

ZURICH MARATÓN SEVILLA 2015. LA CIUDAD COMO OBJETIVO

Zurich Seville City Marathon. The city as target

M^a José Pedrosa Carrera

Instituto Municipal de Deportes. Ayuntamiento de Sevilla

RESUMEN: En un periodo con severas limitaciones presupuestarias en el sector público, se cuestionaba la forma tradicional de gestionar el evento estrella del Instituto Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Sevilla IMD (en adelante IMD); la maratón de Sevilla. Esta situación ponía en claro riesgo, después de 28 ediciones, su continuidad. Uno de los primeros retos fue cambiar el modelo de gestión de la maratón Sevilla adaptándolo a las nuevas necesidades del conjunto ciudad e IMD. El resultado evidencia la relación, en términos de eficiencia, modelo de gestión/recursos económicos y financieros (causa/consecuencia). Los modelos de gestión y método de trabajo adoptados por el IMD del Ayuntamiento de Sevilla durante el periodo 2011-2014 (modelo EFQM de excelencia europea y gestión por procesos) impregnan todos los rincones de la organización lo que llevó a revisar en términos de eficiencia y sostenibilidad su estructura, catálogo de servicios y modelo de gestión; desde lo más básico a lo más complejo. El método de trabajo “mejora continua basado en la gestión por procesos” ha sido el hilo conductor en este proceso cuya mayor virtud es la transversalidad.

PALABRAS CLAVE: Gestión por procesos, mejora continua, colaboración público-privada, impacto económico.

ABSTRACT: During a period of time with a public sector under severe budgetary limitations, the traditional way of managing the Marathon of Seville, the flagship event of the IMD (Seville Sports Institute), was questioned. This situation clearly put in danger its future continuity, after twenty-eight editions. One of the first challenges was to change the management model of the Marathon of Seville to adapt it to the new requirements of both: the city and the IMD. The result makes clear the relationship between the management model and the management of economic and financial resources in terms of efficiency (cause/effect). The management model and working method adopted by the Municipal Institute of Sports of the Seville City Council during the period 2011-2014: EQFM model of European excellence, and management by processes, pervades all corners of the organisation (360 degree approach). This approach drove to a revision of its structure, services catalogue and management model in terms of efficiency and sustainability. The revision was conducted from the most simple to the most complex. The working method ‘continuous improvement based on the management of processes’, has been the driving force behind this changing process, whose greatest virtue has been its transversality.

KEY WORD: *Management by processes, continuous improvement, public-private collaboration, economic impact*

Recibido/Received: 06-04-2016; Aceptado/Accepted: 06-06-2016; Publicado/published: 15-07-2016

**Información de contacto:
Autor de correspondencia**

M^a José Pedrosa Carrera
mpedrosa@sevilla.org
Servicio de Desarrollo.
Ayuntamiento de Sevilla
c/Pajaritos n^o 14
41004 Sevilla

Introducción

A mediados de 2011 tras las elecciones municipales, el Instituto Municipal de Deportes (IMD) del Ayuntamiento de Sevilla asume nuevo papel en materia de gestión y ejecución de las políticas deportivas del municipio plasmado en su misión “Liderar el sistema deportivo en el municipio de Sevilla, garantizando su equilibrio con una gestión participativa, eficaz y eficiente, adaptándonos a las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés, y facilitando la dinamización de espacios, programas y actividades para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos”.

En cuanto a la organización del trabajo, durante el periodo 2011-2015 y para el cumplimiento de esta misión, el IMD ha tenido como referencia el *Modelo EFQM de excelencia*; la mejora continua a través del método de trabajo basado en la *Gestión por Procesos*.

Su implantación llevó a revisar en términos de eficiencia y sostenibilidad, la estructura, modelo de gestión y catálogo de servicios IMD; desde lo más básico a lo más complejo siendo el hilo conductor en esta etapa cuya característica principal ha sido la transversalidad.

En un periodo con severas limitaciones presupuestarias en el sector público se cuestionaba el tradicional modelo de gestión del evento estrella IMD, la maratón de Sevilla que acumulaba 28 ediciones a final de 2011, lo que ponía en claro riesgo su continuidad. Uno de los primeros retos de este profundo cambio en la organización IMD fue adaptar el modelo de gestión de la maratón de Sevilla y orientarlo a las nuevas necesidades del conjunto ciudad y a las limitaciones externas e internas del propio IMD.

Esta actuación forma parte inseparable del proyecto que marcó el rumbo hacia los objetivos del IMD en este periodo. Proyecto explícito, comunicado en todos los niveles de la organización y a los grupos de interés e implícito en los valores que han caracterizado en esta etapa a la organización municipal y que han sido percibidos por los ciudadanos a través de los servicios deportivos municipales.

La colaboración público-privada ha jugado un papel determinante en la creación, reconversión y/o gestión de los servicios deportivos municipales.

El resultado evidencia la relación, en términos de eficiencia, modelo de gestión / recursos económicos y financieros (causa/consecuencia) gracias al nuevo posicionamiento y organización del servicio público deportivo local contando con la imprescindible colaboración público-privada.

La organización IMD

El nuevo modelo organizativo se ha basado en la integración continua de procesos de aprendizaje con los procesos de trabajo. (Gestión del Conocimiento) tal como muestra la siguiente figura



Figura 1. Reorganización IMD Sevilla. Instrumentos para el cambio. Fuente: IMD (2012)

En el año 2011, la crisis generó importantes limitaciones legales que afectaron tanto a sector público como privado. Respecto a los servicios deportivos municipales, las principales características han sido;

- Sensible descenso de la financiación municipal hacia el deporte, en especial en inversiones.
- Mantenimiento o incremento de la rentabilidad social: cuenta de explotación social (políticas de deducciones, bonificaciones y exenciones)
- Subida del tipo de IVA del 8 al 21% en los servicios deportivos
- Incrementos de precios en los suministros (agua, luz, gas...) superiores al 25%.
- Congelación en Ordenanzas Municipales de precios públicos.
- Tasa de reposición cero (contratación de personal)
- Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local, Exigencia de valores mínimos de autofinanciación de los Organismos Autónomos Locales para justificar el mantener una personalidad jurídica independiente de la del Ayuntamiento.

Son las razones que, en su momento, justificaron la necesidad de realizar una profunda revisión de estructura, modelo de gestión y catálogo de servicios del IMD.

La reacción y respuesta del IMD a esta situación ha permitido aportar excelentes resultados en términos de gestión y económicos, en definitiva, de crecimiento. Los principales hitos en el modelo de organización IMD, en este periodo, han sido:

- Definición de misión, visión, valores corporativos, grupos de interés. Cambio de cultura corporativa en la organización IMD.
- Definición del mapa de procesos; clave, estratégicos y de soporte determinado objetivos para cada uno con alcance temporal. Procesos Clave: Servicios Deportivos y Atención a Usuarios y Entidades

- Implantación de cuadro de mando; analizar, medir y evaluar el alcance de los objetivos. Conocer y dar a conocer los resultados para facilitar la posterior toma de decisiones.
- Reorganización enfocada a dotar de eficacia y eficiencia los actuales recursos; mejora continua a través de ciclos PDCA; Planificación, Desarrollo, Control, Acción
- Nuevo organigrama funcional que ha facilitado el cambio de cultura; de organización departamental a organización orientada a las personas (servicios a la persona) a través de procesos.
- Planificación estratégica, análisis y evaluación han sido principales instrumentos para la toma de decisiones en la concreción de las políticas deportivas municipales y su ejecución.
- IMD como impulsor en el desarrollo de la colaboración público-privada en la gestión del servicio público; facilitar iniciativas que dinamizan espacios, programas y actividades: “dejar de hacer y dejar hacer”. Esa es su principal orientación.
- Enfoque ciudad como objetivo común en todos y cada uno de los planes, proyectos y actuaciones que afectan al servicio deportivo municipal.

Zurich Maraton Sevilla 2015

Tal como se señala en el informe encargado por los organizadores (IMD y Motorpress - Ibérica) a Bravo Consultores de Negocio “Informe Impacto Económico del Zurich Maratón de Sevilla 2015 ” *“La organización de eventos deportivos es una herramienta efectiva en la promoción del turismo y, por ello, importante motor de desarrollo económico de una ciudad”*, como así lo demuestra la maratón de Sevilla, en su nueva versión, desde el año 2012. *“Esta es la razón que explica el amplio número de capitales internacionales que incluyen en calendario anual “su maratón” (Tokio, Boston, Londres, Berlín, Chicago, Nueva York, etc.) teniendo entre sus objetivos mejorar su organización y lograr la máxima difusión posible. El desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC’s) ha sido crucial en la difusión de estos eventos y en la evolución del número de seguidores y participantes en los mismos”*.

El conocimiento preciso de los beneficios globales de un evento de estas características es de vital importancia para apreciar adecuadamente el impacto que para Sevilla supone la celebración de un evento deportivo que por unas horas invade la ciudad. Y también la paraliza. Una población que conoce los beneficios que genera el evento que se está celebrando en su ciudad tiene mayor capacidad para empatizar con el mismo, para soportar sus inconvenientes temporales (cortes de tráfico, transporte público, etc.) y lo más importante, implicarse en su organización siendo protagonista, a su vez, del resultado obtenido. Para ello, es de enorme importancia conocer los retornos de la inversión realizada en cualquier ámbito siendo, además, información crucial a la hora de encontrar patrocinadores e involucrar a los grupos de interés directos e indirectos, a los agentes económicos que operan en el sistema local y a las instituciones públicas y

privadas . Todo ello de cara a la financiación, organización e implicación en su desarrollo.

Zurich Maratón de Sevilla celebró en 2015 su XXXI edición. Ya es considerado uno de los cuatro grandes maratones de España tanto por número de inscritos como por prestigio y empieza a distinguirse internacionalmente como una cita ineludible en el calendario deportivo de cualquier corredor tanto profesional como amateur.

El circuito, homologado por la *Association of International Marathons and Distance Races* (AIMS) y por la Real Federación Española de Atletismo (RFEA), recorre los lugares emblemáticos y más bellos de la ciudad (Plaza de España, Casco Histórico, Parque de M^a Luisa, Catedral, Torre del Oro...) siendo el más llano de toda Europa. Datos ambos utilizados como tarjeta de presentación del nuevo modelo de gestión bajo el enfoque “*proyecto de ciudad*” y reclamo principal en las campañas de comunicación cuyo objetivo en la etapa 2012-2015 ha sido incrementar la participación de corredores nacionales e internacionales y en consecuencia, generar un producto atractivo de cara a promover la colaboración público privada en este evento.

El cambio en su recorrido y las continuas mejoras en su organización desde la decisión de cambio de modelo han hecho que las ediciones, 2014 y 2015 hayan merecido la catalogación de *Bronze Label* de la *Federación Internacional de Atletismo* (IAAF). Este reconocimiento lo poseen sólo 19 carreras en el mundo y en España sólo la Zurich Maratón Sevilla. Si bien, Madrid y Valencia tienen una catalogación superior, la *Silver Label*, objetivo que Sevilla ya tiene establecido y que debe alcanzarse en la Zurich Maratón Sevilla en la edición del año 2017.

El recorrido de la Maratón de Sevilla; 1.055 km. en 32 años de historia

El 10 de marzo de 1985 tuvo lugar la primera edición de la Maratón de Sevilla, en la que participaron 1.682 corredores contando con un presupuesto de 10.000.000 pts. (96.162 euros). Con una media de crecimiento de 108 corredores / año, llegó a 4.500 corredores en el año 2011. La maratón supo remontar el vuelo tras la grave crisis de 1990 alcanzando en el año 2009 su cifra máxima de presupuesto (fondos municipales directos) en toda su historia; 690.000 euros. En sus 32 años de historia, los datos de crecimiento en participación se pueden observar en la tabla 1.

Tabla 1. Inscripciones maratón Sevilla. Fuente: Elaboración propia (IMD, 2016)

PERIODO	Nº años periodo	Crecimiento participantes	
		Promedio Anual	Absoluto
1985-2011	26	108	2.818
2012-2016	4	2.000	8.000

Dato destacable;

- En 26 años (1985 a 2011) el número de inscritos creció 2.818 corredores
- En 4 años (2012 a 2016) el número de inscritos ha crecido en 8.000 corredores

Ya se ha señalado la situación general de crisis y limitaciones tanto económicas como legales que afectaron al sector público y privado a partir del año 2011. Sin embargo, ese ha sido el periodo de mayor crecimiento y éxito de gestión en la maratón de Sevilla (y del propio IMD) frente a periodos de bonanza económica vividos en etapas anteriores.

- En 2011 la Maratón (con menos de 5.000 participantes) consumía del presupuesto anual del IMD más de 500.000 euros de gasto en Cap. II y generaba un ingreso de 137.694 euros.
- En el año 2016 (con 13.000 inscritos), ha supuesto un gasto inferior a 17.000 euros y generará un ingreso cercano a los 1.000 euros.

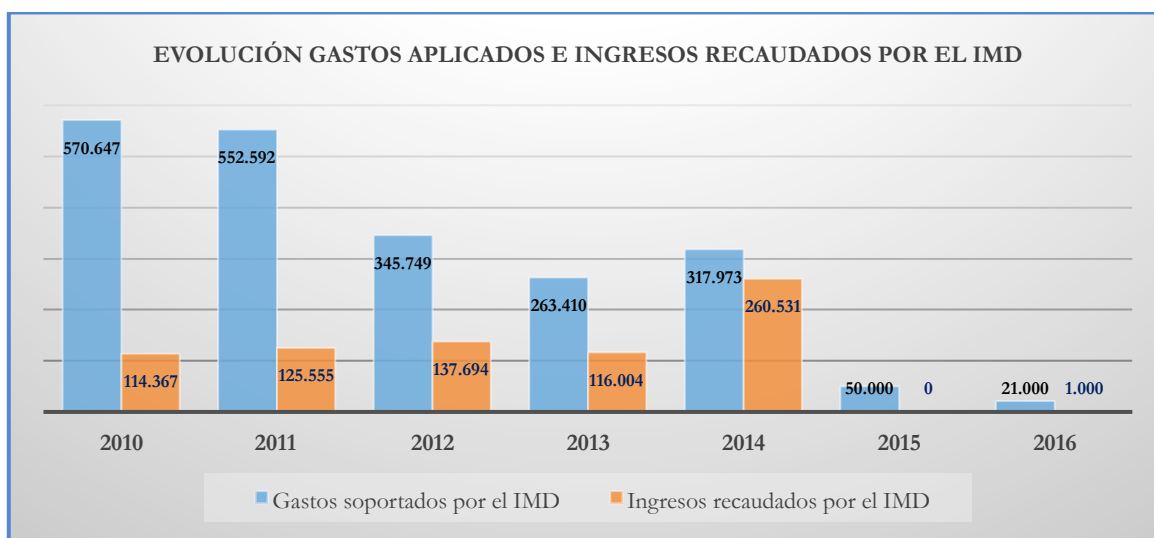


Figura 3. Evolución Gastos e Ingreso Maratón. Fuente: IMD, Memoria Gestión Anual.

En relación al nuevo modelo Maratón, en el periodo 2012-2014 en términos de participación, gestión y proyecto ciudad, estos son algunos de los resultados más relevantes;

- Bronce Label; La Federación Internacional de Atletismo en 2014 otorgó a la Maratón de Sevilla el sello “IAAF Bronze Label” como una de las mejores carreras en ruta del mundo.
- El crecimiento en número de participantes ha sido del 270% entre 2011 y 2016. El 21 de febrero 2016 nuevo récord histórico de participación con 13.000 deportistas.
- 1.500 participantes más que en 2015, de los que casi el 18% son extranjeros de 75 nacionalidades (2.500), 5.500 corredores de Sevilla y provincia (2.500 más que en 2011) y los 7.500 restantes de fuera de otras provincias españolas (todas las provincias españolas están representadas en participación).
- 100% de ocupación hotelera en Sevilla durante el fin de semana de su celebración en su edición 2014.



Figura 2. Resultado proceso actividades.

Fuente: Elaboración propia. IMD, Memoria Anual Maratón.

Las claves de crecimiento de la maratón y del propio IMD hay que buscarlas en el nuevo modelo de gestión y posicionamiento en el sistema local, y su directa aplicación a la maratón de Sevilla.

“Uno de los primeros retos de este profundo cambio en la organización IMD fue adaptar el modelo de gestión de la Maratón de Sevilla y orientarlo a las nuevas necesidades del conjunto ciudad y a las limitaciones externas e internas del propio IMD”

La planificación de este proyecto de mejora de la maratón contempló tres fases siendo determinantes los resultados de cada una de ellas para implementar mejoras en la siguiente. Un proceso dinámico, elaborado y liderado por el equipo de trabajo del IMD y desarrollado de forma conjunta y coordinada con las áreas municipales.

Respecto a la maratón, los principales instrumentos han sido los pliegos de características técnicas y condiciones administrativas que permitieron trazar el camino, no exento de dificultades hacia la nueva maratón de forma progresiva y flexible y que, a la vista de los resultados, fueron superándose paso a paso.

Los objetivos marcados para el periodo 2012-2015 respecto a maratón, fueron los siguientes; (alcance año 2015)

- Participación; 13.000 corredores (20% internacional)
- Económicos; Gastos IMD máximo 22.000 euros (Cap. II, promoción local)
- Gestión; Colaboración público-privada.
- Impacto Económico Local; Elaboración del primer estudio con este modelo.

Los hitos más significativos en cada fase ;

1ª Fase; mayo 2011 a febrero 2012

El impacto de la maratón en la organización IMD en 2011 era de importante alcance; en gestión del tiempo y aplicación de recursos humanos suponía plena dedicación cinco

meses previos a la celebración de la prueba del 75% de la unidad técnica deportiva (Técnicos Deportivos IMD). La dedicación en las unidades administrativas y económicas alcanzaba a un 70% a cinco meses vista y dada la enorme cantidad de procedimientos administrativos de contratación generados alcanzaba el 100% a dos meses vista de la prueba (a mayor número de procedimientos, mayor número de incidencias). En cuanto a las unidades de mantenimiento y conservación de los centros deportivos municipales, quedaban afectadas en más de un 40% a un mes vista de la prueba.

La hipoteca generada anualmente por este evento en materia de organización de trabajo, gestión del tiempo y recursos suponía someter a la organización y a sus trabajadores a un “estrés” en rendimiento laboral cuyas consecuencias tenían repercusión en los resultados anuales (económicos, de gestión y sociales)

En cuanto a recursos económicos, la maratón generaba en 2011 en Cap. II un gasto cercano a los 560.000 euros frente a 125.555 euros de ingresos. De igual manera, ello afectaba al resto de proyectos, actividades y programas contemplados en el catálogo anual de servicios del IMD tanto en la distribución de recursos como en las oportunidades del IMD para ampliar, renovar o innovar , en especial, en la oferta en centros deportivos (parrilla de actividades) y políticas de fomento (plan general de subvenciones anual) . Por ello, en este primer paso fue objetivo prioritario delimitar la aplicación de recursos humanos aplicando medidas de mejora en la gestión del tiempo aplicado a este evento, desarrollar la gestión de recursos con visión de conjunto (mejorar planificación, programación, aplicación y distribución de los recursos generales del IMD en este proyecto maratón), elaborar un plan de trabajo con distribución de tareas (desarrollo de personas ; liderazgo) asignando responsabilidades (responsables de gasto, responsables de contrato) que permitieron un mayor y mejor control y seguimiento de los contratos, en este caso, relacionados con la maratón. El método de trabajo estaba implantándose en la globalidad del IMD, esa fue su aplicación al evento maratón.

Otras actuaciones significativas fueron;

- Elaboración de pliegos aunando servicios, mayor eficiencia en términos de gestión y costes. Se disminuyó el esfuerzo interno de contratación pasando de 48 procedimientos a 9
- Campaña de promoción, difusión y notoriedad del evento a nivel local, autonómico y estatal a través de nueva imagen; aportar valores al producto dando contenido a la campaña y creando valor añadido al nuevo modelo maratón.
- Ampliación puntos de atención a participantes en todas las fases; inscripción, servicios antes, durante y después del evento. Enfoque 100% hacia el participante, acompañantes, patrocinadores, colaboradores, voluntarios. En definitivas, todos los grupos de interés del IMD que el maratón también debía hacer suyos.
- Creación de grupo de trabajo IMD y Clubes participantes para evaluar la edición 2012 e identificar mejoras en los servicios y atención a corredores en siguientes ediciones.

2ª Fase; 2013-2014; el nuevo papel del IMD

Las características de la prueba alcanzan una dimensión extraordinaria que hace que su organización sea cada vez más compleja y sean requeridos servicios profesionales más especializados para alcanzar los objetivos. Ello determinó de forma necesaria la contratación externa de servicios y suministros de los que no dispone el IMD. Con respecto a otras ediciones, en esta fase se considera que la actividad global de organización del evento tiene sustantividad propia, como lo demuestra el hecho de que existen empresas cuyo objeto social consiste en la realización integral de este tipo de pruebas, por lo que se acumulan en uno solo todos los procedimientos de contratación que se venían normalmente realizando en anteriores ediciones. Se aplica el procedimiento de contratación abierto. Por último, en referencia a los criterios de valoración de las ofertas para la adjudicación del contrato, que se contienen en el pliego de prescripciones técnicas, se consideró que, además del precio, debían ser valorados otros aspectos, pues la organización de la actividad es compleja y puede ser ejecutada de muy diferentes formas lo que podía suponer una debilidad en el procedimiento sino se garantizaban como mínimos los estándares de calidad ya alcanzados hasta la fecha con los recursos propios del IMD. Además del precio, criterio con mayor peso (55/100), se consideró con idéntico valor individual (15/100) los planes de promoción, organización y gestión y otras mejoras, cuyos contenidos se detallaron en el pliego de prescripciones técnicas.

En esta etapa, se mejoró notablemente la aplicación de recursos (humanos, económicos, de gestión, etc) gracias a una mejor planificación, programación y delimitación de tareas y competencias y distribución de todo ello en el conjunto de la organización IMD.

Para implicar al 100% de la plantilla IMD y minimizar la resistencia interna a este cambio se contempló también en la planificación un plan de comunicación interna pormenorizado que trajo como resultados actitudes y comportamientos más allá de las tareas propias de la organización y la creación de valor añadido a través de “sentimiento de pertenencia” a la organización; un auténtico compromiso por parte de las personas IMD. Todo ello muy necesario y determinante para afrontar la tercera fase.

En esta segunda fase queda posicionado el IMD en su nuevo papel frente a la maratón de Sevilla y la organización municipal en su conjunto está alineada en el nuevo modelo “proyecto de ciudad”.

La dirección técnica del evento es del IMD correspondiendo a la empresa adjudicataria la prestación del servicio de organización de la Maratón conforme a lo establecido en los pliegos donde queda dimensionada la prestación del servicio, que como mínimo, incluía:

- Difusión. Página web
- Inscripciones. Entrega de dorsales y bolsa del corredor. Resultados y clasificaciones
- Circuito. Salida y Meta
- Feria del Corredor. Plan de atención de Patrocinadores y colaboradores
- Actividad paralela técnica

- Comida de Hidratos. Fiesta de Clausura
- Montajes y desmontajes de infraestructuras
- Desarrollo de la prueba
- Memoria final de resultados con propuesta de mejoras para futuras ediciones

Si bien el IMD se reserva algunas actuaciones en la organización y desarrollo del evento que permitieron analizar, controlar y evaluar la ejecución del contrato de cara a la toma de decisiones en la última fase. Para la ejecución del contrato se constituye un equipo de trabajo formado por IMD – Empresa adjudicataria, clave para la gestión e intercambio de conocimiento (el *Know-How* compartido por cada parte) y determinante en los excelentes resultados obtenidos en esta segunda fase.

3ª Fase; 2015-2018; consolidación del modelo

El pliego elaborado para esta fase muestra la consolidación del nuevo modelo de gestión de la maratón de Sevilla. Su objeto es establecer las condiciones técnicas para la contratación de las obligaciones correspondientes a la organización ejecutiva de la edición correspondiente a los años 2015, 2016, 2017 y 2018 y de sus actividades paralelas, tomando como referencia la experiencia acumulada en las fases anteriores. Se lleva a cabo la externalización del servicio de organización de la maratón en un 100% manteniendo el IMD la dirección general del evento y asumiendo la empresa adjudicataria la dirección deportiva del mismo.

En concreto, entre las competencias que asume el IMD se destaca;

- Marcar las líneas estratégicas y consolidar el modelo Maratón de Sevilla
- Validar las líneas básicas del recorrido y Ratificar la propuesta del Director Deportivo.
- Proponer actuaciones de mejora en los aspectos deportivos, sociales, ambientales o económicos.
- Control y seguimiento de la ejecución técnica del Plan de organización.
- Control y seguimiento de la ejecución de las medidas ambientales reflejadas en el plan.
- Impulsar iniciativas en los ámbitos social, cultural, educativo, científico y ambiental.
- Impulsar actividades de promoción deportiva.
- Promover y supervisar la adhesión de proyectos solidarios.
- Control, y seguimiento sobre la ejecución de los mínimos y de las mejoras del presente contrato e informar del grado de cumplimiento.
- Evaluar los correspondientes informes de progreso promocional y organizativo de la prueba.
- Evaluar los resultados de cada una de las ediciones, valorar las correspondientes memorias técnicas y presupuestarias y proponer cambios y mejoras que se consideren adecuadas.

En cuanto a la ejecución del contrato por parte de la adjudicataria;

- Aportar los recursos económicos, materiales y humanos necesarios con los que siempre quede garantizada y asegurada la organización y celebración de este evento durante la vigencia del contrato.
- Organizar desde la vertiente deportiva y logística la prueba y todas aquellas actividades paralelas que se puedan considerar interesantes para su promoción.
- El despliegue de medios, servicios y suministros asociados a la organización deberá asegurar la calidad deportiva, excelencia organizativa y satisfacción de todos los grupos de interés con el ofrecimiento de los mejores servicios a los deportistas participantes garantizando el nivel de calidad similar a las mejores maratones de referencia nacional e internacional.
- Desarrollar su promoción nacional e internacional.
- Proyectar la dimensión deportiva, social, ambiental y municipal de la carrera.
- Mantener el distintivo IAAF *Bronze Label* debiendo estar incluida en todas las ediciones relativas a este contrato en el calendario internacional de la IAAF.
- Desarrollar un Plan de organización para el Maratón que deberá contener sus objetivos y la descripción de los distintos aspectos deportivos, sociales, de promoción, ambientales y económicos así como modelo organizativo y mecanismos de coordinación, de acuerdo con los términos y requerimientos descritos en el pliego. El contratista estará obligado a presentar al IMD, una Memoria Anual y de ejecución de presupuesto .La Memoria Anual también deberá incluir un Estudio de Impacto y un informe sobre el nivel de satisfacción de los participantes (encuesta) así como de todos los grupos de interés del IMD que hayan participado en la prueba. En todos los casos el IMD determinará los contenidos básicos.

En definitiva, los pilares sobre los cuales se ha trabajado el cambio de modelo de gestión de la maratón de Sevilla durante las tres fases en las que se planificó este proyecto han sido;

1. IMD como facilitador en el desarrollo y crecimiento de los agentes y grupos de interés del sistema “Dejar de hacer y dejar hacer”
2. Enfoque ciudad; aunar esfuerzos y coordinar los recursos de la ciudad bajo el liderazgo del IMD generando un único equipo de trabajo con todas las partes implicadas que comparten igual objetivo.
3. Colaboración público-privada; alianzas estratégicas.
4. La eficiencia como principio corporativo; minimizar costes manteniendo y mejorando los niveles de calidad y excelencia en los servicios prestados.
5. Método de trabajo; La gestión por procesos a través de la mejora continua, basado en ciclos de planificación, desarrollo, control y evaluación.
6. Desarrollo de personas de la organización (liderazgo)

Informe sobre impacto en la economía local

La medición de los impactos económicos provocados por el turismo asociado a la celebración de este tipo de eventos es necesaria e imprescindible para una correcta valoración de su repercusión.

El informe encargado por los organizadores (IMD y Motorpress - Ibérica) a Bravo Consultores de Negocio “ *Informe Impacto Económico del Zurich Maratón de Sevilla*” está basado en los modelos de equilibrio general (MEGA) y las matrices de contabilidad social que cuantifican los efectos directos, indirectos e inducidos de la Zurich Maratón de Sevilla 2015. Este informe se fundamenta metodológicamente en un análisis de impacto basado en Matrices de Contabilidad Social (MCS), que permitió conocer las respuestas de la economía de Sevilla en términos de producción, renta, valor añadido y empleo a los *shocks* exógenos de demanda que ha conllevado la organización y celebración del Zurich Maratón de Sevilla 2015. El objetivo del informe fue dar una visión fiel e integral de los resultados económicos de la celebración del evento en la ciudad.

En 2015 el impacto económico en la economía local fue de 7.869.793 euros, generando un retorno de 4 euros por cada euro asociado a su organización.

Conclusiones del Informe elaborado por Bravo Consultores

El objetivo del este informe fue realizar una valoración del impacto económico que supuso para Sevilla la celebración de su XXXI Maratón. Mediante el empleo de un modelo económico multisectorial, construido a partir de la Matriz de Contabilidad Social de la economía sevillana para 2014 se estimó el impacto sobre la Producción Total y el PIB provincial (renta) que tuvo el incremento de gasto (consumo privado) realizado por la afluencia de participantes al Zurich Maratón Sevilla 2015, acompañantes y resto de asistentes estimados.

Las conclusiones más relevantes son:

- El gasto total imputado es de 7.954.965 euros incluyendo los gastos asociados al presupuesto de la organización (12%), al gasto de los participantes y acompañantes (74%) y al efecto mediático (14%).
- El impacto del gasto total sobre la economía de la ciudad fue de 31.368.379 euros sobre la producción total (3,99 veces) y de 12.390.040 (1,57) sobre la renta sevillana. Es decir que por cada euro asociado a la maratón el retorno es de 4 veces en términos productivos y de más del 50% en términos de renta. Por tanto, cada euro del presupuesto se transformó en 27 de producción y en 11 de renta para la economía local.
- En términos de empleo; impacto de 397 puestos de trabajo asociados al impacto.
- Debido al vínculo natural directo entre el gasto asociado y el consumo de bienes y servicios a través de las actividades de comercio, hoteles y restauración, el impacto diferencial más significativo se produce sobre el sector servicios, derivado del consumo de bienes y servicios a través de las actividades de comercio, hoteles, restauración o transportes.
- El 74,53% del impacto en renta (9.234.880 euros) junto con el 90% del impacto en empleos (357 puestos de trabajo asociados) es el grupo de actividades que amplifica en mayor medida los impactos del *shock*.
- El impacto marginal en términos de gasto para un corredor extranjero es un 74% superior al de un corredor español, con mayores niveles de gasto en comercios y mayor número de pernoctaciones.

- El 74% de los participantes junto a acompañantes y personas vinculadas agotaron toda la oferta hotelera disponible en la ciudad durante los días 21-23 de febrero 2015.

Finalmente es relevante observar que el gasto generado por los participantes y sus acompañantes es 6 veces el gasto presupuestario, que el impacto mediático genera 1.101.000 euros en la ciudad por intangibles y que los retornos que genera son muy amplificadores tanto en producción como en términos de renta, sin olvidar los empleos generados.

Teniendo en cuenta los impactos marginales y partiendo del supuesto de estabilidad presupuestaria y capacidad de autofinanciación., es plausible potenciar el evento en países extranjeros para lograr una mayor eficiencia, mayores retornos con los mismos recursos, en la economía de la ciudad.

El impacto es muy positivo en todos los aspectos analizados, generando aumentos de producción en la economía de la provincia, aumentos de renta y empleos asociados a su organización y celebración, por lo que cualquier esfuerzo destinado a potenciar el evento para futuras ediciones debe considerarse una inversión con grandes retornos, no sólo en el ámbito económico, sino en otros aspectos como el social o el mediático.

Conclusión

Impulso inicial; necesidad de mejora y firme decisión en implantación de nuevas herramientas; proceso planificado en el que contemplamos tres fases. Los resultados de cada fase nos permitieron el salto definitivo en el año 2015. Razón principal por la que Zurich Maratón Sevilla se presenta como un caso de éxito; excelente resultado de la alianza estratégica establecida con Motorpress Iberica, empresa adjudicataria del contrato. Aspecto clave determinante en el contrato y su resultado; pliegos que reflejan mínimos exigibles así como el crecimiento del evento en su proyección cuatrienal bajo el enfoque ciudad y el seguimiento y control del contrato. Imprescindibles en este periodo y en este modelo, tanto en la planificación como en la toma de decisiones, identificar e implantar herramientas de evaluación y mejora que fueron incluidas también en los pliegos.

- Retorno a la ciudad; cada euro del presupuesto maratón se transformó en 27 de producción y en 11 de renta para la economía local.
- Retorno hacia el IMD; mejora en términos de eficiencia y sostenibilidad a en la aplicación y gestión de sus recursos (económicos, humanos y sociales) como servicio deportivo local.
- Retorno hacia los ciudadanos; mejora de oferta de servicios y actividades deportivas, mejor valoración global del estado de la ciudad e incremento en los índices de práctica deportiva general en el periodo 2011-2015.

Referencias

Instituto Municipal de Deportes, Motorpress Ibérica, Bravo Consultores de Negocio, Informe Impacto Económico del Zurich Maratón de Sevilla. Febrero 2015. Disponible en: <http://bit.ly/1Meuldo>

Instituto Municipal de Deportes, Memoria Maratón 2015.

Quintero Rodríguez, D.(2009). *1.054.875 metros de historia: XXV Aniversario Maratón ciudad de Sevilla*. Edita Instituto Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Sevilla.



Los autores conservan los derechos de autor y garantizan a *Journal of Sports Economics & Management* el derecho de ser la primera publicación del trabajo al igual que licenciado bajo una Creative Commons Attribution License 3.0 que permite a otros compartir el trabajo con un reconocimiento de la autoría del trabajo y la publicación inicial en esta revista.

Los autores pueden establecer por separado acuerdos adicionales para la distribución no exclusiva de la versión de la obra publicada en la revista (por ejemplo, situarlo en un repositorio institucional o publicarlo en un libro), con un reconocimiento de su publicación inicial en esta revista.

Authors retain copyright and guaranteeing the Journal of Sports Economics & Management the right to be the first publication of the work as licensed under a Creative Commons Attribution License 3.0 that allows others to share the work with an acknowledgment of the work's authorship and initial publication in this magazine.

Authors can set separate additional agreements for non-exclusive distribution of the version of the work published in the journal (eg, place it in an institutional repository or publish it in a book), with an acknowledgment of its initial publication in this journal