

# Módulo 4. Últimas tendencias del mercado. El futuro de los estadios y arenas

## 4.1 Últimas tendencias del mercado. El futuro de los estadios y arenas

*Cuando nos queramos dar cuenta... el futuro ya habrá pasado.*

Probablemente esta cita, refleja el momento en el que se encuentra la industria de los recintos deportivos y multifuncionales.

El significado, no es otro que cualquier avance o nueva tendencia que no apliquemos a tiempo en nuestro estadio o arena, corremos el riesgo de que una vez que tomemos la decisión de implementarlo, quede obsoleto antes de sacarle rendimiento.

El mercado de recintos deportivos se compone de tres ejes, cuya evolución y cambio van a un ritmo vertiginoso:

1. El servicio al cliente. Es la era del poder del cliente, que lo ejerce demandando no solo la excelencia, sino la adaptación a sus gustos y requerimientos.
2. La experiencia de ocio y entretenimiento. Los proveedores de espectáculos deportivos, son empresas que ofrecen contenido de entretenimiento, y que compiten con todos los participantes de esta industria, que evoluciona y cambia al ritmo del resultado inmediato, medido en tiempo real.
3. La tecnología, el Estadio Inteligente (*Smart Stadium*). Si los dos anteriores ejes reflejan el cambio constante del mercado, la tecnología va 10 veces por delante de ellos, y es la que empuja al cambio, marcándoles el paso, y dictándoles el cambio que deben hacer, por medio de la propia tecnología.

Pivotando entre estos tres ejes de continuo cambio, debemos ser conscientes de cómo debemos afrontar el diseño, la gestión o la rentabilización de un recinto.

Es de vital importancia mantener una actitud de alerta, sobre la evolución y el desarrollo del mercado, y al mismo tiempo, tener la perspectiva necesaria en nuestras inversiones, para que cuenten con la flexibilidad que permita una continua actualización de nuestra instalación.

No debemos perder oportunidades y quedar obsoletos por la inacción, pero también hay que evitar el sobredimensionamiento de una propuesta por desconocimiento de los

nuevos avances del mercado, y que la siguiente actualización, no nos permita rentabilizarla en el periodo previsto.

Hay cientos de ejemplos que encajan en algunos de los tres ejes que hemos visto antes, y que han confirmado que el inmovilismo produce pérdidas de oportunidad, y como consecuencia de ello, económicas.

Por ejemplo, el sistema de *cashless payment* (pago sin dinero en metálico) introducido en los estadios en los años '90 (Amsterdam Arena – hoy, Johan Cruyff Arena). El sistema obliga al espectador a comprar unas tarjetas de crédito propias del estadio para su interno únicamente, con las que se puede pagar en todos los puntos de venta del recinto. Un sistema que agilizará las operaciones en el punto de venta, y aumentará el consumo como consecuencia de ello, además de otros beneficios.

**Figura 1: Johan Cruyff Arena, Amsterdam**



Fuente: Doña, 2017. Archivo propio, inédito.

Pues bien, este sistema debido a la evolución de la tecnología digital en el móvil los últimos años, va a quedar obsoleto en breve, cuando muchos estadios ni siquiera lo han llegado a implantar. No hablemos de los que lo han hecho en los últimos cinco años, sin haber previsto el cambio inminente que se avecina.

Basándonos en los ejes clave que hemos explicado más arriba, y tras el análisis de las tendencias que afectan al mercado, estas pueden impactar al mismo tiempo en más de uno de los ejes, o incluso en los tres.

Vamos a listar las tendencias más relevantes a día de hoy... aunque quien sabe, si en pocos años, estaremos cambiándolas:

## **Conectividad**

Es ya más una exigencia obligada, que una tendencia a futuro. A pesar de esto, aún hay muchos estadios que no parecen preocupados, no ya por el resultado que estén logrando actualmente, sino por lo que pueda ocurrir en el futuro, que está a la vuelta de la esquina.

Además de la base de aficionados actuales de los clubes, los jóvenes de hoy, millenials y próximas generaciones, van a liderar el colectivo de espectadores que van a llenar nuestros estadios, y que van a demandar un entorno de conectividad continua.

Estas generaciones no habrán vivido ninguna etapa de su vida sin tener acceso permanente a las redes sociales y a la red en global, por lo que no tener un nivel mínimo de tecnología, que permita la simultaneidad en la conectividad a gran escala, de alta densidad, no será aceptable para ellos, y será imposible atraerlos a los estadios, si no se cumplen unos requerimientos básicos en este servicio.

Además, a medida que estas nuevas generaciones de aficionados, vayan convirtiéndose en el *core business* en nuestra *fan base*, tener una experiencia satisfactoria, que logre captarles y fidelizar, estará cada vez más basada en la experiencia tecnológica, por lo que deberemos estar en alerta permanente para entender sus demandas de conectividad.

Por lo tanto, los estadios deben entender a sus nuevos aficionados, no solo ya para poder atraerlos, sino para conseguir fidelizarlos, fortaleciendo y dilatando la relación lo máximo posible en el tiempo. Y para esto, será esencial la capacidad de adaptación de los recintos, con diseños de modelos tecnológicos flexibles, que puedan actualizarse de forma continua.

La tendencia en la conectividad se extiende más allá de la experiencia que los fans vayan a disfrutar en el propio estadio.

Va a impactar de la siguiente manera en los resultados del *match day*:

- La experiencia de los aficionados que demandan estar conectados permanentemente. No solo quieren asistir y vivir el evento o partido. Para muchos de ellos es tan importante eso, como poder contarlo a su base de amigos y seguidores de sus cuentas en las redes sociales, y poder intercambiar comentarios y opiniones sobre la experiencia.

- En la interacción con las redes sociales, mediante la publicación de fotos, lo que da visibilidad al estadio, las marcas que se publiciten en él, los *sponsors*, y en caso de que tenga *naming*, también por las menciones.
- En el aumento de seguidores en redes sociales – un activo cada vez más tangible – por la actividad en cada partido, permitiendo realizar acciones de *marketing* directo en las redes, para fidelizar a los aficionados. Tanto a los que están en el estadio, como a los que lo siguen por las redes.
- En el *big data*, como veremos más adelante, una herramienta fundamental para la gestión de *marketing* del estadio y del club.
- En el uso de la app del estadio, que como veremos en el siguiente punto, va a generar cada vez más una actividad con beneficios tangibles para el club u operador del recinto.

## App del Estadio

La aplicación para móviles del estadio, juega ya un papel enriquecedor de la experiencia, que irá creciendo en importancia, paralelamente al crecimiento del rol de la tecnología en los estadios, con las nuevas generaciones de aficionados.

Las apps que encontramos actualmente en el mercado, tienen una alta operatividad, con un menú de funciones amplio, que permite al aficionado obtener información, y acceder a servicios de una manera más cómoda y rápida que sin la app, y en ocasiones a mejor precio (entradas, ofertas de comida y bebida, *merchandising* o promociones de *sponsors*).

## Figura 2: Anfield, Liverpool



Fuente: Doña, 2016. Archivo propio, inédito.

La información de la app del estadio siempre debe ir dirigida a la mejora de la experiencia del aficionado. Datos sobre la plaza de *parking* más cercana, o la puerta por la que hay menos cola de espera, y la posición de los servicios, vías de evacuación, o puntos de información, así como los puntos de venta que se adaptan mejor a sus gustos, según el histórico de consumo que lleve registrado cada aficionado.

La tendencia es a realizar todo mediante el móvil, tanto la acción de compra, como el pago, convirtiéndolo en una plataforma integral. Y la aplicación del estadio, es el camino

que facilita al aficionado todas las operaciones que se puedan realizar dentro del estadio.

Desde la compra de entradas para otros partidos, de los que el aficionado recibirá ofertas a un mejor precio durante el encuentro, hasta la compra de *merchandising*.

Además de todo el proceso de compra, la aplicación nos va a permitir servicios exclusivos que van a mejorar la experiencia al fan, tanto mediante videos de jugadas, como mensajes de jugadores, imágenes del equipo en el pre partido o repeticiones del juego.

El consumo en los puntos de venta de comida y bebida, se verá beneficiado igualmente en dos sentidos:

- La posibilidad de los puntos de venta de realizar acciones directas en cada momento del partido o evento, estimulando al aficionado a comprar mediante descuentos relámpago, o simplemente informar del menú y las ofertas habituales.
- La posibilidad por parte del aficionado tanto de encargar el pedido por la app, evitando el tiempo de espera y reduciendo la carga de producción en la hora punta.

La app es un soporte que también proporciona espacios esponsorizables, aumentando tanto los ingresos, como el valor de exposición para los sponsors oficiales del estadio.

Pero sobre todo la app del estadio es una herramienta de fidelización esencial que va a mejorar el *big data* del club.

**Figura 3: Celtic Park, Glasgow**



Fuente: Doña, 2014. Archivo propio, inédito.

Además de las acciones de *engagement* que se pueden realizar, de donde recogeremos datos clave para mejorar la experiencia de nuestros clientes/aficionados, la app del estadio va a ser clave a la hora de vencer una amenaza que está en el mercado actualmente. Esta es la falta de datos como consecuencia de la venta de entradas en el mercado secundario, que evita que los estadios/clubes puedan conocer el perfil de sus clientes, a qué grupo demográfico pertenecen, la edad y el sexo, los gustos, las costumbres de consumo y las preferencias en ocio y entretenimiento.

El aficionado final que asiste al partido, no compra la entrada directamente al club, sino al vendedor del mercado secundario que la ha adquirido previamente. Por lo que el desconocimiento de todos esos datos impide poder aumentar el *big data* del club y gestionar adecuadamente el CRM (*Customer Relationship Management*) con la base de datos de aficionados.

### **Móvil accesos y pagos**

El estadio inteligente – *smart stadium* - tiende no solo a facilitar las transacciones económicas mediante el móvil en todos los puntos de consumo que existan en el recinto, sino a proporcionar el acceso tanto al estadio, como a facilitar el flujo por las diferentes zonas internas del recinto, por medio de la conectividad.

La entrada estará descargada en el dispositivo móvil, mediante un *software* cuyo funcionamiento permitirá el reconocimiento por parte del sistema de control de entrada del estadio.

Esto va a permitir un acceso más fluido y cómodo para el aficionado, que no deberá imprimir su entrada, o llevarla con él en todo momento, y mayor control de la reventa y venta de entradas falsas.

Este sistema va a tener un impacto también en el servicio *premium*. Para acceder a las zonas de *hospitality* donde tenemos derecho por nuestra localidad, solo deberemos contar con un código descargado en el móvil, y ni siquiera deberemos sacarlo.

Este sistema, a prueba en algunas *premium*, logrará evitar las situaciones impropias de los espectadores que han pagado un precio alto por un servicio, tener que esperar, pararse en el turno de seguridad a que se chequee la autenticidad de su entrada o de su pulsera identificativa.

Simplemente accederán, directamente, sin tener que parar, y en caso de que un aficionado que no tenga los derechos de acceso a esa área, quiera acceder, la persona del control de entrada se dirigirá al aficionado cuyo dispositivo ha sido detectado mediante el sistema wifi.

En el mercado, actualmente, hay una gran cantidad de propuestas creativas para mejorar la experiencia, aplicables al uso del móvil como único vehículo de pago e identificación. Veremos cuales dan con la clave para quedarse y consolidarse en el mercado.

## **Audiovisual**

La experiencia audiovisual, mejora la experiencia de los aficionados en los estadios, al igual que lo hace en cualquier evento privado corporativo, centro comercial o área de tiendas, o en un evento de *marketing* mientras se realiza el lanzamiento de un producto o una nueva campaña publicitaria.

Pero en un estadio, además de toda la exposición publicitaria, da la posibilidad de poder ver al detalle el propio desarrollo del juego, o interactuar con los aficionados.

Como hemos visto anteriormente, en el mercado en Estado Unidos la tendencia es extrema, en una carrera de los equipos/estadios, por lograr tener el máximo de pulgadas en LEDs – incluso en 360° - casi como un trofeo más.

**Figura 4: NRG Stadium (anteriormente Reliant Stadium), Houston**



Fuente: Doña, 2003. Archivo propio, inédito.

No solo los videomarcadores, sino su integración en la propia decoración de los *concourses* (pasillos de distribución), con una proyección continua de la imagen y los jugadores del club, como complemento a la proyección de la publicidad de las marcas *sponsors*.

De igual modo los tableros LEDs alrededor del *bowl* – algo más familiar ya en el resto de mercados – y las pantallas de TV distribuidas en todo el estadio, es algo obligado en los diseños actuales.

El mercado audiovisual en general sigue creciendo, y parece que va a tener un recorrido largo, porque los aficionados dejan claro en las encuestas que en la experiencia global que reciben, tienen una valoración alta.

### Plataforma 3D

Las plataformas 3D de *ticketing* se han convertido en un elemento enormemente útil para los clubes por varias razones.

La primera de ellas, es su utilidad para promover la venta. El aficionado puede comprobar el ángulo de visión desde cualquier localidad, viendo en tiempo real, sin necesidad de estar en el estadio, las posiciones más adecuadas para la experiencia que busca, y elegir entre la más favorable.

Pero además esta herramienta, es una ayuda excelente para la gestión de los abonados, que temporada tras temporada se convierte en uno de los grandes desafíos para los clubes.

**Figura 5: New White Hart Lane (3D), Londres**



Fuente: MMC, 2018, 3ddigitalvenue.com

Los gestores comerciales de los clubes pueden presentar el producto a los aficionados con una vista completa del estadio en 360°, y permitir a este tomar la decisión en menos tiempo y con mayor seguridad, ya que el sistema le permitirá comprobar que está en la posición que deseaba, y que, por ejemplo, no hay ángulos muertos de visión en su localidad.

El producto amplía su valor a la hora de comercializar las localidades *premium*. En este caso, el cliente puede contemplar desde su despacho con una exactitud del 100% como sería su palco o cualquier otra propuesta *premium* que le esté ofreciendo el club, incluso personalizándola con su imagen corporativa, y las vistas que tendrá del partido o evento.

## **Precio dinámico**

Muchos de los clubes ya están optando por este sistema, similar al utilizado en la industria del turismo, entre otros, para la comercialización de vuelos y hoteles.

La venta por precio dinámico, es un sistema de venta que permite que los precios fluctúen en función de la demanda de las entradas en cada momento.

De esta forma, se maximizan los partidos muy demandados, y se logran vender en más cantidad los menos demandados, aunque a un menor precio.

La diferencia con la venta tradicional, es que los precios se ponen a principio de temporada, también basados en la demanda que se cree van a tener por el histórico de ventas, pero una vez puestos, quedan fijos y no se pueden modificar.

Por ejemplo, si un partido ha perdido interés, por cualquier circunstancia que afecte a la competición, el precio dinámico lo reflejaría, ofreciendo un precio más asequible, y, por el contrario, el sistema tradicional no podría modificarlo.

Y a la inversa, si hay un partido que gana interés con el tiempo, si la compra del *ticket* ha sido hace semanas o incluso meses, será un precio más ventajoso que los que lo hayan comprado una semana antes del partido.

Estos son algunos ejemplos del funcionamiento del precio dinámico, pero las posibilidades son ilimitadas, ya que funcionan mediante algoritmos, que son los que finalmente adjudican un precio u otro.

En resumen, el sistema racionaliza la comercialización de las entradas, con la aplicación del precio basado en la oferta y la demanda del momento, en tiempo real. La agilidad del sistema permite una dinámica de cambio continuo, que hace que la entrada refleje el precio objetivo en todo momento.

En cualquier caso, los clubes pueden tener algún condicionante como es el precio del abono. No hay un límite legal que impida bajar los precios por debajo del coste por partido de un abono, pero puede crear algún conflicto con los propios abonados, e incluso afectar al número de abonos en temporadas sucesivas.

Si bien, un abono de temporada incluye más cosas que tener un precio más asequible que el *ticket* por partido, como son la seguridad de tener un asiento garantizado el 100% de los encuentros, la implicación del aficionado y su compromiso con el club, la ventaja de gestionar una sola vez la compra para todas las entradas de la temporada, descuentos en *merchandising* y otras ventajas, también hay diferentes perfiles de abonados, que pueden valorar más o menos algunas de estas ventajas, y tomen la decisión de optar por el sistema de precio dinámico durante toda la temporada, en detrimento del abono.

En cualquier caso, los pros son muy superiores a los contras, y el aumento de los ingresos por *ticketing* de los clubes que han optado por este sistema, hacen pensar que la tendencia va a seguir creciendo.

### **Mayor *comfort* y servicios, y menos localidades**

Ya lo hemos repetido en diferentes ocasiones en el curso, pero es importante que también aparezca en el capítulo de tendencias.

Los estadios buscan ofrecer más a los aficionados, en términos de *comfort* y servicios, aunque ello suponga que se reduce la capacidad total en asientos del estadio.

Se amplía el producto *premium*, con un aumento en la oferta de *hospitality*, pero también se amplían el *comfort* y los servicios para las localidades de grada.

El nuevo concepto de “venta de experiencias” requiere esta dirección en la estrategia, que se aplica en todos los nuevos modelos de estadios.

Esta tendencia incluye asientos más amplios y cómodos, mayores espacios en los pasillos de distribución, aumento de puntos de venta de comida y bebida, mejores comunicaciones e incremento de las plazas de *parking* o sistemas de agilización del servicio, como grifos de cerveza que sostienen el vaso mientras se llena, y agilizan el cobro al cliente.

**Figura 6: Estadio da Luz, Lisboa**



Fuente: Doña, 2005. Archivo propio, inédito.

Todo dirigido a conseguir que la experiencia de los aficionados sea de mayor calidad, buscando atraer y fidelizar al público por medio de la diferenciación con otras ofertas del mercado, y generar más ingresos por los servicios a los que pueden acceder los aficionados.

### **Sostenibilidad medioambiental**

Ya hemos hablado ampliamente también de la apuesta por la sostenibilidad medioambiental de los estadios. Pero igualmente debemos incluirla en el listado de tendencias claras del mercado, que forman parte de los nuevos modelos de estadios y arenas.

La certificación en sostenibilidad medioambiental, tanto si es por el modelo constructivo, con sistemas y materiales con menor huella de carbono, como por la gestión operativa del recinto una vez abierto, gracias al reciclaje o al uso de fuentes de energías renovables, aporta un valor tangible en imagen al estadio.

Indudablemente, la motivación para ello debe ser la responsabilidad y conciencia social, sobre todo.

Pero no debemos pasar por alto, que la inversión en sostenibilidad medioambiental, tienen además, dos consecuencias importantes que afectan al modelo de negocio, y que ya hemos mencionado a lo largo del curso:

- El impacto positivo en la imagen de marca del estadio y del club, que puede ser capitalizado con la captación de *sponsors* que quieran lograr esa asociación a la sostenibilidad.
- El propio ahorro energético que supone a largo plazo, optar por las energías renovables.

## ***E-Sports***

Tienen un crecimiento exponencial año a año, y las nuevas generaciones apoyan este deporte de forma masiva, por lo que el futuro está asegurado.

Los estadios y arenas ya se han puesto manos a la obra, y muchos ya han adaptado sus instalaciones para acoger eventos de *eSports*, que han sido un éxito rotundo. Recintos emblemáticos como el Staples Center en Los Ángeles, el Key Arena en Seattle o el Sangam Stadium en Seúl, entre otros, han acogido eventos de *e-Sports*, que han llenado sus gradas como los eventos deportivos de primer nivel.

Incluso ya tenemos en el mercado estadios específicos de *e-Sports*. Es una tendencia que dentro del deporte o de la industria del entretenimiento, donde queramos enmarcarlo, va a ocupar un sitio destacado en la celebración de eventos en los recintos.

Y sin duda, el crecimiento de los *e-Sports*, va a alimentar la inversión tecnológica en los recintos que opten por él, tanto audiovisual, donde basan gran parte de su espectacularidad, como de conectividad de alta densidad, que es parte de la esencia de estos eventos.

## **Holograma, realidad virtual y aumentada**

Estamos viendo en el mercado continuamente avances y muestras de lo que puede llegar a ser la realidad virtual y la realidad aumentada. No hay duda de que va a ocupar un lugar en el ocio y el entretenimiento, y muy probablemente relacionado directamente con los estadios y arenas, que va a impactar en la industria.

Pero cuidado, no solo en la industria de estadios y arenas va a tener ese impacto. La nueva tecnología de VR y AR, va a desarrollar experiencias de una calidad extraordinaria, que también se van a disfrutar fuera de los estadios. Y esto sin duda, va a fortalecer la amenaza del "*home/sofa experience*" que va a ofrecer sus avances a los aficionados, y reforzarla como "competencia interna".

Será necesario ir por delante de los movimientos que puedan disuadir a los aficionados de ir al estadio, poniendo a toda máquina la locomotora de la creatividad, y aplicar las nuevas tecnologías en la experiencia en el estadio, para lograr que esta sea única e inalcanzable fuera del recinto, incluso con los nuevos avances tecnológicos.

Pero, como hemos dicho al principio, el futuro es impredecible, y con la tecnología por medio, aún más.

Vamos a ver hologramas en algún momento, en los que tendremos que ser avisados de que no son realmente lo que estamos viendo... pero ¿cuándo y cómo ocurrirá todo esto?... esa es la pregunta sin respuesta al día hoy.

¿Quién sabe si dentro de unos años, el partido que se esté celebrando en el césped del Camp Nou, se estará “jugando” y también podrá “verse”, al mismo tiempo, en el césped de algún estadio de China y Estados Unidos, Méjico, Japón, India, Brasil, Indonesia...?

## Referencias

**Doña,** (2017). *Johan Cruyff Arena*. Archivo propio, inédito.

**Doña,** (2016). *Anfield*. Archivo propio, inédito.

**Doña,** (2014). *Celtic Park*. Archivo propio, inédito.

**Doña,** (2003). *NRG Stadium*. Archivo propio, inédito.

**Doña,** (2005). *Estadio Da Luz*. Archivo propio, inédito.

**MMC** (2018). *New White Hart Lane (3D)*, Londres. Recuperado de [www.3ddigitalvenue.com](http://www.3ddigitalvenue.com)