2. ¿Dónde estamos y hacia dónde vamos?

2.1 Siglo XXI. El *boom* de los últimos años. El estadio como seña de identidad de los clubes

El largo camino recorrido por la industria de recintos deportivos creó un nuevo modelo en los '90. Lo vivido en la entrada del nuevo milenio y, particularmente, en los últimos años, produjo un auténtico *boom* del mercado en toda regla. Y por los movimientos y proyectos que se anuncian para el futuro inmediato, parece que este gran auge no desacelera.

Esta ola reciente de recintos deportivos en todas sus versiones (estadios, arenas, recintos multifuncionales) trajo cambios sustanciales que han revolucionado el mercado, llevándolo a un nivel superior. Existe una nueva visión que ha crecido desde el viejo concepto, hasta un modelo que trasciende la presencia e impacto local del recinto y lo convierte en protagonista global indiscutible de una nueva era en el mundo del deporte profesional, del entretenimiento y de la vida de nuestras ciudades. Especialmente, en muchos casos, es seña de identidad de los clubes. Sin duda estamos en condiciones de decir bien alto: ¡El viejo modelo ha muerto, viva el nuevo modelo!

2000´s

Estados Unidos

En la década pasada los *ballparks* eran los protagonistas indiscutibles a la hora de inaugurar nuevos recintos deportivos en Norteamérica. En la primera década de los 2000 la NFL de forma sobresaliente y también la NBA (mejor dicho, las arenas *indoor* en general) consiguen recuperar gran parte del protagonismo perdido.

Se inauguran estadios espectaculares, como el Ford Field de Detroit. Un estadio de *football* americano totalmente cubierto con techo fijo y con todos los condimentos necesarios para generar ingresos mediante la experiencia de los fans, tanto de grada general como *premium*. Anexa un gran centro de negocios y un edificio *corporate* exclusivo para *premium*.

No se quedan atrás el NRG Stadium, que sustituye al mítico Astrodome; con techo retráctil y una gran oferta de *food and beverage premium* con gran segmentación. O el Lucas Oil Stadium en Indianápolis con

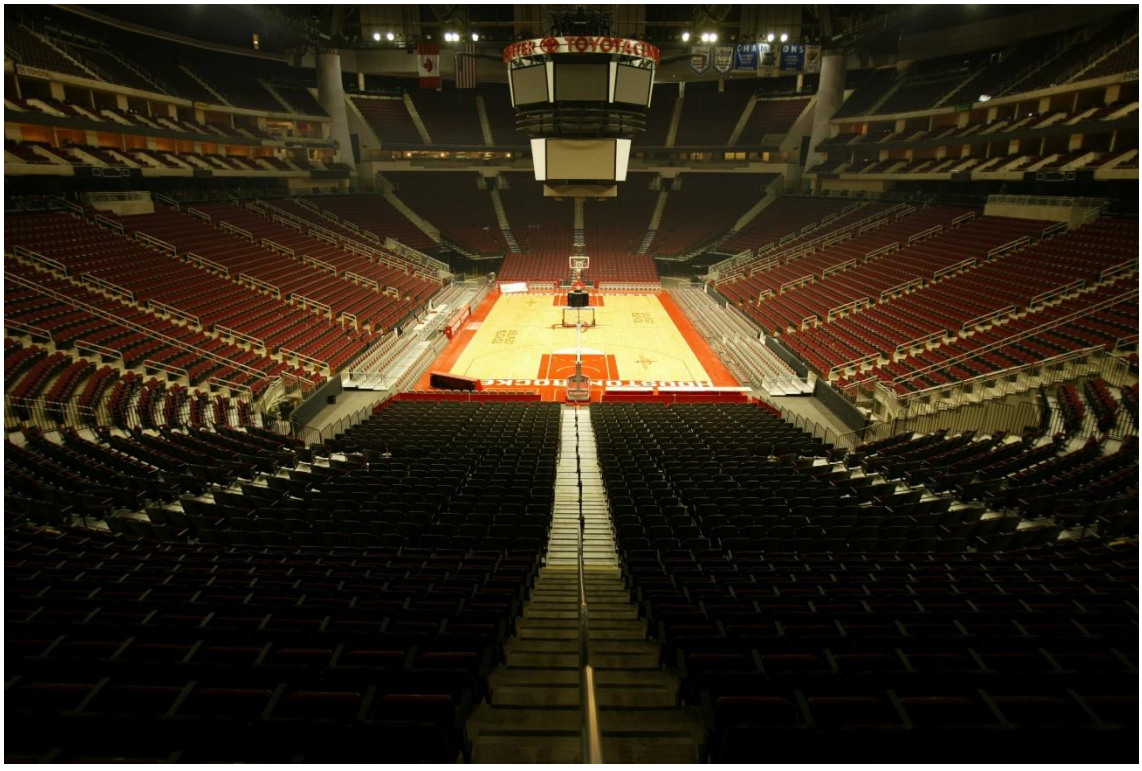
similares características, además de que incorpora los primeros palcos VIP a pie de campo (*field boxes*).

Al final de la década llega el primer estadio de la NFL cuya inversión pasa los 1.000 millones de dólares: el AT&T Stadium de Dallas Cowboys. Es un ícono arquitectónico a la vez que un gigantesco modelo de negocio.

A su vez encontramos el primer modelo que incorpora terreno de juego móvil en Estados Unidos: el University of Phoenix Stadium en Arizona, que también cuenta con techo retráctil.

La NBA, como hemos mencionado, da un paso adelante y aporta recintos con un modelo de negocio completo que incluye toda la oferta posible para el *fan experience* y la generación de ingresos. Algunos destacables son el Toyota Center en Houston, el American Airlines Arena en Miami o el American Airlines Center en Dallas.

Figura 1: Toyota Center en Houston



Fuente: Doña, (s/f). Archivo propio, inédito.

Finalmente, los *ballparks* siguen su carrera de aperturas, no sólo de nuevos estadios, como el nuevo Yankee Stadium en Nueva York (primer *ballpark* que supera los 1.000 millones de dólares de coste) o el impresionante Minute Maid Park de Houston, el Busch Stadium de St. Louis y el Miller Park de Milwaukee. También lleva a cabo reformas muy acertadas, como la de la catedral del *baseball*, Fenway Park, en Boston, que lo elevan al segundo puesto en el *ranking* de generación de ingresos de la MLB.

Los estándares del mercado del deporte (y también del entretenimiento) comienzan a ser indispensables para mantener la fidelidad de los espectadores y el nivel de ingresos requerido para ser viables y poder competir con el resto de equipos, recintos y ciudades.

Resto del mercado

Aunque no es homogénea la evolución del resto del mercado, podemos decir que la tendencia a diseñar estadios que generen ingresos y que sean la seña de identidad de clubes se consolida en algunos focos, como en el mercado europeo.

En algunos casos estos avances se potencian en el marco de los grandes torneos, aunque no siempre se aprovechan de la mejor forma. Por ejemplo, si tomamos como referencia el mundial de Corea y Japón en 2002 veremos que la mayoría de los recintos aún cuentan con pista de atletismo y no ofrecen todo lo que ya se ha desarrollado el modelo de negocio actual. Solo el anteriormente mencionado Sapporo Dome puede aportar algo relevante a este periodo, además del Saitama Arena, como modelos multifuncionales basados en una potente ingeniería.

Sin embargo en Europa, la Eurocopa y el Mundial de fútbol de los años 2004 (Portugal) y 2006 (Alemania) respectivamente, dejan notables diseños que se acercan a los estándares que marca la tendencia del mercado.

En el primer caso vemos estadios como Da Luz y José Alvalade en Lisboa, o Do Dragao en Oporto, que muestran un diseño con áreas comerciales integradas en las estructuras de los recintos y una propuesta *premium* muy por encima de lo que estábamos acostumbrados.

En el caso de Alemania, prácticamente todos los estadios son nuevos y resaltan por su nivel de confort y oferta *premium*. En algunos casos,

como el Allianz Arena de Munich, se revelan como ícono arquitectónico internacional, rodeándolo con una piel "viva" que muta los colores en función del evento que acoge en cada momento. También se lleva a cabo la reforma de alguno de los estadios, como el Signal Iduna Park (ex Westfalen Stadion) de Dortmund, con un resultado espectacular. Además, encontramos un detalle significativo, claro exponente de la evolución del modelo respecto del Mundial de 1974 realizado también en el país germano: mientras que en aquel mundial el 90% de los estadios contaban con pista de atletismo, en el del 2006 sólo el estadio olímpico de Berlín la mantiene por cuestiones de patrimonio.

No obstante, el modelo pionero en el mercado europeo (llevado a cabo en el 2001 sin necesidad del estímulo mundialista) es el Veltins Arena de Gelsenkirchen. El estadio del Schalke 04 cuenta con la oferta completa de modelo de negocio que podíamos encontrar en ese periodo e incluso en años posteriores. Además de todo el *fan experience* que ofrecen, con una excelente oferta *premium* y de restauración, con sistema centralizado de distribución de cerveza; incorporan techo retráctil y terreno de juego móvil, otorgándole la categoría de recinto multifuncional que le permite acoger una gran cantidad de eventos además de los partidos del equipo local. Es un estadio metropolitano, no urbano, que aprovecha su privilegiada posición para tomar ventaja de las distintas poblaciones que lo rodean. Y además, es más que notable desde el punto de vista arquitectónico.

Figura 2: Veltins Arena en Gelsenkirchen

Fuente: Doña, (s/f). Archivo propio, inédito.

Daremos una mención especial a los estadios de los juegos, como el de Sydney (actualmente ANZ Stadium) con un gran uso y recientemente reformado. En la otra cara de la moneda, el Olímpico de Atenas, ejemplo claro del fenómeno "elefante blanco" que estudiaremos posteriormente. En 2008, China como país organizador, presentó un estadio puramente icónico: El Nido de Pekín, reconocido mundialmente por su estética, aunque con poca actividad durante el año.

Pero más allá de los grandes torneos, encontramos que cimentar la seña de identidad de los clubes desde el estadio y concebirlo como elemento imprescindible para sostener el modelo económico es el camino escogido. Además de los ya mencionados, tendremos dos casos relevantes en UK, con el nuevo estadio del Arsenal, Emirates, y Old Trafford del Manchester United, este reformado en profundidad.

Habrá estadios legendarios que albergan otros deportes, como el Twickenham en Londres, que incorpora hotel; o el Cricket Ground de Melbourne que optó por realizar remodelaciones amplias que les permitan ofrecer los nuevos estándares. O Wembley, que opta por demoler el antiguo y levantar en el mismo lugar el estadio más caro de Europa hasta entonces; o Hampden Park, que en una situación análoga acomete una excelente reforma que respeta el formato del original.

Figura 3: Hampden Park en Glasgow

Fuente: Doña, (s/f). Archivo propio, inédito.

Figura 4: Wembley en Londres

Fuente: Doña, (s/f). Archivo propio, inédito.

Finalmente, las arenas *indoor* que comenzaban a sacar la cabeza en la década anterior en réplica del modelo estadounidense, alimentadas por el crecimiento de los espectáculos en el ocio y entretenimiento de la sociedad, se convierten en un nuevo actor. Así, se llevan a cabo aperturas como los Mercedes Benz Arena de Shangai y Berlín, los O2 de Praga y Londres, el Stark Arena de Belgrado o el Arena de Zagreb.

2.2 2010

Estados Unidos

El *boom* del mercado en la entrada del milenio no desacelera y continúa su carrera expansivade los últimos años. A las nuevas aperturas de las principales ligas profesionales del deporte americano se le suma el auge del *soccer*, la liga del fútbol global o universal, como queramos llamarlo, cuyo crecimiento da pie a la construcción de nuevos recintos específicos para la práctica de este deporte.

Históricamente, los equipos de la liga de *soccer* en los comienzos inciertos de la competición optaron por jugar sus partidos en estadios de *football* americano e incluso de *baseball*, cambiando únicamente la configuración del terreno de juego.

Sin embargo, a partir de esta década vamos a ver estadios nuevos específicos de *soccer*, motivados por el crecimiento y consolidación de la liga. El pionero en todos los sentidos es el Red Bull Arena en New Jersey, de los New York Red Bull, que fusiona el modelo de negocio americano con el estilo europeo de estadio cerrado que busca crear una atmósfera más intimista de los estadios tradicionales de fútbol.

La MLB es muy activa en estrenos de nuevos *ballparks*, intenta mantener el ritmo con nuevas incorporaciones, con instalaciones icónicas. Como el Marlins Park en Miami, uno de los pocos equipos que no contaba con recinto propio y que se suma a la creciente tendencia de construir su identidad desde el recinto. También veremos nuevos *ballparks* como el Sunstrust Park de Atlanta, que sustituyen a *ballparks* con solo 20 años de vida, como el Turner Field para conseguir estar a la altura de los requerimientos actuales.

En la NFL la escalada para diseñar el producto más rentable posible, es imparable. Hasta cuatro estadios sobrepasan los 1.000 millones de dólares en inversión (Levi's Stadium, Santa Clara; Metlife Stadium, Nueva York; Mercedes Benz Stadium, Atlanta; US Bank Stadium, Minneapolis). Alguno de ellos, albergarán también partidos de la MLS, como es el caso de Atlanta. Esta ratio de los mil millones como base mínima de inversión parece que va a establecerse para proyectos futuros.

Por último, las arenas *indoor* continúan su apuesta por el modelo de negocio global, multiespectáculo, con una gran flexibilidad y calidad de equipamiento y una amplia oferta en todos los elementos que componen la *fan experience*.

Son ejemplo de esto el Barclays Center, en Brooklyn, que tiene un gran calendario de eventos además del baloncesto y hockey hielo; o la extraordinaria transformación de la arena más famosa del mundo: el Madison Square Garden, que mantiene el espíritu de la historia del recinto a la vez que marca nuevos estándares de mercado con productos innovadores. Otros ejemplos que muestran el buen momento del mercado para este concepto son el Little Caesars en Detroit, con una gran área comercial rodeando el recinto; o el Golden 1 Center de Sacramento.

Resto del mercado

La tendencia actual del mercado, incontestable y creciente, casi exigida, de contar con recintos que cumplan las expectativas de los espectadores y que aporten los ingresos necesarios para su viabilidad y la del club propietario, aprovechan mejor, en estos últimos años, la celebración de grandes eventos deportivos.

La conciencia sobre situaciones pasadas hace que los nuevos recintos se diseñen como un modelo de negocio que evite el gasto sin retorno de otras épocas.

No obstante, esto va a ocurrir especialmente a partir de la segunda mitad de la década, porque en la primera se darán todavía casos como el Mundial de Brasil y las olimpiadas de Río de Janeiro, que provocaron el surgimiento de nuevos elefantes blancos debido al gasto desmedido y sin planificación. Un ejemplo de esto es el mítico Maracaná que, tras afrontar una costosa reforma, se encontró sin uso años después. O el estadio Nacional Mané Garrincha que está en una situación parecida. En el caso de las olimpiadas, aunque el estadio olímpico cuenta ahora con el Botafogo como equipo local, no es el mejor modelo para que un equipo de fútbol pueda sacar rendimiento de su estadio. Otras instalaciones del anillo olímpico se abandonaron durante los años siguientes a la celebración de.

Curiosamente, dos de los pocos estadios con aceptable comportamiento no participaron de estos eventos: el Arena do Gremio y el singular Allianz Parque, de Palmeiras, diseñado con enfoque multifuncional y *corporate*. Ambos proyectos se sostienen con un plan de negocio a largo plazo que los hacen viables, sin regirse por los exigentes dictámenes de los grandes torneos que poco tienen que ver con la sostenibilidad futura y el retorno de la inversión de los recintos.

Por otro lado, los Juegos de Londres nos dejaron un legado de recintos flexibles y sostenibles. Su estadio olímpico, tras una significativa transformación donde la grada fue acercada al campo y se le añadieron elementos de generación de ingresos propios de un estadio privado, ha pasado a manos del West Ham United en un acuerdo que mejora la situación de ambas partes.

Un mercado en alza que aprovecha acuerdos de expansión del *football* americano para establecer su modelo es Méjico. Nuevos modelos como el BBVA Bancomer de Monterrey y el Estadio Akron de Chivas aparecen sustituyendo a un parque de estadios muy obsoletos. También el

legendario Azteca acomete una reforma para alcanzar los niveles exigidos.

En Europa, probablemente, estamos ante la confirmación definitiva del modelo y el convencimiento de la industria de que el futuro de los estadios y arenas va unido a la experiencia que los fans y espectadores puedan tener dentro de ellos.

Mercados como Suecia, que desarrolla el modelo de forma integral con muestras como el Friends Arena en Solna y el Tele2 Arena en Estocolmo; Turquía, que renueva el censo de estadios encabezados por el Türk Telecom Arena en Estambul; el Aviva Stadium en Dublín, que añade a su propuesta un diseño arquitectónico impactante; y España, con San Mamés en Bilbao y el Wanda Metropolitano en Madrid, son todos ejemplos de la consolidación de la industria y del modelo de negocio actual.

Hay casos especialmente relevantes. El Allianz Stadium de la Juventus de Turín abre un camino en Italia, el del estadio en propiedad, que se suma al diseño enfocado en el *fan experience*, totalmente inexplorado en el mercado transalpino. La reforma de Anfield del Liverpool fue un trabajo *state-of-the-art* que potenciará los ingresos del club de manera exponencial. Y el nuevo White Hart Lane del Tottenham, una inversión que roza los mil millones de euros y que contará con un novedoso sistema de cambio de terreno de juego para albergar partidos de la NFL.

Pero también, los grandes torneos (Eurocopa y Mundial) promoverán nuevos recintos y, en esta ocasión, respaldados generalmente con un plan de negocio que le permita la viabilidad futura.

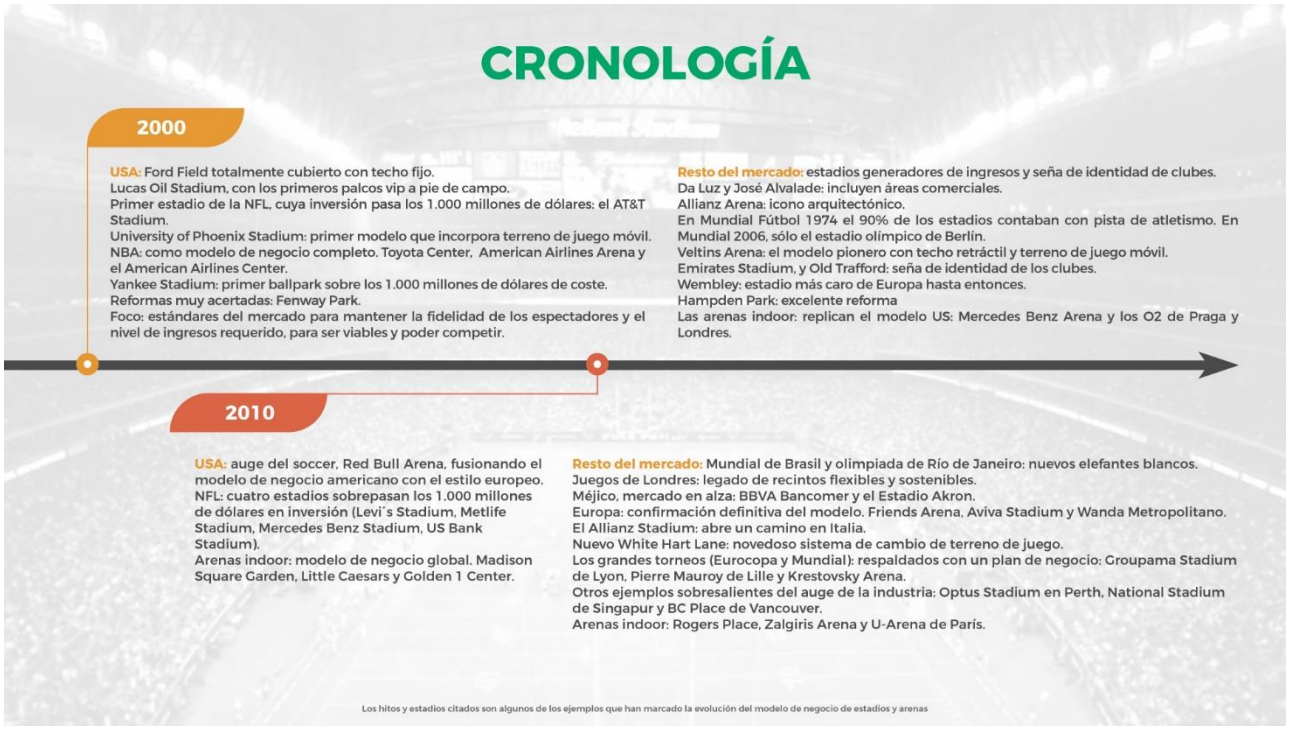
Podemos destacar entre ellos el Groupama Stadium de Lyon para la Eurocopa de Francia, con un diseño de *bowl* (graderío) excelente para albergar partidos de fútbol unido al desarrollo comercial de la zona. Y el Pierre Mauroy de Lille con una propuesta multifuncional, con techo retráctil, y un innovador sistema de movimiento del campo dentro del estadio que lo convierte en una arena *indoor* para todo tipo de eventos de este formato.

Del Mundial de Rusia se destacan el Krestovsky Arena de San Petersburgo con una arquitectura singular que incorpora tanto techo retráctil como terreno de juego móvil que sale fuera del estadio. Y el trabajo sobre el Luzhniki Stadium que acercó las gradas al campo y eliminó la pista de atletismo tras largos años. Son señales de cómo pueden rentabilizarse mejor los estadios hoy día.

Otros ejemplos sobresalientes del auge de la industria y del actual modelo de negocio son el Optus Stadium, en Perth (Australia), estadio de Cricket de última generación; el National Stadium de Singapur dentro del Singapore Sport Hub, un excelente complejo de instalaciones deportivas; o el BC Place de Vancouver, con una reforma notable que lo convierte en una referencia como recinto multifuncional.

En cuanto a las arenas *indoor*, el reflejo de este auge lo tenemos en instalaciones tan dispares y de diferentes mercados como son el Rogers Place en Edmonton, un proyecto sensacional en todos los sentidos; el Zalgiris Arena de Kaunas; el Royal Arena de Copenague; o el U-Arena de París, que es sin duda un nuevo concepto, multifuncional, que opera como estadio *indoor* o recinto de eventos.

Figura 1: Gráfico cronológico



Fuente: Elaboración propia

Referencias

Doña, (s/f). *Toyota Center en Houston*. Archivo propio, inédito.

Doña, (s/f). *Veltins Arena* en *Gelsenkirchen.* Archivo propio, inédito.

Doña, (s/f). *Hampden Park en Glasgow***.** Archivo propio, inédito.

Doña, (s/f). *Wembley en Londres*. Archivo propio, inédito.