

# Módulo 1. Modelos de recintos, mercado de USA

*Un corazón late igual de fuerte que otro en cualquier parte del mundo...  
pero si juntas 20, 40 o 90.000 sea donde sea, latiendo todos al mismo tiempo por un  
mismo objetivo...  
esa fuerza es imparabile y puede lograr todo lo que se proponga.*

En este curso vamos a hacer un recorrido por los diferentes mercados internacionales, veremos y analizaremos los detalles característicos y diferenciadores de cada uno.

De esta forma tendremos una visión global de las tendencias que se siguen en cada región, país, o incluso competición y deporte, y los modelos de negocio que se desarrollan de forma personalizada y adaptada a las condiciones de cada entorno competitivo.

Sin duda, encontraremos muchas similitudes, pero también las diferencias necesarias que deben ser tenidas en cuenta a la hora de implementar y adaptar cada modelo.

## 1.1 Modelos de recintos, mercado de USA

El cuadro que figura a continuación muestra los ratios medios más significativos a la hora de analizar el modelo de negocio de los estadios y arenas del mercado en USA. Son ratios medios que sirven de orientación y de referencia en el desarrollo del módulo.

Tabla 1: Ratios Mercado USA

CUADRO RATIOS MERCADO USA

	NFL	MLB	NBA	MLS
Av. Capacidad de Estadios	68.000	41.000	18.500	25.000
Av. Precio Ticket GA	95-100	35-40	55-60	30-35
Av. Precio Ticket Premium	850-1.000	300-350	400-450	250-300
% Premium/Capacidad	18-20	10-12	16-18	8-10
% VIP/Club	27/73	30/70	40/60	30/70
Av. Estadios con NR	84%	73%	97%	87%
Av. Precio NR	8-10 mill	4-5 mill	6-8 mill	2-3 mill
Nº Concesiones f&b	300	200	100	50
Nº Vídeo Maracadores	3	2 in 1	4	1-2
Nº Pantallas TV	1.800	1.100	1.000	700

\* todos los precios en dólares USA.

\*\* medias de precios de venta directa de equipos por partido.

\*\*\* las cifras son orientativas debido a los continuos cambios y renovaciones, en función de fechas y partidos.

\*\*\* GA: *General Admission* (tickets de grada general), NR: *Naming Rights* (derechos comerciales del nombre del estadio), f&b: *food and beverage*.

Fuente: Elaboración propia.



La industria de los recintos deportivos y multifuncionales en el mercado de USA ha marcado el paso del resto de mercados. Lleva sobre ellos una ventaja de muchos años por delante y lidera el modo de concebir un proyecto y de diseñar el producto.

El origen del modelo de negocio de estadios y arenas, tal y como lo conocemos actualmente, se gesta en las súper profesionalizadas estructuras para la gestión del deporte, las ligas profesionales, con un enfoque inequívocamente comercial.

El deporte en USA, está vinculado a la maximización de la generación de ingresos, en toda su extensión, más allá de la excelencia deportiva que persiguen sus equipos y que ocupa el centro del escenario. Esto se refleja especialmente en la evolución de los recintos.

No solo el mundo del deporte ha contribuido a este desarrollo de la industria de estadios y arenas, también la industria del ocio y entretenimiento ha jugado un papel importante en la evolución de los modelos y la generación de ingresos de los recintos, con el crecimiento de espectáculos y producciones. Es el *showbusiness* americano, donde todo está conectado y cada componente de la maquinaria tiene como objetivo, y como parte de su responsabilidad, aportar su cuota de productividad para lograr que el modelo sea sostenible.

Existen diferentes perfiles de estadios y modelos de negocio, pero ahora vamos a identificar las características que definen el perfil estratégico más común de los estadios de cada liga, más allá del posicionamiento específico que tenga cada uno de los estadios en su entorno competitivo.

Y posteriormente haremos un análisis general, que nos dará una visión global de cómo se configura y sustenta el modelo de negocio tipo, de los estadios de las ligas profesionales de Estados Unidos.

A continuación, analizaremos liga por liga, matizando los diferentes elementos que definen sus propuestas y tendencias. Pero si tuviéramos que destacar tres características principales, por las que se puede afirmar con rotundidad, que es el mercado de Estados Unidos el que ha marcado y marca, el desarrollo de la industria de los estadios y arenas, serían estas tres:

- La inversión (coste vs. número de localidades) muy por encima del resto del mercado, buscando rentabilizar la instalación.
- El enfoque global en la experiencia de los espectadores y aficionados (*fan/customer-focus*).
- El estadio como pieza fundamental de los proyectos de clubes y ciudades, que crea un mercado libre y competitivo, para la captación de franquicias deportivas por

parte de las propias ciudades (caso único en el mundo), basado en el propio estadio o arena.

### 1.1.1 NFL (National Football League)

El *football* americano es el deporte con mayor seguimiento en Estados Unidos, tanto en media de asistencia por partido a los estadios, como en audiencias de las retransmisiones.

El impacto económico que genera en las ciudades que cuentan con una franquicia es muy elevado, y esto ha provocado el crecimiento exponencial de las cantidades económicas invertidas en los estadios, perfeccionando y maximizando la explotación comercial de las instalaciones.

El modelo de deporte, respondiendo al perfil americano, es un modelo que incluye un elevado número de interrupciones, que hacen que el tiempo real de juego sea un porcentaje muy inferior a la duración global del espectáculo, y este, a su vez, es muy prolongado. Esto quiere decir que los espectadores, tanto en casa como los que están en el estadio, cuentan con numerosas pausas, en las que su atención, así como su estímulo, pueden ser influenciados por medio de la activación comercial, lo que genera oportunidades para aumentar la facturación por partido, ofreciendo servicios y productos comerciales, así como entretenimiento, para mejorar la experiencia y generar ingresos.

Si bien, un partido de la NFL puede llegar a durar entre tres y tres horas y media, o incluso cuatro, contabilizando las diferentes interrupciones técnicas y comerciales, así como los descansos entre cuartos, y el intermedio del encuentro, el tiempo activo del partido con el balón en juego, es decir, el tiempo neto de juego, puede ocupar entre un ocho y un doce por ciento del total de esas tres horas y media aproximadas de duración. Como dato para tener en cuenta, la NFL lucha actualmente contra el exceso de duración del evento. Intenta modificar algunos puntos del reglamento, ya que la audiencia televisiva se ve afectada debido al exceso de contenido comercial. Por lo que los ratios de espectadores que siguen la retransmisión han bajado algún punto en las últimas temporadas.

Pero si hablamos de la asistencia al estadio, es decir, ver el partido en vivo, el enfoque es completamente opuesto. Entonces, la larga duración se convierte en un valor que todos los equipos de la competición intentan aprovechar y sacar el mayor rendimiento posible. Procuran atraer antes al espectador a la ubicación del recinto, y ofrecerles un amplio rango de oferta comercial y servicios, como hemos mencionado antes, que hagan que la

experiencia sea única y diferente a otros productos del mercado, y por supuesto, que eleven al máximo posible los ingresos del *match day*.

Por lo tanto, la experiencia que encontrará el espectador en un estadio de la NFL, especialmente, se va a situar:

- Antes del partido, (*tailgating*) horas previas en zonas anexas al estadio, y más avanzado el tiempo, dentro de la propia instalación.
- Durante el partido, tanto en los momentos de juego, como de descanso en las paradas técnica entre jugadas, y las diferentes pausas que se llevan a cabo.
- Después del partido, especialmente en algunas áreas *premium*, y zonas de *hospitality* con un mayor acceso.

Una de las razones principales para este despliegue, por el que la experiencia del fan en el *match day* es tan intensa, es el reducido número de partidos que se juegan durante la temporada de la liga profesional de *football*. Esto determina el perfil del modelo de negocio en el *match day* y le da un carácter casi de exclusividad a cada partido, lo que crea una mayor demanda y eleva el precio de la experiencia. Es justo el posicionamiento opuesto a la venta basada en el volumen de encuentros.

Un estadio de *football* americano suele acoger un máximo de 10 partidos por temporada de competición oficial, a los que hay que añadirle un par más de pretemporada. Esto quiere decir que, estos estadios, cuya media de inversión en las últimas aperturas sobrepasa los 1.000 millones de dólares, cuentan con menos del tres por ciento de todo el año de ocupación con partidos de la liga profesional de *football* americano. Sin embargo, las decisiones sobre los proyectos de los estadios están basadas en el proyecto de la franquicia de la NFL que vaya a jugar en él, tanto si los estadios son de inversión pública, como por supuesto, si la inversión viene únicamente del propietario de la franquicia, siendo en ese caso privada.

Esto nos indica dos cosas. La primera, es que incluso con un número tan reducido de partidos, el modelo de negocio que tienen los estadios para el *football* americano es muy lucrativo, toda vez que la decisión de invertir y construir los estadios se toma, casi exclusivamente, basada en la competición de la NFL. Y segundo, que el *non-match day* de estos estadios es muy amplio (97% del año), lo que es una gran oportunidad para generar nuevos ingresos para rentabilizar la inversión, y al mismo tiempo, una obligación de hacerlo por parte del equipo que gestiona el recinto.

Por todo ello, una visión general del modelo nos indica que los ingresos estarán basados en dos grandes áreas principalmente:

1. En una estructura comercial muy robusta para el *match day* y *el event day*, potenciando ampliamente la experiencia para los aficionados, en los partidos de la NFL y en los eventos que acoge.

2. En una gran capacidad multifuncional para acoger todo tipo de eventos y espectáculos, tanto de carácter privado como público, el resto de los días del año.

## Ubicación

La tendencia, claramente marcada en los últimos años, es a volver al *down town* (centro de la ciudad) y lograr dos cosas con ello:

- Revitalizar estas zonas en las ciudades, creando una mayor actividad comercial y desarrollo urbanístico en torno al recinto.
- Y acercar el recinto a los aficionados, evitando los largos desplazamientos, potenciando el *non-match day* y aprovechando el privilegiado posicionamiento urbano.

De los últimos 16 estadios inaugurados desde el año 2000, 10 de ellos se encuentran situados directamente en el *down town*, o a pocas manzanas de él (CenturyLink Field, Seattle; Ford Field, Detroit; Lucas Oil Stadium, Indianápolis; US Bank Stadium Minneapolis; Mercedes-benz Stadium Atlanta). Aun así, todos ellos cuentan con amplias zonas de aparcamiento alrededor del recinto, que como veremos después es parte del modelo.

Hay algunos otros, que sin estar junto al *down town* de la ciudad principal que aglutina la mayor concentración demográfica y actividad económica de la zona, y por la que son reconocidos, están ubicados muy cercanos a otras poblaciones adyacentes a esas ciudades, lo que puede considerarse una ubicación casi urbana (Gillette Stadium, Foxborough o AT&T Stadium, Arlington).

## Tailgating

El día de partido comienza con el *tailgating*, que es una forma espontánea de comenzar el evento en las zonas anexas al estadio, mediante la organización de barbacoas y picnics por parte de los aficionados, y amenizada con activación comercial de las marcas asociadas y sponsors, de la franquicia y del recinto. Para ello, se determina una apertura oficial de las zonas de *parking* de los estadios, donde se llevan a cabo.

## Ticketing de grada

La NFL apuesta por una estrategia de *ticketing* que está directamente relacionada con el modelo de negocio de sus estadios.

La media de capacidad de todos los estadios de la NFL es alta, de 70.000 espectadores aproximadamente. Pero si analizamos la tendencia de los últimos estadios inaugurados, veremos que se diseñan con una capacidad media algo más baja.

Esta tendencia busca un mayor *comfort* y servicios en las localidades, aunque esto suponga que tenga que reducirse el número total de sillas, por una cuestión obvia de espacio. Esto es especialmente significativo en los estadios NFL, cuya estructura suele ser mayor que otro tipo de estadios, pero su capacidad final puede ser un poco inferior (estadios NFL vs. estadios fútbol europeo).

El objetivo final es conseguir generar una mejor experiencia y mayores ingresos por localidad.

Como ejemplo, la reforma del Hard Rock Stadium, Miami (anterior Sun Life). El nuevo diseño ha reducido en 10.000 localidades el recinto (de 75.000 a 65.000). Las principales actuaciones que han impactado en la cifra final de asientos, han sido la creación de nuevas localidades *premium*, mayores espacios en la grada para ofrecer servicios de hospitalidad, y la eliminación de localidades en el segundo anillo de las esquinas, para integrar cuatro video pantallas de grandes dimensiones.

Prescinden de localidades normales con un valor bajo (esquinas), para generar nuevas líneas de ingreso y nuevas experiencias.

Además de esto, es importante el carácter de exclusividad de asistir a un partido que le otorga el ser una temporada tan corta, lo que ayuda a generar una mayor demanda y unos precios de *ticket* que son los más elevados de las cinco grandes ligas (unos 185 dólares de media).

Y en los estadios de la NFL, también se determina el rango de precios según la experiencia que se recibe en cada localidad. Hemos insistido en el concepto de aplicar los precios en función de la experiencia global con la que va a contar el aficionado en esa localidad.

Este modelo está totalmente establecido, no solo en la NFL, sino en todas las ligas profesionales USA.

En la NFL podremos encontrar precios muy dispares, para localidades que están ubicadas en posiciones cercanas. La diferencia de valor la encontraremos en la experiencia que va a tener el aficionado en una y en otra, con acceso a zonas de *hospitality* y de descanso, a una oferta específica de restauración, o estar cercano a plataformas y *concourses* con una activación comercial concreta.

Hay que destacar que, además de la estrategia de *ticketing* del estadio, la NFL gestiona directamente el mercado secundario mediante acuerdos con plataformas digitales del mercado como partners oficiales. Es una estrategia que busca controlar la fluctuación

del valor de la entrada, y lograr ampliar los ingresos de la venta de entradas al alcanzar un mercado cuyo control era totalmente ajeno a ellos.

A esto hay que añadirle que, finalmente, la NFL ha aceptado el sistema de precio dinámico (del que haremos mención aparte en el último módulo). Es la última de las grandes ligas profesionales de USA que ha optado por poner en marcha este método de venta.

### **Localidades *Premium***

Esta es una línea de negocio crítica en el mix de ingresos de la NFL.

La dimensión de esta línea, en términos económicos, es incluso superior a la de *ticketing* de toda la grada. Esto nos da una visión de la importancia de este producto en el modelo de negocio.

El porcentaje medio de localidades *premium* sobre el total de localidades, en los estadios de la NFL, está entre el 18 y el 20 por ciento. Y la media de precio de una localidad *premium* en la NFL, tomando la referencia de todos los estadios y rangos de precio, se encuentra entre los 850 y los 1.000 dólares.

Con estas cifras, veremos que la media de ingresos por localidades *premium* supera ya los ingresos por localidades de grada.

Estos son cálculos generales, que después deben ser matizados por los diferentes factores que influyen durante el año, el impacto de los abonos de temporada, o el mercado secundario, por ejemplo.

Pero son indicativos de la influencia de este producto en el modelo de negocio.

Dentro de las localidades *premium* distinguimos entre las que tienen un área privada de *hospitality*, y las que comparten con otros clientes tanto la zona de *hospitality* como los servicios.

En el caso de la NFL, los porcentajes de distribución de estas localidades siguen la tendencia del mercado.

En el cuadro de la Tabla 1: Ratios mercado USA (pág. 1) podemos ver que la media de porcentaje es un 27% de localidades VIP y de un 73% de localidades Club.

Una de las características más reconocibles de los estadios de la NFL, es la segmentación del producto *premium*.

La enorme amplitud de su oferta (18-20% del aforo total) le permite diseñar una gran variedad de productos para todos los diferentes perfiles de clientes potenciales, con experiencias que recorren todos los niveles y posiciones. Desde los *sky lounges* en la parte más alta del estadio, hasta los *field boxes* a pie de campo, o áreas con acceso al túnel de jugadores.

Un elemento a favor de estas localidades es la exclusividad que hemos mencionado, de los partidos de competición de la NFL. En el producto *corporate*, es una de las características más valoradas por las empresas que buscan tener y ofrecer un trato exclusivo a sus clientes.

El mercado secundario, al igual que en el *ticketing* de grada, también está permitido en los tickets *premium*, lo que dinamiza el mercado de entradas.

Otro elemento de la comercialización a tener en cuenta es la duración de los contratos. Se realizan por varias temporadas, e incluso algunos equipos exigen un mínimo de años para contratar un palco u otro tipo de localidades *premium*.

Esta política de libre mercado hace que la demanda sea continua.

El resultado se traduce en que la mayoría de la oferta *premium* está vendida, incluso antes de la inauguración de un nuevo estadio.

### ***Food and beverage***

Es una parte fundamental de la experiencia que ofrecen los estadios de la NFL a sus fans. Realmente un estadio de la NFL es un gran centro gastronómico con una enorme y variada oferta de todo tipo de comida y bebida. Y lo que es más importante, con acceso desde todas las localidades a una gran parte de la oferta, por medio de la conexión de los amplios pasillos de distribución (*concourses*).

En estos estadios encontramos una media de cuatro restaurantes, con tendencia creciente en las últimas aperturas. La oferta es cada vez más enfocada a una restauración de calidad, que incluye a los chefs más destacados de la zona.

El número medio de concesionarios, o kioscos de comida y bebida (*food&beverage*) está en unas 200 unidades, distribuidas por los diferentes niveles y anillos.

El modelo habitual es la concesión a un operador de restauración de la gestión de todas las líneas de negocio, tanto operativamente, como de contratación.

Aparte del amplio horario de operación que poseen, algunos de los restaurantes tienen actividad en el *non-match day*. Normalmente el modelo presenta esta opción en estadios situados en un entorno urbano y/o con un área comercial cercana, como puede ser el Levi's Stadium de los 49ers en Santa Clara, o el Gillette Stadium, de los Patriots en Foxborough, dentro de su centro comercial anexo, el Patriot Place.

El modelo también cuenta con precios muy por encima de los precios de la calle. Esto ha sido siempre una reclamación de los aficionados, que actualmente ha provocado algún movimiento, como el Mercedes Benz Stadium de Atlanta, donde se ha establecido una política de reducción de precio. Esta medida ha resultado en mayores ventas y cifras de negocio.

### ***Naming rights y Sponsors***

Es parte consolidada del modelo de negocio de los estadios en la NFL. Actualmente el 84% de los estadios de la NFL tienen vendido los derechos comerciales del nombre (*naming rights*). La tendencia es que todos los proyectos de un nuevo estadio nacen ya con un *naming* firmado, como parte de su financiación.

La media de duración de los contratos es alta, entre 19 y 20 años. Por ello, a la hora de calcular la media de precio, sí nos dará el ratio medio, que es de 8 millones de dólares, pero no reflejará la dirección real del mercado. Muchos de los contratos han sido firmados hace algunos años, con precios que distan mucho de los últimos *namings* contratados, tanto en estadios nuevos, como el Mercedes-benz Stadium en Atlanta, o en estadios reformados como el Hard Rock Stadium en Miami. El ratio medio de precio pagado por un *naming*, en las últimas cinco aperturas o reformas alcanza la cifra de 15 millones de dólares por año.

**Figura 1: MetLife Stadium, Nueva Jersey**



Fuente: Doña, 2017. Archivo propio, inédito.

El formato de *sponsor* más utilizado en los estadios de la NFL (y en general en las ligas profesionales USA, como veremos posteriormente), es el *naming* de una de las áreas o productos *premium* del estadio, o incluso puertas de acceso (Toyota Club, en Metlife

Stadium), rampas de acceso (Bank of America Ramp, en Gillette Stadium) o plazas (Miller Lite entry Plaza, en AT&T Stadium). De esta manera, la comunicación es más concreta y se centra en la comercialización de esa área o producto con el nombre de la marca *sponsor*, como *partner* (por ejemplo, Verizon Wireless Club, en NRG Stadium; MGM Grand Detroit Tunnel Club, en Ford Field).

## **Audiovisual y conectividad**

El apartado audiovisual y la conectividad son elementos de gran importancia en el modelo de negocio, que aumentan la experiencia de los fans dentro de los estadios de la NFL.

El factor audiovisual mejora la satisfacción de la experiencia de los espectadores. La posibilidad de ver con mayor detalle las jugadas del partido, contar con videos de animación para crear una mejor atmósfera, la posibilidad de interactuar con los propios aficionados y generar un mayor impacto publicitario de los anunciantes, tanto por pantallas como por tableros LED, es un estímulo que ha hecho que la inversión tecnológica audiovisual en los estadios se dispare en los últimos años.

Los ratios de metros cuadrados en video marcadores se encuentran ya por encima de los 1.200 metros cuadrados, en diferentes formatos, como la ubicación en las cuatros esquinas (Metlife Stadium, NY), marcador central (AT&T Stadium) o el formato 360°, que los eleva a los 6.000 metros cuadrados (Mercedes-benz Stadium, Atlanta).

Además, la media de pantallas de tv distribuidas por todas las zonas del estadio se encuentra por encima de las 2.000 unidades. Esto da la oportunidad a todos los fans de seguir el evento en cualquier punto donde se encuentre.

### **Figura 2: NRG Stadium (anteriormente Reliant Stadium), Houston**



Fuente: Doña, 2003. Archivo propio, inédito.

La conectividad es también parte los servicios integrados en las experiencias de los estadios de *football* americano. La actividad de conexión de los fans durante el partido es la más elevada en todas las ligas. Esto exige una estructura tecnológica fiable, que no limite la experiencia simultánea de los fans.

Prácticamente la totalidad de los estadios cuentan con una app propia, por la que puedan beneficiarse de mejores servicios, información, ofertas y promociones, videos de las jugadas, contenido exclusivo, y plataforma de interacción con las redes sociales.

### ***Merchandising, tour y museo***

La mayoría de los estadios en la NFL cuentan con *tour* y museo. No solo por la tendencia actual de volver al centro de las ciudades, sino incluso, también los que se encuentran en las afueras (Ej.: MetLife Stadium, Nueva Jersey).

La relevancia de estos estadios, su elevada capacidad media, la calidad de sus instalaciones, y en algunos casos su historia, le conceden cierto nivel de estadio icónico, lo que potencia este producto.

La propuesta de venta de *merchandising* está presente en todo el recinto, no solo en la tienda oficial, apoyándose en kioscos móviles, situados estratégicamente, por ejemplo, en las zonas *premium*, para facilitar la compra de los productos a los aficionados.

### **Multifuncionalidad**

Las instalaciones están especialmente diseñadas para acoger eventos, ya que esta es una línea de ingreso esencial para mantener la viabilidad financiera del recinto, como hemos explicado anteriormente. Tanto en accesos y espacios para la producción, como en sistemas de audio y video, los estadios están pensados para la organización de eventos en la pista central, más allá de los partidos de la NFL.

La tendencia del mercado, en este sentido, es clara: 7 de los últimos 12 estadios inaugurados, están cubiertos totalmente por techo fijo o retráctil. Y uno de ellos, además cuenta con el sistema de terreno móvil, para sacarlo fuera del estadio y dejar la pista central libre para la producción del evento (Phoenix University Stadium, Arizona).

### **Sostenibilidad medioambiental**

Especialmente, en los últimos estadios inaugurados, la sostenibilidad medioambiental ya forma parte del modelo de negocio en sí.

Y esto es en la NFL por dos razones principalmente: primero, por cómo se diseñan y construyen (US Bank Stadium, Minneapolis, con climatización pasiva) y, segundo, por el cada vez mayor volumen de dotación de equipamiento para el ahorro energético (Levi's Stadium, Santa Clara, placas solares).

Además de la reducción de costes, y lógicamente la responsabilidad medioambiental, la carrera por conseguir la certificación LEED, potenciada en los últimos años, es un activo para la imagen de marca del estadio, que se traducirá finalmente en aumento de ingresos.

### 1.1.2 MLB (Major League Baseball)

El *baseball* es el deporte americano por excelencia, y el que mejor representa y describe la identidad del país.

El modelo de negocio actual, basado en la experiencia y la participación del fan, tiene su origen en los *ballparks*, que desde los años 90 ofrecen este modelo. Asistir a un partido de *baseball*, es asistir a una fiesta, con una continua actividad tanto pasional, como comercial y de entretenimiento. Es el modelo de experiencia que persiguen los *ballparks*. Al igual que el *football* americano, el *baseball* es un deporte pausado, incluso más que el *football*, pero con un ritmo continuo, marcado por los momentos de mayor expectación (*home runs*), donde la adrenalina de los fans sube a los niveles más altos.

Este ritmo pausado, pero continuo, hace a los equipos mantener una actividad continua comercial y de *engagement* en el recinto. Esta propuesta de experiencia no está supeditada ni marcada por interrupciones programadas, como descansos o tiempos muertos. Está directamente conectada con el propio ritmo del partido, y se mantiene constante durante toda su duración. Es la manera perfecta de adaptar tu experiencia a las características de tu deporte o evento.

Existe un enfoque mayor en el propio deporte. El entretenimiento está basado en la activación y oferta comercial en los *concourses*, y no en *shows* de entretenimiento, que puedan tener lugar en la cancha central.

La media de duración de un partido de *baseball* está sobre las tres horas y quince minutos. Pero algunos partidos pueden llegar a durar hasta las cuatro horas. Esto, del mismo modo que ocurre en la NFL, es un desafío para los ratios de las audiencias televisivas, que sufren para mantener el interés del espectador, a pesar de la comodidad de verlo desde el sofá de su casa y con una gran calidad de realización.

Desde el punto de vista de la asistencia al estadio, y de la experiencia de los fans, tenemos que contabilizar, además de la propia duración del juego, el prepartido o *tailgating*, y el post partido:

- Antes del partido, (*tailgating*) igual que en la NFL, horas previas en zonas anexas al estadio, y más avanzado el tiempo, dentro de la propia instalación.
- Durante todo el partido, de forma continuada por las propias características del deporte, manteniendo el ritmo de entretenimiento desde el comienzo hasta el final. Después del partido, en las plataformas de activación de sponsors, un producto muy desarrollado en los *ballparks*, y por supuesto en algunas zonas *premium* y de *hospitality*.

Si la duración de los partidos y las fases de la experiencia de los fans son similares a la del *football* americano, la gran diferencia entre un deporte y otro, que afecta directamente al modelo de negocio de sus estadios, es el número de partidos por temporada.

Un equipo de *baseball* de la MLB, va a jugar por encima de los 80 partidos por temporada en su estadio. Esto multiplica por ocho veces los partidos que acoge un estadio de la NFL.

Esto significa que la ocupación del estadio es, al menos, del 22% de los días del año, únicamente con los partidos de competición de la liga de *baseball*.

Ambos datos determinan el modelo de negocio de los *ballparks*.

Por un lado, el elevado número de partidos que juegan los equipos en su propio campo obliga a ofrecer una experiencia excelente, que mantenga el interés de los fans durante toda la temporada, para no sufrir caídas en el gráfico de asistencia.

Sin duda, el aficionado de un equipo de *baseball*, globalmente, responde a un perfil de aficionado leal, que va a visitar el estadio para ver a su equipo jugar partidos de más de tres horas, unas 80 veces en seis meses. Por lo que la experiencia debe basarse, tanto en ofertas comerciales (precios y packs), como en propuestas de valor (acceso a zonas exclusivas o invitaciones), que premien esa fidelidad.

Y, por otro lado, siendo la ocupación del 22% del total del año, pero aproximadamente del 44% de los seis meses que dura la temporada, con los partidos de la MLB, el calendario posible para acoger otro tipo de eventos se ve significativamente afectado.

No solo es la cantidad de fechas que ocupan los partidos del equipo de casa, sino que además la competición se juega entre abril y septiembre. Los meses donde hay un

mayor número de producciones de espectáculos, por el clima y por las fechas vacacionales.

Si bien, en los años 90, algunas de las aperturas presentaron un techo retráctil que les permitía acoger una mayor cantidad de eventos durante el año (Ej.: Chase Field, Phoenix; Safeco Field, Seattle), lo cierto es que de los 15 últimos *ballparks* inaugurados desde el año 2000, tan solo tres de ellos cuentan con este sistema (Minute Maid Park, Houston; Miller Park, Milwaukee; Marlins Park, Miami).

**Figura 3: Minute Maid Park, Houston**



Fuente: Doña, 2003. Archivo propio, inédito.

De esta forma, el patrón más común de modelo de negocio en los estadios de la MLB, va a presentar:

- Una propuesta de diseño intimista, buscando en el *match day* tanto el aspecto comercial, como generar la atmósfera necesaria que satisfaga a la experiencia de los aficionados tipo (leales) del *baseball*.
- Una amplia oferta de áreas y espacios únicos, multifuncionales, enfocados al producto de eventos privados, tanto de perfil *corporate* como para clientes particulares, y oferta de restauración con actividad en el *non-match day*, aprovechando la ubicación.

## Ubicación

Mayoritariamente urbano. De los 15 últimos *ballparks* construidos o reformados, desde el año 2000, solo uno de ellos se puede considerar como no urbano. El resto están dentro de la ciudad, y la mayoría de ellos, a escasos minutos del *down town*.

La tendencia de formar parte del tejido urbano, y ser un elemento revitalizador de las zonas donde se construyen, es clara.

## Tailgating

Aunque en el *baseball*, el prepartido se desarrolla más dentro del estadio que en la NFL, también existe, en menor medida, el fenómeno del tailgating.

Los *ballparks* cuentan con mayor zona comercial exterior (Ej.: Yawkey Way, en Fenway Park; Eutaw Street, Camden Yards), y con menor dotación de *parking* debido a la ubicación muy cercana, en la mayoría de los casos, al centro de la ciudad, como ya hemos mencionado.

**Figura 4: Fenway Park, Boston**



Fuente: Doña, 2012. Archivo propio, inédito.

## Ticketing de grada

El modelo de negocio de *ticketing* en los estadios de la MLB se basa, principalmente, en buscar la fidelización del fan, por el largo formato de la competición. Los 81 partidos, como mínimo, que van a ser comercializados en su propio estadio, exigen una política de comercialización abierta, activa y flexible, para conseguir estimular la venta durante toda la temporada.

El método de aplicación de precios en función de la experiencia es parte del modelo en la los *ballparks*, donde la variedad de opciones diferentes para vivir un partido es la más amplia de todas las ligas.

En la MLB, además, está implementado el sistema de venta dinámica, lo que potencia y maximiza el modelo, consiguiendo mayor ocupación en partidos de menor interés, y mayor rentabilidad en los partidos más demandados.

La media de capacidad en los *ballparks* es de 41.000 localidades, siendo la media de asistencia de toda la liga actualmente de 28.000 espectadores. Representa una

ocupación del 68%, aproximadamente. Esto nos da una visión de la dificultad de lograr resultados, con las características especiales que presenta el formato: partidos muy largos, elevado número de encuentros y ritmo de juego lento.

Incluso con una base de aficionados extensa y sólida, como la tiene el *baseball*, aplicando este modelo de comercialización de *ticketing* y fomentando la experiencia del fan desde antes del comienzo del evento hasta el final, para conseguir resultados, se requiere un gran esfuerzo y un alto nivel de gestión.

### **Localidades *Premium***

La línea de negocio de localidades *premium* tiene una doble importancia en los *ballparks*. Primero, por el importante porcentaje que significa en la cuenta de explotación del recinto. Segundo, por cómo impacta en la amplitud de la experiencia de los aficionados.

El porcentaje que dedican los *ballparks* de media, a este tipo de localidades está entre un 10 y un 12 por ciento de su capacidad total. Es un porcentaje adecuado a la tendencia global del mercado, y aunque inferior a la NFL, no es menos importante para los estadios de *baseball*.

La capacidad media de un *ballpark* es de 41.000 asientos. Si volvemos al cuadro adjunto con las cifras por cada liga, veremos que, en términos exclusivamente de *ticketing*, sin incluir los consumos de otros servicios, las localidades *premium* (10 o 12% del total) aportan casi el mismo nivel de ingresos que el resto de asientos (88 o 90%).

El particular diseño asimétrico de los campos de *baseball*, abiertos, con espacios amplios en forma de plataformas y terrazas, facilita la creación de diferentes experiencias logrando una variedad y segmentación de producto mayor que en cualquier tipo de recinto del mercado.

El ratio de palcos privados es de un aceptable 30% (Luxury suites, VIP boxes, Loge Boxes). Pero lo más destacable del modelo *premium*, es su variedad de oferta en las localidades Club, con zona de *hospitality* compartida. A pesar de tener una media de aforo bajo (41.000), el amplio rango de experiencias y precios, le permiten dedicar muchos asientos a este tipo de producto, ofreciendo productos desde un precio muy asequible, convirtiendo a clientes de grada en clientes *premium*, que mejorarán su experiencia y generarán más ganancias.

**Figura 5: Yankee Stadium, Nueva York**



Fuente: Doña, 2009. Archivo propio, inédito.

### ***Food and beverage***

La experiencia en un *ballpark*, va de la mano de su oferta en comida y bebida. El especial formato del deporte, como hemos explicado anteriormente, pausado, de larga duración, y *tailgating* dentro del recinto, es el modelo perfecto para que así sea.

El modelo de negocio se compone de restaurantes y kioscos o concesiones. Cada vez más la tendencia es a crecer en la oferta de restaurantes, accesibles en el *non-match day*, lo que da un toque de calidad a la propuesta.

Si bien, el producto rey continúa siendo el *hot dog*, tanto por consumo como por margen, la oferta en un *ballpark* siempre va a contar con una amplia gama de productos. Las diferentes concesiones, van a cubrir una propuesta gastronómica donde se encontrarán las marcas más demandadas del mercado, así como los platos locales más característicos.

El número de concesiones, con una media de 200 unidades por *ballpark*, y la distribución especialmente pensada para el flujo de los fans, potencian el consumo durante todo el partido.

### ***Naming rights y Sponsors***

Como producto, los *naming rights* en el *baseball*, es un producto muy consolidado, aunque con algunas características diferentes a otros mercados.

El ratio actual (2018) de *ballparks* con nombre comercial es del 73%, inferior al resto de ligas, pero no es la tendencia real.

Este porcentaje se ve afectado por los *ballparks* con más años, que optan por mantener el nombre clásico (Ej.: Fenway Park, Boston; Dodger Stadium, LA; Oakland Coliseum, Oakland). De los 15 *ballparks* inaugurados desde el año 2000, solo tres, Nationals Park en Washington, Marlins Park en Miami, y Yankee Stadium en Nueva York, no cuentan con *naming*.

También la actividad muy concentrada en *baseball*, y con un menor calendario de eventos que otros recintos, afecta al impacto mediático, manteniendo el precio de los derechos por debajo de la media de otras ligas, a pesar de los casos extremos como Citi Field, con un fee anual de 20 millones.

Aun así, la duración de los contratos mantiene el nivel del resto de ligas, con una media de 20 años.

Los *sponsors* en la MLB, están generalmente unidos a experiencias, dando nombre a espacios *premium*, enfocados a un perfil de clientes que encajan con los valores de la marca (Ej.: BMW Club suites, Dodger Stadium; Delta sky 360 Club; Target Field; Lexus Field Club, Minute Maid Park; Hyundai Club, Citi Field, Jim Beam Dugout, Fenway Park).

### **Audiovisual y conectividad**

Es un elemento perfectamente adaptado a este tipo de deporte, y al formato de *fan experience* que ofrece.

El desarrollo del partido en *baseball* requiere de más información que el resto de los deportes, lo que hace que el uso por parte de los espectadores, relacionado exclusivamente con el encuentro, sea mayor.

De esta manera, se opta por un formato de 2 en 1, dando espacio al seguimiento del resultado, pero sin perjuicio de la experiencia audiovisual, aportando una gran pantalla para el seguimiento de las jugadas, repeticiones, y por supuesto, las interacciones con los espectadores.

La conectividad, igualmente es una exigencia del modelo, que ya está consolidada en todos los recintos y la propia MLB cuenta con una aplicación oficial, donde se integran todos los estadios de la liga, para disfrutar de la experiencia desde su plataforma digital.

### **Merchandising, tour y museo**

Las tres líneas básicas están presentes en todos los *ballparks* de la liga. Sin duda, por la ubicación cercana al centro de la ciudad, la actividad del museo (*Hall of Fame*) y el *tour* es parte esencial en la generación de ingresos en el *non-match day*.

Si hay un modelo de recinto deportivo, donde se potencia la venta de *merchandising*, es el *ballpark*. Con tiendas con acceso tanto desde fuera, como una vez dentro del estadio, y con kioscos distribuidos por todos los pasillos y niveles, dando la oportunidad al aficionado de decidir la compra sin perder demasiado tiempo en desplazarse.

### **Multifuncionalidad**

Como hemos mencionado, los *ballparks* tienen una gran concentración de partidos en un espacio concreto del calendario, y muchas fechas libres durante unos meses que no son los más propicios para acoger eventos.

Pero tienen características positivas, para la acogida de eventos privados y corporativos, como son su cercanía al *down town*, y su gran variedad de espacios, por lo que el enfoque es más habitual hacia este tipo de producto.

### **Sostenibilidad medioambiental**

Los *ballparks* no son ajenos a esta tendencia, con la que se gana en ahorro de costes, responsabilidad social e imagen.

Especialmente el modelo está basado en el uso de material de construcción más sostenible y en sistemas de reciclaje.

Pero hay dos características que destacan a los *ballparks* en este apartado. La primera, es la cercanía al centro, que apoyan con políticas para promover el transporte público, lo que reduce la contaminación al ser menos necesario el vehículo privado. Y, la segunda, es la implicación que los equipos tienen en la comunidad, lo que se muestra con su enfoque medioambiental y su compromiso de responsabilidad social (por ejemplo, Nationals Park, Washington; AT&T Park, San Francisco; Target Field, Minnesota).

### 1.1.3 NBA Y NHL (National Basketball Association y National Hockey League)

Vamos a incluir ambas competiciones en el mismo capítulo, ya que muchos de los recintos donde juegan sus partidos los comparten equipos de los dos deportes. Aun así, como veremos posteriormente en el análisis de las líneas de negocio, existen algunas diferencias en el modelo de experiencia entre ambos.

Las arenas *indoor* donde juegan los equipos de la NBA y la NHL, están diseñados para un uso que va mucho más allá del de estas competiciones. Debemos tener en cuenta varios factores que hacen que esto sea así.

La competición de baloncesto profesional en USA cuenta con 41 partidos que se juegan en campo propio en temporada regular, sin contar los *play-off*. En el caso de la NHL, estamos hablando de las mismas cifras. A esto, en ambos casos, habría que añadirle algunos encuentros de pretemporada que también acoge el recinto.

Este número de partidos nos da una ocupación cercana al 19,5% en el periodo de la temporada, y del 11% si contabilizamos el año entero.

Sin embargo, como hemos mencionado al principio, existen arenas que acogen ambas ligas (ej.: TD Garden, Boston; Barclays Center, Nueva York; Little Caesars Arena, Detroit) lo que proporciona un escenario diferente. En estos casos, hay que sumar ambas ocupaciones, contabilizando un total de ocupación del 39% y del 22% respectivamente, ya que ambas competiciones se celebran durante los mismos meses, de octubre a abril, y *play-off* en mayo y junio.

**Figura 6: Barclays Center, Nueva York**



Fuente: Doña, 2018. Archivo propio, inédito.

Y, aunque a un menor nivel, hay que considerar un tercer escenario en lo que a ocupación de ligas profesionales respecta. Son los recintos que acogen la liga profesional de baloncesto femenino, WNBA, que cuenta con 17 partidos a jugar en casa, y que se celebra entre los meses de mayo y agosto, con los *play-off* en septiembre (ej.: Staples Center, Los Ángeles; Capital One Arena, Washington).

El modelo de negocio de las arenas *indoor*, parte generalmente de una inversión mixta pública y privada, con una gestión privada de un operador del mercado, que, en muchos casos, no es el propietario de los equipos.

Los inquilinos deportivos, son considerados como tales, y el diseño del recinto no está condicionado a ellos, ni al deporte en el que compiten. De hecho, el mercado de arenas *indoor* en USA trasciende ambas competiciones, habiendo un gran número de arenas que no acogen ninguna de las dos, y cuyo calendario se compone de otro tipo de eventos (Ej.: Sprint Center, Kansas City; The Forum, Los Ángeles)

El modelo más extendido de las arenas *indoor* es:

- Puramente multifuncional y multiespectáculo, buscando la máxima versatilidad de la instalación, y la mayor flexibilidad para que la operativa de la producción, tenga la agilidad necesaria que le permita aprovechar cada día del calendario.
- La experiencia del espectador está diseñada para vivirla antes, durante y después del evento, con una gran oferta comercial y de *confort*, pero dentro del recinto (el *tailgating* es inusual), por las especiales características del mismo.

## Ubicación

Prácticamente el cien por cien de las arenas están situadas en el *down town*, o muy cerca de él.

Técnicamente, solo Oracle Arena, en Oakland (hasta la apertura del Chase Center, nuevo arena de los Warriors, que estará en el centro de la ciudad) y Well Fargo Center en Philadelphia, podrían considerarse fuera del *down town*, ambos más cercanos al concepto de *entertainment district*, con ubicación urbana y en la misma área que otros recintos de la ciudad, (Oakland Co.Coliseum en el primer caso, y el Lincoln Financial Field y Citizen Bank Park en el segundo).

Es un posicionamiento que facilita la accesibilidad para todos los diferentes perfiles de clientes que tienen, debido a la variedad de eventos que acogen.

## **Tailgating**

No es una práctica muy habitual, aunque podemos encontrar modelos como el Staples Center, que integran un área con diferentes actividades de entretenimiento como es el LA Live, que proporciona un ambiente de *tailgating* natural con la oferta comercial que lo rodea.

**Figura 7: Staples Center, Los Ángeles**



Fuente: Doña, 2008. Archivo propio, inédito.

## **Ticketing de grada**

El diseño de las arenas que acogen ambas ligas, son un claro ejemplo de la tendencia a ofrecer mayor *confort* y servicios, aunque eso suponga reducir el número total de asientos.

La capacidad media es de 18.500 asientos, y la tendencia de las últimas aperturas ha bajado la cifra.

Los espectadores y aficionados de este tipo de recintos no responden a un perfil de público siempre apasionado por su equipo, cuya lealtad puede cubrir parte de la falta de una buena experiencia, en algunos casos. Solo los fans de la NHL y en menor medida de la NBA, pueden considerarse en ese grupo. Sino que son espectadores de todo tipo de eventos, que van a tomar la decisión casi exclusivamente por la experiencia global que encuentren.

Por lo tanto, es mejor un número más reducido, con una media de consumo alta, y con asientos confortables, que elevar la capacidad con localidades que no reúnan esas condiciones.

En el *ticketing* de grada regular, por la propia configuración y tamaño de los recintos, la segmentación es menor que en los estadios de otros deportes. Si estimamos que el 83% es *ticketing* regular, el grueso de estas localidades estará ubicada en los extremos de los laterales, en las esquinas y en los fondos del primer anillo, y en toda la circunferencia de los anillos superiores.

Debido al reducido tamaño del modelo, desde todas las posiciones se consigue un acceso fácil y rápido a las zonas de restauración y comerciales, con lo que las experiencias no difieren mucho unas de otras, salvo por la distancia de visión del evento, en este caso.

Algunas arenas ofrecen la integración de todos los eventos, incluyendo los deportivos, en abonos de temporada. Aunque esta situación es puntual y depende de los acuerdos individuales de cada entidad.

### **Localidades *Premium***

Como hemos explicado en el punto anterior, la tendencia clara del modelo es a ofrecer localidades con mayor *comfort* y servicios, y esto se aplica especialmente en la línea de negocio de localidades *premium*, que crece paralela a esta tendencia.

El porcentaje de localidades dedicadas a este tipo de producto en las arenas de la NBA y NHL, está entre el 16 y el 18 por ciento de la capacidad total. Es un porcentaje elevado, que sigue las pautas del mercado.

El diseño del producto establece una diferencia en el mercado, con respecto a la distribución de localidades VIP y Club. En este caso, vemos en el cuadro un porcentaje de localidades con espacio de *hospitality* privado (40%) mayor que en otros modelos.

Esto se da por el tipo de eventos que acoge el recinto, además de los deportivos, que van desde conciertos, hasta *family shows*, pasando por espectáculos de automoción, u otros como el *wrestling*. La demanda *premium* para este tipo de eventos es mayor en palcos privados, que en localidades compartidas.

Para cubrir esta demanda, la segmentación en localidades *premium* privadas es más amplia, logrando llegar desde clientes con menor presupuesto, hasta el cliente *corporate*.

**Figura 8: Prudential Center, Nueva Jersey**



Fuente: Doña, 2009. Archivo propio, inédito.

### ***Food and beverage***

La oferta de restauración se compone de dos tipos de productos especialmente, además del servicio que se da en las zonas *premium*.

Restaurantes con vistas al evento, ubicados en los fondos, normalmente el opuesto al que es ocupado por el escenario en caso de conciertos.

Concesiones y kioscos, repartidos en un gran porcentaje en el *concourse* del anillo de distribución intermedio, por donde se dirige el flujo mayoritario de espectadores. El número medio de estos puntos de venta está sobre los 100, y buscan mostrar una variedad de firmas y comidas, que enriquecen la experiencia gastronómica.

Especialmente destacado en este apartado es la nueva arena de Detroit, Little Caesars Arena, cuyo diseño incluye una galería cubierta rodeando el *bowl* central, con una oferta de restauración global con actividad todos los días del año.

### ***Naming rights y Sponsors***

Si tomamos exclusivamente arenas *indoor* pertenecientes a la NBA (referenciadas en el cuadro) el 97% de ellas cuenta con el *naming right* vendido a una marca comercial.

Es un mercado idóneo para este producto, que va a contar con una gran actividad durante todo el año, y que va a impactar en un amplio *target* de clientes, debido al rango de diferentes eventos que albergan.

Tan solo el mítico Madison Square Garden, no acude a esta línea de negocio para generar ingresos, que, en el caso de este tipo de recintos, aporta una media anual de entre 6 y 8 millones de dólares.

No es un producto exclusivo de las arenas que acogen partidos de la NBA. La mayoría de las arenas del mercado en Estados Unidos, tienen los derechos del nombre cedidos a alguna marca (Ej.: T-Mobile Arena, Las Vegas).

Igual que el resto del mercado de recintos deportivos, las arenas *indoor* buscan sponsorizar cualquier tipo de elemento que tenga identidad propia, y mantenga una actividad que impacte en los espectadores. Especialmente zonas *premium*, niveles de palcos VIP, puertas de acceso, u otros elementos arquitectónicos destacados (Ej.: Chase Bridge, Madison Square Garden; Honda Club, Barclays Center; Comerica o Chevrolet Entry, Little Caesars Arena).

### **Audiovisual y conectividad**

Es parte de la identidad del producto. El marcador central de cuatro o seis pantallas es una pieza vital en la experiencia de los fans, y en la generación de ingresos de estos recintos.

Tanto el seguimiento del espectáculo, como la interacción con los aficionados, o la proyección de los diferentes *shows* en las pausas, así como la publicidad, tienen un papel principal. En este tipo de recintos más notable que en el resto, por la posición y cercanía de las pantallas a los espectadores.

Los recintos se completan con un número considerable de pantallas de tv, distribuidas especialmente por el pasillo intermedio y las zonas *premium*.

La experiencia de conectividad es de nivel alto generalmente, ya que la demanda de los espectadores, no solo en los eventos deportivos, sino también de los conciertos, es elevada para interactuar en las redes sociales.

### **Merchandising, tour y museo**

A pesar de jugar un rol de inquilinos los equipos deportivos, todas las arenas cuentan con tienda oficial de los equipos, si bien la activación del *merchandising* no es tan intensa como en la NFL y MLB.

Tampoco el *tour* es una actividad generalizada. Algunas tienen este producto, aunque no responde a un patrón común la decisión de tenerlo o no. Hay arenas como American Airlines Center en Dallas o FedExForum, que cuentan con él, sin ser recintos míticos,

como pudieran ser el Madison Square Garden o el TD Garden, que también lo hacen y basan su *storytelling* en su prolongada historia.

O nuevas arenas como el Golden One Center o el Little Caesars Arena, que, con apenas un año, enseñan el recinto a los visitantes, con un enfoque de venta de imagen del propio edificio.

## **Multifuncionalidad**

Es la clave del modelo de negocio de este tipo de recintos. La posibilidad de acoger el mayor número de eventos posibles, de todo tipo, es la base del modelo.

Las características comunes de los recintos, como son el ser *indoor*, el tamaño adecuado para un gran rango de eventos, y la ubicación en el *down town* de las ciudades, son el perfil idóneo para su multifuncionalidad.

Siendo *indoor*, una producción o concierto que prevea una venta superior a la media de 18.500 espectadores de aforo, puede optar por mantener el montaje, sin riesgos climatológicos y repetir función al día o días siguientes.

La versatilidad y la flexibilidad de las instalaciones para convertir el recinto, tras un partido de baloncesto, en un lugar para celebrar un concierto es un valor esencial del modelo.

La media de eventos de una arena en el mercado USA, está por encima de los 220 eventos al año. En algunos casos (Ej.: Madison Square Garden) superan los 300. Esto quiere decir que en algunas se celebrarán dos eventos diferentes al día, si tenemos en cuenta que hay fechas que no son operativas.

Esta actividad continua, exige que la gestión de las operaciones roce la excelencia, para conseguir que sea viable la organización de los eventos.

El modelo de negocio genera también una parte importante por medio de los eventos privados, generalmente corporativos. Para ello, la ubicación generalizada cercana al centro es un valor determinante para el éxito del modelo.

## **Sostenibilidad medioambiental**

Las arenas *indoor* llevan largo tiempo en la carrera de la sostenibilidad medioambiental. El impacto mediático y la relevancia social que tienen en las ciudades por su posicionamiento, les estimulan a ser muy exigentes en este apartado, cumpliendo con los requerimientos que conlleva.

Algunos ejemplos de arena con certificación son Toyota Center en Houston, Anway Center en Orlando, American Airlines Arena en Miami o el Philips Arena en Atlanta.

### 1.1.4 MLS (Major League Soccer)

El *soccer*, como se le conoce al fútbol universal en Estados Unidos y Canadá, es el deporte profesional que más ha crecido en el mercado norte americano las últimas temporadas, en todos los aspectos. La Major League Soccer ha tenido un crecimiento exponencial en seguimiento y asistencia a los estadios en los últimos años, provocando la expansión de la liga, mediante la creación de nuevas franquicias.

Este crecimiento, basado en gran parte en la exigencia de la MLS a las franquicias, de proyectos a largo plazo, ha provocado un boom en la construcción de nuevos estadios específicos de *soccer*, evolucionando el modelo de negocio.

La posición alcanzada por la MLS, convierte al mercado de estadios de *soccer* en Estados Unidos, en uno de los más activos de los últimos años a nivel mundial. Es un desafío especial, ya que estamos presenciando la construcción de un nuevo modelo de estadio, personalizado para un deporte de gran impacto en crecimiento, en un entorno con un alto potencial para el desarrollo del deporte profesional, y con la competencia más dura que podemos encontrar en cualquier mercado.

Durante mucho tiempo, el *soccer* se jugó en estadios de *football* americano, en los que se adaptaba el terreno de juego, aunque estos dejaban mucho que desear para la práctica del fútbol, tal y como se lleva a cabo en mercados donde este deporte está más desarrollado.

La MLS actualmente evalúa a sus nuevas franquicias, en gran parte por el modelo de estadio que ofrecen. Si la candidatura aporta un nuevo estadio específicamente de *soccer*, no hay dudas de que el proyecto es a largo plazo y no una prueba de inversión (Ej.: Los Ángeles FC, Banc of California Stadium; Audi Field, DC United).

También existen situaciones de excepción, como el New York City, que juega en el Yankee Stadium, lo que no es la mejor experiencia para los fans, mientras busca un emplazamiento en la ciudad de Nueva York, para construir un estadio puramente de *soccer*. Pero la solvencia del grupo inversor, y su apuesta a nivel internacional por el fútbol, le permiten esa prórroga hasta encontrar el sitio adecuado para su nuevo campo.

Figura 9: Yankee Stadium, Nueva York



Fuente: Doña, 2018. Archivo propio, inédito.

Con la ola de nuevos estadios específicos de *soccer*, los propietarios de las franquicias buscan dos objetivos con el diseño de los recintos:

- Que acerque más la experiencia del fan a la esencia de este deporte, muy diferente en varios aspectos a otros deportes profesionales de Estados Unidos.
- Y, al mismo tiempo, no renunciar a las líneas maestras del modelo de generación de ingresos en los estadios, establecido en las otras ligas americanas, y que va a permitirles el nivel habitual de ingresos generados desde el recinto, en el deporte profesional de Estados Unidos.

Actualmente un equipo de la MLS juega un mínimo de 17 partidos correspondientes a la temporada regular en su campo. La temporada regular de la competición se celebra entre marzo y octubre, y los *play-off*, entre noviembre y diciembre.

Es una ocupación del estadio realmente baja (4,5% del año), si tomamos como referencia el resto del mercado. Por lo tanto, la maximización de los ingresos en cada partido debe ser, como hemos visto en anteriores ejemplos, una prioridad.

En el *soccer*, la experiencia del fan en el *match day* se compone de:

- Prepartido, con *tailgating*, menos desarrollado aún que en otras ligas, pero ya establecido como parte importante de la experiencia en la mayoría de los estadios.
- Partido, que tiene una duración total de una hora y 45 minutos, significativamente más corto que todos los deportes profesionales americanos, y con menos pausas, lo que modifica los hábitos de consumo dentro del recinto.
- Post partido, debido a la corta duración del partido, se potencia esta parte del evento, con zonas de hospitalidad y *food & beverage* en algunos estadios.

La generación de ingresos el resto de días considerados como *non-match day* (95,5%), viene de la organización de conciertos, el alquiler de espacios para eventos privados, tanto *corporate* como de carácter particular, compartiendo el estadio con la liga femenina de *soccer* (ej.: Chicago Red Star o Houston Dash), la celebración de partidos internacionales de *soccer*, y de otros deportes como rugby, aprovechando que las medidas del terreno de juego son más amplias que las del *football* americano, y pueden ser más adaptables.

Algunos modelos optan por un perfil de eventos muy marcado, diseñando uno de los fondos como escenario permanente para conciertos (Toyota Park, Chicago; Toyota Stadium, Dallas; Mapfre Stadium, Columbus).

## **Ubicación**

De los 23 estadios de la MLS, apenas el 30% de ellos están en el *down town* o cerca de él (dos de ellos son estadios NFL, y otro *ballpark* de la MLB). Una gran mayoría están a las afueras de la ciudad, algunos en entornos todavía urbanos, pero lejos del centro de la ciudad o de la zona más poblada.

Esto sin duda dificulta la actividad de los días en los que no se celebre partido.

Las últimas aperturas, en cualquier caso, marcan un cambio de tendencia, y buscan la cercanía al centro urbano, o incluso su ubicación en el mismo *down town* (Ej.: Audi Field, Washington; Orlando City Stadium, Orlando; Banc of California, Los Ángeles).

Con una liga y un deporte más consolidado, la búsqueda de emplazamientos con más valor se hace más factible.

En algunos casos, aún no estando en el centro urbano, se buscan zonas cercanas con entorno comercial y con buenas comunicaciones (Allianz Field, Minneapolis).

## **Tailgating**

Es parte también de la experiencia de los fans de la MLS.

A la tradición de la mayoría de los aficionados al deporte en USA, se une la duración más corta del partido. Los fans norteamericanos conciben el día de partido como una fiesta que dura bastante más que una hora y 45 minutos, que es lo que dura el encuentro de *soccer*. Por lo que la experiencia completa para ellos debe incluir, en este caso especialmente, el *tailgating* previo.

## ***Ticketing de grada***

Con la política de *ticketing* de grada, empezamos a ver elementos de los dos modelos de estadio, el americano y el europeo, que empiezan a mezclarse buscando la fusión de ambos.

Los estadios buscan crear una atmósfera más intimista, que promueva un mayor protagonismo del aficionado a la hora de animar al equipo e intimidar a los rivales. Para esto se diseñan estadios más cerrados, a diferencia de los que encontramos en la NFL y MLB donde gran parte de ellos “abren” uno de los lados para mostrar el estadio desde el recinto, y ofrecer vistas (normalmente del *skyline*) desde dentro.

También se busca que las gradas estén más cerca del terreno de juego, con el mismo objetivo. Y, por último, se crean gradas de animación, donde se ubican a los aficionados más ruidosos, que podrán seguir el partido de pie.

Todos estos elementos impactan en la política de entradas de los estadios, que premian y promueven este espíritu intimista en el evento.

La capacidad de los estadios es un punto crítico también en la MLS. La media de aforo apenas alcanza los 25.000, lo que podemos catalogar de baja si miramos otras ligas. Pero, además, este número está inflado por la presencia de 4 estadios que acogen partidos de la NFL y un *ballpark*, entre los 23 de la MLS.

Con el crecimiento en asistencia de las últimas temporadas, existe la duda sobre si la capacidad es la adecuada, especialmente en los nuevos proyectos.

Esta capacidad, y el precio medio de 30 o 35 dólares por ticket, y una experiencia cada vez más satisfactoria, por el espectáculo en sí y por el modelo de estadios, ha logrado una media de asistencia de 22.000 espectadores, lo que significa casi el 90% de las entradas vendidas.

Este dato es un objetivo prioritario de la MLS, no por el resultado económico directo del precio de las entradas, sino por la imagen de producto que ofrecen las gradas llenas, y con la atmósfera que persiguen con el nuevo modelo de estadio, especialmente importante para los derechos de televisión y los sponsors.

## ***Localidades Premium***

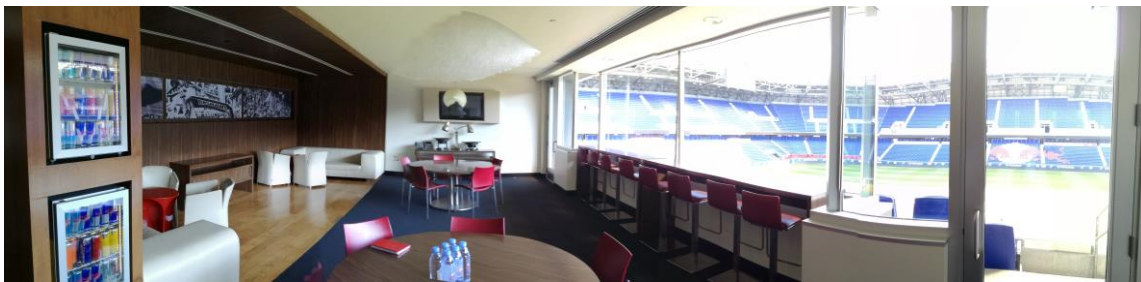
En el apartado *premium*, vemos especialmente, los elementos característicos del modelo de negocio americano, implementados en el modelo de estadio de la MLS.

Se opta por modelos que amplían la oferta, con diferentes experiencias. En el mercado del fútbol universal, estos productos serían innovadores, ya que ofrecen una visión muy diferente de cómo el fan ve y vive el partido.

Propuestas como el Heineken *Rooftop* (Audi Field), una terraza de bar, con localidades de asientos y la posibilidad de vivir el partido de pie en la propia terraza tomando una cerveza y ubicado en la esquina del *bowl*. O el Managers Box (Red Bull Arena) situado justo detrás del banquillo del equipo local, como un segundo banquillo, con acceso directo por el túnel de vestuarios, donde el aficionado puede animar a los jugadores cuando saltan al terreno de juego. O los Field Boxes (Avaya Stadium) desde donde se puede seguir el partido al nivel del terreno de juego, muy cercano a la acción, con todo el *confort* y *servicio premium*.

El modelo de negocio sigue la tendencia global del mercado internacional, de entre un 8 y 10 por ciento del total de la capacidad del estadio, dedicadas a localidades *premium*.

**Figura 10: Red Bull Arena, Nueva Jersey**



Fuente: Doña, 2017. Archivo propio, inédito.

Porcentaje bajo en comparación con las ligas USA, pero acorde con la media de mercado. Una competición todavía en crecimiento, con mucho recorrido y que debe consolidar líneas de negocio como esta, para situarlas al nivel del mercado más maduro. La distribución entre VIP y Club, también va de la mano del mercado, con un reparto 30/70% cercano a los porcentajes globales de la industria.

### ***Food and beverage***

Sigue el mismo formato de gestión, adjudicando la planificación y la explotación a un grupo de restauración, y en algunos casos, respaldados por firmas de chefs de prestigio. La propuesta general es incluir los sabores y concesiones de la gastronomía local, con complementos de otros sabores internacionales.

El número medio de unidades de venta está en 50, sin contar con las zonas de *hospitality* de las localidades *premium*.

Debemos tener en cuenta los tiempos de consumo del *soccer*, que son radicalmente diferentes al del resto de deportes americanos. Por lo que la importancia de adaptar la operación a este tipo de consumo es crucial. Cercanía a las localidades, amplia distribución por los anillos, pasillos amplios y limpios de obstáculos, así como visión siempre que sea posible del espectáculo desde el punto de consumo, son elementos que encontramos en sus diseños.

El menú, del mismo modo, es adaptado para la facilidad en el servicio y la operativa, permitiendo al fan el seguimiento del partido en todo momento, sin perjuicio de los ingresos por venta de comida y bebida.

### ***Naming rights y Sponsors***

De los 23 estadios de la competición, 20 de ellos cuentan con un *naming*.

De los tres que no es así, uno de ellos es el Yankee Stadium, un *ballpark*, que pertenece provisionalmente a la MLS.

El producto está totalmente consolidado, y su crecimiento se ve fortalecido por la marcada identidad de estadios específicos de *soccer*. La MLS crece exponencialmente, y esa identificación se convierte en un valor para las marcas.

Vemos también casos de *multinaming*, con el Toyota Park en Chicago y el Toyota Stadium en Frisco, cubriendo, estratégicamente, el norte y el sur del mercado doméstico. Una prueba más del atractivo que tiene la MLS para las marcas es el éxito general de los gestores de los estadios, para lograr esponsorizar los diferentes productos que se crean en los recintos. Tanto las áreas *premium*, como terrazas, accesos, y otros elementos identificables por el aficionado (Audi Sport Club, BBVA Compass Stadium, Houston; Key Bank Club Patio, Providence Park, Portland; Rogers Club, BMO Field, Toronto).

### **Audiovisual y conectividad**

Aún con mayor presencia que en los estadios europeos, el producto audiovisual, por las características de los estadios y del deporte en sí, no presenta una inversión tan elevada como en el resto de los recintos en USA.

Sí, las últimas propuestas (Banc of California, LA; Audi Field) presentan más de un video marcador, lo cierto es que la mayoría de los estadios puramente de *soccer*, cuentan en general con uno, y no destacan por sus dimensiones medias en el mercado americano.

La conectividad en los estadios, especialmente en los nuevos, está al mejor nivel de simultaneidad de conexión para los fans y la mayoría cuenta con aplicación específica del recinto.

### ***Merchandising, tour y museo***

A pesar de que la ubicación no es muy céntrica en un gran porcentaje de los estadios, todos cuentan con *tour* y por supuesto tienda oficial. Por la poca historia de los clubes, el museo no se encuentra entre las líneas de negocio comunes.

La activación de *merchandising* en los *concourses* también persigue facilitar la compra de los aficionados, sin necesidad de tener que desplazarse hasta la tienda oficial al otro lado del recinto.

### **Multifuncionalidad**

Está más enfocada a la posibilidad de acoger otros deportes, para lo que tienen dos ventajas. La primera, es la capacidad del estadio, que para algunos deportes es más factible de llenar y no encontrar gran parte de las gradas vacías. Y la segunda, es que el terreno de juego de *soccer* es mayor que el de *football* americano, lo que permite mayor adaptación de deportes como por ejemplo el rugby.

Es destacable el formato llevado a cabo por algunos estadios, de ubicar un escenario permanente en la estructura de uno de los fondos, para la celebración de conciertos, canibalizando las localidades de esa grada durante los partidos.

### **Sostenibilidad medioambiental**

El posicionamiento de sostenibilidad medioambiental está asumido en los estadios de la MLS en general, con mayor o menor énfasis. Pero la gran mayoría cuenta con los sistemas de reciclaje y reutilización de agua, así como de las diferentes prácticas de gestión operativa que se exigen para la certificación.

Algunos proyectos incluyen además paneles fotovoltaicos, aprovechando la parte superior del techado, elemento casi obligado en el nuevo diseño (Audi Field, Washington).

## Referencias

- Doña, (2017). *MetLife Stadium*. Archivo propio, inédito.
- Doña, (2003). *NRG Stadium*. Archivo propio, inédito.
- Doña, (2003). *Minute Maid Park*. Archivo propio, inédito.
- Doña, (2012). *Fenway Park*. Archivo propio, inédito.
- Doña, (2009). *Yankee Stadium*. Archivo propio, inédito.
- Doña, (2018). *Barclays Center*. Archivo propio, inédito.
- Doña, (2008). *Staples Center*. Archivo propio, inédito.
- Doña, (2009). *Prudential Center*. Archivo propio, inédito.
- Doña, (2018). *Yankee Stadium*. Archivo propio, inédito.
- Doña, (2017). *Red Bull Arena*. Archivo propio, inédito.