hubiese existido la carrera, se lo hubiesen gastado en otra cosa en la región, por lo que el saldo, desde el punto de vista de impacto económico, es cero. Y por esto cuando hay muchos participantes y acompañantes de fuera, que no vienen para un día sino para 5, resulta que aquellos 100 euros en promedio que se gasta alguien de fuera que va a un evento deportivo de estas características, multiplicado por muchos de fuera es lo que da un gasto hasta llegar a los 22 millones que mencionaba Paco en referencia a la Maratón de Valencia.

Francisco Borao

De los treinta mil corredores, aproximadamente, diez mil venían de fuera de España, otros diez mil de otras regiones de España y diez mil de la propia Comunidad Valenciana.

Carles Murillo

Efectivamente, tenemos 20.000 corredores que, multiplicado por un gasto medio de unos 100 euros diarios que hacen los venidos del resto de España, y por una cifra ligeramente superior en el caso de los que vienen del extranjero (a los que no les contamos lo que gastaron en transporte porque lo pagaron a una entidad que no es de València), da el resultado que antes mencionabas. En cambio, si el evento tiene una participación mayoritariamente local, el impacto en el territorio es económicamente hablando relativamente mucho menor que en el caso de eventos con gran participación foránea.

Por otra parte, como mencionaba anteriormente, hay que contar los intangibles, que son elementos que están ahí, quedan en el corto o largo plazo que, por su naturaleza, son los que su cuantificación resulta más delicada y compleja. Me estoy refiriendo de nuevo a la repercusión social y medioambiental, que también se mide y podría tener un saldo positivo, pero también negativo. Todo esto es lo que tratamos de medir.

Carles Murillo

Vamos a dedicar los últimos minutos a la situación postCovid. ¿Qué es lo que está sucediendo o va a suceder? Desde mi punto de vista se han producido dos efectos.

Consecuencias del COVID-19 en el deporte

El primero de ellos tiene que ver con la celebración del evento. Un compañero que tiene una empresa que organiza eventos deportivos, refería la situación con una frase contundente: "los eventos — me decía — han sido los primeros en desaparecer y van a ser los últimos en volver aparecer en escena". En la primera fase del estado de alerta el número de eventos cancelados o desaparecidos fue enorme, con algunas, muy pocas, salvedades. Los organizadores de eventos deportivos han pensado, a las primeras de cambio, en la suspensión. Luego, al cabo de un tiempo, la imaginación y el deseo de no dejar a los interesados sin actividad ha hecho aparecer propuestas de cambio en el formato. Si queremos mantener los eventos, es necesario, por lo menos en el corto plazo, imaginarlos de otra forma. Es lo que han hecho muchas competiciones en formato de liga que han concluido la temporada concentrando la fase final en modo *play-off* y en una sede única. Otros, como por

ejemplo, la cursa de la Mercè en Barcelona, han aceptado que es imposible contar de nuevo con 12.000 o 14.000 corredores y han optado por reconvertir la carrera en un formato híbrido, como la docencia en la universidad. Para ello han organizado carreras en modo presencial, con 4 grupos distintos de 375 personas cada uno, recorriendo una distancia más corta y respetando las distancias de seguridad, a la que se suma muchos aficionados que corrían por su cuenta, cada uno desde el lugar del mundo donde se encontrara, ya fuese dentro de su casa o en el exterior. El resultado, distinto, ha servido para mantener viva la idea y la finalidad de esta carrera popular. El Rally Dakar también se ha reformulado, tanto el circuito como el número de participantes. Otros, como el torneo de tenis de Wimbledon, que como tenían un seguro que les cubría de la contingencia de una fuerza mayor que no permitiera celebrar el torneo, no se han visto directamente afectados desde el punto de vista económico, aunque sí deportivo.

El segundo efecto se refiere a los cambios que han aparecido y, en gran medida, han llegado para quedarse. Me refiero, entre otras cosas, a los elementos relativos a la seguridad. Mayor seguridad en términos de salud de los participantes y de los asistentes. Este es ahora un aspecto prioritario. Otro de los aspectos que están y estarán presentes en el futuro de los eventos deportivos es la incorporación de los elementos tecnológicos, que si bien ya sobrevolaban el fenómeno deportivo antes de la pandemia ahora han aterrizado de golpe. La tecnología ayudará a solventar muchos de los problemas de seguridad, pero también de la gestión de los aforos, los circuitos de movimientos dentro y fuera de los recintos deportivos, el seguimiento de los acontecimientos deportivos por parte de los seguidores, entre otros aspectos.

Para mí, estos son tres puntos que mostrarán un antes y un después en el desarrollo de los eventos deportivos.

Francisco Borao

Yo tengo la estadística de la Asociación Internacional de Maratones y Carreras en Ruta que tiene 450 carreras registradas, y la World Athletics debe tener otras 150, por lo que calculo que debe haber sobre unas 600 carreras; yo estoy haciendo una estadística mensual cuyos datos muestran que entre enero y febrero había unas 69 carreras programadas y se hicieron 66. Sin embargo, entre marzo y mediados de septiembre habían programadas 272 y se han hecho 30. Eso da la imagen que tú has comentado de cómo está el panorama de los eventos deportivos, o eventos populares en este caso. Y ya veremos qué ocurre con los Juegos Olímpicos.

Esto tiene varias lecturas. Yo creo que los maratones y carreras populares han llegado para quedarse. Yo no sé cuántas caerán, porque habrá que no levantarán cabeza, pero yo no creo que peligre la subsistencia de los eventos deportivos porque es la sal que da gusto a las obligaciones de la vida. O sea, el famoso binomio trabajo-felicidad no cambiará en la vida. Lo que probablemente ocurra, sobre todo en un principio, es que las rigideces de la organización sean muy superiores. Estamos hablando de la digitalización, de la salud, de la seguridad y yo creo que todos iremos a mucha más seguridad en los temas sanitarios y demás pero esto no va a cambiar muchas más cosas. La economía, que es el impacto que sigue al coronavirus y que va impactar este año y el que viene, va a tardar más en levantarse, pero se levantará porque el mundo no se va a parar por una pandemia si no se paró hace un siglo ni hace tres. Puede ser que no tengamos la misma vida pero vamos a seguir necesitados de eventos populares para dar vida al deporte. Porque si el deporte es salud, el deporte va a seguir existiendo para acompañar la fuerza de trabajo, será de una manera o de otra, pero no os quepa duda que los eventos deportivos y populares van a seguir existiendo, ya sea la Maratón de València, ya sean otros, van a seguir existiendo. Y es nuestra obligación ciudadana hacerlos reales, apoyarlos, trabajarlos y ofrecerlos a la sociedad que tengamos.

Carles Murillo

Al respecto de los grandes eventos y sus impactos vamos a hablar un momento de los Juegos Olímpicos como nos preguntaban desde el público asistente a este diálogo. Yo creo que desde la experiencia de Río, e incluso en anteriores ediciones, con la salvedad quizás de los juegos de Londres en 2012, ha habido un cambio en el paradigma en el significado de la elección de las sedes. La repercusión que tienen los JJ. OO. cambió espectacularmente con la llegada a todo el mundo de la televisión en color, por lo tanto, antes de aquello fue una cosa y después ha sido otra bien distinta. En esta última época, la de la televisión y los juegos en todos los hogares, ha habido ciudades sede que han obtenido, como Barcelona, resultados de legado y de huella muy importantes. Pero no significa que esto haya sido igual para todas las demás. Hubo fracasos como los de ciudades con grandes inversiones en infraestructuras deportivas que después quedaron en desuso. En otros casos, como Atlanta, en las que se celebraron los juegos y nadie apenas lo recuerda. Es decir que ha habido mucha variabilidad en esto.

Las votaciones del COI para llevar los juegos a Río creo que fue una idea que a mí me pareció, en su momento, una buena apuesta para llevar la máxima competición deportiva también a los países emergentes, como Brasil, tratando de superar —todo un reto— las limitaciones, restricciones y riesgos que suponía celebrar los juegos en una ciudad como Río de Janeiro. Luego, el resultado ha sido otro y el legado tampoco ha sido el esperado. Esto hizo modificar más adelante los criterios que el COI utiliza para la asignación de sedes, adjudicando de una tacada, las próximas ediciones a dos sedes que ya no son para experimentar, sino que son sedes consolidadas y exitosas. Por lo que me da la impresión de que hasta principios de 2020 esto parecía encaminado, el COI se daba un plazo para repensar el modelo, con las dos nuevas sedes ya otorgadas. ¿Qué puede pasar a futuro? La primera incertidumbre es saber si habrá juegos en el 2021 y yo, en estos momentos, sinceramente no me atrevo a aventurar si los juegos de Tokio se celebraran o no en esta nueva fecha. Soy de la opinión que esto también condicionará lo que pasará a futuro con los juegos olímpicos.

Sobre impactos en infraestructuras como decía antes, hay ciudades que lo han aprovechado muy bien y otras que no. Y no únicamente me refiero a las infraestructuras urbanas y de transportes sino a las propias infraestructuras deportivas, en las que hay que todavía se aprovechan y otras que no se aprovechan tanto. En Barcelona tenemos el caso del propio estadio de Montjuïc, un estadio antiguo pero que está en una montaña mágica para los eventos deportivos, pero que para los ciudadanos de Barcelona no es un lugar ideal para la práctica deportiva por razones muy diversas. Resulta paradójico contemplar que el Palau Sant Jordi tiene un uso más frecuentado por conciertos y eventos musicales que como lugar donde se celebran eventos deportivos, aunque hay que decir que al menos se utiliza. Esto es relativamente desigual, pero también hay muchos ejemplos de buenos usos de las instalaciones y de impactos relevantes.



DIÁLOGO 3

**Práctica deportiva,
calidad del empleo
y salud**

María José Suárez/Nuria Garatachea



MARÍA JOSÉ SUÁREZ

Doctora en Economía por la Universidad de Oviedo y profesora titular de Universidad en la misma institución

Doctora en Economía por la Universidad de Oviedo, recibiendo su tesis el Premio Extraordinario de Doctorado. Ha realizado una estancia postdoctoral de ocho meses en UCL (University College London, Reino Unido) en 2001. Sus campos de especialización son la economía laboral, de la cultura y del deporte. Ha colaborado en varios proyectos de investigación convocados por organismos públicos nacionales y autonómicos. Ha publicado artículos en revistas científicas internacionales y nacionales con proceso de evaluación por pares y, la mayoría de ellas, con factor de impacto en el Social Journal Citation Reports, tales como: *European Sport Management Quarterly*, *European Journal of Health Economics*, *Labour Economics*, *Review of the Economics of the Household*, *Journal of Sports Economics*, *International Journal of Sport Finance*, *Journal of Cultural Economics*, *Revista de Hacienda Pública*, *Spanish Economic Review* y *Revista de Economía Aplicada*. Ha formado parte del comité científico de los VII y VIII Congresos Iberoamericanos de Economía del Deporte (2016 y 2017 respectivamente) y del comité organizador de las III Jornadas de Economía Laboral (Oviedo, 1999). En relación a cargos de gestión, ha sido Secretaria del Departamento de Economía de la Universidad de Oviedo (octubre 2004-febrero 2005) y Vicedecana de Movilidad y Acreditación Internacional en la Facultad de Economía y Empresa de la citada universidad (2010-2014). Asimismo, ha sido codirectora del título propio de la Universidad de Oviedo: Máster en Análisis y Evaluación de Políticas Públicas, impartido en 2006-07.



NURIA GARATACHEA

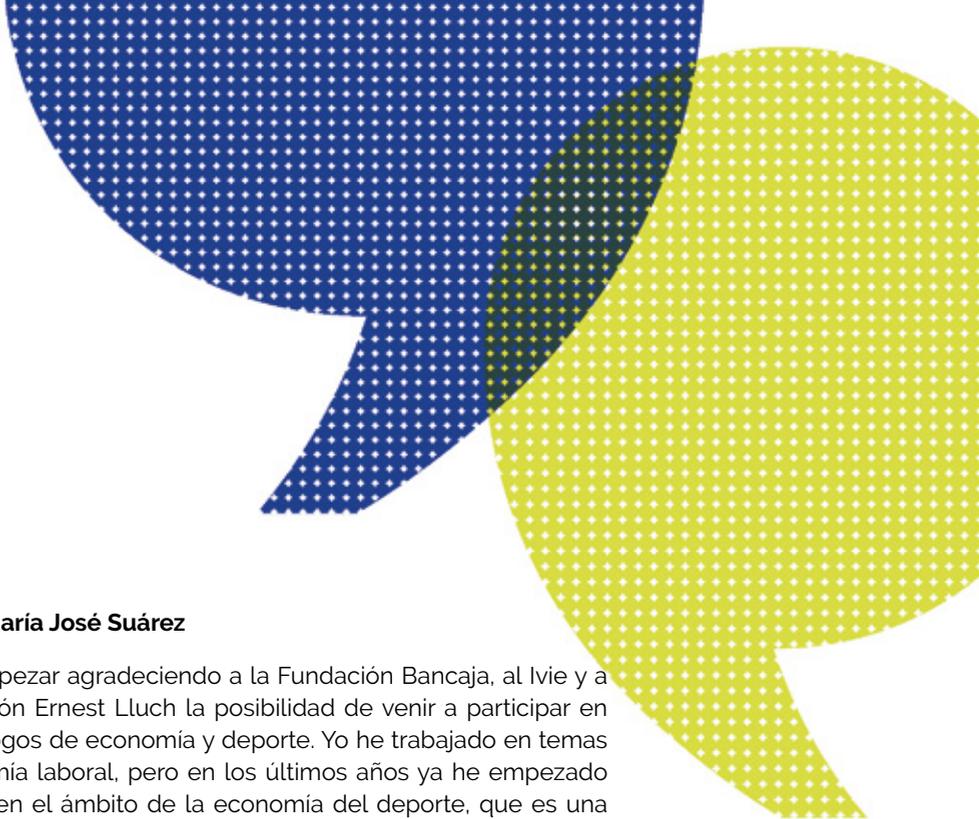
Doctora en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte y profesora titular de la Universidad de Zaragoza

Nuria Garatachea es Doctora en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte por la Universidad de León con premio extraordinario. En la actualidad es profesora titular de la Universidad de Zaragoza.

Ha sido profesora universitaria desde 2002 en distintas universidades españolas (Universidad de León y Universidad Europea Miguel de Cervantes). Desde 2010 formó parte del equipo docente en la Facultad de Ciencias de la Salud y del Deporte de la Universidad de Zaragoza impartiendo docencia en el Grado y Máster.

Nuria Garatachea ha realizado una intensa labor investigadora en las áreas de salud y deporte y en fisiología del ejercicio donde ha publicado más de 100 trabajos en revistas internacionales indexadas, más de 10 capítulos y varios libros. Además, tiene reconocidos dos sexenios nacionales de investigación y ha realizado distintas estancias de investigación en el extranjero.

En cuanto a su experiencia en el ámbito de la gestión, Nuria Garatachea fue coordinadora del Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte desde 2015 a 2017 y también coordinadora del Master en Evaluación y Entrenamiento Físico para la Salud desde el 2017 y 2018. Del 2010 al 2014 fue secretaria de la Comisión de Garantía de Calidad de este Grado. También fue presidenta de la Comisión de Garantía de Calidad del mencionado Máster desde 2014 a 2017. Además, coordinó el Laboratorio Biomédico de la Facultad de Ciencias de la salud y del Deporte del 2014 al 2016.



María José Suárez

Quiero empezar agradeciendo a la Fundación Bancaja, al Ivie y a la Fundación Ernest Lluch la posibilidad de venir a participar en estos diálogos de economía y deporte. Yo he trabajado en temas de economía laboral, pero en los últimos años ya he empezado a trabajar en el ámbito de la economía del deporte, que es una rama de la economía que complementa en parte las aportaciones que se hacen al análisis de la actividad física desde otras ramas de la medicina, las ciencias de la actividad física y el deporte o la sociología.

Quería iniciar el diálogo ofreciendo unos primeros datos que nos den una fotografía de cuál es la situación y me gustaría hacerlo partiendo de las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en cuanto a la realización de actividad física. Hay un documento del año 2010, que establece que para obtener beneficios para la salud deberíamos de dedicar, los adultos, por lo menos, 150 minutos a la semana a actividad física moderada o 75 minutos a actividad física intensa, o alguna combinación de ellas. La OMS tiene datos y estimaciones de cuál es la actividad física, o la falta de actividad física de la población, por países; y en el caso de España, el último dato que yo he conseguido es el del año 2016, e indica que hay aproximadamente un 30% de la población que no cumple esas recomendaciones de actividad física. Si tenemos en cuenta los beneficios que la actividad física puede tener sobre la salud, eso significa que todavía queda bastante margen para la intervención por parte del sector público. Sobre todo teniendo en cuenta que la justificación para promover las políticas públicas que intenten fomentar la práctica deportiva es que esos beneficios de la actividad física van más allá del propio individuo, y van, sobre todo, en la dirección de recortar gastos sanitarios, evitar pérdidas de productividad o bajas laborales.

Nuria Garatachea

Has comentado muy bien las recomendaciones de actividad física para la población general adulta pero me gustaría aportar información al respecto de la población infantil. De 5 a 17 años tienen que hacer 60 minutos al día que es un cambio importante. Partíamos en adultos de 150 minutos a la semana de actividad moderada y que es aquella actividad que todavía no conlleva mucho gasto metabólico y no altera mucho nuestra respiración o nuestro corazón, o 75 minutos de actividad intensa, que es aquella en la que ya empezamos a jadear. Tenemos que decir que en los niños 60 minutos al día son de actividad moderada o vigorosa, y ya me gustaría que todos reflexionemos sobre los niños que tenemos a nuestro alrededor, a ver quiénes de ellos cumplen estas recomendaciones. Debemos mirar a los niños claro, porque es fácil decir que juegan mucho a las tabletas y que pasan mucho tiempo delante de las pantallas, pero deberíamos hacer un ejercicio de reflexión personal, y pensar quiénes de nosotros cumplimos los 150 minutos a la semana de actividad moderada o 75 a la semana de actividad intensa. Tenemos que decir que, para la tranquilidad de todos, que ahí podemos incluir los minutos de actividad que hacemos en casa, la que dedicamos al transporte, la que hacemos en nuestro trabajo... (habrá trabajos más sedentarios y trabajos más activos) y también nuestra actividad física de tiempo libre. Yo les invitaría a que lo hiciesen quizás con una pulsera de actividad física. No somos conscientes de lo sedentarios que somos hasta que no lo medimos. Yo soy una persona que me gusta entrenar, que hago actividad física, pero que a su vez soy muy sedentaria, y paso ocho o nueve horas delante de una pantalla. Sólo el hecho de pasar tantas horas delante de una pantalla en posición sentada tiene consecuencias negativas para nuestra salud, que luego podemos revertir si al final de la tarde, o en el momento del día que sea, vamos a jugar al pádel, a bailar zumba o correr con nuestro grupo de amigos, lo que sea.

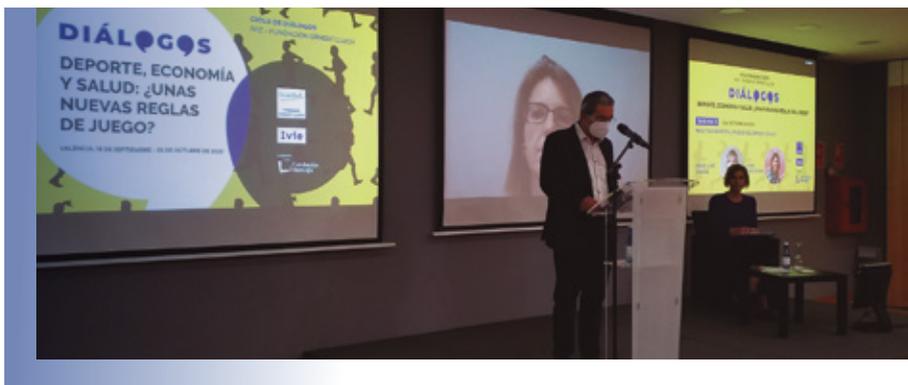
María José Suárez

Respecto a la actividad física en la época infantil, tú apuntabas la recomendación de la OMS de que los niños hagan 60 minutos de actividad física diaria. Junto a Jaume García, hemos hecho un trabajo con datos de niños, aprovechando una encuesta *on-line* que se hizo dirigida a niños en edad escolar, tanto en primaria como en secundaria, a nivel nacional en 2011, en el marco del Plan Integral para la Actividad física y Deporte, una encuesta que se realizó a través del Consejo Superior de Deportes. Lo que hicimos fue analizar cuáles eran los factores asociados a la actividad física extraes-

colar, tanto organizada como no, y obtuvimos resultados, algunos esperados, como que en general es más probable que los niños hagan más deporte que las niñas. También que la actividad física aumenta hasta los 11 años aproximadamente y a partir de ahí con la adolescencia empieza a descender. También vimos que cuando hay alguien en casa que realiza actividad física, eso también está asociado positivamente con la práctica deportiva de los niños, lo cual es un motivo más para incentivar esta política de promoción de la actividad física en el hogar. Si consigues que alguien se enganche a la actividad física, igual consigues que se enganche alguien más. Quizás la parte más diferencial de este trabajo fue que tuvimos datos de colegios, y vimos que los niños que acudían a colegios privados tenían una probabilidad de hacer actividad física extraescolar mayor, pero la hacían con menor frecuencia que los de colegios públicos o concertados. Otra variable que solía salir bastante significativa, era que el hecho de que las asociaciones de padres y madres se involucrasen en la organización de actividades deportivas tenía efectos positivos en la probabilidad de que los niños realizarán actividades organizadas. Esa encuesta ponía de manifiesto, por ejemplo, que en torno al 60% de niños hacían actividad deportiva extraescolar organizada, y si sumabas la de forma no organizada subía hasta el 80% y pico. Cuando restringías a que esa actividad tuviera un carácter regular de al menos una vez a la semana, los porcentajes se ponían alrededor del 70%. Dándole la vuelta, se asume que un 30% de niños no hace actividad física fuera del horario escolar. Y desde luego la actividad física en el colegio no es suficiente para cumplir las recomendaciones de la OMS. Me permito apuntar una última nota en lo que tiene que ver con la actividad física de los niños: hay literatura a nivel internacional que intenta analizar si la práctica deportiva tiene impacto sobre el rendimiento académico. Y, en general, o se encuentra un impacto positivo o ni positivo ni negativo, lo cual también es bueno, porque en definitiva la actividad física lleva tiempo, y si ese tiempo no reduce tu rendimiento académico y mejora tu nivel de salud, pues merece la pena llevar a cabo ese tipo de inversión.

Nuria Garatachea

Hay una cosa clave sobre cómo fomentar la actividad física en el ámbito escolar y es el número de horas de educación física que tienen. Hay comunidades autónomas, por ejemplo Madrid lo aprobó hace un tiempo, que han introducido una tercera hora de educación física a la semana. Eso fue un logro muy importante a nivel normativo que apuesta por la educación física de nuestros pequeños. Otro elemento importante es la profesionalización de



los profesores de educación física. Actualmente son profesionales especializados pero sabemos que tradicionalmente o históricamente, no hace tantos años, estaban en manos de profesores sin formación específica solo porque les gustaba un deporte o lo practicaban con éxito ... Y la calidad del contenido estaba un poco en entredicho. Esas oleadas de profesores ya se han ido jubilando y desapareciendo y los profesionales actualmente son personal formado para ello. Tengo que decir también que los profesores de educación física en enseñanza secundaria, por ley no tienen que ser todos profesores especialistas en educación física, y puede ser un licenciado en biología, económicas o derecho que ha aprobado la oposición, y se pone en sus manos a 20/25 estudiantes, cada uno con sus niveles de condición física, motivaciones, barreras para hacer actividad física... Y eso debería también de cambiar. Repito, mayoritariamente es cierto que los profesores son de educación física pero no es exclusivo. Cualquier graduado puede pasar a ser profesor de educación física.

Has dicho también otra cosa muy importante sobre las actividades extraescolares, y es importante que los niños realicen actividades extraescolares de carácter deportivo. Pero creo que es tremendamente importante que hagan actividad física en familia. Que vean el ejemplo de salir a jugar al pádel, con los patines, a nadar, a lo que sea... Pero en el ámbito familiar. Muchas veces cargamos las tintas en la escuela, pero lo que necesita ver el niño en su casa es que sus padres también lo hacen. No puedes decir "niño, levántate del sofá y yo me quedo aquí viendo la televisión". Es complicado inculcar a nuestros hijos hábitos que nosotros no tenemos.

Se suele hablar del ambiente obeso-génico, que es aquel ambiente que predispone a tener obesidad. Si tengo amigos con los que me gusta ir de tapas, cervezas y con los que en lugar de salir al parque a correr, voy al cine a comer palomitas, es más probable que acabe teniendo sobrepeso. Si tengo un ambiente, un entorno

o una familia, cualquier determinante ambiental, que me acompaña a hacer actividad física, estoy en un ambiente activo-génico y eso va a determinar que yo haga más actividad física. Eso pasa en los niños, universitarios y a cualquier edad y ámbito.

Retomando el tema de la cantidad de actividad física que hacemos los adultos, quiero apuntar un trabajo muy potente porque se realizó en 168 países donde se analizaron casi 2 millones de participantes. Las cifras que muestra a nivel global, a nivel mundial, con diferencias importantes, por supuesto, geográficas pero aun así tremendamente alarmantes, es que el 28% de la población mundial no hace la suficiente actividad física. ¡Las recomendaciones mínimas! Ojo, repito: lo que estamos hablando, 150 minutos mínimos, para tener los máximos beneficios tenemos que hacer cuanto más mejor. Pero hay mucha población que no consigue alcanzar esos mínimos.

Otra cuestión importante que a mí me preocupa es que hay diferencias de género importantes. El 28% es la media, pero el 23% de los hombres y el 32% de las mujeres no llegan a esos mínimos. Encontramos ahí una brecha de género importante. Lo que más me preocupa, es que no hay una tendencia de cambio evidente, porque si miramos los últimos 15 años a través de la encuesta de hábitos saludables de los españoles vemos que la tendencia de cambio es realmente lenta. Tendríamos que pensar que es muy importante tomar medidas a nivel político, a nivel de país, a nivel internacional, a nivel global, a nivel local... La actividad física es una de las nueve medidas que la OMS subraya como prevención para el tratamiento de enfermedades no transmisibles. La evidencia científica es abrumadora. La OMS se planteaba hace unos años que en el 2025 teníamos que haber reducido en un 10% el número de personas que no alcanzaran esos mínimos recomendables. Y vamos tarde, las autoridades internacionales están teniendo ya datos que dicen que llegamos tarde para el 2025 y no sabemos cuándo podremos revertir la situación actual.

Maria José Suárez

Yo he trabajado con la Encuesta de Hábitos Deportivos, que es la principal encuesta que hay en España para recabar información sobre la práctica deportiva de la población. Y es cierto que se observa una tendencia creciente pero muy lenta en las últimas décadas en cuanto al porcentaje de gente que dice que practica deporte. La otra cosa es cuánto tiempo, con qué frecuencia y con qué intensidad se practica deporte, porque cuando te circunscribe a práctica regular estos porcentajes se reducen. Es

verdad que se encuentran diferencias importantes entre hombres y mujeres, aunque estas también se van reduciendo a lo largo del tiempo. Esa brecha sí que va disminuyendo. Se observan también diferencias, como cabía esperar, en función de la edad, y a medida que avanza la edad la práctica de ejercicio físico se va reduciendo. Y aun así, en las últimas olas se vislumbra ya un pequeño repunte en la probabilidad de hacer deporte al final de la vida.

Muchas veces nos fijamos en la práctica deportiva en el tiempo de ocio, pero no hay que olvidar las otras facetas de la vida en las cuales podemos hacer actividad física. En los desplazamientos, caminando o en bicicleta, o también en el hogar, en el centro de trabajo, etc. Crece el porcentaje de gente que poco a poco va haciendo actividad física en el tiempo de ocio, pero sin embargo, tenemos una actividad mucho más sedentaria en el resto de dominios de la vida diaria. De hecho, a partir de datos del Eurobarómetro, sabemos que los españoles tendemos a caminar con más regularidad que otros países europeos (el porcentaje de españoles que caminan al menos cuatro días a la semana está en torno el 70%) pero por el contrario, el uso de la bici para otros desplazamientos, o la realización de otras actividades como la jardinería, son claramente inferiores a los de otros vecinos europeos. Seguramente es importante potenciar la actividad física en el centro de trabajo más allá del tiempo de ocio. De hecho, ya hay intervenciones en este sentido en algunas empresas, donde se incentiva también el desplazamiento a pie o en bicicleta.

El COVID también ofrece ahora una oportunidad porque estamos viendo en estos últimos meses que hay muchos municipios o muchas localidades donde se está planteando la posibilidad de incrementar la peatonalización de las calles, o incrementar los carriles bici, quizás con el objetivo de reducir los contagios en el transporte público y que no se incremente el uso del vehículo en las ciudades. Será interesante evaluar cuál es el impacto económico, y si verdaderamente estos cambios son efectivos y cambian nuestros modos de vida y transporte.

Sobre el impacto sobre la salud, hay una revisión hecha por unos investigadores internacionales, publicada en la revista *Psychology and Health*, en la que encuentran que aunque no se llegue al mínimo de actividad física recomendado por la OMS, pasar de nada a algo ya tiene efectos positivos. Tiene un impacto relevante. Obviamente si pasas de hacer actividad moderada a hacer actividad un poco más intensa, pues el impacto es mayor todavía, pero insisten en que convencer a gente a que pase de hacer muy poca actividad a hacer un poco más aunque no llegue a los mínimos recomendados por la OMS ya tiene impacto positivo.

Retos organizativos para la practica de actividad física: impactos económicos

Nuria Garatachea

Este mensaje que acabas de decir es muy importante. Si consiguiéramos que alguien que no se mueve se mueva un poco aunque no llegue a esos mínimos, los beneficios van a ser realmente muy notables. Quien recibe los mayores beneficios de la actividad física es aquel que no hace nada. Luego veremos algunos datos también. Una persona que ya tiene una vida activa, que ya tiene gastos energéticos normales o importantes, aunque lo aumente un poquito más, mejorará un poco pero porcentualmente menos. Ese mensaje es tremendamente importante. De hecho, para las personas mayores el pasar de nada a algo es uno de los mensajes más importantes. Evidentemente una persona mayor que tiene problemas físicos, camina muy lento o prácticamente no consiga levantarse de la silla... si conseguimos que haga sesiones de por lo menos 10 minutos, vamos a conseguir que mejore su salud, y conseguir que diferentes parámetros musculares, metabólicos o cardiacos mejoren. Y conseguiremos ahorrar dinero al sistema sanitario.

Antes hablábamos de cómo la inactividad física es tremendamente prevalente en nuestra sociedad. Decíamos que a nivel global un 28% no hace la actividad física suficiente. Tenemos un estudio muy importante realizado en 142 países, que abarca el 93% de la población mundial, publicado el 2016, que nos dice que esa falta de actividad física, o no realizar la mínima, nos conlleva 67 billones de gasto a nivel mundial. Si hiciéramos un poco el reparto entre lo público y lo privado, encontraríamos que 31 billones recaerían sobre el sistema de salud público, casi 13 billones recaerían sobre el sector privado, y casi unos 10 billones recaerían sobre las familias, sobre los hogares. Es decir, que estamos hablando de que la inactividad física es una importante carga económica para todos los países a nivel mundial. Tenemos pues evidencias científicas tremendamente sólidas de los beneficios que tiene la actividad física sobre nuestra salud; reducción del cáncer, mejora de perfil metabólico, a nivel cardiovascular, sobre sistema muscular, esquelético... Tenemos evidencias que nadie pone en duda de que los efectos son positivos. Luego podemos empezar a discutir sobre las dosis de ejercicio, si tenemos que hacerlo aeróbico, si tenemos que hacer fuerza, cuántas repeticiones, qué intensidades... Pero no podemos poner en duda que el ejercicio es beneficioso, siempre

bien prescrito por un profesional. Además sabemos que la falta de ejercicio tiene importantes cargas económicas sobre el sistema sanitario a nivel público, privado e incluso sobre nuestros hogares.

Estos últimos meses estamos un poco cansados de escuchar la palabra pandemia. Pero yo me voy a atrever a decir que la inactividad física es la real pandemia del siglo en el que estamos. Porque el gran potencial que tiene la actividad física para mejorar nuestra salud está tremendamente subutilizada cuando ya no hay ningún tipo de duda sobre estos efectos. Por lo tanto, no estamos utilizando una terapia que está perfectamente contrastada científicamente y que tiene beneficios sobre nuestra salud, hablando de enfermedades no transmisibles.

Lo que necesitamos ahora es coordinación entre todas las partes interesadas y que a nivel político exista también. Tenemos una amplia evidencia científica, sabemos que tenemos recursos escasos y eso ayudaría mucho, pero no somos lo suficientemente serios como para poner el tema como una prioridad en nuestros presupuestos. Los datos nos avalan: la inactividad física es una pandemia si estamos hablando de enfermedades no transmisibles.

Además estamos hablando de que la inactividad física es un hábito. Y hablo de decidir si por la mañana decido madrugar una hora más para salir a correr, o si cuando acabo de trabajar voy andando a casa o cojo el autobús. O si a media mañana me como un plátano o me como una palmera de chocolate. Son decisiones personales que a lo mejor con más motivación, más formación en escuelas, más personas formadas, permitirían revertir esta situación. Creo que tiene que haber políticas desde arriba para abajo y desde abajo para arriba y que deben coordinarse todos los entes a nivel internacional, nacional, local, desde el sistema sanitario, el sistema educativo, el empresarial... Coordinarse a todos los niveles para realmente abordar este tema.

Maria José Suárez

Son importantes los estudios que intentan cuantificar cuáles son los costes de la inactividad física. Tú ofrecías los datos de Ding y otros autores, y hay también otros estudios a nivel internacional, que hacen otros cálculos pero que hay que tomar como orientativos. Y lo son porque hay que hacer muchas hipótesis sobre qué parte de la incidencia de cada enfermedad se debe a la inactividad física y qué parte no, qué parte de las bajas laborales pueden asociarse también a la inactividad física. Siempre requieren supuestos e hipótesis, pero en cualquier caso está bien ponerle cifras para saber de qué cantidad estamos hablando. Uno de estos

trabajos que hay a nivel internacional, cuando ofrece datos sobre España, dice que el 70% de los costes de la inactividad física —básicamente costes en consultas médicas, en hospitalizaciones, en mortalidad prematura, etc.— lo soporta el sector público. Parece una buena razón y un buen motivo para intentar actuar. Sin embargo, cuando ves el gasto público que se destina a deporte es poco y queda repartido entre todas las administraciones: central, autonómicas y locales, aunque es la administración local la que tiene el mayor peso, supongo que es básicamente porque tiene las principales competencias. Durante la crisis este gasto público se redujo durante unos años y ahora empezaba a recuperarse. Ha sido una de las partidas que también ha sufrido a consecuencia de la crisis.

Por otro lado, quería comentar uno de los grandes retos a los que nos enfrentamos las economistas cuando intentamos ver la conexión entre actividad física y salud. Este análisis se realiza desde muchos campos distintos: las ciencias del deporte, la medicina... Hay multitud de investigaciones que efectivamente corroboran esa relación entre actividad física y salud. Pero una de las cuestiones que nos planteamos, al menos desde nuestra rama del conocimiento, es ¿en qué medida esta relación que observamos es una relación completamente de causa-efecto? Porque puede haber muchos factores que no observamos o no podemos controlar que pueden estar distorsionando esa relación entre actividad física y salud. Factores como la genética o el entorno social, que hacen que realices mayor actividad física y que tu salud sea mejor. Hacen falta métodos rigurosos y de hecho hay trabajos rigurosos que utilizan observaciones de un individuo a lo largo del tiempo para poder controlarlo bien.



Otro de los problemas con los que nos encontramos también cuando intentamos investigar la relación entre deporte y salud es el problema de causalidad inversa. Vemos que la actividad física influye en la salud pero, de manera recíproca, vemos que la salud afecta también a la actividad física. La gente que se encuentra mejor y no tiene enfermedades es más probable que haga deporte, y al final es una especie de círculo virtuoso entre las dos variables. Así, para los investigadores, el gran reto es intentar aislar esa dirección causa-efecto, que a veces puede verse un poco distorsionada, a pesar de que en general la evidencia empírica es muy positiva respecto a esa relación.

Nuria Garatachea

Efectivamente hay muchos factores que nos pueden modular esa relación pero creo que la evidencia es tan potente y abrumadora que no tendría que mediatizar la toma de decisiones a nivel político o de inversión en los presupuestos.

Quiero hilar esto con el anterior comentario que has dicho, que es que el 70% de los gastos recaen sobre el sistema nacional de salud. Pues bien, en atención primaria, el educador físico-deportivo, que es la profesión del graduado en ciencias de la actividad física y el deporte y que es el especialista que estamos formando para atender a la población, no forma parte del sistema sanitario. Si a eso unimos, además, que los médicos cuando están en su período de formación tienen muy poca formación al respecto de la prescripción de ejercicio físico y que aparecen apenas algunos temas (en el mejor de los casos alguna optativa que algunos estudiantes cursan porque les gusta o por tener otro tipo de sensibilidad) la situación todavía es peor. Digo esto con conocimiento de causa porque hicimos un trabajo donde estudiábamos el número de créditos que estudiaban los estudiantes de medicina, y era tremendamente bajo y es una de las deficiencias que creemos que tiene el sistema de formación universitario de los médicos.

A eso le unimos que los Educadores Físico Deportivo no forman parte del sistema sanitario o en el sistema nacional de salud. Sí que tenemos, por ejemplo, fisioterapeutas y otras figuras, pero el educador físico-deportivo, no. Hay una iniciativa en España, muy potente y muy bonita, que viene muy a colación de lo que estamos hablando, que es la "receta deportiva ya". Sin entrar en detalle lo que plantea es que sea el médico quien prescribe el ejercicio físico, y en lugar de prescribirle un antiinflamatorio o una estatina, dice "mire usted, lo que tiene que hacer es ejercicio tres veces al día y con esta receta, que le doy además por escrito, usted puede

ir al polideportivo que hay aquí y ahí tiene un gimnasio". Lo pone a su disposición y lo deriva a educadores físico-deportivos, de tal forma que entonces ya queda todo coordinado: el médico, que es quien atiende a las personas en atención primaria, ya no hablo de especialistas, lo deriva al educador físico-deportivo que hará una evaluación de su condición física y una aproximación a sus motivaciones. Uno de los principales problemas de las personas que abandonan la actividad física es que no está lo suficientemente motivada ni concienciada de la importancia de la actividad física para su salud. Si no está en manos de un profesional, ¿qué es lo que va a ocurrir? Pues el paciente dirá, "me ha dicho el médico que aumente mi actividad física, me apunto al gimnasio, el primer día me pego un palizón impresionante, salgo con unas agujetas tremendas y además me voy pensando que hacer ejercicio cansa mucho. Al siguiente día tengo agujetas y eso es horroroso". Como no hay control no lo hace de forma progresiva y ese sujeto es perfecto para que dentro de tres meses deje de ir al gimnasio, abandone y además tenga frustración por haber intentado hacer actividad física y no haberlo conseguido. Por eso necesitamos estos profesionales que planteen un programa adaptado, no solamente a su salud sino también a sus principales motivación es para conseguir una mayor adherencia al ejercicio. En definitiva acompañar a los estados de cambio a nivel psicológico para que se realice la actividad física.

Nos queda mucho por seguir avanzando en estos aspectos, pero la cuestión es que ya hay iniciativas en marcha y esto ya se está instaurado en la comunidad autónoma de Madrid y el País Vasco, con resultados evidentes y lo que falta es el empujoncito final que necesitan este tipo de acciones para que se vayan implementando de forma homogénea en todas las comunidades.

Actividad física fuera de los tiempos de ocio: impactos en el entorno laboral

María José Suárez

En esta Encuesta de Hábitos Deportivos que comentas hay dos preguntas que quiero comentar, una que tiene que ver con cuáles son los motivos por los que la gente que practica deporte efectivamente lo hace, y a los que no lo practican, por qué no lo practican o no lo hacen más. Los tres motivos principales que la gente aduce para realizar actividad física son: estar en forma, motivos de salud y entretenimiento.

Es importante saber cuáles son los motivos que inducen a la gente a hacer actividad física, y como tú dices, que el médico pueda aconsejar y enfatizar la importancia de la misma para el estado de salud es una vía importante.

Nuria Garatachea

Y otra cuestión a tener en cuenta son las barreras que presentan las personas para no hacer actividad física, y la principal es la falta de tiempo. Cómo dice un eminente epidemiólogo de la actividad física y el deporte: "si usted no tiene tiempo para hacer hoy actividad física, mañana tendrá tiempo para estar enfermo".

María José Suárez

Exacto. De hecho, la falta de tiempo es la principal barrera con mucha diferencia respecto a las demás. Quizás entonces hay que buscar formas de incentivar la actividad física que no sea en el tiempo de ocio sino en otras facetas de la vida.

Nuria Garatachea

En este sentido, sabemos que del 65% de los trabajadores, personas en activo, que dicen que hacen actividad física, solamente el 2,5% lo hacen en el centro de trabajo.

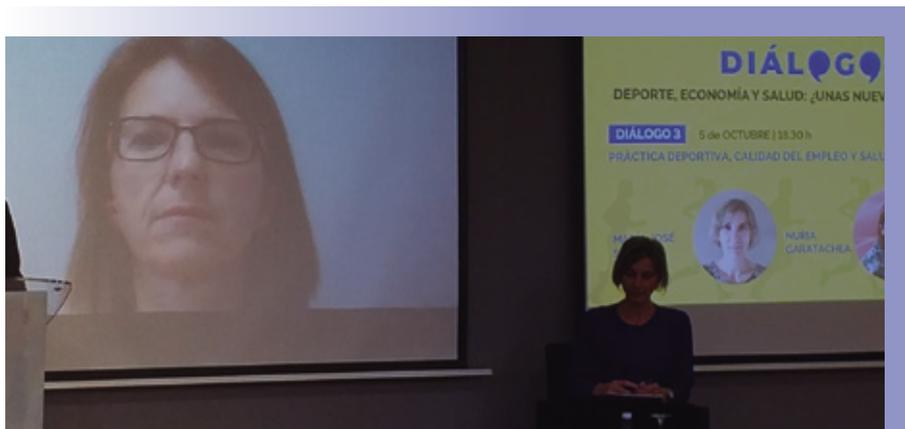
Sabemos que la actividad física hace que sea más productivo, que tenga mejor salud y coja menos bajas laborales, o que cuando coja una baja esté menos tiempo, etc, entonces, al final, tenemos una mayor productividad para mi empresa. Pero el empresario me tiene que facilitar algo, y tiene que ser una acción de *win-win*. Gana el trabajador y gana el empresario.

Tenemos que plantear medidas y acciones, coordinadas por todos los ámbitos, en esta dirección: desde los ayuntamientos que pongan los centros deportivos al servicio de las empresas más cercanas para realizar actividad física, que las empresas tengan infraestructuras para que la persona que a lo mejor decide ir con su bici al trabajo pueda llegar, cambiarse de ropa y asearse un poco. Que tengamos un buen carril bici, que la persona que vaya en bici se sienta segura para ir al trabajo, que no sea continuamente subir y bajar de las aceras... Tienen que ser acciones muy bien coordinadas.

En España, en cuanto a la actividad física en el terreno laboral, todavía vamos un poquito por detrás de Europa, y nos cogen ventaja otros países, por ejemplo Reino Unido o incluso Francia. En Francia hay empresas que te subvencionan el 20% de la compra de tu bici si tú la vas a utilizar para ir al trabajo. En España tenemos iniciativas, la de Red Eléctrica u otras que se están llevando como empresas saludables. En 2019, Red Eléctrica ganó un premio de empresa saludable por el Ministerio de Sanidad, por los programas de actividad física en el centro de trabajo y en el horario de trabajo que tenían. Y eso porque la directiva está concienciada de que el trabajador que hace actividad física es un valor añadido a su empresa que luego le va a retornar de otra forma.

María José Suárez

Está claro que las empresas lo incluirán como parte de su actividad si ven que eso les genera beneficios y estos son superiores a los costes que puede suponer implantar ese tipo de medidas dentro del centro de trabajo. Los beneficios para la empresa, básicamente, son la reducción de bajas laborales que puede suponer, y un mayor rendimiento, porque la actividad física puede mejorar la concentración. El análisis que se haga del impacto y los costes y beneficios se debería poder cuantificar para que se generalicen ese tipo de medidas. Por eso creo que es importante analizar bien



la efectividad de esas medidas en el corto plazo y también en el largo plazo, porque al final muchas de estas medidas pueden tener impacto en un periodo corto de tiempo, pero si no continuas con ellas la gente puede volver hacia atrás. En el ámbito de la relación de la actividad física con el mercado laboral y los impactos en los resultados laborales, la literatura no es tan amplia como en el ámbito de la salud. Pero ya hay investigadores de economía laboral y de economía del deporte que tratan de analizarlo. No tanto desde el punto de vista de las empresas sino de los trabajadores. ¿Qué ventaja tiene para el trabajador hacer práctica física de forma regular en el mercado laboral? Para España no conozco trabajos, pero sí hay trabajos hechos para Suecia, Reino Unido, Alemania... En general lo que obtienen son beneficios positivos en diversos ámbitos: en la probabilidad de encontrar trabajo, salir del desempleo, positivos también incluso sobre los ingresos. En algún caso calculan porcentajes de un mínimo de un 5% de ingresos superiores para aquellas personas que practican actividad física. Obviamente en estos estudios nos encontramos con el problema de cómo medir y aislar esa relación causa-efecto, y lo bueno es contar con datos a lo largo del tiempo de los mismos individuos, porque parte de estos efectos de la actividad física pueden no ser inmediatos.

¿Por qué hay esta conexión entre actividad física y resultados laborales? Hay múltiples formas de establecerla. Primero, vía el impacto sobre la salud, la ya mencionada reducción de bajas laborales que hace al trabajador más productivo. Pero también puede tener impacto vía capital humano de la práctica deportiva. Y aquí también depende del tipo de actividad física que se realice. Vemos que la actividad deportiva puede potenciar el desarrollo de ciertas cualificaciones o cualidades que luego son valoradas por las empresas, como puede ser la disciplina, la gestión del estrés, el trabajo en equipo. Y eso también puede redundar en una mayor productividad del trabajador y la empresa lo puede también tener en cuenta, y convertirlo en un mayor salario. Incluso hay otras vías por las cuales puede justificarse o explicarse esta relación: vía redes de contacto. Si realizas deporte de forma colectiva o en equipo quizás tu red de contactos sea mayor y eso también te proporciona más información sobre oportunidades laborales, que al final es una de las formas de encontrar empleo que aducen los desempleados: la información que reciben de su entorno.

Hay un estudio también hecho en Suecia en el que hicieron este experimento: enviaron currículums a diferentes empresas, a diferentes sectores y ocupaciones, incluyendo distinta información sobre la práctica de actividad física que realizaba el individuo. Se observó que efectivamente la probabilidad de que te llamen para

una entrevista de trabajo aumentaba en aquellos currículums que incluían que esa persona realizaba actividad física. En España no conozco estudios de este tipo.

Nuria Garatachea

Sobre los efectos que dices de los programas de actividad en entorno laboral y sobre los marcadores de salud, hay dos variables o dos moduladores claves de éxito: por un lado, el grado de cumplimiento. Si hacemos programas de actividad física y me coincide con la reunión que tengo con el equipo, etc. y no he llegado ni al 80% del cumplimiento del programa, difícilmente va a tener efecto. Es decir, cuanto mayor cumplimiento del programa, mayor será su efecto. Por otro lado, cuanto peor es tu nivel inicial de salud, mayores efectos va a tener. Es decir, aquellas personas más enfermas, más se pueden aprovechar de los programas de actividad física, también en el trabajo.

Es interesante un trabajo que hicimos sobre el absentismo laboral a raíz de una tesis doctoral de Rubén López Bueno. Muestra que la actividad física general sí que parece disminuir el absentismo laboral, pero especialmente aquella que sea de actividad física vigorosa. Es decir, aquellos programas que sean de actividad física moderada o baja no tienen efecto. Vimos que hay muchísima heterogeneidad entre los programas de actividad física, por lo que era muy difícil de comparar, en cuanto a frecuencia semanal, intensidades, duración de los programas... Era imposible establecer consecuencias. Pero aquellos que tenían más intensidad sí que reducían ese absentismo laboral.

Por otra parte, respecto del transporte activo al trabajo, hay muchos factores que van a determinar que yo decida si voy andando al trabajo, si voy en bici, si voy en *e-scooter*, porque últimamente las movilidades dentro de la ciudad están cambiando mucho. Está visto que es beneficioso para la salud y la calidad de vida, el hacer un transporte activo al trabajo. Igual que hay trabajos muy interesantes que nos dicen lo mismo para que los niños vayan de forma activa al colegio. Pero las excusas principales son: (1) el clima (y eso que en España no nos podemos quejar mucho sobre los climas si nos comparamos a nivel europeo), (2) la motivación que tenemos para ir al trabajo en bici o cómo decidamos, (3) el cansancio, que hace que si termino cansado y luego tengo que volver con la bici o andando, siento que es mejor coger el coche, o el metro o el autobús, (4) la distancia al centro de trabajo, y quizás para eso sean mejores las pequeñas ciudades. Va a ser más fácil una movilidad dentro de una ciudad como León o Teruel, que en Madrid, donde

la gente a lo mejor tiene que hacer varios km., (5) las obligaciones, gente que dice que por el camino aprovecha para hacer otras cosas, hago la compra, dejo el niño en el colegio... Y volvemos a lo mismo, y es que todo esto necesita ir acompañado de medidas desde todos los ámbitos. Desde el empresario que tenga la empresa adaptada para que tengan un pequeño vestuario para cambiarse o ducharse, que habiliten un pequeño gimnasio o una sala pequeñita con material para que se pueda hacer aunque sea algunos estiramientos... La movilidad en la ciudad tiene que estar facilitada para que los trabajadores se desplacen al centro de trabajo de forma activa... Y que haya también políticas de incentivos fiscales para aquellos empresarios que favorecen la actividad física y ahorran así un dinero en el sistema público sanitario.

Una buena coordinación y planes ambiciosos en este sentido podrían facilitar la instauración progresiva de la actividad física en el entorno laboral y aproximarnos a la realidad europea.

En España, los acuerdos, acciones y medidas más comunes que existen dentro de los centros de trabajo son: acuerdos con gimnasios para que salga una cuota más reducida para sus trabajadores, patrocinar la inscripción en una carrera popular, formación, conferencias, talleres, gestión de mindfulness, estiramientos dentro del centro de trabajo, facilitar a los trabajadores que participen en algún evento, poner algún profesional o monitor deportivo dentro de la empresa...

Determinantes de género y socioeconómicos en la actividad física

————— **Maria José Suárez**

En este ámbito de los determinantes socioeconómicos, la mayor parte de las veces se usa el nivel de renta como determinante clave del nivel socioeconómico del individuo. Mayor renta tiene un efecto positivo sobre la probabilidad de hacer deporte. También el nivel educativo, que también está relacionado en parte con el nivel socioeconómico, es otro factor asociado positivamente con la práctica regular de actividad física, tanto a nivel internacional como nacional. Es más, ese efecto del nivel educativo crece con el tiempo. Algunas estimaciones que había hecho para la revista de Papeles de Economía Española junto con Fernando Lera, utilizando la Encuesta de Hábitos Deportivos, mostraba, si cogíamos

varios años de la encuesta, que el efecto de la educación crecía a medida que avanzaba el tiempo. Tendría que tenerse en cuenta de cara a implementar políticas o medidas de fomento de la actividad física y decidir a qué colectivos conviene enfocarlas.

Nuria Garatachea

Respecto a si las condiciones socioeconómicas influyen en la práctica deportiva, muchas veces es difícil de tabular y encasillar los factores determinantes y no se llega a un consenso porque son muy heterogéneos. Si hay variables tremendamente predictivas a veces ocurre que no sabemos si son la causa o el efecto.

Pero enlazando con lo que decías, eso ocurre también con los temas de nutrición y actividad física. Por ejemplo, aquellas familias con mayor nivel educativo y mayor nivel de ingresos tienen más probabilidades de hacer más actividad física y tener mejor nutrición. Son factores asociados.

María José Suárez

Hay muchas dimensiones de la actividad física, y los investigadores podemos tener tendencia a mezclarlas. Tienes, por un lado, la decisión de hacer o no deporte; por otro lado, la frecuencia con la que haces actividad física; por otro lado, el tiempo que dedicas a cada una de las sesiones, o la intensidad con la que lo haces. Últimamente estoy trabajando con Jaume García en intentar dilucidar, por que a veces mezclamos y hablamos de diferentes tipos de actividad física, si las variables tienen o no el mismo efecto sobre una u otra dimensión.

Nuria Garatachea

Ahi tenéis una buena tarea porque incluso a nosotros, los investigadores de la ciencia de la actividad física y el deporte, al analizar el impacto de la actividad física sobre la salud, no nos es fácil establecer esa relación entre la dosis de ejercicio (dividida entre frecuencia, intensidad, duración...) y la respuesta que tiene en el organismo. Debemos atacarlo de forma multidisciplinar y abordar toda esta relación para darle una nueva perspectiva también económica y para dar soluciones prácticas y hacer que ese 31% de españoles inactivos, pase a formar parte de personas físicamente activas.

María José Suárez

Este análisis de las distintas dimensiones de la actividad física lo hicimos con una base de datos de México, pero se observan algunas diferencias en el género. Por ejemplo, los hombres hacen más ejercicio físico y lo hacen de forma más intensa que las mujeres. O si miramos el efecto de la situación laboral, vemos que los ocupados realizan actividad física en algunas ocasiones con una probabilidad menor o no más alta que el resto de gente. Sin embargo eso puede indicar que la hacen de forma más intensa, y parece que intentan compensar la poca cantidad de tiempo disponible con la intensidad. Ahora estamos viéndolo con datos de España, pero con los datos mexicanos vimos alguna diferencia interesante en función de qué dimensión de la actividad física considerábamos.

Impactos del confinamiento

Nuria Garatachea

Sin lugar a dudas, creo que esto también se ha visto con el confinamiento. Me gustaría citar unos resultados muy potentes de una encuesta que se ha realizado aquí en España pero en población universitaria. Tal vez no serían datos muy extrapolables a la población adulta, porque la población universitaria tiene características muy particulares, pero tienen mucho interés. La encuesta se realizó en 14.000 estudiantes, 9.000 mujeres y 5.000 hombres. El 82% eran estudiantes de grado pero también los había de máster y doctorado. La edad media era de 23 (± 5) años y son resultados del momento del confinamiento más duro, durante todo el estado de alarma. ¿Qué vemos?

Obviamente aumentó el nivel total de sedentarismo. Teníamos restringida toda nuestra movilidad, tanto hombres como mujeres. Aumentó el 72% el tiempo de pantalla por ocio, ya sea por series, videojuegos, etc, y el 37% también incrementó el tiempo de pantalla debido al estudio. Toda la docencia pasó a ser *on-line*, y esa es actividad sedentaria completamente. Una de las conclusiones más importantes es que se incrementó el nivel total de sedentarismo, y eso ya tiene efectos perjudiciales de por sí, independientemente de que luego lo compenses o no aumentando tus niveles de actividad física. Pero hubo una diferencia de género importante, y es que las mujeres mantuvieron mejor sus niveles de actividad física. Los dos cayeron, pero la mujer cayó en menor

medida. ¿Cómo lo consiguió? Echando mano del uso de redes sociales para hacer actividad física y así atenuar esta pérdida de los niveles de la misma. Además, decía que disfrutaba haciendo actividad física. Por el contrario, los hombres decían que hacer actividad física en casa, con redes sociales, no generaba satisfacción. Los modelos son diferentes, las prácticas deportivas son más o menos diferentes, diferentes procesos de adaptación. El 77% de las mujeres hicieron uso de las redes sociales y solamente el 44% de los hombres.

Aquí sí que me gustaría romper una lanza muy importante a favor de los profesionales formados. Durante la época del confinamiento salieron nuevas *Apps*, *youtubers*, *instagrammers* y toda una amalgama de pseudo-profesionales o pseudo-instructores que son un peligro. Hay que fiarse de profesionales cualificados. Todos vimos gente haciendo auténticas barbaridades, corriendo medias maratones, o señores corriendo por la terraza de su casa y haciendo diez kilómetros. Las lesiones tendinosas y músculo-esqueléticas se vieron después a las pocas semanas. ¡Los profesionales cualificados, son la gente que debería atender eso! No me sirve de mucho que tú tengas 2 millones de seguidores y un busto estupeando si luego las recomendaciones que haces van en contra de la salud y estas pidiendo posturas que no son nada beneficiosas, o si indicas un número de series que para nada están adaptadas a las personas que lo están haciendo. Una falta de individualización tremenda. Y me gustaría hablar un poco de eso porque en la televisión y los telediarios se recomendaba mucho este tipo de actividades. Yo diría que sí que tenemos que cambiar nuestra forma de hacer actividad física, pero siempre de la mano de un buen profesional que nos oriente, porque si no, flaco favor le estamos haciendo a nuestro organismo.

María José Suárez

Sí, parecía que durante el confinamiento a todos nos había dado por empezar a hacer actividad física, en un contexto de caída de la movilidad total. La gente ni podía acceder a centros deportivos ni hacer actividad al aire libre. El impacto en la actividad fue muy importante. Pero mucha gente tenía más tiempo libre que antes, porque no podían acceder al sitio de trabajo, por ERTE o desempleo, y teniendo en cuenta que la falta de tiempo es una de las barreras que la gente dice que tiene para hacer actividad física, cabía esperar que eso contrarrestase un poco la falta de actividad. No tengo datos de primera mano sobre cuál fue el efecto del confinamiento sobre la actividad física. La única información que tengo fue vía un *webinar* que organizó la Sociedad Española de Economía del De-

porte (SEED) ya en mayo, cuando todavía no se habían levantado todas las restricciones. Ese estudio lo presentaban dos investigadores de Sevilla, en el que participan varias universidades de diferentes países, intentando ver el impacto del confinamiento sobre la actividad física. Uno de los problemas de ese estudio es que había una tasa de respuesta muy baja a las encuestas, porque se distribuyeron vía redes sociales y además la representatividad de la muestra puede tener algún problema. La muestra era de menos de 700 personas. Pero dieron algunos datos muy preliminares, y lo que habían encontrado, en contraste con lo que sucedía con los estudiantes universitarios, es que la actividad física en general se había reducido más para las mujeres que para los hombres. En los hombres la reducción no era relevante y, sin embargo, en las mujeres sí. Uno de los motivos que puede explicarlo es que los niños no tenían colegio, estaban en casa y todavía hoy en día, buena parte de la carga de las responsabilidades domésticas recae en las mujeres, que podían ver de ese modo restringida la práctica de actividad física. Otro de los resultados que veían es que además se hacía con menos intensidad, así que no sólo afectaba al tiempo sino también a la intensidad con que se hacía. Parecía pues que por lo que uno veía en las televisiones y los medios, nos había dado a todos por hacer actividad física en casa, pero sin embargo la realidad es que el nivel había descendido.

Nuria Garatachea

Ya que hemos empezado a hablar del COVID también me gustaría hablar de un trabajo muy potente que se ha hecho en el que participa un compañero investigador español, David Jiménez Pavón. Le he pedido permiso para contar de manera preliminar los resultados que no están publicados todavía porque están *under-review*. Y quiero comentar qué efectos tiene la actividad física sobre nuestro sistema inmune, y el impacto en el riesgo que tenemos de tener una enfermedad infecto-contagiosa como puede ser el COVID. El trabajo hace una revisión sistemática en la que se incluyen siete estudios que evalúan 48 programas de actividad física y miden los niveles de actividad y la respuesta inmune que tiene el hecho de llevarla a cabo. La respuesta se mide en cosas como el recuento y el cálculo del sistema inmune, la concentración de anticuerpos, el riesgo de infección, el riesgo que tienes de hospitalización o mortalidad debido a una enfermedad infecto-contagiosa. Bien, pues vemos que aquellas personas que hacen más actividad física disminuyen el riesgo de enfermedad infecciosa adquirida en un 31%. Disminuye también un 37% el riesgo de mortalidad por enfermedad infeccio-contagiosa si comparamos los sujetos que hacen más actividad física con los que son más sedentarios. A más actividad física, mayor protección y menos riesgo de tener la COVID.

Se observan también cómo realizar un programa de actividad física y pasar de no hacerla a incrementar los niveles de actividad aumenta el recuento de células inmunitarias y también la concentración de inmunoglobulinas. En definitiva, tiene consecuencias sobre mi sistema inmune.

Y además se ve algo muy importante que se ve en pocos estudios, pero aquí hemos visto: la actividad física potencia el efecto de las vacunas. Se ve que aquellos que hacen más actividad física, tienen una concentración mayor de anticuerpos después de la vacuna comparado con aquellos sujetos que son menos activos. Así que estamos viendo que hay una serie de resultados que avalan que un confinamiento muy estricto puede ser perjudicial para la salud de los ciudadanos. Por eso, y repito, esto lo encargó un ministerio de sanidad de un país europeo. ¿Cuál fue la conclusión del trabajo? Pues que cualquier tipo de actividad física regular, no dependiente de la intensidad, tanto moderada como vigorosa, parece que tiene un efecto sobre la respuesta inmune.

Tenemos evidencias científicas para que los políticos que tienen que tomar decisiones —y se encargó este trabajo ya hace unos meses, previendo qué iba a pasar con esta segunda ola— lo puedan hacer en base a cómo debemos confinar a la población, si es que tenemos que confinarla, a qué tipo de población... Si a mí, con un estado de salud bueno, me ocurrió lo que os he contado antes, no quiero pensar en personas mayores que tenían antes del confinamiento problemas para levantarse de una silla porque ahora no tienen masa muscular, al haber estado tres meses metidos en su casa, caminando sólo, a lo mejor 800 pasos que puedes caminar en casa. Esa persona pasa a ser prácticamente dependiente, por no hablar, por supuesto, de todas las consecuencias que tiene a nivel muscular, metabólico, lipídico... Estoy hablando de esas personas que tienen un nivel funcional justito para su día a día, y acababan teniendo un bache y un declive en su salud.

Sé que es muy difícil tener esos datos y tabularlos, pero el confinamiento, todas esas semanas, han tenido repercusiones económicas y sanitarias sobre la población española que debemos analizar. Pensemos en los niños, personas con enfermedades mentales, con enfermedades raras, y los problemas que les ha conllevado. No quería perder la oportunidad de tratarlo y comentar que existe ya bibliografía sobre actividad física y sistema inmune.

¿Qué deportes y actividad física son saludables?

Nuria Garatachea

Bueno, depende de lo que estemos hablando. Si lo hablamos desde el punto de salud orgánica y salud biológica, yo creo que todos los deportes practicados con regularidad bajo una supervisión, con una planificación progresiva, a las intensidades adecuadas, son correctos. Desde mi punto de vista podemos decir que todos los deportes son saludables practicados en condiciones adecuadas. Más veces de lo que nos gustaría nos salen en prensa noticias desgraciadas como: "una persona ha muerto en la maratón de ...", "una persona se desploma a 400m de la tercera prueba del triatlón de ...". Vale. Son hechos fatídicos que ocurren, pero un caso cada miles y miles de prácticas deportivas. Luego, la incidencia que tiene este tipo de eventos a nivel cardiovascular es muy baja, lo que pasa es que las consecuencias son tremendamente nefastas. Lo que tenemos que saber es que las posibilidades de sufrir un infarto o tener un problema cardíaco son mucho mayores estando todo el día sentada. Lo que ocurre es que los medios de comunicación, en estos casos son muy alarmantes, y me enfada porque parece que el mensaje es: "ojo que los deportes intensos son peligrosos porque se muere la gente!". Bueno, vamos a estudiar ese caso que ha ocurrido entre miles y miles de horas de práctica deportiva. Repito, todos los deportes son saludables, practicados en las condiciones idóneas, y teniendo en cuenta el estado de salud de quien lo practica, con una revisión médica, bien programado, bien diseñado, con sus revisiones periódicas, adaptándola a sus condiciones.

Nuria Garatachea

Por contar un poco una anécdota y decir también que en casa de herrero, cuchillo de palo, tengo que decir que a mí me gusta salir a correr y allá por el 8 o el 10 de marzo yo estaba preparando la media maratón de Madrid. Nos confinan y todo mi entrenamiento saltó por la borda. Pero tengo que decir que soy afortunada porque en casa tengo un rodillo y me puedo poner la bici, tengo unas pesas... Así que pude hacer algo, pero todas esas semanas de confinamiento pasaron buena factura, y eso haciendo algo en casa y además de forma regular. Así que el primer día que nos abren la valla, me voy para allá, empiezo a correr y los dos días estaba con

unas agujetas terribles. Yo fui uno de los muchos españoles que hizo una barbaridad en cuanto nos dejaron salir de casa.

Ese mismo día que terminó el confinamiento duro puse en mi Twitter una frase que decía: "el sedentarismo tiene cura". Y vi muchísima gente en la calle haciendo ejercicio físico. Y dije, aleluya! Está cambiando la sociedad. Realmente me lo creí y dije "¡va a haber cambios! Y el COVID nos va a traer un nuevo modelo social". Pero luego ya vi que no, que en el momento en el que se abrieron las terrazas, es más divertido para alguna gente ir a tomar cervezas y ver el fútbol. Ese día ya dejé de creer que el sedentarismo tuviera cura.

María José Suárez

Yo tuve un poco la misma impresión que tú. Cuando se dejaba esa hora al día para poder salir a caminar y hacer deporte, decías: ¡madre mía estamos todos haciendo deporte! Pero en realidad era la única causa por la que podías salir de casa. Y poco a poco hemos vuelto todos a nuestra actividad que realizábamos antes del confinamiento. Por eso digo que cualquier tipo de medida o de incentivo que se intente hacer, tanto en el ámbito empresarial como en el público para fomentar la actividad física, tendrá que valorarse no sólo en el corto plazo sino a largo, que es lo interesante, y detectar si la gente adquiere el hábito de hacer esa actividad física. Que vale más poco, de forma regular, que mucho, y poco tiempo.



DIÁLOGO 4

**Desafíos tecnológicos
e innovación aplicada a
la industria deportiva**

Iris Córdoba/David Rosa



IRIS CÓRDOBA

Directora general de Global Sports Innovation Center powered by Microsoft. Licenciada en Derecho por la Universidad de Buenos Aires, master en Políticas Públicas en la Universidad de Alcalá, en Economía Digital en la EOI y Gestión Deportiva CIES-FIFA

Ha obtenido la suficiencia investigadora del Doctorado en Economía Aplicada de la Universidad de Alcalá.

Ha desarrollado su carrera profesional al fomento del emprendimiento, y apoyo de las pequeñas y medianas empresas desde la perspectiva público-privada, tanto en Latinoamérica como en España, con principal énfasis en las industrias culturales, economía del español y la industria del deporte y entretenimiento.

Puso en funcionamiento y dirigió durante 6 años la Plataforma del Español. Desde inicios del 2015 puso en funcionamiento y dirige el Global Sports Innovation Center powered by Microsoft, iniciativa colaborativa entre los sectores públicos, privados y académico, que tiene por objeto promover la innovación en la industria del deporte, creando un ecosistema actualmente de más de 200 empresas e instituciones de 30 países que de manera coordinada generan sinergias y proyectos de valor en el sector.

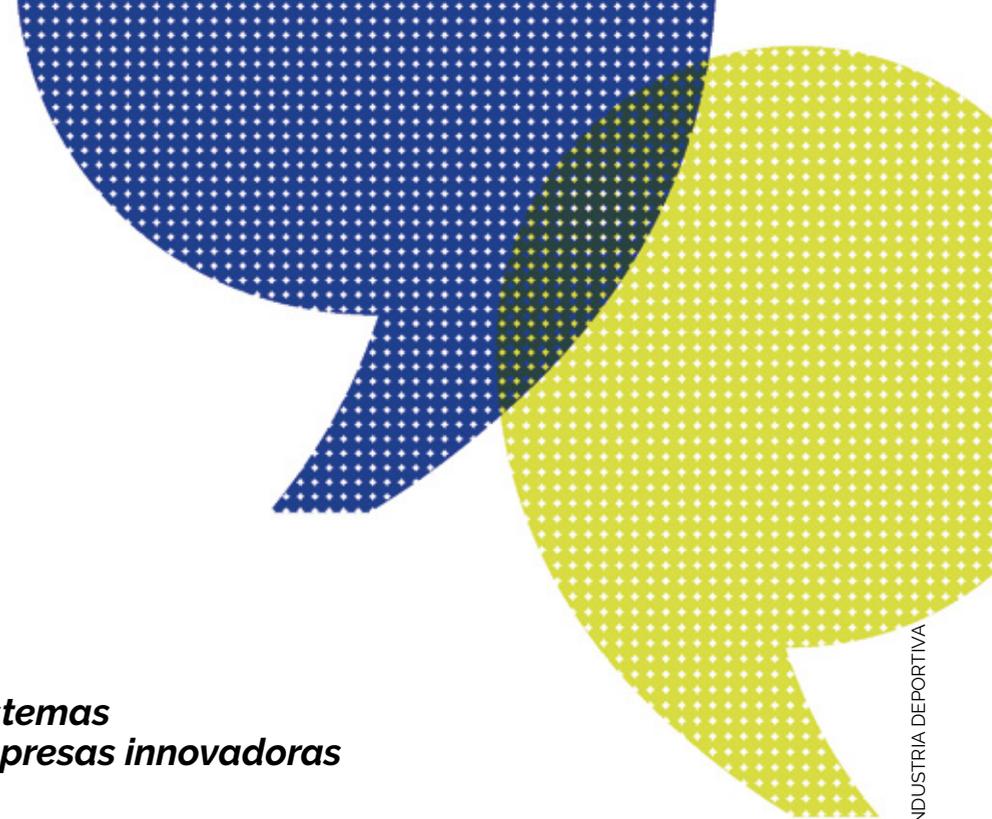
Participa activamente como ponente, mentora y jurado en competiciones de *start-ups* y en eventos vinculados al deporte y tecnología a nivel nacional e internacional tales como Sports Analytics World Series, The SPOT, TEKAN TEN by Asics, WFStartcup by GSIC, entre otros. En 2018 fue elegida una de las 100 mujeres líderes de España de la revista Mujeres y Cía y una de las 20 mujeres más influyentes de la industria del deporte según la revista Metadeporte (2018, 2016). Es miembro activo en diversos foros, como el de mujer del CSD, Comité de Deportes de la Asociación Española de *Marketing*, Fútbol en Palabras de la Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes o Engagement de Mujeres y Cía. Además, es miembro del Consejo Asesor de World Football Summit..



DAVID ROSA

Subdirector Técnico del Centro de Innovación Social y Urbana de Valencia (Las Naves)

Ingeniero Técnico Industrial e Ingeniero de Materiales. Trabajó durante 12 años en el Instituto de Biomecánica de Valencia en el ámbito de deporte. Durante esos años a través del IBV asumió el trabajo de Secretario del Comité Nacional de Normalización CTN 147 - Deporte y equipamientos deportivos. También durante estos años e incluso un tiempo después, asumió el liderazgo de la Plataforma Tecnológica Española de la Industria del Deporte. Al finalizar esta etapa más orientada a la investigación y la innovación, paso a trabajar para el Valencia CF, donde durante 4 años desarrolló el puesto de Business Intelligence Manager. Posteriormente, pasó por el Glogal Sport Innovation Center powered by Microsoft (GSIC), donde durante dos años asumió el puesto de Director de Innovación. Siguió su relación con el deporte a nivel internacional como consultor FIFA, dentro del programa FIFA-Forward en Infraestructuras Deportivas para la Región América. En la actualidad ha regresado a trabajar en la ciudad de Valencia, donde ostenta el cargo de Subdirector Técnico del Centro de Innovación Social y Urbana de Valencia (Las Naves).



Ecosistemas de empresas innovadoras

— Iris Córdoba

Muchas gracias a los organizadores por invitarnos. Estoy encantada de estar aquí con David y es una coincidencia muy agradable, después de habernos conocido ya en México en 2015, poder encontrarnos para hablar de un tema que nos interesa tanto como la relación entre deporte, innovación y tecnología.

Yo David empezaría hablando de por qué no debemos dejar escapar la oportunidad de trabajar de manera coordinada y generando sinergias y espacios de encuentro entre organizaciones deportivas, *start-ups*, universidades u organizaciones públicas... Porque nos damos cuenta de que el deporte es una industria que cotiza al alza y cada vez da más oportunidades. En una situación de pandemia como la de hoy, la transformación digital no es algo que vaya a pasar, es que ya está ahí. Como decía Satya Nadella, CEO de Microsoft, hemos visto en 2 meses lo que en términos de transformación digital preveíamos en 2 años.

Mi propuesta es que empecemos a hablar de cómo las iniciativas que buscan espacios de *networking*, sinergias, *meeting points* lo que hacen es disminuir las brechas que hay entre los grandes y los pequeños. Desde un club como el Valencia o la organización que hoy lideras ves que muchos de los problemas de las *start-ups* están relacionados con el hecho de que, una vez tienen un buen producto no saben cómo darlo a conocer.

Nosotros lo que generamos es ese espacio de encuentro entre grandes y pequeños en la convicción de que el pequeño se puede convertir en proveedor de tecnología del más grande.

David Rosa

Hemos tenido la suerte de trabajar juntos y estaremos muy de acuerdo de inicio. Es cierto que los que hemos vivido muy vinculados a la industria del deporte sabemos que es una industria que actúa como tractor. Es capaz de transferir tecnologías que en otros sectores tardarían años en llegar para uso de la ciudadanía o público en general. El deporte tiene la capacidad de coger algo, que en semanas o meses esté testeado y entre ya en el mercado. Eso es gracias a estos ecosistemas que se generan entre la vinculación de la academia, la parte más universitaria, la generación de ideas e investigación de alto nivel y la aplicación directa a partir de una compañía, pyme o *start-up* o gran corporación que acaba absorbiendo esta tecnología o rodeándose de *start-ups* o pequeñas pymes que le proveen para que él pueda aplicarlas. Estos ecosistemas son totalmente necesarios.

Modelos de negocio derivados de la COVID y a la exigencia de responsabilidad social

David Rosa

Hay una vuelta de tuerca que es muy interesante, que el deporte ya hizo hace años y que otros sectores industriales están haciendo ahora, y es que cuando hablábamos de generar ese ecosistema, nosotros siempre metíamos al deportista o al fan en el centro. Siempre trabajamos con el concepto de las 4 hélices que es como les llamamos desde las Naves: academia, sector privado, instituciones públicas y, sobre todo, tenemos también al ciudadano, al que practica o al que sigue el deporte como espectador.

Es un concepto que hemos trabajado muy bien y que nos ha permitido transferir conocimiento y generar oportunidades de negocio de forma mucho más fluida. La innovación de los sectores tradicionales siempre ha hablado de las tres hélices. Pero la parte de la persona es central. Ahora es evidente, con la situación que estamos viviendo con la COVID, que la persona está en el centro y todo gira alrededor de la misma.

Iris Córdoba

Claro, la persona. Porque a fin de cuentas si llevamos la innovación al deporte, vemos que en esta situación de pandemia el deporte ha sido un termómetro de lo que estaba pasando. Con la persona en el centro, la innovación también ha tenido su lugar. Se inicia una situación de pandemia, nos confinan y el deporte se para. Los jugadores también están en sus casas, hay pánico, no sabemos qué hacer. Pero nos ponemos a seguir a nuestros gimnasios por televisión o Zoom, hacemos el desafío del papel higiénico con los jugadores... Nos ha demostrado por un lado que el deporte nos influye a todos por igual, no hace distinción social, es un dinamizador de la economía y lo vamos notando en cada fase: cuando se retoman los partidos, aunque sea a puerta cerrada, nos están mostrando que la situación va mejor. Cuando podamos ir al estadio, aunque sean 2.000 o 5.000 hasta llegar a los 90.000, veremos que vamos saliendo de la crisis. Bien, en ese modelo de poner la persona (y el fan) en el centro y en el deporte, la tecnología ha sido una herramienta o un elemento dinamizador que ha generado en esta situación de crisis nuevos modelos de negocio y oportunidades.

Hemos visto como la tecnología puede ser un aliado, antes, durante y después de una situación de pandemia. Pero también antes, durante o después de un evento deportivo. Son soluciones que tú puedes contarnos bien, ya que eras nuestro director de innovación. Por ejemplo, con la utilización de biometría facial que se usaba en eventos deportivos para detectar si una persona concreta podía entrar o no en un estadio, hoy podemos usarla para controlar la temperatura, o para hacer el distanciamiento social que nos requiere la normativa aplicable, el conocido metro y medio. Esto antes de entrar en un estadio. Pero tenemos otros ejemplos. Los jugadores cuando van al club a entrenar tienen innovación para el control de riesgos de salud. Vemos como la termografía que se utilizaba para medir la temperatura corporal y evitar lesiones de los jugadores, ahora también se usa para medir temperatura. Los sensores que se usaban los jugadores en los sujetadores para medir las constantes también sirven para medir el distanciamiento social.

David Rosa

Ha habido un cambio radical que es el cambio social que nos ha provocado la pandemia. Muchas o algunas de las tecnologías que estamos utilizando ahora son nuevas, pero la gran mayoría son tecnologías que teníamos distribuidas. Pero como no había una demanda específica tampoco había una necesidad de uso es-

pecífica. Antes comentábamos el entrenamiento de un corredor que preparaba una prueba de maratón u otra prueba análoga, y era siempre en grupo. Era normal salir a correr en grupo, pero ya todo el mundo llevaba su pulsómetro, GPS, eso ya había llegado al mundo deporte. Cuando con la pandemia llega la situación en la que nos toca correr solos, lo que hacemos es al revés, compartir más, si cabe, lo que antes compartíamos. Y el nivel de interacción se dispara. Eso sí que ha generado una nueva situación. El nivel de interacción con los deportes tradicionales es muy alto. Me explico. Recordad lo que ocurría en grandes recintos deportivos. Bien, ahora no hay espectadores, y el nivel de interacción se tiene que conseguir de otra manera, a través de las plataformas digitales. Pero por otra parte, toda la otra batería de deportes que eran más individuales o menos masivos se han convertido en volúmenes de datos y elementos de tracción de interacción social espectacular. Comentábamos que tú podías ir a hacer un deporte minoritario, como el *running* por ejemplo (y cierto ya no es tan minoritario), y antes salías y compartías parte de tu actividad, pero ahora vemos como gente comparte maratones de otras partes del mundo corridos desde la misma ciudad de València. ¿Es una ruptura tecnológica? Realmente no, es una ruptura social, es un nuevo modo de usar la tecnología que ya teníamos.

Iris Córdoba

Te escucho mencionar las palabras, "volumen" de datos, "compartir" y pienso en la importancia de los datos, la información que vamos teniendo. Y pienso en cómo generar economía en este sector. Y ahí la importancia de los datos. Tenemos más información y la está generando y compartiendo el mismo deportista o aficionado. Y eso nos permite segmentar y darle información que realmente quiere consumir. Este aficionado consume 365/7/24 y decide qué quiere consumir y se lo podemos dar.

Pero quiero meterme en un tema importante. El deporte es entretenimiento. Al ser entretenimiento ya no competimos con nuestro club rival local, ni con la liga del país de enfrente o con otro deporte en otro continente. Estamos compitiendo con el tiempo de ocio de la persona que nos sigue. Esto nos genera conectar y generar nuevos modelos de negocio no solamente para que revierta en beneficio para el club y para el fan sino también para los patrocinadores. Porque los patrocinadores siguen siendo una de las principales fuentes de ingresos para el deporte profesional. Todos estos datos nos permiten renegociar, y lo digo en una situación de pandemia. Si pensamos que el mayor ingreso de los clubs venía por *sponsors* y patrocinadores, y de repente no pue-

den ir al estadio, ¿cómo lo hacemos? En esas renegociaciones, las activaciones de poder llevar al fan al estadio estando en sus casas con soluciones de realidad virtual, realidad aumentada, de experiencias de voz, son muy potentes y no podemos obviarlos. La tecnología ha llegado para ser una herramienta que nos permite monetizar y alinear esta situación.

David Rosa

Este volumen de datos antes era unidireccional, el deporte generaba información y la transmitía. Ahora es bidireccional de arriba abajo, de derecha a izquierda. En todas direcciones. Eso genera una alternativa muy interesante para los patrocinadores o las empresas que participan de la industria del deporte. Lo hemos visto en el último estudio que ha hecho la Liga sobre la responsabilidad social de los clubs de fútbol. Y es que se están generando, y la pandemia nos ha dado un bofetón a todos, unas economías de triple impacto. Ya no sirve el patrocinio convencional que iba a tener una exposición en un determinado sitio. Va a servir aquel patrocinio que además del impacto económico, contribuya socialmente, de forma sostenible y que pueda, por ejemplo, valorar las toneladas de CO₂ que evitamos moviéndonos a los lugares donde antes se celebraba un evento... Ahora hay tantos datos que es mucho más fácil aproximarse a modelos en los que una empresa se sienta identificada. Antes no era así. Lo hemos visto con la llegada del fútbol femenino. El deporte femenino ha abierto una brecha para algunas marcas que el fútbol masculino no admitía. Marcas que no se habían acercado nunca al mundo del deporte ahora sí lo hacen. Porque tienen mucha más información sobre qué impacto social pueden generar si apoyan este evento deportivo. O qué



impacto medioambiental. Es información que antes no teníamos porque no nos venía de los fans. Teníamos la información que generaba nuestra propia institución deportiva. Teníamos 20 millones o 2 millones siguiendo un evento deportivo. Pero no sabíamos más. Ahora tenemos datos de todo y tiene mucho interés.

La última iniciativa que vi hace poco hablaba de cuanto se había reducido el impacto de un evento deportivo porque los aficionados no se habían desplazado. Pues para algunas empresas tener una información sobre cuanto hemos beneficiado el medioambiente porque los aficionados no han tenido que desplazarse y han visto el evento deportivo vía plataformas digitales, abre un escenario que hace tan solo unos meses, antes de la pandemia, era imposible. Todos hablábamos de sostenibilidad ambiental y flotaban los ODS en la atmósfera para aterrizarlos en nuestros eventos deportivos, pero no teníamos claro cómo hacerlo. Ahora tenemos una directriz, y es que sabemos que esto tiene impacto medioambiental y social.

Otra cosa que nos ha demostrado la pandemia también es que cuando hablamos de brecha tecnológica y deporte, y queremos que el deporte llegue a todos, tenemos que lograr que las plataformas tecnológicas sean accesibles para todos. Y eso es algo que la pandemia ha mostrado. Está muy bien tener canales con *streaming* o tecnologías digitales, pero cuidado porque la brecha tecnológica en la sociedad española es alta y mucha población puede no tener acceso a ese contenido. Habrá que revertir eso.

Modelo de negocio e implicación urbana

Iris Córdoba

Te voy a pinchar ahí. Estamos viendo ese modelo de sostenibilidad y no puedo dejar de pensar en un *venue*. En un estadio. Esos Smart Stadium, esas carreras por ver quien tiene el estadio más nuevo. Pero siempre decimos algo que es importante, tener un estadio nuevo no es tener un Smart Stadium, es simplemente tener un estadio nuevo. Tener un estadio inteligente es otra cosa. Es tener un estadio comprometido a nivel de eficiencia energética, de residuos, de conectividad a nivel de soluciones para conectar con el fan. Y ahí hemos tenido experiencias interesantes en algunos clubs de España para dotarles de soluciones de tecnología. Y recuerdo de nuevo que muchas veces esas soluciones devienen de empresas muy pequeñas Y vuelvo al comienzo de la conversa-

ción. Es muy importante tener espacios de *networking* en los que las *start-ups* puedan mostrar sus soluciones y puedan conectar. Y eso hacemos en el GSIC. Como *non-profit* lo que hacemos en generar un espacio de encuentro entre grandes y pequeños y ayudar a los clubs y entidades deportivas a hacer ese *screening* de soluciones para que el estadio sea más *smart*, responsable, y pueda integrarse en la sociedad en la que está y a lo que ya es una Smart City. Y volver a las personas. Es un círculo. Volver a las personas independientemente de su condición social o económica. Y devolver lo que da el deporte, que no es solamente salud, sino entretenimiento, pasión y un motivo para levantarnos a seguir.

David Rosa

Sobre los estadios o recintos deportivos, ahí hemos trabajado mucho tanto tú como yo. Cuando hablamos de un estadio inteligente, la gran mayoría de los que conocemos, todavía no interactúan con la ciudad. Creo que la pandemia nos ayuda a entenderlo. Llegará un día en el que los estadios no serán más y más grandes. La tendencia es que no lo sean. Tendremos que ser selectivos. Por el bien de la ciudad, igual tenemos que decidir que los estadios solo sean de un número determinado de espectadores y la asistencia al estadio sea rotativa, ¿por qué no? Si mover 40.000 personas a un estadio genera un impacto medioambiental o social tan alto que inmoviliza una ciudad, quizás en momento de replantearse. Quizás la gente podrá ir al estadio unos días a ver los partidos y otros los podrá ver en remoto. Esto suena a locura posiblemente, pero es que desde el punto de vista de la ciudad del futuro, yo quiero estar en una ciudad en la que cuando haya un evento deportivo no tenga un impacto tan brutal para la ciudad que desandemos todo lo que hemos ganado todo el mes en términos medioambientales por ejemplo. Este cambio de mentalidad nos llevará a decir: cuando compro un abono de temporada, no compro el derecho de uso de un asiento de por vida, sino que compro un derecho de disfrute de una experiencia deportiva unos días al año, en unas condiciones concretas. Y eso cambia el modelo de negocio y como interactuamos.

Construir grandes eventos deportivos cambia. Es cuestionable hacerlo. El maratón, el básquet, la moto GP, cualquiera... El que sea. ¿Tiene sentido que sigamos planteando que cuando llegue el evento deportivo se desplacen 30.000 coches y 30.000 motos? Igual en la economía de hoy hay que empezar a plantearlo de otra manera. Y la tecnología nos lo permite. Ahora hablamos de la Inteligencia artificial y de cómo es una herramienta que nos permite hacer grandes cosas.

Fernando Fernandez

Yo intenté en mis tiempos de estudiante hacer una tesis doctoral sobre el crecimiento equilibrado y para mi frustración a los dos años la dejé porque no existe el crecimiento equilibrado. Porque el crecimiento es por definición desequilibrado. Por eso comentaba antes que no sé qué es eso del crecimiento inclusivo. Una *boutade*, una provocación para decir que no debemos perder la visión temporal y dinámica del proceso. Lo importante no es que en términos de crecimiento mañana todos ganemos lo mismo, sino que el crecimiento permita que de forma paulatina se vaya incorporando la población. La movilidad social se produce justamente donde hay cambio. Unos ganan y otros pierden. Pero se trata de generar excedente económico suficiente para que podamos recoger a los que pierden, establecer una red de seguridad. Y esa red solo la puede generar el crecimiento. Y no puede ser tan generosa que anule el incentivo al crecimiento.

La desigualdad bien entendida es necesaria para que haya progreso social, porque es lo que permite que uno tenga la ambición de ir un poco más allá. Y en ese proceso, en términos dinámicos, mejoran todos.



Iris Córdoba

Lo hemos visto. En nuestro show case tenemos pruebas y soluciones por las que tú puedes comprar tickets 100% virtuales y puedes tener un estadio con 20.000 personas y otras 100.000 viéndolo por *streaming*, con realidad virtual y pudiendo compartir con mis amigos en Argentina, que son como yo, un partido de River Plate. Y seguirlo juntamente con unas gafas de realidad aumentada en directo. ¿Qué capacidad tiene el Monumental de River Plate? Pues tanta como los aficionados de River del mundo podemos pagar esa entrada. Eso ya existe. Se han hecho pruebas en el Open de Madrid y Australia a nivel de tenis y la calidad es casi mejor que verlo en directo desde la butaca más barata que es la que quizás puedo permitirme en la que lo ves pequeñito y de lejos. Con las gafas aumentadas tienes visión de 360 grados y de experiencia real. David comenta la parte de los estadios y pienso, ¿necesitamos estadios de 90.000 personas o generar experiencias para llegar al máximo número de personas?

David Rosa

La tecnología ha experimentado un boom. Actualmente hemos escuchado hablar de la IA por todos los temas de la COVID: el tracking, seguimiento de las personas... Pero en deporte lleva muchos años trabajándose. Hay una gran diferencia. Cuando antes hacíamos un modelo estadístico para predecir lo que iba a ocurrir en un día de asistencia en un campo de fútbol, le dábamos al ordenador, y el sistema tardaba horas en procesar. Ahora la potencia de los ordenadores nos da resultados en tiempo real. Podemos procesar datos casi en tiempo real y dar respuestas al cliente, usuario, fan, de manera casi inmediata. El deporte que lo ha entendido y lo está aplicando lo está monetizando.

Iris Córdoba

En este sentido, por ejemplo, "La Liga" puede establecer el horario de un partido según la caída del sol para que tenga mejor imagen cuando se retransmite. Volvemos a la importancia de los datos, de la información y de cómo todos esos datos nos permiten generar valor, nuevos activos y modelos de negocio. Nos permite hacer crecer el sector. Es nuestro día a día en el GSIC y lo vemos con más de 250 socios, ya de 40 países diferentes. A nivel de emprendimiento y soluciones hay algo en el deporte que es lo que nos trae también aquí, y es algo que no se da en todos los sectores. Cuando hablamos con emprendedores del deporte, por lo general, o

son apasionados del deporte o son ex deportistas profesionales, o amateurs de cierto deporte que han visto un problema o una necesidad. Y la convierten en una oportunidad y esa en un negocio.

A las empresas y emprendedores de base tecnológica que están trabajando para generar valor a las entidades deportivas, esta situación de crisis les representa también una oportunidad, dentro del drama en el que estamos y que afecta de lleno al deporte. Afecta a los contratos con los jugadores *sponsors*, compañías de seguros, a todo. Es una oportunidad porque todas las entidades deportivas están abiertas a conocer soluciones de innovación que puedan ayudar a mitigar cualquiera de esos escenarios. Animo a los emprendedores que se hagan escuchar e intenten dar una vuelta para ver de qué manera ayudar con diferentes modelos de colaboración para que podamos devolver la sostenibilidad a muchos deportes minoritarios que lo están pasando muy mal.

David Rosa

Está claro. Es necesario que exista este ecosistema. Las iniciativas que surgen de las *start-ups*, emprendedores, ex deportistas llegan en un momento en el que ya no necesitan más aceleraciones, sino que necesitan un cliente. Ese primer cliente es el que les va a permitir saltar un primer escalón. Cuando ves una *start-up* que está en la industria del deporte y ves que va de aceleradora en aceleradora piensas, muy bien, pero si lleva 2-3 años así, al final se convierte en una experta en conseguir la subsistencia como compañía, pero llega un momento en el que te sientas delante de ellos y les dices, ya no necesitas más apoyo, inecesitas un cliente! Con ese primer cliente generarás ingresos para hacer sostenible tu empresa. Necesitas el crédito para poder ir a venderte a otra compañía o club. Eso con una estructura de clúster como el GSIC o ecosistemas emprendedores que surgen desde las ciudades o globales como el vuestro, es donde puede ser posible.

En Valencia el emprendedor es muy potente pero el problema es tener un interlocutor válido para que tu idea sea escuchada y comprada. Hemos pecado durante muchos años de la mala praxis según la cual para trabajar con un gran club "tengo que hacerlo gratis" porque así me abrirá la puerta después. Pero esto es un pez que se muerde la cola y acabas trabajando gratis de verdad. Para poner los logos de las entidades deportivas con las que colaboras al final te has quedado con una gran iniciativa que no ha sido capaz de facturar. ¡Y pasa! Y falta un interlocutor válido cuando vas a ofrecer tu producto o servicio. Tienen que valorar el impacto de tu servicio y te lo deben pagar.



Iris Córdoba

No solo falta un interlocutor válido. De hecho, veo dos situaciones contrapuestas. Una es que aparece una moda por la que cualquier entidad deportiva ve la necesidad de crear su propio centro de innovación regional. Y yo tuve la suerte de que Microsoft confiara en mí para crear este centro de innovación, y tomé el atrevimiento de romper las reglas de hacer un clúster tradicional. Hacer un espacio local para ayudar a la competitividad local, con empresas de la misma región... Y yo dije no. En vez de llevarlo al lado de la universidad, apartado de la ciudad, pensé, qué pasa si lo llevamos a pleno centro de Madrid en este caso, y lo hacemos internacional. Y lo que creamos es un punto de encuentro en el que se mezclen empresas y creamos un puente con Asia, Latinoamérica y el resto de Europa para ayudarles a poder llevar esas soluciones a un club. Hemos visto tú y yo ejemplos con nombres y apellidos de empresas que han estado intentando dar con un interlocutor, y han presentado su proyecto a un club y la respuesta ha sido "bien o bien, pero estos son de mi misma ciudad" porque se supone que lo mejor debería venir de sitios como Estados Unidos o de una *start-up* de Israel... No digo que no sean buenos, pero, a veces, necesitas el empujoncito de que alguien te prescriba y diga esta solución es buena.

Atender iniciativas locales insertadas en iniciativas globales. El Glocal. Pensar en local, pero trabajar en global. Ahí está la clave.

La calidad de la innovación deportiva en España

Iris Córdoba

A veces tenemos cierto complejo y decimos: "los líderes están afuera". Pero a nivel de reconocimiento es muy alto. Si vemos los informes de organizaciones como el informe que se hace en Europa de SportTechX, vemos que UK es la referencia, pero España está cuarta después de Francia y Alemania. El que quiera tener esta información, en el informe de SportTechX puede encontrar cuál es la posición exacta de España, cuánto se invierte y cuánta financiación hay en las *start-ups*. Pero vuelvo a decir lo que dije inicialmente, tenemos muy buenas iniciativas trabajando con los mejores clubs y los mejores deportes y creo que hoy España es un referente a nivel deportivo con las mejores ligas, los mejores jugadores, y por ende no es de extrañar que tengamos las mejores soluciones que necesitan estos clubs.

Como mentora de muchas *start-ups* digo siempre lo mismo: cuando tienes un buen producto o servicio, la financiación viene sola. Lo que necesitas es vender, vender en el sector, porque fondos de inversión dispuestos a invertir en *start-ups* hay muchísimos. Tenemos en España soluciones que compiten perfectamente y no tienen nada que envidiar a las mejores soluciones americanas o israelíes o alemanas. Hay emprendedores que están trabajando con la NBA, los grandes clubs y grandes ligas mundiales. Hay que pensar en cómo ayudar desde lo local a internacionalizar lo bueno que se hace en la región y no pensar únicamente en crear espacios para dar soluciones únicamente a una entidad deportiva o una región de mi entorno. Debemos dar un paso más hacia la internacionalización de los desarrollos de aquí.

David Rosa

Exacto. En equipamiento deportivo también hemos tenido empresas que siguen siendo líderes. Fabricación de porterías, canastas, pavimentos... Seguimos teniendo un sector muy fuerte en España que exporta a todo el mundo. En calzado deportivo nuestro país siempre ha estado en primera línea, con marcas locales y nacionales. Sin embargo, es cierto que muchas veces pecamos de tenernos que ir a Australia para encontrar un proveedor de una tecnología específica porque damos por supuesto que va a estar

más avanzada que la nuestra. Y muchas veces la tenemos aquí al lado. Cuando arrancó el boom del césped artificial, y no hace tantos años, al que llamaban de tercera generación, posiblemente dónde más se fabricaba de Europa, era aquí. El filamento, el hilo, venía de otros sitios, pero dónde más moqueta se tejía posiblemente era aquí, entre Zaragoza, Alicante, en el interior... Para distribuir en toda Europa.

Iris Córdoba

Hay casos que podemos contar con mucho orgullo. Tú mismo eras proveedor del GPS del FCB, que proviene de una empresa de Almería con una mujer de CEO y socia del CSIC, y hasta que no la conocieron creían que era una solución de una empresa de fuera de España. Si un club como el Barça elige un proveedor nacional, es obviamente porque es mejor que el que tenía internacional. Podemos dar ejemplos del Madrid, Valencia, ACB, La Liga, que están usando a proveedores locales pudiendo contratar a quien sea. Son ejemplos claros que nos demuestran que las soluciones y la innovación en España a nivel de tecnología del deporte son muy buenas.

David Rosa

Sí, pero hemos vivido esa sensación de que lo de aquí no era lo mejor. Empresas españolas que han tenido que ir a vender a Australia, e incluso cambiar su marca, para poder volver después a España ya que aquí no se les hacía caso.

Para mi hay dos claves en este contexto. No debemos seguir pensando que porque sea una aceleradora local o *start-up* local su primer cliente va a estar en esta ciudad. Esto no es así. Si nace así posiblemente no llegue a ningún sitio. Y en segundo lugar hay que meter un poco de chispa en esta nuestra región de pymes, y que entiendan que antes para poder vender fuera de aquí necesitábamos viajar. Hoy estamos convencidos de que para poder vender fuera ya no es necesario. Es necesario tener un producto y colocarlo en un mercado fuera de aquí. Y la tecnología nos lo permite hacer de formas espectaculares. Hemos visto congresos que antes desplazaban a miles de personas para que pudieran ser presenciales, como en el de México en el que nos conocimos. Viajábamos a México para hacer un congreso sobre tecnología y deporte. Pues el último ha sido 100% en remoto. Stands virtuales, tecnologías virtuales. ¿Están las empresas preparadas para poder vender más y mejor con las nuevas tecnologías que hay hoy en

servicio en la calle? Habría que hacer un chequeo. ¡Muchas empresas están acercándose a plataformas digitales con el planteamiento que tenían antes! Eso nos pasa con entidades deportivas. Muchas de las entidades cuando han tenido que pasar su proceso de transformación digital, su gran reto, iha sido convertir la ficha federativa de cartón a digital!

Y hablamos de procesos de transformación y de lo que las tecnologías nos permiten hacer para cambiar el modelo y hacer el deporte más sostenible, pero por otro lado tenemos un sistema en el que algunas de las entidades deportivas con las que trabajamos en el día a día para las que compartir documentos en la nube o hacerlo de forma colaborativa todavía es un reto. Falta, y ahí los que estamos en este lado del escenario debemos generar puentes de corrección. Aterrizar a una federación pequeñita y explicarle que la transformación está al alcance de todos y no solamente de los grandes.

Formación y perfiles necesarios

—— Iris Córdoba

Nuestra responsabilidad como GSIC, como centro de innovación en el que promovemos el uso de tecnología y la transformación digital en el mundo del deporte, vemos lo difícil que es detectar el talento para hacer estos procesos de transformación.

Cada vez hay más conciencia por parte de la universidad de los perfiles que se necesitan para que puedan ser integrados en estos equipos de transformación digital en cualquier industria (y el deporte es una de ellas). Pero una transformación digital de un gran club o liga requiere quizás de 50-60 perfiles que no están hoy disponibles en la universidad. Hemos presentado hace tan solo 10 días un informe que se centra en cuáles son los perfiles más demandados por las entidades deportivas a nivel de transformación digital. Yo siempre le pregunto a un club que quiere iniciar un proceso de transformación digital si tiene un plan digital. Y la respuesta es muy a menudo, "No, pero tengo un plan estratégico". "¿Y tienes un CTO (Chief Technology Officer)?" "No". Claro, falta una parte importante. Hay algunas federaciones, cada vez menos, que todavía no están sensibilizadas. Y hay que tener siempre en cuenta el talento. Cómo formar los perfiles de futuro que todavía no están en las carreras regladas. El mercado va a requerir perfiles que todavía no están. Desde el GSIC asumimos este compromiso

y hemos creado en el *GSIC Institute* un máster de transformación digital (en el que estás de profesor) destinado al deporte en el que el 100% de los profesores son de empresas que forman parte del ecosistema del deporte e intentamos minimizar esa brecha para que en cualquier organización deportiva pueda haber gente capaz de poder iniciar ese proceso.

Necesitamos perfiles que tengan dos grandes rasgos. Yo os invito, cualquiera que quiera conocer el informe entero podéis entrar a la página del GSIC (www.sport-gsic.com), o escribirme por LinkedIn y con gusto les doy acceso. Pero hay dos grandes rubros, uno son las *soft skills*, todas estas capacidades que no son las técnicas sino todo lo contrario.

David Rosa

Habilidades sociales, la parte humana.

Iris Córdoba

La capacidad de negociación, la capacidad de liderar, multidisciplinar, el conocimiento de idiomas también es algo clave para afrontar el proceso de la formación digital porque estamos en un mundo global en donde aprendemos de las buenas prácticas. Después, también perfiles más bien técnicos de CTO, de innovación, de temas de matemáticas, de datos, que puedan procesar toda esa información de datos y poder tener un correcto uso.

La clave en cualquier proceso de transformación es la palabra integración. Una vez tienes diferentes soluciones: el sensor que lleva el jugador en los entrenamientos que recoge datos, la cámara que tengo de seguridad que recoge datos... debo integrarlas en el modelo y en el plan digital estratégico de la entidad deportiva. Necesitamos gente que esté preparada para hacerlo. Lo has visto en clubs como el Valencia. Es clave integrar los datos en beneficio de la entidad que los está generando.

Big data sí, bad data no

_____ **David Rosa**

La tecnología actualmente nos permite almacenar una cantidad ingente de información. Y muchas veces no estamos preparados para asimilar qué parte de la información tiene valor y qué parte de esa información no lo tiene. No somos capaces de valorizarlo bien. Os pongo un ejemplo de un equipo de futbol que me paso hace pocos meses. Habían gastado una cantidad importante en instrumentos de GPS y pulsómetros para los jugadores de futbol y era un equipo de primera división con un nivel alto de profesionalización. Descargamos los datos después de un entrenamiento. Y cuando estaban ya descargados visualizamos en pantalla el resultado de éste ¿Y qué sé hacía? En primera instancia, una captura de pantalla y se mandaba por WhatsApp! Cuando ves que esto ocurre tienes claro que hay un problema. Luego habrá por supuesto alguien que podrá analizarlo. Pero lo primero que le va a llegar a alguien para que tenga esa información, entrenador, preparador físico etc, es una captura de pantalla enviada por WhatsApp.

Eso nos hace ver que la tecnología ha llegado, pero todavía no ha sido del todo asimilada.

Tenemos *Smart-ups* en las Naves, en el centro de innovación, y nos decimos siempre que no porque algo se pueda hacer lo tenemos que hacer. Pensemos un poco antes.

_____ **Iris Córdoba**

Que el *big data* no se convierta en *bad data*.

_____ **David Rosa**

Tener un pulsómetro y que me diga la frecuencia de 200 datos por segundo... ¿Para qué? Realmente, ¿para qué? Esto irá a un disco duro, no te cabrá en el disco duro y comprarás otro, te lo llevarás a la nube y cuando quieras hacer acciones verás que cuesta mucho dinero tener esos datos alojados en la nube y pagar por las transacciones... Vamos a parar un poco y pensar qué necesitamos realmente. Que la tecnología lo permita no siempre quiere decir que lo tengamos que hacer.

Iris Córdoba

Cerrando estos puntos. Vemos que la tecnología es un instrumento pero que requiere el poder utilizar unos datos para generar nuevos activos. Necesitamos equipos y una estrategia global y visión por parte de la entidad deportiva. Eso quedará en nada, y son datos que no tendrán el resultado buscado que es que la información tenga valor, si los datos no te permiten tomar decisiones. Decisiones sobre cómo redireccionar la venta de tus entradas, tus entradas en situaciones de pandemia, para 2.000 o 90.000 personas. Cómo lo vas a comunicar. Se necesitan equipos, estrategia, plan digital, y tener claro que es tan importante el *scouting* o *screening* de soluciones como lo que viene después para integrarlas y que tengan resultados y mantenerlos.

La captura de pantalla no es el modelo para compartir información de una herramienta.

David Rosa

Volvemos a ese modelo de sostenibilidad necesario. Ahora tenemos mucha más información que la que manejábamos antes. Usémosla de forma lógica. No es tener cada vez más volumen de datos. Esta parte de sostenibilidad social, económica y ambiental empieza a jugar un papel en la industria del deporte y genera modelos y aproximaciones al negocio que nos han hecho tambalear un poco.

Los e-sports

Iris Córdoba

Hemos hablado de Smart Stadium y de diferentes escenarios. Pero creo que no podemos concluir si no hablamos de los *e-sports* o deportes electrónicos.

En esta situación de pandemia, en este nuevo modelo de transformación a nivel de deporte, ¿qué pasa con los *e-sports*? Desde el GSIC nos hemos centrado en ayudar a los patrocinadores de la industria del deporte para que vieran cómo la tecnología puede ser una herramienta para buscar un modelo sostenible de monetización de los *e-sports* también.

Los *e-sports* tienen al dueño del juego, que gana dinero cuando más gente juega. Pero un jugador que antes era amateur ahora

cobra un sueldo por jugar y ganar. ¿Pero dónde está el modelo si sacamos el patrocinio? Viene muy al hilo de los nuevos perfiles de jugador. Los jugadores (usuarios) ya no son los más pequeños de la casa, son nuestra generación. El perfil del jugador cada vez gasta más, un promedio de 300 dólares mensuales. Es un universitario entre 25 y 30 años. Ya no es algo para los niños.

Toda esa generación y esos nuevos modelos de negocio de la industria van a entrar en los *e-sports*. Y eso no es ajeno a la conversación que tenemos hoy.

David Rosa

Sí, hemos tenido suerte de verlo de cerca. Para mucha gente puede parecer raro, pero la industria de los *e-sports* ha demostrado que hay *gamers* (jugadores), que hay preparadores físicos, entrenadores, psicólogos, hay los *casters* (las personas que retransmiten el evento desde grandes platós y estadios que se diseñan solamente para los *e-sports*), y creo que hay que aterrizarlo a nuestro propio modelo de funcionamiento. Durante los últimos años ha faltado acabar de aterrizar, y no creo que se haya hecho mal, la evolución del sector ha sido muy interesante, pero sí que creo que no acabó de cuajar bien. Se intentó hacer una traducción directa de los modelos de patrocinio del deporte convencional, basado en impactos, a los modelos de los *e-sports*, y cuando veíamos que en una partida de videojuegos teníamos N millones de personas conectadas, pensábamos que estos impactos eran transferibles a los impactos de una retransmisión de un evento deportivo, y por tanto el patrocinador nos iba a pagar. Y eso no ha sido así, porque hay algo que en este caso es clave, que es que hay un propietario del videojuego. Y estamos hablando de un videojuego como el FIFA o el K2, por la analogía con el fútbol o el básquet, no ya los juegos como el League of Legends, o el Fortnite.

Iris Córdoba

Fíjate. El año pasado, el jugador individual que ha tenido el mayor premio monetario ha sido el ganador del Fortnite, 3.025.000 dólares frente a Wembley, que el premio fue 2.900.000... Es decir, hoy gana más un jugador de *e-sports* que muchos jugadores de deportes convencionales, y nos sorprendería saber a los que estamos en la sala más de mi generación, que el deportista más seguido en redes sociales, que yo diría que es Ronaldo y no lo es, es Ninja, un jugador y YouTube de *e-sports*.

David Rosa

Retomando el tema de *e-sports*, yo creo que hay una gran ventaja que para mí está pasando: hay una transición generacional. Empezamos con los videojuegos hace años, y yo no he jugado mucho en mi vida, pero si los seguías cuando eras más pequeño, hace 14/15 años, actualmente con 40 los sigues consumiendo. Tu poder adquisitivo cambia y eso hace que, si antes no te gastarías una cantidad importante de dinero en una bici, ahora lo ves normal, pues en los *e-sports* ha pasado lo mismo, dónde antes no te gastarías mucho dinero en una videoconsola o pagarías un ticket para poder ver una competición de *e-sports* de unos coreanos, ahora estás dispuesto a pagar por eso.

Es muy importante el cómo ha cambiado este modelo, y desde el punto de vista de la integración de las marcas, que al final buscan espacios para poder revalorizar su patrocinio, hay un activo principal. Hay un jugador principal que es el propietario. Te iba a contar antes que hace años cuando empezamos a trabajar con EA, propietarios del juego FIFA, uno de los elementos claves era hasta qué punto somos capaces de que la publicidad que aparece en los estadios del videojuego sea personalizada: tengo tus perfiles, te sigo en tus redes sociales, sé quién eres... Esto tú y yo sabemos que la tecnología permite hacerlo, hace falta que el chip cambie, pero hoy en día podríamos decir que la publicidad que va a aparecer embebida dentro del juego va a ser personalizada.

Iris Córdoba

Mira, aquí podemos ver la diferencia entre los *e-sports* y el juego profesional. Estamos viendo cómo en la televisión cada vez tenemos más información de los jugadores en la pantalla, y ya no sabes si es un avatar o es el jugador real, porque ya la experiencia que se está brindando está haciendo cada vez más pequeña la barrera. Podemos ver un partido en directo y saber la potencia que ha tenido el chute de un jugador, se te pone arriba cómo en un videojuego las veces que la ha tocado o no, el mapa de calor... Esa misma información de sensores cada vez más parece un videojuego. Entre un mundo y el otro cada vez hay menos distancia. Volvemos a lo mismo, para que esto sea sostenible hay que buscar qué modelos de negocio pueden permitir que esto sea efectivamente sostenible. A nivel de consumo, a nivel de modelos. Yo tengo dos hijos: una niña de 15 y un niño de 12 que han nacido prácticamente con tecnología al punto tal que tenía tres años y estaba tan familiarizado con las *tablet* que una vez fuimos a una marquesina de una parada de autobús, él la tocaba y no entendía por

qué no cambiaba. A día de hoy, ya hace dos o tres años que, para Reyes, muy a mi pesar, compro una caja bien grande, y dentro hay una tarjeta de la consola para que la convierta en crédito, porque el único regalo que quiere el niño son créditos para gastar en sus videojuegos. Es decir, nos están mostrando el camino de cómo cambia el modelo, y se consume muchísimo en *e-sports*. Hoy, los regalos de Reyes que antes eran bicicletas y grandes regalos son diferentes. Yo sigo comprando la caja porque quiero verla debajo del árbol, pero dentro hay un regalo tan pequeño como una tarjeta con un código.

David Rosa

Sí, sí, totalmente de acuerdo. Cuando éramos nosotros jóvenes, para poder ver un partido de fútbol tenías que irte a la TV1. Luego nadie pensaba que un partido de fútbol iba a ser en privado cuando pasó al Pay Per View y luego a canales específicos, y de golpe en golpe, pagas por ver, en un pago que ya no es por uso sino por servicio, y lo tenemos totalmente interiorizado. En los *e-sports* todavía sigue habiendo mucha competición en abierto, la liga de videojuegos profesional, la internacional, la europea, siguen teniendo mucho contenido de las competiciones europeas, nacionales en abierto. Y te sorprendes cuando ves a un par de millones de personas conectadas viendo una partida. Pero llegará un momento en el que este modelo va a cambiar, antes o después, y alguien empezará a decir: "esto es la final". Y la van a hacer de pago.

Iris Córdoba

¿Son los *e-sports* un deporte o no?. No lo sé, pero hoy, los profesionales de *e-sports* tienen un entrenador personal, tienen un psicólogo, hacen ejercicio, preparación nutricional, en ese sentido es un deporte. Es decir, practican. He estado en MadLions conviviendo con los jugadores y realmente tienen el mismo entrenamiento y dedicación que cualquier otro deporte. Si lo es o no lo es, entra en el debate de si es juego olímpico, si tiene que estar bajo el paraguas de los organismos que correspondan, no es la respuesta que tenemos aquí. Pero sí a nivel de innovación y a nivel de tecnología, yo a nivel personal lo considero deporte.

David Rosa

Sí, sí. Se abrió el debate hace unos años sobre si el Comité Olímpico, y bajo qué paraguas encajaban los *e-sports*. Pero hay que volver a recordar que hay un propietario del juego. Mientras exista

un propietario del juego y pueda cambiar sus reglas, tendremos unos parámetros que definen si va a estar bajo de un paraguas de la estructura deportiva federativa, etc. Pero hay una realidad, y es que la tecnología y la profesionalización de los *e-sports* a día de hoy no difiere prácticamente en nada de cualquier otro club deportivo profesional.

Iris Córdoba

Y si miramos de vuelta que la línea es muy delgada entre uno y otro mundo, cada vez más soluciones de *e-sports* se utilizan para entrenar a los jugadores profesionales, y cada vez más los jugadores de *e-sports* utilizan la metodología de otros deportistas para sus entrenamientos. Nosotros en el Show tenemos realidad virtual con experiencias de *e-sports* para afinar la parte visual de los porteros, o para poder estar entrenando e incluso confinado o no, en espacios muy pequeños... Es decir, la mezcla entre lo virtual y lo real tiene una línea cada vez es más pequeña y eso es muy rico. Creo que seguirá evolucionando en este sentido.

Iris Córdoba

Hablabas antes David de cómo empezar a cerrar las competiciones de *e-sports*. Del modelo de negocio. Estaba hoy revisando unas notas de unas presentaciones y comentaba nuestro presidente en una presentación que hizo hace unos días que en el concierto de 1994 de Rod Stewart, que fue el concierto con más gente, con 3,5 millones de personas asistentes en una playa para ver ese concierto. En el último concierto de Marshmallow en Fortnite, 10 millones de personas estuvieron conectadas viendo en un videojuego un concierto. Algo está cambiando. Esto fue el año pasado. Entre los que estaban en el concierto, mi hijo, la conectividad llegó a fallar. Imagínate para cualquier sponsor tener a 10 millones de personas viendo un solo espectáculo. Es algo alucinante, pero creo que el camino está marcado. A nivel de innovación y tecnología, es un espacio en el que cada vez más, vemos que se nos acercan clubs y empresas para entender cómo funciona y qué soluciones de *gaming* pueden integrar en sus entidades deportivas. Lo vemos en La Liga. El nivel de descargas de videojuegos en su web es impresionante. Este es un sector que seguirá creciendo a nivel de desarrollo, a nivel de consumo y de experiencia.

David Rosa

Hace unos días teníamos una noticia muy local, que posiblemente no haya llegado más allá. Pero Valencia es una ciudad que genera mucho videojuego, muy focalizado en aplicaciones móviles, y una de las grandes generadoras de videojuegos está invertida por Juan Roig, la lanzadera de Àngels, etc. No olvidemos que tenemos las grandes corporaciones de producción de videojuegos. Ahora, en un videojuego para móvil puedes romper el mercado. Antes, para tener un videojuego móvil rompedor, tenías que esperar que llegase de Finlandia o de cualquier otra parte del mundo. Hoy no, hoy salen de aquí. Eso es una oportunidad muy interesante que la tecnología nos ha dado.

Iris Córdoba

No sé si conoces el caso de Pokemon Go, cuyo éxito a fin de cuentas casi les lleva a la quiebra y el desastre. No esperaban el éxito y al tener una mala estrategia al inicio de cómo tenerlo en servers, las descargas de la aplicación generaban que tenían que pagar por las descargas. Al no saber cómo aprovechar las descargas con patrocinadores hizo que en una semana millones de personas se la bajarán, y son millones que tú tienes que subir a la aplicación.

Vuelvo al inicio. Hay que tener una estrategia, un plan en digital, un camino y seguirlo. Con los equipos preparados y los apoyos de entidades locales, globales... ¡Y compartir! Yo creo que en esta era, lo hemos visto también en esta pandemia, la clave es la conectividad y el compartir en lo bueno y lo malo que nos está pasando. Esto nos va a hacer ver que muchas empresas que son incluso competidoras lo hagan, porque creemos que en ese espacio compartido es donde realmente se puede aprender y generar valor.

Soluciones de la industria al deporte y viceversa

Iris Córdoba

Hay algunas soluciones que partían de la industria, que el deporte ha aterrizado, y luego ha vuelto a la industria. Eso ha sido así especialmente en el ámbito de la salud. A parte de los electrocardiogramas, la parte de la valoración de la variabilidad de la frecuencia cardíaca, que era muy específico, se tocaba solamente a nivel clínico, y pasó al deporte, prácticamente teníamos los *checks*.

David Rosa

Sí, por ejemplo, una empresa que llevaba muchos años abriendo brecha en el mundo de la salud, abrió una línea de deporte, y consiguió penetrar de una forma muchísimo más rápida con la parte de los electrocardiogramas. Consiguió desarrollar sistemas como una camiseta que lleva sensores y que los jugadores utilizan durante los entrenamientos. Hace electrocardiogramas en continuo y puede prevenir paradas cardíacas o incluso la prevención de la muerte súbita. Esta es una enfermedad que venía de muchos años atrás, pero cuando cae el primer jugador de fútbol al suelo genera una alarma social brutal, y es el deporte el que cataliza muchas de las investigaciones que luego se han llevado a cabo para la prevención de la muerte súbita. La mayoría de los relojes que hay por aquí que permiten hacer electros.

Iris Córdoba

Incluso medirse el sueño.

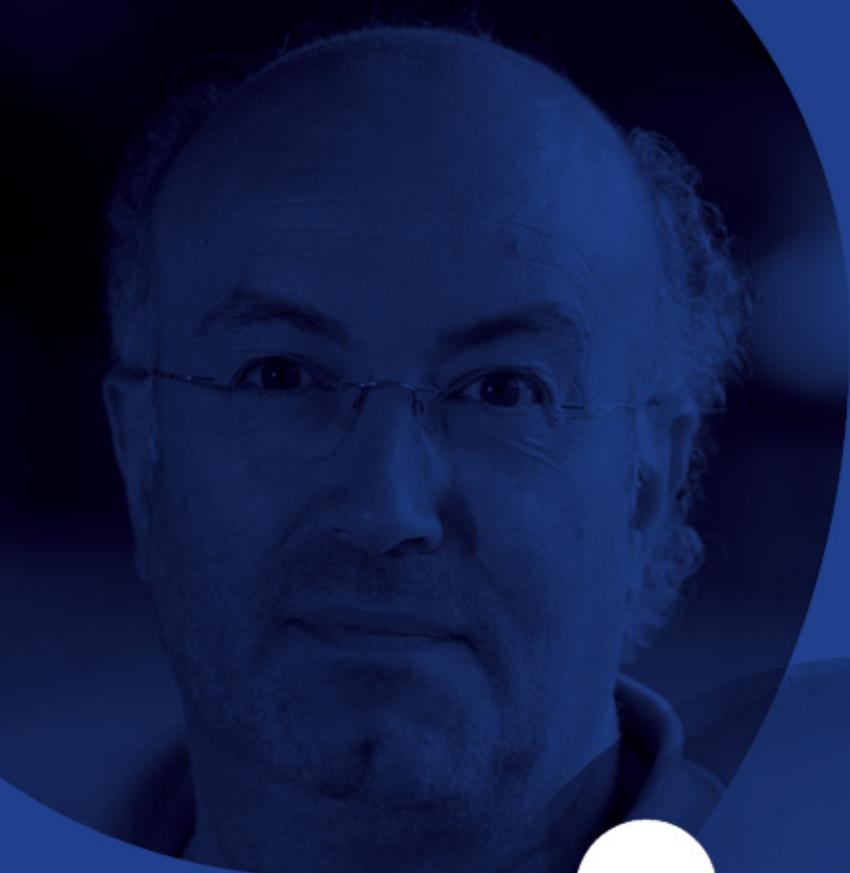
David Rosa

La están utilizando porque se desarrolló para poder usarla en deporte. Por lo que respecta a materiales, la tecnología de materiales se ha desarrollado a una velocidad brutal. Todos hablamos del Kevlar, pero hemos hablado de material de escalada, de los remos, el material de las pértigas, las colchonetas... Estábamos acostumbrados a ver colchonetas para pértiga que eran de dos metros de altura, y ahora con colchonetas mucho más pequeñas protegemos igual o mejor del impacto. La tecnología de materiales ha sido brutal como se ha desarrollado en el mundo del deporte. Luego lo hemos vuelto a ver en el mundo de la automoción o en otros sectores como productos del consumo del hogar. De pronto aparece en el consumo para la cocina, y vemos un cacharro para la cocina que viene de tecnología de materiales que se desarrolló para una pértiga. Antes solamente ocurría esto con la tecnología aeroespacial y militar, hasta un momento en el que el deporte ha sobrepasado la producción. El primer GPS evidentemente fue militar, pero donde hay mayor número de aplicaciones para GPS es en deporte. Evidentemente para el uso militar siguen existiendo, pero no con los tamaños y dimensiones que estamos viendo en deporte. Creo que esto es una clave muy chula.

Iris Córdoba

La tecnología ha democratizado el acceso a unos productos que eran exclusivamente para deportistas de alto rendimiento y los ha llevado al público general. Como decía David al inicio, hoy todos podemos tener un reloj que nos cuenta los pasos. Casos más concretos, plantillas a medida escaneadas (Podoactiva, que son la gente que trabaja con las protecciones de los jugadores cuando se lesionan), todo lo que son espinilleras escaneadas en 3D, algo que era casi exclusivo hace tres o cuatro años para deportistas de élite, ahora el club del pueblo en el que vivo, un club muy humilde, no profesional, nos llegaba la oferta que por 30 euros tu hijo puede tener una espinillera hecha a medida con el logo del club, de fibra de carbono irrompible. Lo que hace la tecnología es democratizar y acelerar el proceso hasta que llega al usuario final.





DIÁLOGO 5

**Pensar
estratégicamente:
¿Cómo se ayudan
mutuamente deporte
y economía?**

**Ignacio
Palacios-Huerta
/
Jaume García**



IGNACIO PALACIOS-HUERTA

Catedrático de Economía, Estrategia y Gestión en la London School of Economics del Reino Unido y senior fellow de la Fundación Ikerbasque (UPV/EHU)

Doctor en Economía por la Universidad de Chicago (1995). Catedrático de Economía, Estrategia y Gestión en la London School of Economics del Reino Unido desde 2007, Senior Fellow de la Fundación Ikerbasque (UPV/EHU) desde 2011. Sus áreas de investigación son microeconomía teórica y aplicada, teoría de juegos y economía conductual y experimental. Ha desempeñado labores de profesor asistente y/o asociado en diversas instituciones.

Entre sus publicaciones recientes se encuentran los libros *Passions Sociales* Gloria Origgí (2019); *Sports (and) Economics* FUNCAS-Social and Economics Studies (2019), *Beautiful Game Theory*, Princeton University Press, 2014. Así como editor de *In 100 Years*, MIT Press, 2013, con la contribución de Daron Acemoglu, Angus Deaton (Nobel Economía 2015), Avinash K. Dixit, Edward L. Glaeser, Andreu MasColell, John E. Roemer, Alvin E. Roth (Nobel Economía 2012), Robert J. Shiller (Nobel Economía 2013), Robert M. Solow (Nobel Economía 1987), y Martin L. Weitzman.

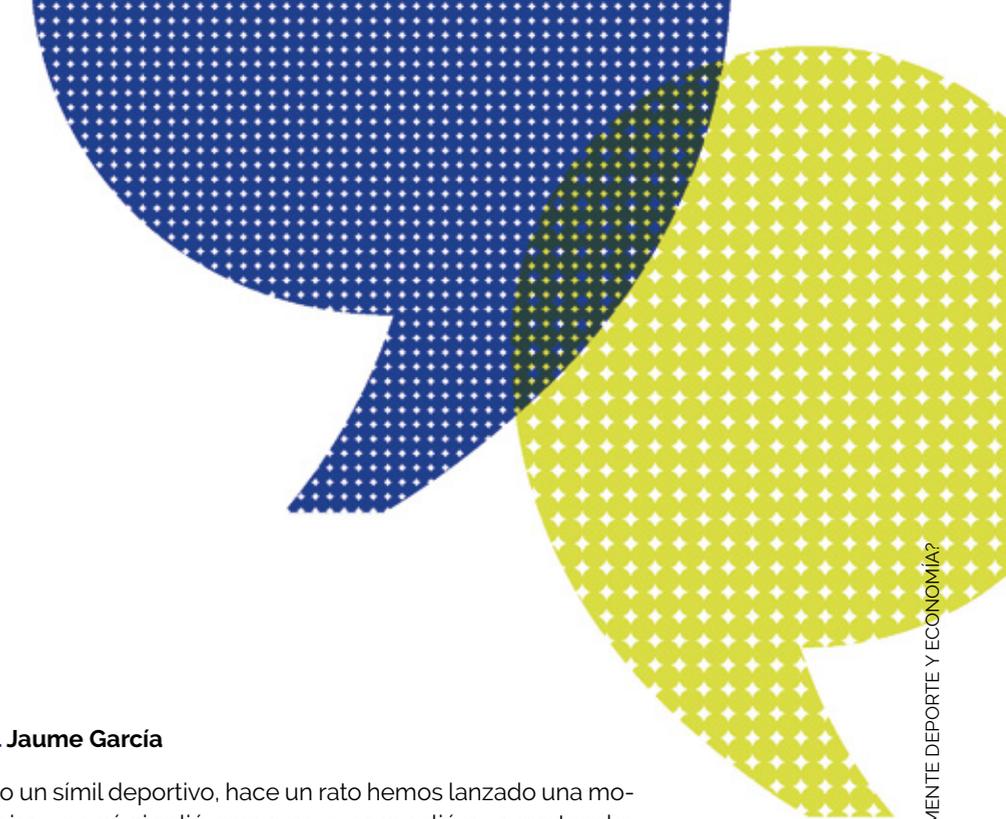
El Profesor Palacios-Huerta es miembro de asociaciones académicas tales como la World Association of International Studies, American Economic Association, American Finance Association, Society of Labor Economists, Society for Financial Studies, Econometric Society y Royal Economic Society. Es académico de número electo de Jakiunde desde el 8 de abril de 2016. Fue miembro de la directiva del Athletic Club de Bilbao desde (2015-2018).



JAUME GARCÍA

Catedrático de Economía Aplicada de la Universitat Pompeu Fabra

Doctor en Economía por la London School of Economics and Political Science (1985). Fue decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universitat Pompeu Fabra (1991-1992), vicerrector de la Universitat Pompeu Fabra (1992-1994 y 1997-1999), director académico de la Escola Superior de Comerç Internacional de la Universitat Pompeu Fabra (1999-2005), presidente del Instituto Nacional de Estadística (2008-2011) y miembro del European Statistical Governance Advisory Board (2018-2019). Actualmente es miembro del Comité Editorial Asesor de SORT (Statistics and Operations Research Transactions) (desde 2013), miembro del Comité de Primera Instancia de la Licencia UEFA de la Real Federación Española de Fútbol (desde 2019), *Emphasis Editor* del *Statistical Journal of the International Association of Official Statistics* (desde 2019) y miembro del *Advisory Board* del *Center for Research in Sports Administration* de la Universidad de Zurich (desde 2019). Sus áreas de especialización son: microeconometría, economía del deporte, economía laboral, economía de la salud, economía del juego y comportamiento del consumidor. Sus trabajos han sido publicados en revistas científicas como: *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, *Health Economics*, entre otras. Ha coordinado el número de *Papeles de Economía Española* (2019) "Deporte y Economía", publicado en inglés como libro *Sports (and) Economics*.



Jaume García

Haciendo un simil deportivo, hace un rato hemos lanzado una moneda al aire y no sé si salió cara o cruz, pero salió que me tocaba a mi iniciar el diálogo. Como es obligado, quiero agradecer a Ivie y a la Fundació Ernest Lluch y a la Fundación Bancaja la posibilidad de estar hoy, virtualmente, en este diálogo. Me hubiera gustado estar presente en València pues son múltiples mis vínculos y relaciones personales con gente del Ivie y gente de la Universitat de València y era una oportunidad única para poder estar hoy ahí. Desgraciadamente las circunstancias por todos conocidas lo han hecho difícil y desaconsejable.

Por otra parte, es un placer compartir este diálogo (y espero que consigamos satisfacer las expectativas que plantea el director Paco Pérez en cuanto a los contenidos del mismo) con el profesor Ignacio Palacios Huerta, porque es un amigo y un reconocido colega y espero que mi intervención permita poner un grano de arena en un mejor conocimiento de esta relación, que yo calificaría de bidireccional, entre deporte y economía. A la vez es una oportunidad para mí, una más, para escuchar y aprender de Nacho cómo se puede encauzar el futuro de esta relación en los tiempos que vienen.

Una relación que voy a calificar, si me permiten, de peculiar, creativa y beneficiosa para ambas partes, deporte y economía. Como relación bidireccional, siguiendo un orden cronológico, empezaré con una de las direcciones de esa relación, quizás la más obvia: la de economía del deporte entendida en su concepto más tradicional.

Los orígenes de la economía del deporte

Es posible que para la mayoría de todos sea conocido: la economía del deporte tiene sus orígenes allá en los años 50. Hay un artículo que muchos suelen referenciar como el que marca el inicio de esa —llamémosle— disciplina, un artículo de Simon Rotenberg. Es un artículo publicado en una revista de referencia, el *Journal of Political Economy*, donde se trata un aspecto vinculado al mundo del deporte profesional americano, en concreto el béisbol, y es el papel que tiene la cláusula de retención a fin de garantizar la distribución equitativa del talento. Esta es la primera cita que habitualmente tenemos como referencia de lo que conocemos a nivel tradicional como economía del deporte. En ella ya se pone de manifiesto alguno de los elementos que conforman estas características más básicas. Esa referencia a la distribución equitativa del talento en este artículo —luego comentaremos el balance competitivo y demás— tiene un compañero de viaje, esto que algunos califican como "seminal papers", un artículo posterior de Neale, un artículo más controvertido, en el sentido de que alguna de sus consideraciones genera controversia. También publicado en una revista de referencia, por tanto fuera de toda duda, el *Quarterly Journal of Economics*, pero que sobre todo, para mí, tiene su interés porque hace aflorar de manera mucho más marcada (es como una operación de *marketing* para la economía del deporte) dos de los aspectos importantes de la misma. Por un lado, caracteriza al análisis económico del mercado de los deportes profesionales con el calificativo de "peculiar", dado el papel que las empresas juegan dentro del sector, empresas entendidas aquí como ligas y/o clubs. Por otro lado, pone nombres y apellidos a este elemento que en sus inicios marca el "core" de la economía del deporte tradicional —luego comentaré el balance competitivo— y lo bautiza con la paradoja de Louis y Schmeling. Yo ya soy mayor, pero Louis y Schmeling me anteceden en el tiempo. Para aquellos que no les conozcan, eran dos boxeadores de los años 30, pesos pesados, que mantuvieron dos combates muy impacantes en el ámbito del boxeo profesional, uno de ellos por el título mundial. El hecho de referirse a su paradoja, es porque Neale, en su artículo, viene a decirnos que la empresa Joe Louis, que era un boxeador afroamericano, conocido como el Bombardero de Detroit, no hubiera podido vender su producto, el espectáculo que generaba, si no hubiera tenido un competidor, en este caso Max Schmelling, que además de ser un gran boxeador, en aquel momento se daba la circunstancia de que era un boxeador alemán,

sitúense a finales de los años 30 en los años previos al conflicto de la Segunda Guerra Mundial, lo cual le daba una cierta relevancia. La idea subyacente es que para producir el producto, que en este caso las empresas Louis y Schmeling iban a producir, se necesitaban los dos. Y el atractivo de ese producto dependía del balance competitivo, del equilibrio competitivo, de lo atractivo que fuera ese combate en la medida en que las calidades de los boxeadores fueran parecidas. Bien, ese concepto marca en sus inicios la economía del deporte.

A partir de ahí, durante un tiempo, la economía del deporte centra mucho su atención en el análisis de la demanda, sobre todo porque era una manera de contrastar hasta qué punto esa hipótesis que era la incertidumbre del resultado, tenía una incidencia en la demanda, bien sea a través de la asistencia a los espectáculos en directo, o más recientemente a través de las audiencias televisivas. No es sorprendentemente, porque suele ocurrir bastante en ciencias sociales, muchas veces hablamos de temas parecidos en ámbitos aparentemente separados, al final muy directamente relacionados. Gracias a un colega de la Universidad de Melbourne, pude conocer que en el ámbito del mundo jurídico-académico, en el año 1953, por lo tanto previo al trabajo de Rotenberg, Peter Craig había publicado en *Yale Law Journal* en el que, aunque no con la sofisticación técnica y analítica del trabajo de Rotenberg o Neale, sí que incluía ya los conceptos principales detrás de lo que de alguna manera, en sus inicios, conocemos como la economía del deporte. Es un artículo sobre el deporte profesional americano, de nuevo sobre el béisbol, uno de los focos de atención de los economistas americanos en este ámbito. Se habla de que un equipo profesional debe cooperar con competidores escogidos, habla de que el atractivo de cada producto, o en este caso un partido, depende de la incertidumbre y el valor dramático —luego volveré sobre este concepto— e incluso habla de la necesidad de que generen prácticas comerciales entre los clubs, entre las franquicias, de tal manera que contribuyan a la igualdad de talento entre los clubs contrarios. No hace falta decir que todos estos son los conceptos que en el 56, en el 64 y posteriormente han aparecido en la literatura económica.

El análisis de la demanda ha ocupado buena parte de la atención de esta literatura. Al final, con resultados, y me voy a permitir hacer un inciso, no diré descorazonadores, pero esta hipótesis que marcó el inicio del interés del análisis económico del deporte profesional, posteriormente se ha manifestado menos importante de lo que parecía. Múltiples resultados en la literatura ponen un interrogante en la importancia que la incertidumbre del resultado tiene en relación a otros aspectos vinculados al espectáculo deportivo,

incluso en algunos casos hay resultados a nivel teórico que ponen de manifiesto que, en según qué contextos, sobre todo hablando de audiencias televisivas, la incertidumbre del resultado puede tener un efecto negativo, en la medida en que los seguidores sean adversos al riesgo y la utilidad marginal de una derrota sea mayor que la utilidad marginal de una victoria. Bien, esta referencia de Peter Craig, como les comentaba, ponía de manifiesto el valor dramático del espectáculo deportivo. Si son seguidores del ciclismo sabrán que hemos vivido un Tour de Francia y un Giro de Italia que si por algo se han caracterizado es por el valor dramático de la resolución de ambas carreras. Ha habido un elemento de suspense clarísimo. Hasta la última o penúltima etapa no se ha acabado de resolver ninguna de las dos competiciones, y me atrevería a decir que ha habido un elemento de sorpresa: el tour de Francia lo gana Pogacar, cuando el gran favorito era Roglic, y en el caso del Giro de Italia, tras la caída de los principales favoritos, gana este corredor inglés con segundo apellido Hart, que venció en la última contrarreloj. Suspense y sorpresa.

Voy a ceder la palabra a Nacho. Suspense y sorpresa son dos conceptos muchísimo más recientes en su puesta en escena en la literatura en economía del deporte, pero me ha parecido interesante poner de manifiesto que incluso en artículos jurídicos, ese elemento del valor dramático ya estaba sobre la mesa. Hoy hay una creciente literatura alrededor de las audiencias televisivas que giran sobre estos conceptos de suspense y sorpresa, y que ayudarán, a partir de lo que ahora nos explique Nacho, a entender mejor la otra dirección de la relación entre economía y deporte, que es, no cómo la economía y su análisis ayuda al deporte y la gestión deportiva, sino cómo el deporte, la información y la actividad que genera, puede ayudar a la economía

Ignacio Palacios Huerta

Primeramente, me gustaría sumarme al agradecimiento hacia los organizadores, a Paco por la presentación, y a ti Jaume. Al igual que en tu caso, me habría encantado estar físicamente en València con vosotros.

Tras sumarme a los agradecimientos y al lamento, continué con lo que comenta Jaume. No conocía el artículo jurídico del año 1953, Jaume, así que si puedes por favor pásamelo más adelante. Curiosamente has mencionado "suspense y sorpresa". Antes de enlazar con la nueva dirección que puede estar tomando de una manera importante la relación entre deporte y economía estos últimos 10-15 años, quisiera mencionar que se ha publicado recientemente

un excelente artículo en una de las más prestigiosas publicaciones académicas en economía (el Journal of Political Economy) en el que se formaliza matemáticamente lo que significa "suspense" y lo que significa "sorpresa", y en el que se hacen ciertas "calibraciones cuantitativas" sobre la "cantidad" de suspense y sorpresa que pueden contener, por ejemplo, el transcurso de una novela, de un Tour de Francia, de un partido de tenis, o de una película. Encuentra cosas interesantísimas que nos pueden ayudar a entender un poco la demanda y el interés en este tipo de bienes. Curiosamente, el fútbol es uno de los eventos que más "suspense" tiene, igual el que más. Parece que no está pasando nada, no está pasando nada, no está pasando nada, pero claro, en todos y cada uno de los momentos lo que está pasando es que puede ocurrir algo (un gol), algo que, si ocurre, puede ser muy importante para el resultado final. Yo, que he vivido muchos años en Estados Unidos, he tenido que defender el fútbol frente a otros deportes americanos como un deporte en el que no es cierto que "no pasa nada", es decir he tenido que defender este concepto y su importancia mas allá de lo que sea entender el juego, y su belleza e interés.

Me gustó mucho ese artículo porque además de formalizar los conceptos de suspense y sorpresa, encuentra que en un extremo está el fútbol y en el otro extremo están deportes como el baloncesto. En el baloncesto, al contrario que en el fútbol, siempre está ocurriendo algo (canastas), pero eso que estamos viendo que está ocurriendo en cada momento, esa canasta en sí misma, salvo en casos extremos muy al final de un partido, es poco probable que sea determinante para el resultado al final del partido. Es justo al revés que en el fútbol.

Economía y deporte, una relación bidireccional

La dirección que comentas y en la que quería ahondar, es la de cómo el deporte apoya a la economía. Para empezar, creo que la audiencia entiende, sin problema, que la economía o el análisis económico, matemático y estadístico riguroso de todos los aspectos alrededor del deporte (desde la demanda, hasta el juego en sí mismo, hasta la audiencia y el interés que despierta, hasta aspectos sociales, culturales y de identidad, etc) pueden contribuir a entender el deporte y añadir un valor sustancial en esta dimensión. Pero a mí me gustaría hablar del camino contrario, que es algo que está tomando mucha fuerza en economía durante la última década con publicaciones científicas en las mejores revistas académicas mundiales: establecer cómo el deporte puede ayudar a

la economía. Y esto no es obvio. El deporte puede ayudar de la misma forma que —para poner un ejemplo— las piedras pudieron ayudar a Galileo Galilei cuando éste las dejaba caer desde la Torre de Pisa y medía la velocidad a la que caían para poder así evaluar la teoría de la gravedad. O Newton con las manzanas que caían del árbol. Ellos no tenían mucho interés en las manzanas ni en las piedras por sí mismas. Pero las manzanas y las piedras les proveían de datos excelentes para evaluar teorías físicas que sí les interesaban y que hasta ese momento no podían demostrar si eran ciertas o no. Si una ley física es universal tiene que funcionar no sólo con planetas sino también con todo tipo de objetos, como las piedras. Y si no puedo obtener datos precisos de los movimientos de los planetas, tal vez pueda obtenerlos de las piedras. Lo mismo ocurre con el deporte y la investigación académica en economía. Uno no tiene que ser un aficionado a los deportes. Si uno es un buen economista, debería ser capaz de identificar buenos datos allá donde se encuentren. Y tal vez encuentre datos tan buenos, originales y precisos en situaciones que se observan en los deportes como para poder evaluar teorías importantes en economía, lo mismo que los datos de piedras y manzanas fueron cruciales en física.

Pero es que además los deportes tienen características que hacen muy posible que esto sea así, relativo a otro tipo de situaciones. Las personas que participan en deportes a nivel profesional tienen muchos años de experiencia, se juegan mucho, se lo toman muy en serio, y tienen incentivos y reglas muy claras. Su comportamiento es observable. Es difícil encontrar ejemplos en la vida real en los que todas estas características estén presentes y en los que el comportamiento de los seres humanos sea documentable tan fácil y claramente. Imaginemos intentar obtener datos detallados de lo que hacen los bancos, las empresas, los países en sus relaciones bilaterales, los consumidores, las familias, los políticos, etc. Es muy difícil encontrar unos datos que se acerquen a la calidad de los datos que se pueden obtener en los deportes. Y si los datos son excelentes, tal vez sean tan buenos que nos permitan resolver o evaluar teorías económicas por primera vez (lo mismo que la primera demostración o verificación de la teoría de la gravedad fue hecha con datos como las piedras).

El ejemplo que más me gusta, aunque estoy sesgado porque es uno al que he contribuido bastante, por su sencillez y por la claridad y limpieza de sus datos, es el de los penaltis en el fútbol. De nuevo, uno no tiene porqué ser como tú y yo, Jaume, personas a los que nos gusta el fútbol, para poder identificar un penalti como una situación ideal para la investigación en economía y matemáticas. Los penaltis son de mucho interés desde este punto de vista

porque representan una situación estratégica extremadamente clara de las llamadas "estrictamente competitivas" o también llamadas como "juegos de suma cero", en el que lo que un agente gana (en este caso un jugador de fútbol, pero podría ser una empresa, un país, una familia, un consumidor, o un banco) es idéntico a lo que su oponente pierde. Ya sé que has visto la película "Una Mente Maravillosa", que explica un poco la vida e historia de John Nash. Nash ha sido el matemático más famoso en teoría de juegos, un área muy importante en economía. En el año 1950 demostró algo sensacional. Demostró que toda situación estratégica, por más complicada que sea, tiene al menos un equilibrio. Y como todos los economistas sabemos, el equilibrio de Nash, que caracteriza lo que se debería esperar que ocurriese en situaciones estratégicas, ha tenido una influencia gigantesca en economía.

Pues bien, dentro de los equilibrios de Nash, existen un tipo de situaciones que requieren que los agentes se comporten aleatoriamente y que elijan no una estrategia óptima sino una proporción óptima de las estrategias que van a utilizar. Sin embargo, tal vez para sorpresa de muchos, pese a que le dieron el premio Nobel en 1994 y "Una Mente Maravillosa" tuvo un gran éxito en el año 2001, ocurre que nadie había demostrado si sus teorías son capaces de explicar el comportamiento humano en ese tipo de situaciones (sí, lógicamente, en muchas otras situaciones). Dicho de otra manera, se desconocía si el comportamiento humano es consistente o no con lo que la teoría de Nash predice en esos casos. Estaba yo de profesor visitante en la universidad de Stanford durante el curso 1997-98 cuando se me ocurrió que un penalti era absolutamente ideal para poder hacerlo por primera vez. En cierto sentido es una vergüenza que tardara tantos años en darme cuenta puesto que siempre me ha gustado el fútbol. Me puse manos a la obra. Me costó casi 5 años conseguir unos 1.500 penaltis. Internet estaba comenzando, había que grabar los partidos en VHS y verlos posteriormente,... Fue difícil conseguir tantos penaltis. Pero luego los resultados fueron realmente increíbles. Resulta que los jugadores jugaban como Nash predecía. Era impresionante. El equilibrio de Nash predice que, en general, (cuando se agregan los datos) el lanzador tiene que elegir 58-42 (un 58% de las veces lanzar a su lado natural y un 42% hacia el lado no natural). Algo parecido, pero no exactamente lo mismo, para el portero. Estos porcentajes varían un poco a nivel individual, de jugador a jugador, porque los jugadores son diferentes entre sí. Pero resulta que la mayor parte de los jugadores se acercaban increíblemente a lo que tenían que hacer según Nash. La mayor parte de ellos elegían, y hoy en día eligen, las proporciones que Nash predecía. Y estas proporciones no son un número claro y redondo como puede ser hacer 50-50

ó $2/3-1/3$. No. Tienen que elegir proporciones "raras" y "difíciles", como 58-42. Pero, ¿cómo puede ser que Cristiano Ronaldo o Messi elijan aproximadamente esas proporciones exactas? Es increíble. La única explicación tiene que ser que llevan muchos años de experiencia, y una intuición muy desarrollada no sólo en los penaltis sino en todo tipo de situaciones estratégicas en las que no deben ser predecibles por el contrario. Y al igual que las piedras no conocen la ley de la gravedad, pero la obedecen al caer desde lo alto de la Torre de Pisa, los jugadores profesionales (no todos, pero sí la mayoría) no conocen las leyes de Nash, pero las obedecen.

Este es un ejemplo que a mí me gusta mucho. Publiqué el artículo en el año 2003 con estos resultados y tuvo mucho impacto académico a nivel internacional porque demostraba por primera vez que el "equilibrio de Nash" en situaciones competitivas de suma cero, funcionaba muy bien para entender el comportamiento humano. Creo que es un ejemplo de lo que se puede conseguir con datos de deportes. Pueden ayudar a demostrar teorías económicas por primera vez.

Jaume García

Sí, este artículo tuyo es muy interesante y sobre todo, como tú comentabas, tiene ese interés porque ilustra una teoría pero también, cómo has comentado en diferentes foros, porque hace la distinción entre lo que es el comportamiento agregado del comportamiento individual. Porque al fin y al cabo, la ventaja que del análisis de los datos —luego hablaremos bastante sobre los da-



tos—, se puede extraer va más allá de que en conjunto los jugadores se comporten de acuerdo a ese principio. El análisis minucioso de datos permite poner la lupa y con un tratamiento adecuado se pueden poner de manifiesto elementos que pueden ser útiles para la gestión, o para los clubs por ejemplo.

Una teoría matemática que para penaltis

Tú tienes ejemplos que yo creo que merece la pena que comentes aunque sea rápidamente. Me viene a la cabeza lo de la final de la Champions de 2008, que quizás es el más llamativo de otros.

Ignacio Palacios Huerta

Sí, este es un ejemplo precioso, creo yo. Resulta que a principios de mayo de 2008 me contactó un economista israelí, Abraham Neyman, matemático y teórico de juegos, que conocía mi artículo sobre Nash. Me pregunto si, pese a haber publicado el artículo 5 años antes, todavía coleccionaba datos de los penaltis. Le respondí que sí. (Uno se vuelve casi adicto a coleccionar penaltis; en estos momentos, por ejemplo, tengo más de 10.000). Le pregunté a cuento de que venía la pregunta. Me dijo que era amigo personal de Avram Grant, entrenador del Chelsea, que en tres semanas iba a jugar la final de la Champions League contra el Manchester United en Moscú, y me preguntó: "¿Podrías hacer un análisis de Nash sobre los jugadores del Manchester United y, ver si algún jugador no elige sus proporciones como Nash predice y, por lo tanto, se le podría sacar una cierta "ventaja estadística" en los penaltis, si es que los hubiera? ¿Podrías hacer un análisis para Avram Grant para que se lo lleve a Moscú a la final de la Champions?" Por supuesto, le dije que sí. Estuve encantado de hacer ese estudio. No tenía una afinidad particular con ninguno de los dos equipos, pero el poder contribuir a una final de Champions League me parecía sensacional. No podía rechazar esa invitación. Estuve unos cuantos días analizando los datos del Manchester y encontré que la mayor parte de los jugadores jugaban tal y cómo predice Nash. Pero no todos. Había dos jugadores a los que se les podía sacar una ventaja estadística muy fuerte. Uno era el portero, Van der Saar, que tendía a no elegir las proporciones óptimas según Nash: se lanzaba al lado natural del jugador de una manera excesiva, estadísticamente hablando. El otro jugador era Cristiano Ronaldo. Total, que le mandé el informe, sin muchas matemáticas ni estadísticas para que lo entendiera bien. Recibí un mensaje en mi móvil que

decía: "Ignacio, este informe nos viene sensacional, el lunes nos vamos para Moscú. Muchas gracias". Marchan para Moscú, y no sé nada más hasta el momento del partido el miércoles. En el partido, no sé si lo recuerdas, primero mete el 1-0 el Manchester United, seguidamente el Chelsea empata 1-1, y así llegan al final de los noventa minutos. Prórroga. Nervios. La prórroga acaba también con empate a uno. Y llegan a penaltis. Pocas veces he estado tan nervioso. Por cierto, se hizo un programa en Informe Robinson, de Canal+, en el año 2014 con esta y otras historias, titulado "El penalti de Nash". Los lanzadores, "MIS" lanzadores, del Chelsea empiezan a lanzar al lado no natural. Van der Saar tiende a ir al lado natural, y metemos. Gol, gol y gol, los tres primeros penaltis. Perfecto, vamos bien. Pero como decía, Cristiano Ronaldo era el segundo jugador que no se comportaba como Nash predecía. Resulta que tendía a tirar sus penaltis excesivamente al lado natural, pero solamente si hacía una "paradinha". Si no hacía "paradinha" era impredecible, tal y como Nash prescribía. Efectivamente, llega el penalti de Cristiano Ronaldo, hace "paradinha", mi portero Petr Čech no se mueve, Ronaldo tira a la derecha del portero (desde la perspectiva del portero), y mi portero se lanza a su derecha y lo para, como si lo estuviera esperando. ¡Impresionante! Bueno, no es cierto que lo parara Petr Čech como acabo de decir: ¡el que lo paré fui yo! ¡Bueno, no fui yo tampoco, fue Nash! Perdonen esta falta de modestia, pero es que funcionó impresionantemente bien la teoría de Nash para predecir el comportamiento de los que no jugaban como se "debería" (Van der Saar y Cristiano Ronaldo). Bueno, posteriormente, si ustedes recuerdan la final, ocurrió una tragedia: John Terry se resbala en el penalti con el que ganaría el Chelsea la Champions. Y luego, más adelante, Anelka también del Chelsea falla su penalti. Ustedes pueden ver en "El penalti de Nash" como Anelka no presta la menor atención al informe que le transmite Avram Grant. Tira al lado natural, que es dónde Van der Saar se suele lanzar, y Van der Saar se lo para. Así que pese a que funcionó perfectamente Nash para predecir y para tomar ventaja estadística en una tanda de penaltis, resulta que desobedecer a Nash como Anelka hizo lo arruinó todo. Esto me fastidió muchísimo y me imagino que al Chelsea y a su dueño Roman Abramovich aún más. A veces digo, en broma por supuesto, que Abramovich me habría dado varios millones de libras o habría puesto mi nombre en una calle en Londres si el Chelsea llega a ganar la Champions debido a mi informe Nash sobre los penaltis.

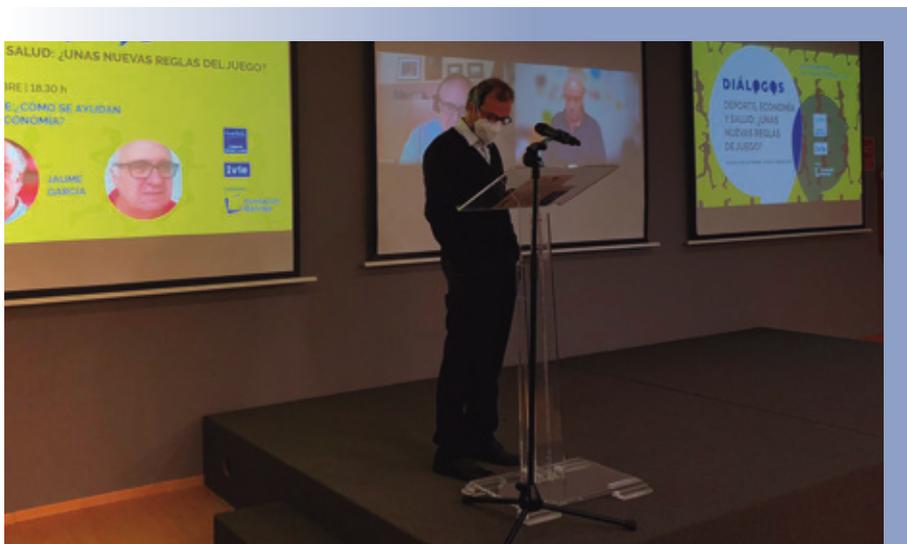
Esta es mi primera anécdota. Luego trabajé para Holanda en el final del Mundial de Sudáfrica 2010 contra España. La final no llegó a los penaltis por el famoso gol de Iniesta a falta de pocos minutos, así que perdí también esta segunda oportunidad de ganar un

trofeo importante con Nash. Últimamente he estado trabajando para Inglaterra, en el Mundial de Rusia 2018. Nash de nuevo funcionó muy, muy bien. Ganamos a Colombia en una tanda decisiva y toda Inglaterra se volvió loca pues nunca antes en su historia había ganado Inglaterra una tanda de penaltis en un mundial. De nuevo, la contribución es la de utilizar Nash para ver cómo un economista puede ayudar al fútbol.

Jaume García

El ejemplo que ponías es un buen ejemplo de cómo los datos facilitan que el análisis económico sea de utilidad, en este caso en el ámbito del deporte profesional.

Seguramente —a parte de tu excelente ejemplo—, uno de los episodios deportivos que ha tenido una incidencia, yo diría, mediático-cinematográfica y a la vez más importante en la economía del deporte, fue la aparición del libro de Michael Lewis con título "Moneyball", que es una palabra que para muchos de los que nos están escuchando será familiar y si no ahora lo aclararemos. Tiene relación con el éxito que tuvo un equipo de béisbol, los Oakland Athletics entre 1999 y 2002, a partir de hacer un análisis estadístico de cómo las diferentes características del juego incidían en la probabilidad de vencer un partido. Y tiene que ver por otro lado sobre hasta qué punto el mercado retribuye adecuadamente estas características. Más allá del debate (que lo ha habido y sigue habiendo en la disciplina de si realmente se dio esa situación de imperfección del mercado laboral del béisbol americano) si que es



un buen ejemplo de cómo la información adecuadamente tratada puede permitir tomar decisiones de gestión deportiva importantes, en este caso, la contratación de jugadores que tenían unas características determinadas. Yo no soy un experto en béisbol, por tanto si hay alguien que lo es que me disculpe, pero se trataba no tanto en contratar bateadores capaces de hacer *home-runs*, sino de contratar gente que fuera capaz de batear y ganar bases y por tanto anotar puntos para el equipo. La decisión tuvo su historia porque los Oakland era el equipo con el segundo presupuesto más bajo de la liga de béisbol americana y consiguió ser el segundo equipo con más victorias y alcanzó las series finales. A partir de ahí, ese fenómeno "Moneyball", que para aquellos de ustedes que les guste el cine tuvo su versión cinematográfica en una buena película con Brad Pitt como protagonista, nominada a los oscars, donde podrán ver exactamente el impacto de este tipo de tratamiento de la información. Este es un buen ejemplo de algo que, los que me conocen y saben mi sesgo más econométrico, yo suelo utilizar. El ejemplo de "Moneyball" como el ejemplo de regresión; lo que hicieron estos estadísticos o analistas de datos que contrató Oakland Athletics y en concreto a Billy Beane, que era el mánager de este equipo, fue tratar de estimar estas dos relaciones: cómo las habilidades de los jugadores se traducen en la habilidad de ganar un partido y cómo esas habilidades están retribuidas en términos salariales. Eso, para aquellos que estén familiarizados con el modelo de regresión es la parte determinística. Lo digo porque "Moneyball" generó mucho debate respecto al papel que los ojeadores, aquellos que no son grandes usuarios de datos pero sí grandes conocedores, pudieran ver reducido o minimizado su papel en un contexto como este, donde los datos y el análisis estadístico iba ganando fuerza. Yo personalmente creo que no es un juego de blanco o negro, es decir, deben, a mi entender, convivir los analistas de datos con los expertos. En concreto el papel de los expertos, para aquellos que se familiaricen con el modelo de regresión, es como el término de error. Es la capacidad que tiene alguien de, sin observar determinadas variables, extraer información más allá de lo que somos capaces de medir. Y curiosamente, para aquellos que sean aficionados al cine, y me van a permitir esa excursión, en 2011 se estrena "Moneyball" y en 2012 se estrenaba una película protagonizada por Clint Eastwood, cuyo título en castellano es "Golpe de Efecto", que explica justo la otra cara de la moneda. El papel que el ojeador podía tener para mejorar lo que eran las capacidades que el modelo estadístico o econométrico podía tener. Para aquellos que sean amantes del cine, esta no es una película de las mejores, ni mucho menos, de las de Clint Eastwood, pero si tiene esa virtud de que alrededor de ese mismo juego coloca, dijéramos, las dos caras de la moneda que a mi entender son necesariamente compatibles. No son sustitutivas.

Big Data vs Bad Data, la necesidad de analizar los datos

Eso nos lleva a hablar, Nacho, sobre el papel de los datos, y sobre todo de esas dos palabras mágicas que cada vez van adquiriendo más presencia, por activa y pasiva, a nuestro alrededor que es el fenómeno del *big data*. Lo digo porque uno tiene la sensación de que estamos vendiendo el mensaje de que el *big data* es la solución a todos nuestros problemas, cuando los datos por si solos no resuelven problemas sino que requieren de su tratamiento. La información que tu comentabas, el haber recogido mucha información sobre los penaltis, *per se*, no resuelve nada si uno no es capaz de analizar qué contiene esa información. Y digo eso por ese mensaje que a veces uno oye como anuncios publicitarios de que el *big data* va a resolver el problema de las empresas para la toma de las decisiones basadas en la evidencia. Mientras ha habido datos y analistas de datos, quien ha sido capaz de analizarlos, ha sido capaz de tomar decisiones basadas en la evidencia. Otra cosa es cuánta información se tiene. Eso en el mundo del deporte, que es un generador descomunal de información a todo nivel (estos aparatos que llevan los jugadores que generan millones de piezas de observaciones sobre diferentes variables), se puede tener la sensación de que ya cualquiera, con ese *pen-drive* o con esa información en la nube con *terabytes* de datos, va a ser capaz de resolver sus problemas. Yo antes recordaba que en el diálogo anterior a este, sobre tecnología y deporte, se hizo una frase que me pareció muy interesante, y es que no había que confundir *big data* con *bad data*, y yo me atrevería a decir que con el mal uso del *data*. Yo creo que ese es un tema relevante y Nacho me gustaría que pudiéramos compartir un rato alrededor de esto con quienes nos escuchan.

Ignacio Palacios Huerta

Estoy totalmente de acuerdo. Yo incluso sería bastante crítico con el mal uso que se está haciendo, no solamente en términos de *marketing* sino en términos conceptuales, con la palabra *big data*. Es un uso poco menos que sensacionalista. Se oye mucho *marketing* de *data analytics*, de ciencia de datos, inteligencia artificial, etc. Y cuando uno escarba sólo un poco en lo que venden como *big data* resulta que es *small data*, que son datos generalmente pocos, superficiales e incompletos. Y es un *pack* con cero de *analytics* de contenido.

De hecho mucho de lo que se está vendiendo como *big data* realmente no vale para nada. Y mucha gente (incluso gente que vive del fútbol) cree que porque sale publicado en un periódico deportivo, en "internet", o se suscribe pagando a una web que le da acceso a ciertos datos, eso debe ser el *big data*. Creen que *big data* son cosas de sumar, restar, multiplicar y dividir, o unos vídeos más o menos bonitos con unas gráficas en colores. Y ya está, que ahí empieza y acaba el asunto. La verdad es que es poco menos que un desconocimiento generalizado lo que está pasando respecto al *big data* en el fútbol.

Para empezar se necesita formación. Un grado en Estadística o en Econometría, etc tiene una duración de cuatro años. Un doctorado en esas áreas son otros cuatro o cinco años más. Así pues, para llegar a la frontera de lo que se conoce en *analytics* son nueve años de estudio, formación y conocimientos. Un lector del Marca, El País o El Mundo Deportivo o un entrenador profesional de primera división o su analista, o un director deportivo, no tienen ni la más mínima preparación para acercarse al conocimiento analítico que es necesario para obtener todo el valor que existe en los datos en el fútbol. Aunque, por otro lado, tampoco es ese su trabajo. Pero la situación es aún peor. Hoy en día hay un montón de compañías que dicen ser de *data analytics*, pero que en realidad lo único que hacen es vender datos más o menos difíciles de obtener pero que son totalmente obvios, no *analytics*. Y hay conferencias de *data analytics* en las que uno de cada cuarenta artículos que se presentan pueden tener un poco de *analytics*. El resto tienen *power-points* en color y mucho humo. Los datos son muy importantes, por supuesto, pero sin *analytics* no se puede hacer absolutamente nada de valor, y además te puedes confundir mucho. Disculpa que sea tan crítico, pero mucha gente se cree que es un asunto de sumar, restar, y ver unos dibujos en Power-Point. Es verdad que sumar y restar es parte de las matemáticas, pero ¿se puede catalogar a alguien que sepa sumar y restar como que es un analista matemático? Alguien que hace un análisis descriptivo y hace una gráfica con puntos en colores no está haciendo un análisis analítico. De ahí al conocimiento real, a la extracción de lo que dicen y no dicen los datos, hace falta mucho más conocimiento que el que se obtiene sumando y restando. Ya digo que sumar son matemáticas, pero si uno quiere otorgar el estatus de "analista matemático" a alguien que solamente suma, está engañando y está tergiversando el significado de lo que es un "analista matemático".

Conozco unos cuantos clubs por dentro, y un ejemplo que a menudo menciono es el del Liverpool. Uno de sus dueños es John Henry, el dueño del equipo béisbol de los Red Socks de Boston, el que hace una oferta al final de la película de "Moneyball" al direc-

tor deportivo de los Oakland, Billy Bean (Brad Pitt en la película). En el Liverpool hacen muy, muy bien el *analytics*. Me he reunido varias veces con ellos. Tienen un equipo de cinco personas, todas con doctorados en física o matemáticas en Harvard, Cambridge y otras universidades de prestigio. Nada que ver con las ciencias del deporte. Solo por su formación uno ya sabe que van a hacer un análisis muy competente, algo que no se podría leer en el Marca, As, Mundo Deportivo o El País.

Por cierto, últimamente también vemos cómo se intenta vender a los clubs de fútbol y al público en general la Inteligencia Artificial. Pero si uno mira con cuidado lo que se intenta vender, resulta que son cosas invendibles, casi sin valor y no verificables. Dicen que te pueden decir qué jugador tienes que cambiar en qué minuto, qué jugadores contratar basado en unos "radares", etc. La verdad es que el panadero de mi pueblo también te puede decir todo esto. ¿Y? ¿Cómo se comprueba su validez? Son barbaridades. Son como vendedores de crecepelo en el salvaje oeste. Creo que al final la gente se va a ir dando cuenta de que con ese producto su pelo no le va a crecer.

Todo esto significa que hay un abuso gigantesco de la palabra *big data* y *data analytics* en el fútbol, y sospecho que en otros deportes también. Es posible que el béisbol esté más avanzado. Hace años que no vivo en Estados Unidos y no estoy al tanto de lo que se hace en clubs de béisbol. Pero, sí, sospecho que está más avanzado que en el fútbol por dos razones: por haber empezado al menos una década antes y porque es un deporte más estático y menos difícil de entender que el fútbol.

Un detalle sobre el *big data*. Nos preguntan sobre si el *big data* puede ser una suerte de nuevo dopaje, "un dopaje por datos". Yo creo que no. Sería el mismo dopaje que el de tener a mejores jugadores o entrenadores. El que tiene más dinero puede comprar mejores jugadores, entrenadores, etc, y también mejores datos y mejores *analytics*. Los datos son caros. Pero pagar 100.000 euros al año por ellos, o pagar sueldos de mercado a doctorados de nivel en econometría o matemáticas para tener un departamento potente de *analytics*, aunque son también sueldos altos, está casi al alcance de todo el mundo profesional. Esas cantidades representan una proporción pequeña de los presupuestos de los clubs. Si tienes un presupuesto muy grande vas a poder comprar más instrumentos que te permiten ganar, incluidos jugadores, entrenadores, datos y *analytics*. Pero yo no lo considero dopaje.

Jaume Garcia

Exacto. Pero al menos, siguiendo con lo que decías, yo creo que el uso de *big data* y del análisis de datos sí que puede ayudar a mejorar el balance competitivo. Sobre todo en la medida en que, cómo tú apuntabas hace un momento, el coste de ese tipo de *input* comparado con el coste del *input* "jugador" es sustancialmente inferior. Con lo cual, inversiones en esa línea son, como lo que tú hablabas, algo más del uno por ciento de ganancia por el hecho de jugar de una manera u otra cuando se estaba construyendo el estadio. Las ganancias relativamente pequeñas por el hecho de tener una buena infraestructura de *data analytics*, que como comentabas tienen algunos clubs ingleses de forma importante, se pueden dar de forma muy barata en términos de coste comparado con el coste de una plantilla. Los ejemplos como el caso del Liverpool pueden ayudar.

Ignacio Palacios Huerta

Un peligro en el fútbol es que hay mucha gente vendiendo cosas (*data analytics*, *big data*, inteligencia artificial) como soluciones tipo "crecepelo" que no pasan de ser una mera descripción de lo que está ocurriendo. Se requieren expertos que sepan lo que hacen y tengan la formación adecuada.

Cuando fui durante unos años directivo del Athletic Club de Bilbao, de manera interna sí que hice algunos análisis que tuvieron, creo yo, un impacto importante. Hice algunas cosas que van más allá del juego y los jugadores. Por ejemplo, nos tocó gestionar el cambio de campo. No sé si el Nou Camp va a hacer eso también (una grada diferente), creo que sí. Se trataba de mudar los socios del antiguo San Mamés al nuevo San Mamés. Pero claro, los campos son distintos y resulta complicado no hacer agravios comparativos y mejorar a todo el mundo. Además, durante un año estuvimos jugando en un campo en forma de "U" porque el nuevo San Mamés estaba inacabado. Trabajé junto a otros compañeros durante varias semanas solamente en el problema de cómo asignar los asientos de una forma eficiente, de tal forma que generara el mínimo número de quejas entre los socios. También estudié si jugando durante una temporada en forma de "U" existía alguna ventaja a la hora de jugar a favor o en contra en una portería con gente o sin gente (para analizar el posible impacto de tener una tribuna aún sin construir). Los resultados que obtuve decían que era mejor elegir atacar la primera parte la portería sin gente, y que hacer eso nos daría un 2% de ventaja. Ese 2%, por cierto, era un poco contrario a la "intuición" de varios jugadores y aficionados,

pero ¿quién es experto intuitivo en campos en forma de "U"? No hay expertos. El mejor experto es una analítica rigurosa y competente. Total, que así se lo transmití al entrenador de nuestro equipo y conseguimos atacar 19 veces de los 21 partidos en casa en esa dirección durante esa temporada. Así agarramos casi todo ese 2%. Ese año mi Athletic Club de Bilbao se clasificó para la Champions League. No quiero alegar a la causalidad, pero ese 2% pudo haber nos ayudado.

Lo mismo en la asignación de asientos. ¿Qué tendrá que ver la investigación en economía con la asignación de asientos en un estadio de fútbol? Pues resulta que, matemáticamente, la asignación de socios a asientos en el campo, y de asientos entre varios socios dado que unos quieren estar al lado de otros (amigos y familiares, por ejemplo) es un problema matemáticamente muy similar a los problemas de *matching* por los que en el año 2005 conceden a Alvin Roth el Premio Nobel en Economía (por el estudio de problemas de *matching* entre donantes y receptores de órganos, entre residentes de medicina y hospitales, entre casas de protección oficial y su asignación a familias, etc). Dado que no puedes utilizar un mecanismo de mercado ni tampoco el sistema de precios para que se determine por sí solo quien ocupará qué asiento, tienes que hacer asignaciones que sean muy similares a las que el mercado haría (las cuales sabemos que serían muy eficientes). Pues bien, con ese tipo de matemáticas pudimos cambiar a 36.000 socios del antiguo San Mamés al nuevo San Mamés. Lo importante es que sólo tuvimos unas 40 quejas entre esos 36.000 socios. Impresionante, eh? En el Wanda Metropolitano del Atlético de Madrid, que también cambió hace poco desde el antiguo Vicente Calderón, leí que habían tenido unas 15.000 quejas. ¿Quién sabe cómo hicieron el movimiento de los socios de un campo al otro? Este es un ejemplo más sobre cómo las matemáticas y la econometría, en problemas que no tienen aparentemente nada que ver con lo que estamos hablando, pueden ser extremadamente valiosas en el fútbol y los deportes.

Pero bueno, como he dicho, esto va un poco más allá del *big data* actual.

Jaume García

Sí, además yo creo que esta situación actual tampoco debe dar a entender lo que algunos piensan, que es que la complejidad del fútbol hace que no sea necesario o conveniente el hacer uso de la información que se genera. Yo diría que todo lo contrario. Diría que si para algo sirve la estadística es para tratar de modelizar situacio-

nes complejas y tratar de extraer la máxima información. Lo digo porque a veces he oído en algunos foros el comentario de: "esto es demasiado complejo", sobre todo comparado con el béisbol, un deporte mucho más limpio con sus reglas. La complejidad del fútbol hace que sea necesario el análisis de los datos que genera pero de la manera adecuada, no de cualquier manera. Ese es el punto.

Ignacio Palacios Huerta

Claro, cuando más complejo, mejor. Van a existir muchas más oportunidades para generar un conocimiento que se escape a la intuición. Van a existir muchas más ventajas potenciales para explotar.

Jaume García

No soy un entusiasta de esta nueva terminología del "científico" de datos, a mí me gusta más el término de "analista" de datos, pero lo que sí es cierto, como apuntabas, es que no es una cuestión que se adquiera con un cursillo inmediato. Hay que empezar a entender que una cosa son los datos y otra es la manera de extraer información de estos datos para que sea útil para la toma de decisiones. Incluso en la dirección original de la relación entre deporte y economía que comentábamos, yo creo que en el mundo del deporte e incluso en el análisis económico más básico, el rigor en la extracción de los datos sigue siendo necesario. Ahora que estamos asistiendo a una situación en la que los partidos se juegan a puerta cerrada me ha vuelto a la cabeza una anécdota acerca de un partido jugado hace cuatro años en el campo de la Unión Deportiva Las Palmas. En una visita del Real Madrid al estadio nuevo, se quedó un tercio del aforo vacío; y la respuesta simple del presidente de las Palmas, la tengo aquí delante porque no quería cometer errores al reproducirla, fue: "el precio de la entrada es el que es y no va a bajar". El mínimo conocimiento acerca de la fijación de precios, ya no digo dinámica, y por otro lado el mínimo conocimiento de los conceptos básicos de elasticidad-precio son imprescindibles. Y lo digo desde un punto de vista también deportivo, porque la menor o la mayor asistencia al estadio tiene en términos de economía del deporte el *home advantage*... Ese tipo de análisis, si me apuras, básico en cuanto al tipo de datos que requiere, e incluso en cuanto al tipo de instrumental-analítico-económico que requiere, es necesario para la buena gestión económica y deportiva del mundo del deporte.

Leyendo cosas para tratar de poner sobre la mesa elementos que ligan en esta relación deporte-economía, di con algunos trabajos de un académico que es un referente en ciencias del deporte, que hablaba de las diferentes maneras de entender la toma de decisiones en deporte. Hablaba de inteligencia táctica y creatividad táctica.

Yo creo que eso es aplicable también a la gestión económica del deporte. Inteligencia táctica quiere decir algo tan sencillo como acabar encontrando la mejor solución entre todas las opciones obvias, y la creatividad táctica tiene que ver con tomar decisiones diferentes a las que aparecen como obvias, de tal manera que sean originales, raras, flexibles, y sobre todo útiles. Yo creo que ese mix que vale para el deporte, la inteligencia táctica que algunos podrían identificar en algunos jugadores, y la creatividad táctica que también pudiéramos identificar, también aplica a este análisis bidireccional entre deporte y economía. Hace falta inteligencia táctica en los dos sentidos. Sepamos utilizar los instrumentos y los datos, pero a la vez hace falta creatividad táctica. Yo creo que en esta segunda dirección, la más novedosa, ya hay gente que en el 2008 o así, hablaba, cómo Tollison, del concepto de *sportometrics*. *Sportometrics* es una forma de decir: entendamos el deporte como economía, de tal manera que los estudios sobre el comportamiento de los deportistas puedan ser utilizados en otros ámbitos de la actividad humana como puede ser el comportamiento económico. Yo creo que esa dimensión es donde la creatividad táctica, sin dejar de lado la inteligencia táctica, debe jugar un papel. Hay que seguir utilizando el instrumental analítico



que mejora la toma de decisiones en el sector deportivo a todos los niveles.

No hemos entrado aquí a hablar de la idea de deporte entendido como actividad física general, en donde la economía también tiene mucho a decir. Tú lo conocías, los estudios de Becker tienen su traducción en el análisis de la participación y de la práctica deportiva. Pero yo creo que esa dualidad de tácticas en el quehacer de los que se mueven entre el deporte y economía se hace necesario.

Ignacio Palacios Huerta

¿En época de COVID que impacto tendrá la presencia o no de público en las gradas? Han salido en los últimos meses varios artículos sobre esta cuestión, la cual representa lo que en economía se llama un "experimento natural": ¿Cuál es el impacto del público?

Me gustan estos artículos entre otras razones porque confirman un efecto que ya encontré hace unos diez años, que es que el impacto de la presión social en el fútbol (los aficionados en las gradas) se canaliza casi exclusivamente (en un sentido estadístico) sobre el efecto que el público tiene en el árbitro, no en los jugadores. Respecto a los jugadores, tanto los de casa como los de fuera, estadísticamente hablando, se comportan de una forma muy similar con y sin público. Sin embargo, ya hace diez años encontramos que el árbitro cambiaba su comportamiento de una manera fundamental favoreciendo en todas aquellas variables que podíamos observar al equipo que tiene el apoyo del público. La evidencia más clara y objetiva era en la cantidad de tiempo añadido que se daba al final de un partido, cuando el equipo de casa iba perdiendo por un estrecho margen (pongamos por un solo gol de diferencia) respecto a cuando iba ganando por el mismo margen. Se tendían a alargar los partidos en los que se iba perdiendo por poco y a acortar los partidos en los que se iba ganando por poco.

Pues bien, los artículos que han salido ahora encuentran que la ventaja de jugar en casa está cambiando a peor (es menor), pero no cambia porque los jugadores de casa jueguen peor y los de fuera mejor. La razón por la que cambia es el comportamiento de los árbitros. Antes los árbitros tenían un sesgo positivo hacia el equipo que los aficionados en las gradas apoyaban, ahora son un poco más neutrales. Es el árbitro el que ha cambiado más su comportamiento con el COVID. Ahora son más justos y objetivos al tener menos presión.

Estoy totalmente de acuerdo. El COVID lo que hace es reducir ese concepto que engloba tantas cosas como es el de "la ventaja de jugar en casa". Pero entre diferentes aspectos no solamente está el ánimo que puede generar jugar en casa, sino la presión que pueda ejercer el público, y eso sí que cambia de manera radical. Igual que cambia, y creo que va a obligar a plantear el futuro de forma distinta, todo el negocio alrededor del espectáculo del deporte, tanto el presencial como el que vemos a través de las televisiones. Creo que en el momento en el que estamos va también a merecer una cierta atención el cómo las audiencias televisivas se han visto afectadas, por el fenómeno de la COVID porque tiene una implicación directa en el espectáculo deportivo y es que tenemos estadios sin público (más allá de los esfuerzos de dotar a la TV de sonido adicional e incluso de imágenes que intentan replicar el paisaje de un partido habitual...) Esto va a cambiar. En concreto, aunque por lo que vi era una información muy preliminar, el experimento que ha realizado la NBA de jugar en la burbuja de Orlando se ha traducido en unas reducciones en audiencia televisiva sustanciales. De nuevo, eso es simplemente el dato, la evidencia descriptiva, y se tendrá que ver lo que hay detrás. Yo creo que el fenómeno de la pandemia, que obviamente tiene implicaciones muy negativas, a efectos de permitir analizar diferentes aspectos vinculados al deporte profesional, abre las puertas de un experimento, porque es un cambio radical respecto a lo que había.

El fenómeno de los e-sports

En esa línea de lo que puede deparar el futuro me gustaría incidir sobre el tema de los *e-sports*, en dos dimensiones. Una, porque los *e-sports*, más allá que podamos abrir un debate sobre si son deporte o no, que no vamos a hacerlo, están ahí. Los *e-sports* son una fuente adicional de información del tipo de la que hablábamos, y es tremenda para la ilustración de determinadas teorías económicas. Estoy pensando en la heterogeneidad de las plantillas de trabajo en términos de nacionalidad, *skills* y demás. El mundo de los *e-sports* abre una puerta, desde el punto de vista del deporte profesional y todo lo que tiene que ver con la utilización de tecnología vinculada al deporte profesional está ahí. Yo creo que los *e-sports* han venido para quedarse y ahí sí que se abre una ventana para algunos clubs profesionales de intentar complementar y utilizar el fenómeno de los *e-sports* como mecanismo indirecto de captación de fans, teniendo en cuenta el perfil de los fans de los *e-sports* y el creciente perfil de mayor edad de la asistencia a

los estadios, y me atrevería a decir a las audiencias televisivas de tipo convencional. Ahí hay una puerta de análisis que creo que la COVID obligará necesariamente a los responsables de los clubs deportivos a tenerlo presente.

Jaume García

Como me ha salido la moneda para empezar, te voy a ceder la palabra para acabar. Y como hemos empezado hablando de manera explícita de cómo el análisis económico puede ayudar al deporte, creo que es bueno que enfatices ese mensaje que es altamente útil para ambas disciplinas de cómo el deporte puede ayudar a la economía.

Ignacio Palacios Huerta

Déjame dar dos ejemplos de la dirección por la que has empezado primero, y acabaré un poco en mi dirección. Dos ejemplos en los cuales la creatividad y la intuición del deportista son complementarias con el análisis científico. Primero, hay que estar abierto a la posibilidad de mejorar. No puedes, decir, esto es complicado, "¡fuera! No lo quiero ni ver, vamos a hacer las cosas como siempre se han hecho por la simple razón de que siempre se han hecho así. Genial, ese es un gran razonamiento. Como he dicho antes, cuánto más complicado, mejor. Tampoco puedes pensar: "oh, me van a quitar el trabajo". Si recuerdas, ese es el tipo de conversaciones que tienen en Moneyball cuando los ojeadores tenían miedo o se sentían desplazados por el economista.

Dos ejemplos decía que me recuerdan a esto. El primero es la reacción de un entrenador tras el estudio que comentaba antes sobre el hallazgo de que había un 2% de ventaja de iniciar jugando contra una portería sin gente durante la primera mitad de un partido. Me dijo: "¿Un 2%?" ¡Un 2% es una porquería, no es nada!" Le respondí: "¿cómo dices? ¡Un 2% es gigantesco!" Le hice las cuentas. Traducido a puntos, un 2% eran unos 1,5 puntos en una temporada. ¿Es eso poco? En mi Athletic Club de Bilbao teníamos aproximadamente unos 60 millones de euros de presupuesto para el primer equipo, y en una buena temporada podríamos hacer 60 puntos. Es decir, 1 punto nos cuesta 1 millón de euros. Clubs como el Barça puede necesitar 7 u 8 millones de euros por cada punto que consiguen. Es decir, una pequeña ventaja de 1,5 puntos en una temporada, a 8 millones el punto, para el Barça son 12 millones de euros y para el Athletic aquel año fueron 1,5 millones de euros. ¡Es una pasada! Traducido a dinero, ese 2% es gigantesco. Y no di-

gamos nada si, además, esos 1,5 puntos resultan determinantes a final de liga para clasificarse para competiciones europeas, ganar el título de liga, o no descender.

En resumidas cuentas, hay que intentar mejorar en todo, desde el punto de vista de la gestión, de los jugadores, entrenadores, de la cantera, la formación, etc., incluido el trabajo empírico y analítico riguroso. Los pequeños porcentajes pueden ser y son gigantes-cos, y cuanto más difícil sea la cuestión a analizar más posible será que haya más porcentajes.

El segundo ejemplo tiene que ver con la selección española en el Mundial de Sudáfrica. Alguna vez lo hemos comentado tú y yo, Jaume, que recordábamos cómo el portero suplente de España (Reina) salió corriendo por la banda para decirle a Casillas por dónde suele tirar Cardozo, el jugador paraguayo, justo antes de que le lanzara un penalti clave. Pero a ver, ¿cómo se puede dejar al azar y sin preparar algo así durante una competición tan importante como es un mundial? Es increíble. Y esto ha ocurrido hace no tantos años. En el "Penalti de Nash" de Informe Robinson que he comentado antes, se entrevista a Toni Grande, el asistente de Del Bosque. Le preguntan cómo vivió la prórroga del Mundial de Sudáfrica. Y dice: "Bueno, la primera parte muy nervioso, porque no metemos gol, y ellos tienen una oportunidad muy buena. Luego, en la segunda parte, también muy nervioso. Y a unos minutos antes del final Vicente me dice: "Toni, empieza a pensar en los penaltis". Y yo, cuando escucho esto pienso: "¿Queeeeeé?? ¿Es este el momento de empezar a pensar en los penaltis, a unos pocos minutos de empezar la tanda de penaltis en la final de un Mundial?". España no es un país poco desarrollado que tenga una liga mala y pobre. Es una liga buena, con recursos y, presumiblemente, muy profesional. Pero, ¿cómo se puede "empezar a pensar" en algo tan crucial a 8 minutos del final de la final de un mundial? Esto sólo se explica para mí como una falta de preparación, actitudes y malas inercias, una falta de intentar buscar todas las oportunidades de mejora allí donde puedan existir.

Y concluyo. A Gary Becker, que fue mi director de tesis doctoral en la Universidad de Chicago, le dieron el premio Nobel en el año 1991 por extender el análisis del comportamiento humano a áreas tradicionalmente no consideradas parte del análisis económico: la familia, la discriminación, el crimen, el capital humano, la educación, las ciencias políticas, las preferencias del ser humano, etc. El comportamiento humano, lógicamente también existe en el mundo del deporte, y hacia ahí se está extendiendo la economía en los últimos años.

Un científico debe ver a los deportistas y a los profesionales del mundo del deporte como otros seres humanos que están tomando decisiones, lo mismo que hacen un empresario, un empleado de un banco, un consumidor, un estudiante, un padre de familia o un político dirigiendo un país. Así pues, si debemos considerar cualquier tipo de comportamiento humano que tenga que ver con la toma de decisiones, ¿por qué no los deportes? La verdad es que preveo un desarrollo futuro, en 5-10 años, que nos va a permitir avanzar mucho si somos capaces de tomarnos muy en serio las directrices sobre las que estamos hablando en esta conversación, tanto por lo que la economía y el análisis económico pueden hacer por los deportes como por lo que los deportes pueden ayudar al análisis científico en economía. Realmente pienso que vamos a empezar a ver todo el potencial de desarrollo en ambas direcciones en un futuro cada día más próximo.





La buena acogida de la colaboración entre la Fundación Ernest Lluch y el Ivie para celebrar en Valencia las dos primeras ediciones de Diálogos en 2018 y 2019, impulsó la continuidad del proyecto conjunto en 2020 con el mismo objetivo: contribuir a la reflexión sobre los grandes problemas socioeconómicos actuales, inspirándose en la memoria del profesor Lluch.

El presente libro resume la actividad desarrollada por la Fundación Ernest Lluch y el Ivie en otoño de 2020, en colaboración con la Fundación Bancaja, a través de cinco conversaciones sobre deporte, economía y salud. El contexto creado por el COVID-19 ha reforzado el interés por contemplar las relaciones entre estos tres conceptos y, de hecho, el ciclo de diálogos ha tenido muy presente el cambio de escenario que la pandemia ha supuesto para las actividades deportivas, su impacto sobre la economía y los modelos de negocio y sus contribuciones a la mejora del bienestar individual y colectivo.



DIÁLOGO 1

LOS MODELOS DE NEGOCIO DE LOS DEPORTES PROFESIONALES

ROSER QUERALTÓ



EDUARDO BANDRÉS



DIÁLOGO 2

IMPACTO ECONÓMICO DE LOS ACONTECIMIENTOS DEPORTIVOS

CARLES MURILLO



FRANCISCO BORAO



DIÁLOGO 3

PRÁCTICA DEPORTIVA, CALIDAD DEL EMPLEO Y SALUD

MARIA JOSÉ SUÁREZ



NURIA GARATACHEA



DIÁLOGO 4

DESAFÍOS TECNOLÓGICOS E INNOVACIÓN APLICADA A LA INDUSTRIA DEPORTIVA

IRIS CÓRDOBA



DAVID ROSA



DIÁLOGO 5

PENSAR ESTRATÉGICAMENTE: ¿CÓMO SE AYUDAN MUTUAMENTE DEPORTE Y ECONOMÍA?

IGNACIO PALACIOS-HUERTA



JAUME GARCÍA



Colabora:

