

Módulo 2. Modelos de recintos, mercado de UE

2.1 Modelos de recintos, mercado de UE

El cuadro que figura a continuación muestra los ratios medios más significativos para analizar el modelo de negocio de los estadios y arenas del mercado en UE.

Son ratios medios que nos sirven de orientación, y deben ser tomados con la flexibilidad necesaria debido a los numerosos factores que influyen en ellos durante la temporada, y los continuos cambios existentes en los propios recintos. Nos servirán de referencia en el desarrollo del módulo.

Tabla 1: Cuadro ratios Mercado UE (5 grandes ligas)

CUADRO RATIOS MERCADO UE (5 GRANDES LIGAS)

	BUNDESLIGA	PREMIER LEAGUE	LALIGA	SERIE A	LIGUE 1
Av. Capacidad de Estadios	48.000	39.000	36.000	35.000	32.000
Av. Precio Ticket GA	35-40	65-70	55-60	40-45	30-35
Av. Precio Ticket Premium	250-300	400-450	250-300	250-300	150-200
% Premium/Capacidad	5-6	8-9	3-3,5	5-5,5	9
% VIP/Club	26/74	24/76	41/58	15/85	19/81
Av. Estadios con NR	78%	35%	15%	18%	25%
Av. Precio NR	3,5-4 mill	4,5-5 mill	5-6 mill	3-4 mill	3-4 mill
Nº Concesiones f&b	40	40	25	25	35
Nº Video Maracadores	2	1	1-2	1-2	2
Nº Pantallas TV	500	300	200	250	300

* todos los precios en euros.

** 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.

En este módulo vamos a analizar el modelo de estadios del "Big Five" del fútbol europeo: Premier League (Inglaterra), Bundesliga (Alemania), LaLiga (España), Serie A (Italia) y Ligue 1 (Francia).

Por supuesto, los recintos de las cinco ligas más importantes del deporte profesional en Europa, no representan el cien por cien de la industria de recintos deportivos del viejo continente, pero sí es el entorno competitivo donde el impacto de las nuevas tendencias

de la industria ha sido más relevante por su repercusión, y donde la evolución y desarrollo del modelo ha alcanzado, a día de hoy, los estándares más avanzados.

Aunque el mercado se desarrolla en cinco países diferentes, realmente hablamos de un solo producto, fútbol, y de un territorio muy homogéneo. Las cinco ligas cuentan con características similares entre ellas, y también con significativas diferencias, que marcan la identidad y el perfil de cada modelo.

Al igual que el análisis del mercado USA en el módulo anterior, vamos a definir globalmente cada liga, identificando el modelo general de cada una de ellas, independientemente del perfil de modelo por el que opte de una forma individual cada estadio, en función del análisis estratégico que lo determine.

En este caso, una vez que analicemos el modelo de cada liga, vamos a ver globalmente las líneas que sustentan los modelos de las cinco competiciones, ya que hablaremos de un único deporte, que, aunque se desarrolla en ligas diferentes, forman parte de un único mercado, el del fútbol europeo.

Los estadios de fútbol europeos durante muchos años han tenido un enfoque puramente deportivo, e incluso en este enfoque, tampoco mostraron una evolución continua.

En las últimas dos décadas hemos presenciado cómo el modelo ha ido cambiando, y hoy día, las propuestas van más allá del mero campo de fútbol con gradas, como ocurría antes.

Debemos tener en cuenta las diferencias claves que existen entre el fútbol, y el formato de los deportes profesionales de USA:

- Duración del partido más corta.
- Juego continuo sin interrupciones.
- Sistema de ascensos y descensos.

Estas tres diferencias, además de otros factores, impactan directamente en los diseños de los estadios.

Si bien afectan al diseño del modelo, estas diferencias no justifican optar por una estrategia (o prescindir de ella), buscando el coste más bajo posible de inversión, sin un plan con enfoque de rentabilización. Debemos personalizar nuestro modelo y equilibrar la inversión con las posibilidades reales de generación de ingresos. Y, sobre todo, aportar la creatividad necesaria que amplíe ese potencial con propuestas que se adapten a nuestro modelo de evento/deporte.

El ranking de las cinco competiciones más importantes del fútbol europeo, en términos de asistencia, nos muestra a las dos ligas que cuentan con mejores experiencias en sus estadios para sus aficionados: Bundesliga y Premier League. Muy destacadas en las dos primeras posiciones. Entre estas dos, y las otras tres, existe una gran distancia, LaLiga está un poco por encima de la Serie A y la Ligue 1.

La causa puede ser la mayor calidad del juego y de los equipos. Pero, si lo analizamos en función de los resultados deportivos que obtienen los clubes de cada liga, no encontramos el mismo orden en la clasificación.

Si hiciéramos un ranking de la calidad del espectáculo puramente deportivo, de los equipos y del juego en sí, y nos basáramos en los títulos continentales de los últimos años, LaLiga quedaría muy por encima de las otras competiciones. Después tendríamos la Premier League, seguida por la Serie A y la Bundesliga, por este orden, y finalmente, a mucha distancia, la Ligue 1, que, en términos de resultados deportivos, tendría que cederle la quinta plaza a la Primeira Liga de Portugal.

Esto parece ser un dato esclarecedor de la importancia del *fan experience* en el modelo de estadios de hoy y del futuro.

Aunque el enfoque es mayor sobre el ámbito deportivo que en otros mercados, y no tanto sobre la generación de negocio y el *fan experience* dentro del recinto, ya los nuevos modelos tienen un diseño basado en un mayor equilibrio de los tres objetivos principales:

- Deportivo.
- *Atmósfera/Fan experience*.
- Generación de ingresos.

A pesar de esto, la importancia que se otorga en los diseños de muchos estadios de las cinco ligas, a la implantación de las líneas de ingresos, está lejos de ser la idónea.

La metodología de trabajo, donde falta integración de todo el equipo de profesionales, director de negocio del club, director de *marketing*, arquitecto, etc., desde el principio del proyecto, repercute directamente en este punto.

Pero en global, como veíamos en el mercado de Estados Unidos, el estadio se concibe como piedra angular de los equipos, tanto en el aspecto deportivo, como de imagen y también económico. Un estadio con un modelo de negocio adecuado puede elevar el *status* competitivo del equipo, y, por el contrario, un recinto con limitaciones para generar ingresos puede condicionar en el futuro el nivel deportivo del club.

Además, en el modelo del fútbol europeo, el rol que juega el estadio en el resultado final de un partido es más determinante. Esto es debido al formato deportivo de juego continuo y con picos de pasión muy pronunciados (el gol), y al sistema de ascensos y descensos, que mantiene la competitividad de alta intensidad hasta final de la temporada, en la mayoría de los partidos. Por lo tanto, los diseños buscan crear esa ventaja competitiva sobre los rivales.

Se busca acercar al espectador al terreno de juego y “cerrar” el estadio lo máximo posible, tanto en el perímetro de grada, como cubriéndolas con diferentes tipos de techado, buscando crear el efecto “caldera”, que ayuda a presionar al equipo rival, además del *confort* de los aficionados en los días de climatología adversa.

Figura 1: Craven Cottage, Londres



Fuente: Doña, 2014. Archivo propio, inédito.

Esto marca la diferencia con los estadios de USA, donde muchos diseños optan por “abrir” una parte de la grada de fondo para mostrar el estadio desde fuera, y también hacerlo más atractivo para los aficionados en el interior con las vistas que proporciona.

Sin embargo, si tomamos como referencia los estadios de la liga de *soccer* que hemos analizado en el módulo anterior, como hemos visto, el impacto del tipo de deporte se ve claramente, buscando implementar elementos de los estadios de fútbol europeo: cercanía al terreno de juego, grada de aficionados más fanáticos en los fondos, adaptándolos a un modelo de deporte más pasional.

También encontramos un fuerte contraste en el rango de capacidad de los estadios europeos, con el mercado americano. Podemos ver equipos con un estadio de 10.000 espectadores en la misma liga, que otros equipos con estadios de más de 90.000 asientos. Esta elasticidad, es debida al modelo de negocio de la competición, que, de

nuevo, prima más el apartado deportivo puro en Europa – ascensos y descensos – a diferencia del de un mayor equilibrio en el negocio global, como el modelo de los deportes profesionales norteamericanos - licencias de franquicias -.

Algunas de las ligas, han visto también potenciado el emprendimiento de nuevos proyectos de estadios por los grandes torneos internacionales, con diferentes resultados. Pero cada uno de ellos ha reflejado en los diseños la evolución de la tendencia existente en esos momentos.

Por lo tanto, los resultados, además de diferentes, reflejan lo bueno y lo malo de cada etapa del mercado.

Lo que es una certeza hoy día, es el cambio de modelo global y la aceptación por parte de todos los agentes del mercado, de que el estadio es uno de los pilares clave sobre el que construir los proyectos de los clubes, y que el enfoque debe ser la satisfacción de los aficionados (*fan experience*), cuya demanda es cada vez más exigente y más cambiante.

Vamos a identificar los elementos más destacables que presenta cada liga, en el modelo de negocio de sus estadios.

2.1.1 Premier League

El modelo de los estadios de la liga inglesa es muy identificable, con gran personalidad, e inspirador de varios de los elementos que han marcado la tendencia de los nuevos diseños en los proyectos más recientes.

Sin duda, el perfil mayoritario de sus estadios es el de estadio acogedor con atmósfera pasional e intimista.

El estadio “típico inglés” es un concepto que está en la mente colectiva de los aficionados al fútbol de todo el mundo. Pero no es solo una expresión que define como se vive un partido en Inglaterra. Hoy en día es la esencia de un producto que la Premier lleva exportando muchos años, y con un éxito incontestable.

La necesidad de hacer los estadios lo más cubiertos y protegido posible, por el clima de las islas, lo han convertido en una virtud. La atmósfera que crea este tipo de diseño es el vehículo conductor para comunicar la pasión de sus aficionados durante los partidos.

Figura 2: Goodison Park, Everton FC, Liverpool



Fuente: Doña, 2016. Archivo propio, inédito.

La Premier vende esta pasión que proyectan sus estadios con un éxito rotundo, por encima de la calidad del producto deportivo. El resultado impacta de forma determinante en el resto de las líneas de generación de ingresos del club, como los derechos de televisión o los *sponsors*.

Los clubes ingleses tienen un objetivo claro, que es cuidar y conservar sus estadios como un símbolo del club y de sus aficiones, invirtiendo en ellos periódicamente para tenerlos actualizados en términos de *confort*, oferta e instalaciones. Su elección es la tradición y el respeto por sus campos, pero ofreciendo la mejor experiencia a sus fans, en su estadio de siempre.

Esta es su primera opción. A favor tienen que, al tener bastantes años, su ubicación es casi siempre privilegiada, muy cercana al centro urbano, ya que las ciudades han ido creciendo hasta integrarlos en el tejido urbano.

El ratio de nuevos estadios desde el año 2000 en la Premier, es realmente bajo (al nivel de las ligas de España e Italia). No solo el ratio de nuevas inauguraciones es bajo, sino que, además, cuenta con los estadios con más años de las cinco grandes ligas. Sin embargo, la calidad de sus instalaciones, propuesta comercial muy enfocada en el *match day*, y la experiencia que se ofrece a los fans, es muy superior a estas ligas, y solo es comparable con la Bundesliga alemana.

Su propuesta es mantener sus estadios tradicionales, con modernizaciones continuas, hasta que la viabilidad de este lo permita. Una vez que el estadio condiciona el crecimiento del club, lógicamente optan por el plan B, la construcción de un nuevo

recinto, como son los casos de Arsenal y Tottenham. Pero en ambos casos podemos identificar muy claramente, que además de implementar las líneas de generación de ingresos, que ya no eran posibles en sus antiguos estadios (Highbury y White Hart Lane), los dos nuevos diseños (Emirates Stadium y New White Hart Lane) tienen un marcado perfil de estadio pasional e intimista.

Incluso cuando los ingleses han acogido un torneo internacional, han intentado mantener esta idea de modelo de negocio. El último torneo de fútbol celebrado en Inglaterra fue la Eurocopa de 1996, donde no hubo ni un solo estadio nuevo construido con motivo del evento. Sí hubo reformas y modernizaciones, pero respetando su perfil de modelo.

Otros eventos que han impactado en su parque de estadios han sido los Juegos de la Commonwealth 2002 y los Juegos Olímpicos de 2012. En ambos casos, Manchester City y West Ham United, optaron por el plan B, y se trasladaron a los estadios principales de cada uno de los eventos. El primero al Etihad Stadium, y el segundo al Estadio de Londres, con profundas reformas en ambos casos, para adaptarlos lo máximo posible al modelo inglés.

Figura 3: Etihad Stadium, Manchester City, Manchester



Fuente: Doña, 2013. Archivo propio, inédito.

En las dos ocasiones, en sus recintos históricos (Maine Road y Boleyn Ground), se daba el escenario claro de ubicaciones que no permitían el crecimiento y la viabilidad del proyecto a largo plazo de ambos clubes.

Si bien, la propuesta para el *match day* en los estadios de la Premier es excelente, tanto en la experiencia de los aficionados como en la aplicación de las diferentes líneas de generación de ingresos, el resto de los días del año, el modelo generalmente se reduce a las líneas básicas. Existe un gran enfoque en el *tour* del estadio y museo del club, y todos cuentan con una oferta de zonas *premium* para uso fuera de los días de partido. Sin embargo, se echa en falta un perfil con una mayor propuesta comercial en general, que encontramos, casi exclusivamente, en Stamford Bridge en Londres.

2.1.2 Bundesliga

El modelo de negocio de los estadios de la Bundesliga, aún sin lograr los niveles de excelencia de los estadios del mercado en USA, es el modelo perfecto para aficionados y clubes, dentro del entorno competitivo del fútbol europeo.

El parque de estadios alemanes cambió radicalmente como consecuencia de la organización del Mundial 2006. En este caso, para bien. Es decir, los nuevos proyectos se diseñaron con un plan estratégico definido y realista, que buscaba la rentabilización de la inversión y la viabilidad económica futura de cada proyecto, por medio de la implementación de un modelo de negocio personalizado.

No existe ningún “elefante blanco” provocado por la organización de este torneo internacional.

Pero no hablamos solo de los estadios sede de ese mundial, sino del modelo general de todos los estadios de la Bundesliga. Más del 80 por ciento de los estadios de la liga alemana han sido inaugurados o reconstruidos, después del año 2000.

El modelo de negocio es simple, pero enormemente acertado y exitoso. Precios bajos - un 40% menor que la Premier y un 30% menor que la LaLiga - y estadios de calidad, tanto en *comfort* como en oferta comercial, con una experiencia global de alto nivel para el aficionado. El resultado, estadios llenos el 100% de los partidos, mayor implicación y sentimiento de pertenencia de los aficionados, lo que aumenta el consumo en *merchandising*, servicios, comida y bebida en el *match day*, y mayores ingresos por *sponsors*. La guinda del pastel, un producto perfecto para la venta de los derechos de TV y el terreno abonado para ir aumentando su cuota en redes sociales.

Figura 4: Veltins Arena, Gelsenkirchen



Fuente: Doña, 2018. Archivo propio, inédito.

Cuando hablamos de estadios llenos, es importante tener en cuenta las cifras relativas de referencia. En este caso, la media de capacidad de los estadios de la Bundesliga es la más alta de Europa, con un 20% por encima de la Premier, que ocupa el segundo lugar. Esta referencia pone en valor los datos de asistencia en los estadios alemanes, ya que es casi de un 100% de la capacidad total de todos ellos.

El perfil del modelo de negocio es muy completo, ya que, al enfoque en el aficionado, buscando el perfil de estadio con atmósfera pasional, se une el perfil *corporate* muy presente en varios de los estadios (Mercedes-Benz Arena, Stuttgart; Esprit Arena, Düsseldorf) y el multifuncional, siendo referentes con calendarios de eventos significativos (Veltins Arena, Gelsenkirchen).

Si tuviéramos que buscar una debilidad en el parque de estadios alemanes, es el poco perfil comercial del *non-match day*, fuera de su propuesta *corporate*. Cuentan con la base para las visitas del *tour* y museo, pero la mayoría no cuenta con otras actividades los días de no partido.

Figura 5: Signal Iduna Park, Dortmund



Fuente: Doña, 2018. Archivo propio, inédito.

La causa, probablemente, es una característica del modelo que va contra la tendencia general: una gran parte de los estadios se encuentran fuera del entorno urbano. Pero está claro que este aspecto no afecta negativamente al modelo de negocio, si tenemos en cuenta el dato de asistencia que hemos comentado antes, que es un éxito rotundo.

Sin duda, el aficionado alemán está acostumbrado a estos desplazamientos, para los que generalmente cuentan con excelentes comunicaciones, tanto por tren con estaciones dedicadas a los propios estadios, como por carretera.

2.1.3 LaLiga

El campeonato español cuenta con el resultado más llamativo, en cuanto a asistencia a los estadios vs. resultados deportivos conseguidos por sus clubes.

Si tomáramos como referencia el resultado deportivo, en la última década, el dominio de los equipos de la liga española ha sido apabullante a nivel europeo. Sin embargo, la media de asistencia apenas alcanza un 70%, lejos de la Bundesliga y la Premier, por encima ambas del 90%, y seguido de cerca por la Serie A.

Los estadios españoles han ofrecido durante años una de las experiencias más pobres del mercado. Estadios sin mantenimiento ni cuidados mínimos, envejecidos por encima del tiempo de vida real que tienen, que es alto pero menor que otras ligas, como la Premier, por ejemplo, y una oferta comercial y de servicios casi inexistente.

Con ese producto, difícilmente se puede atraer a los espectadores y fidelizarlos. Y por supuesto, tampoco hacer crecer el sentimiento de pertenencia entre los aficionados. A todo esto, además, se le añade un precio de *ticketing* alto, sólo por debajo de la Premier League.

El modelo de negocio, todas estas temporadas, ha sido plano. Difícil de definir, ya que la oferta como producto que se hace al mercado es plana y sin identidad.

Ninguno de los perfiles (intimista/pasional, *corporate*, multifuncional, comercial) se ha visto aplicado de forma destacada.

Esta situación, que ha bloqueado el crecimiento de los resultados económicos de los clubes, se ha modificado ligeramente en los últimos años.

LaLiga ha fomentado, mediante reglamentación, la inversión en la imagen de los estadios, buscando mejorar el producto para aumentar su precio en el mercado de derechos de televisión a nivel internacional.

Esto ha motivado un “lavado de cara” general, especialmente dirigido a la parte estética de los recintos. Sin embargo, el modelo de negocio no ha sufrido transformaciones ni avances importantes.

La oferta de experiencia que recibe el aficionado continúa siendo pobre, con relación a otras ligas, y aún queda mucho camino por recorrer para hacer sostenible el poco crecimiento en resultados logrado con el cambio estético, y ampliarlo con el modelo de negocio adecuado, logrando estar al nivel del potencial de ingresos que tienen los clubes.

Las fuentes de ingresos se reducen casi exclusivamente al *ticketing*, con una de las ofertas *premium* más baja de las cinco ligas, y a los ingresos insignificantes por comida y bebida, y algo más en *sponsors*.

Otro dato concluyente, que se une al de la media de asistencia, es el porcentaje de estadios con *naming rights* en LaLiga, un 15%. El más bajo de las cinco ligas, y muy por detrás de ligas menores europeas.

Figura 6: San Mamés, Bilbao



Fuente: Doña, 2015. Archivo propio, inédito.

Aun así, el ratio de mejora general, se ha visto aumentado por los nuevos proyectos, inaugurados en los últimos años (San Mamés y Wanda Metropolitano). En el primer caso, el diseño del modelo de negocio ha quedado limitado casi exclusivamente al uso el día de partido, como estadio intimista/pasional, pero con una oferta muy reducida en otras líneas de negocio, a pesar de tener una ubicación inmejorable para desarrollar otro

perfil. Y en el segundo, con un gran posicionamiento de estadio *corporate* y multifuncional, y tratando de mantener el espíritu del antiguo estadio del equipo (Vicente Calderón).

Figura 7: Wanda Metropolitano, Atlético de Madrid, Madrid



Fuente: Doña, 2017. Archivo propio, inédito.

La mayoría de los estadios cubren el *non-match day* con *tour*, visita guiada al museo y tienda oficial, como líneas básicas de ingresos.

2.1.4 Serie A

La liga italiana no mejora el paisaje de los recintos de la liga española, aunque presenta un escenario algo diferente.

El parque de estadios del calcio mantiene una ratio de vida útil muy elevado, habiendo inaugurado tan sólo cuatro estadios desde el año 2000.

El último torneo internacional organizado en tierras italianas fue el Mundial de 1990, que dejó un rastro de grandes inversiones sin plan de retorno, en algunos casos demoliendo el viejo estadio y construyendo uno nuevo y, en otros, reformando en profundidad el existente. Sin embargo, el modelo de la época, y especialmente en el mercado concreto de Italia, fue el mismo que 100 años antes: incremento de la capacidad, como único objetivo, hasta donde alcance el presupuesto... e incluso más allá de su alcance, sobredimensionando la capacidad sin sentido alguno.

Todavía se incluyeron en nuevos proyectos (Delle Alpi, Turín y San Nicola, Bari) la pista de atletismo, cuando ya había datos suficientes para saber que la tendencia del mercado, para hacer proyectos de estadios viables, iba en otra dirección.

En el fútbol italiano se ha dado un escenario singular, que ha impactado en el desarrollo y la evolución de este mercado: todos los estadios – hasta años recientes – eran de titularidad pública, y, además, los equipos con mayor relevancia compartían su estadio con otro equipo en la ciudad. Hoy continúa siendo así en varios casos. Este segundo

punto, tiene un razonamiento lógico, que es que los equipos más relevantes se encuentran en las grandes ciudades, y en estas, por capacidad demográfica y económica, siempre existe más de un equipo.

Figura 8: Estadio Olímpico, Roma



Fuente: Doña, 2010. Archivo propio, inédito.

El cóctel propiedad pública - con el agravante de la temida burocracia italiana - y estadio compartido, ha sido un obstáculo insalvable para la industria de estadios del país transalpino durante todos estos años.

El resultado del modelo ha sido, estadios descuidados, sin inversión ni modernización durante años, y sin plan estratégico ni de negocio.

En los últimos años, a la vista de los resultados del entorno competitivo en el fútbol europeo, y alertados por el estancamiento de los clubes italianos con relación a sus homónimos en las últimas dos décadas, ha habido un movimiento cambiante, y aunque muy lentamente, se han dado pasos para la transformación del modelo.

En primer lugar, el cambio sobre la titularidad, con tres estadios nuevos - si contamos como nuevo el Dacia Arena, ya que ha sido demolido y reconstruido en un 90% - que se han llevado a cabo con la inversión privada de los clubes propietarios (Allianz Stadium, Juventus y Mapei Stadium, Sassuolo, además del Dacia Arena de Udinese). A estos, hay que añadir varias propuestas más que están en fase de proyecto.

Y, en segundo lugar, el diseño del modelo de negocio, con plan de viabilidad y retorno de la inversión, y la implementación de líneas de generación de ingresos impensables con el modelo anterior.

Figura 9: Dacia Arena, Udine



Fuente: Doña, 2018. Archivo propio, inédito.

También es destacable, que ha habido algunas mejoras en los estadios ya existentes, que han aportado algún respiro a las arcas de los clubes, que competían en desigualdad con el resto de las ligas europeas. Por ejemplo, el ratio de localidades *premium* ha aumentado exponencialmente, con reformas personalizadas hechas en cada estadio (ej: San Siro, Milán e Inter, y Artemio Franchi, Fiorentina).

Sin embargo, la situación de estadio público, descuidado, y en algunos casos compartido, afecta hasta en la posibilidad de gestionar líneas básicas como son la visita guiada, el museo del club e incluso la tienda oficial, encontrando estadios que hoy no las tienen activadas.

2.1.5 Ligue 1

El caso de la Ligue 1 es especial, debido a la cercanía del último torneo internacional organizado en terreno francés, la Eurocopa 2016.

Hasta entonces, los estadios de la liga francesa presentaban una situación similar a la de la LaLiga y la Serie A, con recintos desactualizados y con modelos de negocio obsoletos, a pesar de haber acogido el Mundial 1998. De hecho, cinco de las sedes que repitieron, construyeron de nuevo el estadio (ej.: Groupama Stadium, Lyon; Orange Velodrome, Marsella) y el resto acometió reformas profundas, que cambiaron el modelo existente.

El modelo actual más común está dirigido hacia el perfil *corporate*, especialmente los nuevos proyectos, aunque añaden claros componentes de perfiles de estadios multifuncionales, buscando ofrecer recintos innovadores que atraigan el mayor número y la mayor variedad posible de eventos (Pierre Mauroy, Lille).

Si bien, en los estadios más antiguos también hay un avance notable en la implementación de líneas de negocio, como la oferta de localidades *premium*, con un ratio superior al del mercado global en Europa.

El perfil comercial también se encuentra muy presente, especialmente en cuatro propuestas: una urbana, muy céntrica, el Orange Velodrome de Marsella – reformado en profundidad – con un desarrollo comercial y residencial, además del perfil *corporate*; otra situada en un área fuera del tejido urbano, el Groupama Stadium de Lyon, en un área en desarrollo, en la que el propio estadio funcionará como locomotora del proyecto; una tercera, el Pierre Mauroy de Lille, situado en una zona comercial y cercano al área universitaria, con propuesta comercial propia anexa al estadio; y una cuarta, el Allianz Riviera, Niza, en una zona residencial de la ciudad, que añade una galería comercial anexa al estadio.

En el cuadro de ratios presentado al inicio del módulo (Tabla 1 – pág. 1), podemos encontrar algunas cifras destacables, que nos dan una visión puntual del modelo de negocio general del mercado, además de los perfiles específicos que hemos citado.

Por ejemplo, la aceptación de la generación de ingresos por medio de la venta comercial de los derechos del nombre. Aunque el porcentaje global es tan solo de un 25%, el análisis detenido del dato nos dice que de los seis nuevos estadios construidos desde 1999, 5 de ellos cuentan con *namings*, y el sexto, el Pierre Mauroy de Lille, está en búsqueda activa.

Es un indicativo claro de la solidez de esta línea de ingreso en este mercado, que, de contar con un parque de estadios más modernos, sería sin duda más extensa.

Otro dato importante, además del elevado ratio de localidades *premium*, mencionado antes, es el del precio de las localidades. El más bajo de las cinco grandes ligas.

Debemos considerar, en este caso, que el fútbol tiene un gran competidor deportivo como es el rugby, con gran seguimiento en todo el país.

Salvo los perfiles comerciales que hemos destacado, los estadios en general tienen poco desarrollada la parte comercial del *non-match day*. La dotación de espacios *premium* les hace optar por un perfil *corporate*, pero carente de otras actividades que puedan aumentar los ingresos fuera de los días de partido, en la mayoría de los casos.

La causa de esta falta de desarrollo es que los estadios más antiguos, en las poblaciones menores, no se encuentran en zonas de referencia, sino más bien periféricas, aún siendo estadios urbanos.

Un caso que merece especial atención es el Matmut Atlantique de Burdeos. El diseño de este estadio presenta un entramado de postes a modo de pilares, como soporte del techo del estadio – inspirados en la naturaleza del paisaje donde se ubica el recinto – funcionando como única fachada del edificio, y distribuidos por los cuatro lados. De esta manera, el pasillo principal de distribución queda abierto sin ningún cerramiento en todo el perímetro del estadio.

El efecto visual arquitectónico es excelente. No tanto la posibilidad de generar espacios en los que alargar la estancia de los espectadores antes y después del evento, o de hacerles más confortable la estancia durante el partido, y promover el consumo de comida y bebida. Por ello la importancia de integrar las decisiones del diseño arquitectónico, en el plan estratégico y modelo de negocio de la instalación, desde el inicio del proyecto.

Toda la Ligue 1 es una referencia interesante a la que hacer seguimiento las próximas temporadas. Con la media de asistencia más baja del “*Big Five*”, la expectativa con los nuevos estadios es la mejora notable de la experiencia, y un repunte de asistencia, con el objetivo de alcanzar a la Serie A italiana. Pero, hasta ahora no ha sido así, con lo que el análisis de las próximas temporadas, ante este desafío, es un campo de pruebas de gran valor para el mercado de estadios.

Vamos a detallar globalmente las conclusiones de las líneas que sustentan los modelos de las cinco competiciones, como un único deporte y mercado.

Ubicación

En Europa la posibilidad de ubicación de los estadios está más condicionada por la ordenación urbanística habitual de las ciudades, que en el mercado norteamericano.

Lograr una parcela con los requisitos adecuados de ubicación y accesos, de no menos de 5 hectáreas, en el centro de una ciudad europea, es una misión casi imposible. Los estadios que están ubicados cercanos al centro urbano fueron construidos cuando la ciudad no estaba aún desarrollada, y fue absorbido por su posterior crecimiento.

Por lo tanto, la tendencia actual de ubicar los estadios en el centro de las ciudades – *down town* – en el mercado norteamericano, se ve alterada en el europeo, aunque no por eso se renuncia a localizaciones urbanas.

La propuesta más extendida es buscar áreas urbanas – no necesariamente en el centro – con buenas comunicaciones, o áreas donde existe un desarrollo comercial o de ocio y entretenimiento.

Ticketing de grada

Las políticas de precios, como ya hemos visto en el análisis de cada liga, son muy variadas. En el cuadro de ratios podemos verlo con claridad, las propuestas difieren unas de otras, y cada una se integra en el modelo de negocio en función de la estrategia establecida.

En el plano comercial, sin embargo, hay más homogeneidad, aunque adjudicar un único planteamiento para todo el mercado, no sería acertado.

Las características más comunes son:

- La adjudicación del precio únicamente por la posición en la grada, sin segmentar mediante diferentes experiencias que se puedan ofrecer en cada sector del estadio.
- Creación de grada de animación, concentrando los aficionados más fanáticos o pasionales en un sector - uno de los fondos normalmente – con el objetivo de crear mayor atmósfera y tener un mayor control sobre ellos.
- Creación de grada familiar, cada vez con más servicios. Esta propuesta no la encontramos en todos los estadios, pero es una tendencia creciente, buscando atraer al pack completo, haciendo más asequibles la asistencia de todos los miembros de la familia.
- La aplicación de los precios en función de la importancia del partido, y el momento de la temporada. Existen ya clubes que optan por el sistema de “precio dinámico”, aunque está lejos de ser una práctica totalmente extendida.

Localidades Premium

De nuevo, en el apartado de localidades *premium*, encontramos sensibles diferencias, aunque en este caso hay más unanimidad en la tendencia mostrada en los estadios inaugurados en las últimas temporadas, así como en los proyectos que están por inaugurar.

Lo ratios apuntan a la media del mercado (8-10%) en los nuevos proyectos de cuatro de las cinco ligas. Solo LaLiga se resiste a ampliar esta línea de negocio que es una parte esencial de los ingresos en los modelos de estadios modernos, desde hace ya muchas temporadas. Solo el Wanda Metropolitano del Atlético de Madrid, alcanza un ratio del 10%, que representa la tendencia del mercado.

Del mismo modo, en el reparto entre VIP y Club, LaLiga es la única que queda lejos de la tendencia actual, dedicando casi las mismas localidades a palcos privados, que a las de zonas *premium* compartidas.

A diferencia del mercado en USA, el rango de productos es generalmente escaso, con poca diferenciación en las experiencias. Aunque si hay estadios que cuentan con una amplia oferta, diseñada para lograr atraer todo el mercado potencial *premium* (Anfield, Liverpool; Old Trafford, Manchester United).

Figura 10: Old Trafford, Manchester



Fuente: Doña, 2013. Archivo propio, inédito.

El dato relativamente bajo de los estadios de la Bundesliga (5-6%), responde a una apuesta conservadora, ya que la mayoría fueron construidos a principio del 2000, cuando en Europa el producto no estaba tan desarrollado.

En global, el diseño de las propuestas y servicios es de un nivel alto, con propuestas de alta cocina, variedad en el *catering*, y la exclusividad y el *confort* mínimo requerido para la exigencia de cada producto.

Una diferencia notable con los diseños en los estadios en USA, es el estilo decorativo, y la calidad de los materiales. En el mercado americano se valora la propuesta lujosa, con el uso de materiales nobles. En Europa esto no es valorado por los clientes, que prefieren buena calidad, sin excesivos lujos, y buscando la funcionalidad. Es un ejemplo de cómo se debe personalizar cada tipo de producto en función del perfil de los clientes/aficionados.

***Food and beverage* (Comida y bebida)**

La propuesta de comida y bebida dista mucho de la que encontramos en el modelo USA. La media de concesionarios y kioscos es 7 veces menor que los estadios de las ligas profesionales americanas, y la variedad de producto, por extensión, queda muy lejos de sus ratios. Como hemos visto anteriormente, el formato de los deportes americanos permite un mayor consumo de *food&beverage*, y esto crea una diferencia clara entre

ambos mercados. Pero aún así, todavía hay camino por recorrer por los estadios europeos, para llegar a su máximo potencial en este apartado.

Sin embargo, el crecimiento en esta línea de negocio, especialmente en la Premier y la Bundesliga, está muy por encima de las otras tres ligas.

Aparte del modelo de negocio de los estadios, hay otra razón para que ocurra esto. En España y Francia está prohibida la venta de alcohol, ni siquiera cerveza de baja graduación, dentro de los estadios (a excepción de las zonas *premium*). Y en Italia, aún estando permitida la venta de cerveza con graduación menor a 5 grados de alcohol, la última palabra antes de cada partido la tiene el ayuntamiento local, que puede prohibir su venta, no solo en el estadio, sino en varios kilómetros a su alrededor.

En cualquier caso, no es la única causa, ni excusa para una oferta general realmente pobre en esta línea de ingresos.

Naming rights y Sponsors

Los *naming rights* tienen un comportamiento que hay que analizar más allá de los datos globales que encontramos en el cuadro de ratios.

El mercado en la Bundesliga se ha desarrollado de forma ejemplar, con un 78% de los estadios con *naming*. La fórmula es la idónea para despertar el interés de las marcas por este producto: estadios de calidad, seriedad y transparencia en la gestión, buenos ratios de audiencia, y, sobre todo, gradas llenas en todos los partidos y con una atmósfera envidiable en todos los estadios.

Las otras cuatro ligas cuentan con un hándicap común: la media de edad de sus recintos, que en ocasiones les hace poco atractivos por las condiciones de las instalaciones (LaLiga y Serie A especialmente), y cuyos nombres están muy arraigados en la afición y el público en general.

Sin embargo, si analizamos los estadios inaugurados en la última década, en las cuatro ligas, veremos que, salvo en la española, casi el 100% de ellos tienen vendidos los derechos comerciales de sus nombres.

El resto del mercado de *sponsors* está muy enfocado al papel de *partner* del club, más que del estadio. Solo los *partners* tecnológicos tienen una asociación mayor con el estadio, ya que el acuerdo suele incorporar el diseño de la conectividad dentro del recinto.

La esponsorización de áreas *premium*, puertas de acceso, plataformas de patrocinio en las gradas y pasillos, y otros espacios, se están por desarrollar en la mayoría de los recintos, a diferencia del mercado americano donde es un producto consolidado y generador de un importante ingreso en la cuenta de explotación de los estadios.

Un producto para *sponsors* con presencia en el mercado europeo, aunque no demasiado extendido, es el *naming* individual por grada. La Bundesliga es la que más ha adoptado este producto (ej.: Veltins Arena, Gelsenkirchen; Opel Arena, Mainz).

Audiovisual y conectividad

La propuesta audiovisual, está poco desarrollada, porque el modelo de negocio sin casi pre y post partido, y la poca oferta de restauración y puntos de venta para comida y bebida, unido todo esto al propio formato del fútbol, con juego continuo sin detener el reloj, y un medio tiempo no demasiado largo, la inversión pierde atractivo para los clubes.

Figura 11: Commerzbank Arena, Frankfurt



Fuente: Doña, 2018. Archivo propio, inédito.

Con esta propuesta se pierde un elemento importante en la creación de la experiencia del aficionado. Pero para poder desarrollarla y convertirla en una línea de ingresos de mayor relevancia, se debe rehacer todo el modelo, creando las condiciones necesarias para que los aficionados puedan disfrutar más minutos de las proyecciones y de la interacción con los video marcadores, y de esa manera rentabilizarlo.

La normativa sobre la prohibición de repetir las jugadas debería tener las horas contadas con la nueva incursión del VAR, pudiendo convertirse además en un valedor de este sistema.

La conectividad es general en las cinco ligas. Aun así, la cobertura de simultaneidad no es la más elevada posible, y es un apartado a mejorar. Pero en general, tanto los nuevos, como los estadios con más años, ofrecen este servicio como obligatorio.

Merchandising, tour y museo

El *tour* guiado por el estadio y visita al museo del club es el producto más extendido.

Es difícil encontrar un estadio de las cinco ligas que no cuente con este producto en su oferta del *non-match day*. El arraigo social del fútbol y su dilatada historia en el continente europeo proporciona un excelente escenario para diseñar esta experiencia para los aficionados, grupos, empresas, y para todo tipo de visitantes turísticos.

Es una línea de negocio que funciona, en muchos casos, como ancla para el resto de la oferta comercial en los días sin partido, debido a la importancia del propio estadio o de la historia del club.

Cada visita acaba en la tienda oficial del club, para intentar capitalizar aún más el paso de los aficionados por el estadio. El *merchandising* es una línea muy extendida en los clubes de las cinco grandes ligas. Sin embargo, la venta proactiva, más allá de la tienda oficial, no está tan desarrollada ni es potenciada como sí lo está en los estadios en USA.

Prácticamente en el 90% de los recintos, el único punto de venta que encontramos es la tienda oficial, que en muchos casos no tiene acceso desde dentro del estadio. La falta de kioscos estratégicamente situados dentro de los distintos niveles del estadio, y en las zonas *premiums*, es una pérdida de oportunidad clara del mercado.

Multifuncionalidad

Cada vez más, los diseños de los proyectos contemplan la inclusión de las condiciones necesarias para acoger todo tipo de eventos.

Los estadios más recientes de las cinco ligas cuentan con un perfil en el que las características de multifuncionalidad juegan un papel más o menos importante.

Más allá de esta adaptación general en las últimas incorporaciones, algunos estadios del mercado europeo han apostado por una estrategia clara de multifuncionalidad, invirtiendo en techos retráctiles o en sistemas de terreno de juego móvil para facilitar la operación y preservar las condiciones de calidad del césped (Veltins Arena, Gelsenkirchen; Pierre Mauroy, Lille; Esprit Arena, Düsseldorf; Nuevo White Hart Lane, Londres).

Sostenibilidad medioambiental

La concientización del mercado europeo es notoria, no solo en los estadios de las cinco grandes ligas, sino en otros tan reconocidos como el Johan Cruyff Arena del Ajax de

Amsterdam, en Holanda, una referencia en sostenibilidad, o el Aviva Stadium de Dublín, en Irlanda o el Antalya Arena, del Antalyaspor en Turquía.

La apuesta por la sostenibilidad es parte del modelo de los nuevos proyectos con casos muy reconocidos como el Estadio de Londres, en la Premier League; San Mamés en Bilbao, de LaLiga; Signal Iduna Park, Dortmund, en la Bundesliga; el Allianz Riviera en Niza, de la Ligue 1 o Allianz Stadium, Turín, en la Serie A.

Referencias

- Doña, (2014). *Craven Cottage*. Archivo propio, inédito.
- Doña, (2016). *Goodison Park*. Archivo propio, inédito.
- Doña, (2013). *Etihad Stadium*. Archivo propio, inédito.
- Doña, (2018). *Veltins Arena*. Archivo propio, inédito.
- Doña, (2018). *Signal Iduna Park*. Archivo propio, inédito.
- Doña, (2015). *San Mamés*. Archivo propio, inédito.
- Doña, (2017). *Wanda Metropolitano*. Archivo propio, inédito.
- Doña, (2018). *Estadio Olímpico*. Archivo propio, inédito.
- Doña, (2018). *Dacia Arena*. Archivo propio, inédito.
- Doña, (2013). *Old Trafford*. Archivo propio, inédito.
- Doña, (2018). *Commerzbank Arena*. Archivo propio, inédito.