

Los efectos de la pandemia en torno al fenómeno de las gradas vacías en los estadios obliga a plantear un modelo que permita a los clubes monetizar esta nueva realidad para generar valor y beneficio.

“En 2021 se volverá a la normalidad en el fútbol”, clamó confiado Javier Tebas, el presidente de la LaLiga, apenas dos semanas antes de que se retomase el campeonato, suspendido por COVID-19. Fueron muchos los que entonces se preguntaron a qué normalidad se refería. Y es que, desde que se anunció la reanudación de los partidos de LaLiga¹, la necesidad de volver a sentir esa normalidad por parte de los clubes de fútbol se ha convertido en el principal objetivo. En este sentido, según la Guía Económica de LaLiga 2020², los efectos y consecuencias de COVID-19 han comprometido ya el 17 por ciento de los ingresos de los clubes de LaLiga.

Por otro lado, como sostiene en un informe publicado en julio de 2020 Charlie Marshall, CEO de la Asociación Europea de Clubes (ECA)³: “lo peor está por llegar, porque el impacto económico de COVID-19 será aún mayor en la temporada 2020-2021 respecto a lo que se preveía facturar, en concreto, 4.000 millones de euros menos”.

Para más detalle, concluye el informe, el negocio del *ticketing* o venta de entradas es el que se ve más afectado, y la incertidumbre sobre cuándo podrá volver el público a los estadios ante la amenaza de posibles rebrotes no ayuda. Si en la temporada 2019-2020 la caída en los ingresos por venta de entradas y abonos fue del 14 por ciento, para la próxima temporada, la 2020-2021, el descenso podría ser del 38,5 por ciento.

La monetización de nuevos activos a partir del desarrollo tecnológico

Desde que en el pasado mes de junio se decidiesen reanudar buena parte de las competiciones nacionales en Europa, ese es el dilema en el que opera la realidad de la industria del fútbol para los próximos meses⁵. ¿Dar con una solución para adornar las gradas y hacer frente a un estadio vacío que condiciona el rendimiento del futbolista, o plantear un modelo que permita a los clubes monetizar esta nueva realidad generando al mismo tiempo valor y beneficio para los diferentes *stakeholders*?

En este sentido, es interesante comprobar cómo el impacto de las gradas vacías ha abierto un espacio de ideas y propuestas en las diferentes ligas de fútbol europeas, que van desde el uso del cartón pluma (y lonas), hasta la inteligencia artificial y el desarrollo de algoritmos. Estamos pues ante un nuevo rumbo en la industria del fútbol, tanto desde el punto de vista de la retransmisión televisiva (comunicación), como del propio marketing deportivo.

En Alemania, por citar una de las primeras soluciones que se adoptaron, el Borussia Park de Mönchengladbach puso en marcha la iniciativa *Quedarse en casa. Estar en las gradas*⁶. La idea, como anunció el club en su boletín del pasado 24 de abril, consistía en que los aficionados estuvieran en las gradas en los partidos que disputase su equipo como local. Para ello, el aficionado/a solo debía enviar un correo electrónico con una fotografía y, tras confirmar el pago de 19 euros, los empleados del club colocaban su imagen de cartón en los asientos del estadio. La respuesta no se hizo esperar, coincidiendo con el primer partido de liga frente al Bayern Leverkusen, 12.000 rostros de cartulina animaban las silenciosas gradas. Sabedores de lo lejos que estaban aún de alcanzar los objetivos de ingresos por *ticketing* habituales, los propietarios se mostraron satisfechos por el valor de una campaña que, como trasladaron desde su boletín, generaba un valor y un beneficio en mitad del paro económico. Al tiempo que servía para que los jugadores tuviesen sensación de competir con público virtual, se ponía en marcha una campaña de fidelización con el aficionado que generaba unos ingresos destinados a organizaciones benéficas.

La del Borussia no fue la única campaña. En Dinamarca, el AGF instaló varias pantallas en su recinto para que

los espectadores pudieran conectarse de forma telemática a través de la plataforma Zoom. El primer partido llegó a reunir a más de 10.000 hinchas.



Fuente: Perfil oficial del club de fútbol AGF en Twitter, [@AGFFodbold](#)

En Inglaterra se fue un paso más en la solución creativa apostando por un desarrollo de algoritmos y tecnología de videojuegos de la saga FIFA para generar ambiente acorde con lo que ocurre en un partido de fútbol. La cadena Sky, propietaria de los derechos televisivos de la Premier League, la competición de fútbol inglesa, optó por una asociación con EA Sports, la compañía que desarrolla la saga de videojuegos FIFA, para ofrecer una experiencia lo más cercana posible a la realidad a través de los mencionados algoritmos. En una nota de prensa lanzada por Sky, no se llegaba a aclarar, sin embargo, si el ambiente generado por los algoritmos del FIFA reaccionaría con lo que ocurriera durante en el partido. Por ejemplo, que la afición virtual gritase de emoción ante una ocasión fallida de gol. Para que eso sucediese, el algoritmo debería ser capaz de identificar acciones en el juego, o bien que se activasen diferentes reacciones de manera manual.

En el caso de España, LaLiga quiso innovar en la estrategia para hacer frente al desafío de los estadios vacíos. Como señala Javier Robledo, realizador de Mediapro, en *Hoy se juega*⁷, un documental producido por LaLiga donde se muestra cómo se ha gestionado, desde dentro, el reinicio de la competición en España, lo que se hizo fue “poner en marcha un sistema de realidad aumentada, un sistema por el cual recreamos espectadores

en la grada para dar la sensación de que hay gente en los estadios. A su vez, se incorporó un sonido ambiente, que es un audio real recreado según el estadio, para que cada estadio tenga su propio ambiente”.

Generar identificación y retorno

Lo cierto es que en estos meses la búsqueda de la mejor de las soluciones posibles ha generado un torrente de ideas y proyectos en torno a una cuestión que preocupaba ya antes de la irrupción de la pandemia, como es la capacidad de generar una mejor identificación con el fan (Zimmerman, 2017; Gurrionero y Morejón, 2014). Muchos de esos proyectos se han acabado quedando en la orilla, bien por presupuesto, bien por tiempo de desarrollo, o por las dos cosas a la vez. Este es el caso de Stadium Home, un proyecto ideado desde el departamento creativo de la firma Comunicar es Ganar y cuya viabilidad técnica está avalada AIR Institute, el Instituto Internacional de Investigación en Inteligencia Artificial y Ciencias de la Computación. En dicho proyecto, un equipo de ingenieros en telecomunicaciones y expertos en inteligencia artificial idearon tanto una aplicación móvil como una plataforma web, desde las que podrían llegar a procesar más de 100.000 conexiones simultáneas para que su sonido se reparta para que el sonido procedente de los micrófonos abiertos de los usuarios se difundiera en vivo a través de los altavoces repartidos por el estadio. Lo novedoso de esta iniciativa es su capacidad para generar valor e ingresos permanentes al club, dado que los clubes podrían cobrar un precio simbólico (de unos 10€) por cada conexión a Stadium Home desde cualquier parte del mundo, lo que les permitirá cautivar a más aficionados y rebasar fácilmente el aforo tradicional de su estadio, recaudando millones de euros en apenas unas jornadas. Es decir, no se trata únicamente de dar color a las gradas, o de crear sonido ambiente auténtico y en tiempo real, sino de generar un beneficio directo y permanente *vía ticketing*.



¿Solución de urgencia o nuevo modelo? Retos en el horizonte

Considerando la enorme incertidumbre que se cierne para los próximos meses como consecuencia de los efectos globales de COVID-19, parece clara la necesidad de buscar fórmulas de negocio que se adapten a contextos cada vez más imprevisibles y disruptivos. Lo que es una realidad ya son los cálculos realizados desde LaLiga para la temporada 2020/2021: jugar a puerta cerrada supondría para los clubes pérdidas de facturación por abonos, ticketing y consumo en los estadios por encima de 17 millones de euros. En conclusión, es probable que el fútbol siga rodando, pero el impacto de COVID-19 amenaza un negocio de 3.900 millones de LaLiga Santander⁸.

Ante la incertidumbre generada por los efectos globales de COVID-19, es necesario la búsqueda de fórmulas de negocio que se adapten a contextos cada vez más imprevisibles y disruptivos

No se trata por tanto de plantear soluciones para salir del paso -véanse algunos de los ejemplos citados-, sino de generar valor añadido, un beneficio, a una industria que vive del entretenimiento (la audiencia) y de los patrocinios, y que supone el 1,37 por ciento del PIB español con más de 185.000 empleos directos, tomando como referencia datos del World Football Summit de 2019.

Sea cual sea la solución, parece claro que su ámbito de aplicación irá más allá del deporte. Dar con una fórmula que, al tiempo que refuerce el vínculo del público con el espectáculo (*engagement*), asegure un retorno económico (monetarización), es ahora mismo el principal desafío de las industrias culturales y del entretenimiento (3,5 por ciento del PIB). No bastará solo con cuidar las aficiones y sentimientos hacia el teatro, el cine o el fútbol. Ahora hay mucho más en juego.