

3. Casos prácticos relevantes

Introducción

Este módulo tiene un enfoque eminentemente práctico, con el desarrollo de situaciones reales que han tenido una respuesta por parte de los gestores, operadores o propietarios de los recintos.

Esta industria se alimenta, en gran medida, de las experiencias de proyectos llevados a cabo con algunas aportaciones innovadoras que ayudan a desarrollar el mercado por medio de las tendencias.

Vamos a exponer casos de situaciones reales de estadios (en formato caso práctico y en formato muestra de mercado), que representan algunas de las situaciones más destacadas del mercado. Integraremos, de forma global, detalles y características concretas del diseño, la gestión o la propuesta de modelo de negocio.

Es importante destacar que cada caso nos mostrará distintas perspectivas aplicadas a las soluciones y decisiones tomadas, aún cuando las situaciones pudieran parecer análogas en su origen.

Toda esta enseñanza que nos ofrece la aportación empírica de los casos reales nos va a proporcionar la posibilidad de desarrollar habilidades fundamentales en esta industria, y que resaltamos durante todo el contenido. El objetivo es que estos aprendizajes queden consolidados en la mente de los alumnos, como gestores y operadores profesionales de los estadios y arenas. Estas habilidades son:

- Mirada analítica y crítica. No aceptar y dar por bueno todo lo que está en el mercado, simplemente por el hecho de que se ha llevado a cabo por una entidad relevante y que aparentemente ha desarrollado un plan estratégico previamente. No siempre es así, y nos puede llevar a cometer errores. Debemos ser analíticos y mantener una mirada crítica, no dejarnos deslumbrar por el impacto visual o determinados “brillos” muy habituales en este mercado, que nos impiden ver con claridad la realidad de la situación. Esto nos ayudará a identificar si la propuesta es la idónea o está suponiendo, por ejemplo, un coste de oportunidad.
- Visión global del mercado. Conocer las nuevas tendencias, su evolución y el resultado en cada caso nos permitirá estar a la vanguardia de la industria, y aplicar las mejores soluciones existentes en nuestro recinto.

- Personalización de cada proyecto. Evitar repetir modelos de negocio o propuestas comerciales de otros recintos o mercados por la inercia de que hayan ido bien, sin analizar antes si es el modelo idóneo para nuestro estadio. Cada propuesta debe ser personalizada, hecha a medida de las características de cada mercado, entorno competitivo, y cada club y sus perfiles de aficionados/clientes.

Una vez desarrolladas estas habilidades, debemos aplicarlas recordando una máxima del mercado, cuando nos enfrentamos a una toma de decisión en un proyecto: no hay una única respuesta correcta o solución para cada estadio, sino todas las que resulten de la aplicación de estas tres habilidades. El paso final será decidir cuál de ellas se debe llevar a cabo.

3.1 Allianz Stadium (Juventus de Turín). Caso práctico

Tabla 1: Datos caso Allianz Stadium (Juventus de Turín)

Nombre Estadio:		Allianz Stadium
Año de inauguración:		2011
Ciudad:		Turín (Italia)
Propiedad:		Juventus de Turín
Capacidad:		41.500 (4.000 premium)
Coste:		120 millones €
<i>Naming Rights:</i>		Allianz (10-12 millones € anuales, hasta 2023)
Antiguo Estadio:		Estadio Delle Alpi
Año de Inauguración:		1990
Ciudad:		Turín (Italia)
Propiedad:		Municipal (pública)
Capacidad:		69.000
Coste estimado:		190 millones €

Fuente: elaboración propia.

¿Por qué este caso?

Este caso, por un lado, representa una de las decisiones en gestión deportiva con mayor dificultad que se han tomado en la historia del fútbol europeo e internacional, cuyo resultado ha sido enormemente exitoso.

Por otro lado, nos muestra un ejemplo de excelencia en el diseño de modelos de negocio del mercado europeo de estadios, personalizado en función del club y las características del entorno competitivo donde se sitúa.

Es un caso para aprender desde el éxito, partiendo de una situación de dificultad y riesgo.

En él encontramos muchos conceptos centrales contrastados con una situación real, que nos dará una visión muy nítida de lo que se puede conseguir con la aplicación de estos conocimientos.

Situación de partida

La Juventus de Turín jugó en el Estadio Comunale desde 1933 hasta 1990, campo que compartió con el Torino FC desde 1963.

En 1990, ambos equipos se mudaron al Estadio Delle Alpi, construido con motivo del Mundial de Fútbol de Italia.

Delle Alpi era un estadio de titularidad pública, y compartido por dos equipos de la ciudad, fórmula habitual, que todavía perdura en una gran parte de las ciudades italianas con mayor población.

A diferencia del Estadio Comunale que se encuentra cercano al centro urbano de Turín, Delle Alpi fue construido justo a la entrada de la ciudad, en un área bien comunicada que, aunque periférica, puede considerarse todavía urbana.

Algo destacable también respecto a la ubicación, es su cercanía a los Alpes, que de hecho da su nombre al estadio al estar ubicado en la zona norte de la ciudad. Esto, como veremos ahora, es algo que impacta en la experiencia de los espectadores, por no haberse tenido en cuenta a la hora del diseño.

El estadio Delle Alpi, con una capacidad alta de 69.000 lugares, presentaba un diseño de estadio muy abierto, con forma oval y con pista de atletismo rodeando el césped, lo que creaba una gran distancia entre el público y el terreno de juego. Esta distancia, añadida a otras características introducidas en el modelo, impactaba negativamente en la experiencia del espectador de la manera siguiente:

- Mala visibilidad de la gran mayoría de los espectadores.
- Estadio muy abierto, lo que dificultaba crear atmósfera.
- Anillo inferior, el más cercano a los jugadores, casi sin uso por los ángulos de visión ciegos generados por la distancia, lo que hacía más complicado aún conseguir el ambiente de presión.
- Sensación térmica más baja por el grado de apertura del *bowl*, con dificultad para la climatización.

Además de esto, en el diseño se incluyeron detalles como:

- Fachada abierta sin cerramiento.
- Poca superficie de cubierta/techo.
- Fondos de grada abiertos.

Lógicamente, en un clima frío como es el del norte de Italia, y con la cercanía a los Alpes, como hemos mencionado anteriormente, añadir estos tres detalles al diseño de un estadio, ya de por sí con dificultades para lograr un ambiente acogedor e intimista, agregaba una dificultad mayor al proyecto.

Y de la misma manera que determinadas actuaciones bien planificadas e implementadas acaban retroalimentándose y generando mejores resultados, en este caso, la frialdad del estadio provocada por su diseño se retroalimenta con el impacto negativo que tiene en la asistencia de los espectadores, extremadamente baja, que acaba ofreciendo una imagen de grada vacía que multiplica el sentimiento de frialdad, y de falta de atmósfera en el recinto.

La media de asistencia en el histórico del estadio, durante sus 16 años de vida, ronda los 30/35.000 espectadores, el 50% de la capacidad total (similar en el caso del Torino FC). Ni siquiera los partidos del máximo nivel competitivo alcanzados en los clásicos de la Serie A, ni de la Champions League, consiguen llenar el estadio.

Por las singulares características del diseño, el estadio no ofrecía una propuesta comercial que mejorara la experiencia y aumente los ingresos, ni en el *match day* ni en el *non-match day*.

Y, debido a la situación de uso compartido y de titularidad pública, poder cambiar el modelo era una opción poco realista.

Este era el resultado de un proyecto sin un plan estratégico ni modelo de negocio, que fue impulsado por un gran torneo internacional (Mundial del 1990), y cuya inversión no tenía un plan de retorno, ya que únicamente se buscaba la mayor capacidad de espectadores posible, en un proyecto arquitectónico desprovisto de un equipo de profesionales en la gestión y la rentabilización de recintos deportivos.

La visión

La visión, en este caso de la Juventus de Turín, es cambiar el modelo de estadio, y convertirlo en un modelo de negocio moderno, siguiendo la tendencia del mercado del fútbol profesional en su entorno competitivo, y lograr los resultados económicos mediante la generación de ingresos del nuevo modelo de estadio y el impacto en la nueva imagen del club,

que le permitan crecer y volver a situarse entre los principales equipos europeos a nivel deportivo.

Imagen 1: Allianz Stadium (Juventus de Turín)



Fuente: Doña, 2011, archivo propio, inédito.

El desafío

El plan de la Juventus se encuentra con varios desafíos, algunos intrínsecos a la naturaleza de un proyecto de construcción o reforma de un estadio, como es la búsqueda de la financiación, moverse a otra ubicación o reformar el actual, o demoler y construir uno nuevo, y otros más específicos del proyecto que elevaban la dificultad del reto.

De estos específicos del proyecto, primero nos encontramos con la cultura del fútbol italiano, de la titularidad pública de los estadios y arenas. El modelo de estadio privado no existía en la Lega y apostar por ello era romper las estructuras que existían en el mercado italiano desde hacía un siglo.

Para salvar esto, el Club debía involucrar y convencer a muchas partes, ya que el estadio Delle Alpi, como hemos dicho antes, era, además de propiedad del gobierno local, de uso compartido.

El segundo desafío, específico de la apuesta de la Juventus, es uno de esos desafíos que una vez pasado el tiempo se puede ver casi como una obviedad, pero que, si hacemos el ejercicio de analizar la situación en el momento que se toma la decisión, sin los datos de los resultados ya en la mano, con los que si podemos contar a *posteriori*, nos daremos cuenta de la dificultad y los riesgos que se asumieron al tomarla.

El Club decide demoler y construir un nuevo estadio, y toma la controvertida decisión de reducir su capacidad significativamente, bajan la cifra total de localidades más del 30% de las que tenía el estadio que entonces era su estadio, Delle Alpi. Esto dejaba al nuevo estadio en una cifra final de 41.000 asientos.

Esta decisión fue una de las más complicadas, no solo en la historia del club, sino en la historia del fútbol europeo. Aunque la decisión era gestión, basada en un análisis profundo del potencial del Club en este apartado y las necesidades reales del proyecto, para conseguir el modelo de estadio que le permitiría ser exitoso.

La Juventus es el Club con más seguidores de Italia, y uno de los grandes clubes de Europa. En el periodo donde se toma la decisión, el entorno competitivo de su nivel, la mayoría de los grandes clubes europeos que luchan cada temporada por lograr el campeonato de su país, y posteriormente ganar en Europa, cuentan con estadios legendarios (FC Barcelona, Manchester United), o que han construido uno nuevo en los últimos años (Bayern Munich, Arsenal) con una capacidad que en algunos casos doblarían al nuevo estadio. Y si miramos a la competición doméstica, el agravio comparativo lo tendríamos a pocos kilómetros, igualmente, con estadios de una gran capacidad (AC Milán, Inter, AS Roma).

El mensaje del Club a los aficionados debía ser, que su Club, por el que sentían tanto orgullo y que estaba entre la élite del fútbol europeo y mundial, iba a construir un nuevo estadio, flamante, moderno... pero con 30.000 localidades menos.

La comunicación de un club con sus aficionados, cuando se decide cambiar de estadio, es todo un reto. En ella se debe planificar hasta el último detalle incluido en el mensaje, para minimizar el porcentaje de rechazo natural al cambio que se experimenta en todos los casos, y convencer a los aficionados acerca de los beneficios del cambio.

En este caso, la dificultad para lograr esto se convertía en uno de los desafíos más importantes del proyecto.

Modelo de negocio

Finalmente, la decisión tomada fue la demolición del estadio Delle Alpi y la construcción de uno totalmente nuevo en el mismo lugar.

Esto ocurre tras un acuerdo cuyo proceso fue la compra del Delle Alpi en 2004 por la Juventus, que permaneció jugando allí, junto al Torino FC, hasta el 2006, año en el que fue cerrado para ser demolido en el 2009.

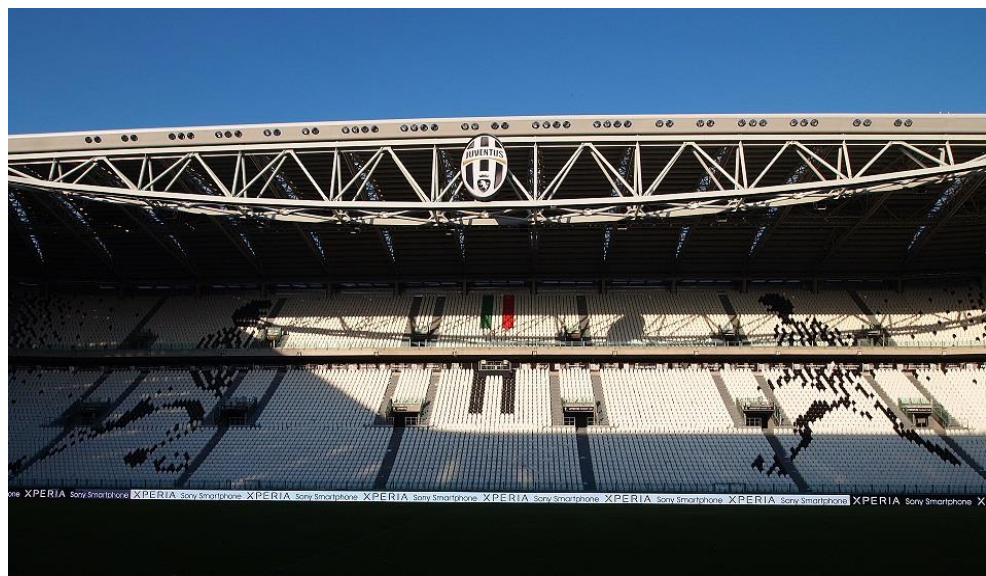
Desde el 2006 y hasta la temporada 2010/2011, la Juventus permaneció jugando, junto al Torino FC, en el estadio Comunale ampliamente reformado para acoger los Juegos Olímpicos de invierno en 2006, y que finalmente quedaría para uso exclusivo del Torino.

En el 2011 era inaugurado el nuevo estadio de los *bianconeri*, entonces Juventus Stadium, y comenzaba la historia en la nueva casa del Club.

El recinto integra hasta tres perfiles de modelo, perfectamente conectados y complementarios entre sí, que mantienen la actividad del estadio los 365 días del año: el de estadio intimista, el *corporate* y el comercial.

Además de esto, el diseño arquitectónico está alineado con los modelos de negocio establecidos por el Club para la explotación del recinto, potenciándolos y posibilitando la maximización de los ingresos de forma sostenible en el futuro. Un claro ejemplo de trabajo en equipo, integrado por todos los que deben tener participación en el diseño desde el origen del proyecto.

Imagen 2: Allianz Stadium (Juventus de Turín)



Fuente: Doña, 2011, archivo propio, inédito.

Imagen 3: Allianz Stadium (Juventus de Turín)



Fuente: Doña, 2011, archivo propio, inédito.

De hecho, la decisión sobre la capacidad total del estadio está directamente relacionada con el modelo de negocio, al igual que el resto de las decisiones tomadas sobre la instalación, como veremos a continuación.

Las principales líneas de actuación que definen el modelo de estadio son las siguientes:

- **Estadio con atmósfera intimista:** la capacidad del estadio está dimensionada por dos razones; para racionalizar la inversión maximizando el rendimiento y para asegurar una grada con una ocupación alta cada partido.

Esto va a proporcionar una gran atmósfera, y una buena imagen que posteriormente se verá reflejada en otras líneas de negocio, como la *esponsorización* y los derechos de televisión.

Además, el diseño del *bowl* cuenta con un anillo inferior que tiene tres características destacadas: está muy cercano al terreno de juego; es muy vertical, lo que le da mejor visibilidad y consigue que el efecto de estar “casi” encima de los jugadores; además, concentra a más del 50% de la capacidad total en ese primer anillo, lo que potencia el efecto “caldera” u “olla de presión”.

El otro elemento que define al estadio en este apartado es la cubierta o visera que cubre la totalidad de las localidades del

estadio, y que consolida ese aspecto de estadio cerrado que es, a la vez, acogedor e intimidatorio.

- **Mayor confort:** el equipamiento de todo el estadio es de primer nivel en cuanto a sillería, algo que mejora en mucho las anteriores condiciones.

No solo se mejoró el equipamiento en general, sino también el diseño de los accesos y el flujo de espectadores, que está pensado para que se haga con facilidad tanto fuera de la grada como en el propio *bowl*.

La temperatura del estadio mejora también las condiciones previas, al ser dotado de dos elementos claves para ello: la extensa cubierta y la fachada exterior, que aun no siendo estanca ayuda a tener un mayor *confort* climático.

- **Localidades *premium*, *hospitality* y producto *corporate*:** el salto de calidad, y también de cantidad, en esta área ha sido rotundo. Se ha pasado de ser una línea casi inexistente en el antiguo estadio, a tener una de las propuestas *premium* más completas de todo el mercado europeo, que dota al recinto de un consolidado perfil *corporate*, tanto en el *match day* como en el *non-match day*.

Imagen 4: Allianz Stadium (Juventus de Turín)



Fuente: Doña, 2011, archivo propio, inédito.

Imagen 5: Allianz Stadium (Juventus de Turín)



Fuente: Doña, 2011, archivo propio, inédito.

El estadio cuenta actualmente con unas 4.000 localidades *premium*, que incluyen 62 *sky boxes* privados. Esto quiere decir que, el ratio es un 9,7% sobre la capacidad total del estadio, ratio que representa la tendencia global del mercado.

La distribución entre localidades en palcos VIP privados y en zona compartidas es cercana al 20%, en los primeros, y algo por encima del 80% en los segundos. Este reparto difiere un poco de la tendencia general, pero está dentro de los márgenes de personalización de cada proyecto.

Además, el estadio incorpora diferentes clubs *premium* con salas de *hospitality* y restauración, con un excelente diseño tanto estético como de producto, con instalaciones *corporate* de alta calidad para los eventos en el *non-match day*.

Imagen 6: Allianz Stadium (Juventus de Turín)



Fuente: Doña, 2011, archivo propio, inédito.

- ***Naming***: la imagen del estadio, tanto por su arquitectura como por la atmósfera que se genera con la grada llena – y el espectáculo que ofrece el Club de luces y sonido en cada partido – es un valor que ha llevado a la consecución del acuerdo de *naming* con la empresa Allianz, y el refuerzo de los contratos con otros *sponsors* del Club.

Es la plataforma perfecta que proyecta los valores del Club y que puede capitalizar, por medio del estadio, con productos como el *naming*.

- ***Museo, tour, shopping center y restauración (food&beverage)***: el estadio funciona como un destino los 365 días del año. La oferta creada para el *non-match day*, más allá del producto *corporate*, incluye un centro comercial anexo al estadio (Área 12, cuya venta de los terrenos financió parte del proyecto) que funciona como área de ocio y entrenamiento complementaria a la visita al propio estadio, con el *tour* y museo como productos ancla que generan el tráfico y los ingresos al Club.

La oferta de restauración en el *match day*, fuera de las zonas *premium*, aunque mejora significativamente la del antiguo estadio, está más basada en la propia oferta del centro comercial que funciona en el pre y post partido.

Resultados y conclusiones

El resultado del nuevo estadio es un éxito rotundo en todas las líneas.

La media de asistencia subió por encima del 20%, consiguiendo varios llenos cada temporada, y presentando un estadio con una gran entrada en todos los partidos.

Las localidades *premium* cuentan con una gran ocupación, cercana al 100%, y los espacios de *hospitality* acogen numerosos eventos *corporate* durante el año, convirtiéndose en una línea de negocio fundamental en la cuenta de explotación del Club.

El *naming* del estadio aporta una cantidad entre los 10 y 12 millones de euros anuales, con un contrato que tendrá una duración mínima de seis años.

El estadio está activo todo el año, generando ingresos que eran inexistentes en la situación anterior.

Y lo más importante, el índice de satisfacción de los aficionados, cuyo orgullo y autoestima ha incrementado y hacen posible este resultado.

Además de este impacto directo, el estadio impacta en el resultado económico global de forma concluyente, aumenta las audiencias (derechos) de televisión, la percepción positiva de la imagen del Club, y consiguientemente, los acuerdos comerciales con *sponsors*.

La suma de todo esto, ha llevado al Club a situarse dentro del *top ten* del *ranking* de ingresos del fútbol europeo. Pasó, en una década, de tener ingresos por debajo de los 300 millones por temporada, a superar, actualmente, los 500 millones.

Definitivamente el proyecto del Club, con el estadio como piedra angular, ha logrado el objetivo final de elevar el nivel competitivo del equipo de forma sostenible, que desde la inauguración del estadio ha logrado ganar el *escudetto* cada temporada, y ha vuelto al primer nivel de la competición europea, llegando en dos ocasiones a la final de la UEFA Champions League.

3.2 NRG Stadium (Houston Texans). Caso práctico

Tabla 2: Datos caso NRG Stadium (Houston Texans)

Nombre Estadio:		NRG Stadium
Año de inauguración:		2002
Ciudad:		Houston (USA)
Propiedad:		Pública
Capacidad:		72.000
Coste:		470 millones \$
<i>Naming Rights:</i>		NRG (10 millones \$ x año, hasta 2032)
Antiguo Estadio:		Astrodome
Año de Inauguración:		1965
Ciudad:		Houston (USA)
Propiedad:		Pública
Capacidad:		60.000
Coste estimado:		35 millones \$

Fuente: elaboración propia.

¿Por qué este caso?

Vamos a ver en este caso, una situación tipo de cómo en el mercado norteamericano - en este caso de la NFL (National Football League) y relacionado en su origen con la MLB (Major League Baseball) - se valora el estadio, *ballpark* o arena, como piedra angular de un proyecto deportivo a mayor escala que en el resto de los mercados. Este especial tratamiento y valoración de los recintos deportivos multifuncionales, se pone de manifiesto de forma inequívoca, en dos situaciones casi exclusivas de las ligas profesionales en USA:

- La exigencia a las franquicias, por parte de las propias ligas, de contar con un estadio o arena de primer nivel, que cumplan los estándares cualitativamente más altos del mercado en todas las líneas, no solo en capacidad de espectadores, sino también en calidad técnica y de equipamiento, en *confort*, y en capacidad de generación de negocio. Todo esto se traduce en un mínimo de inversión exigida, que cuanto más alta sea, más posibilidades va a tener de contar con el respaldo de la competición.
- El sistema de captación de franquicias por parte de las ciudades. Esta se basa casi por completo en la propuesta de estadio o arena que ofrezca la ciudad a la franquicia deportiva y al proyecto del equipo. Además, el porcentaje de la inversión total para la construcción del recinto que la ciudad está dispuesta a cubrir con

inversión pública, mediante la aplicación de nuevos impuestos o de los fondos del gobierno local.

Situación de partida

La ciudad de Houston, situada en el condado de Harris en Texas, cuenta con una franquicia de *football* americano profesional desde el año 1960. Eran los Houston Oilers, que por aquella época y hasta 1965, jugaban sus partidos en el Jeppesen Stadium, situado donde actualmente se encuentra el TDECU Stadium de la Universidad de Houston. Posteriormente, se mudaron al Rice Stadium, que acogió la Super Bowl de 1974. En él jugaron durante dos temporadas, hasta 1967. Luego, en 1968, comenzaron a jugar en el Astrodome.

Houston cuenta también desde 1962 con una franquicia de las ligas profesionales de *baseball*, los Colt 45s, llamados así hasta 1964, año en que pasaron a llamarse los Astros de Houston. En este caso los Colt 45s jugaron en el Colt Stadium, construido para jugar allí temporalmente hasta que fue inaugurado el Astrodome en 1965, con la temporada de los Astros.

Además de las dos franquicias de *baseball* y *football* americano, el estadio acoge anualmente el Livestock Show and Rodeo, un evento de gran magnitud relacionado con tradición ganadera de la zona, y que tiene una duración de 20 días, con numerosos conciertos y exhibiciones.

Por lo tanto, el Astrodome nace con vocación multifuncional, con el objetivo de acoger diferentes deportes y todo tipo de espectáculos y eventos.

Imagen 7: Astrodome (Houston)



Fuente: Doña, 2004. Archivo propio, inédito.

Es conocido, desde su inauguración, con el seudónimo de la octava maravilla del mundo. Y no era para menos, con una capacidad de 62.000 espectadores, es el primer estadio del mundo con cúpula fija, construida de acero, metacrilato semi transparente y hormigón, con más de 200 metros de diámetro y 60 metros de altura, sin una sola columna intermedia de sujeción. Un icono arquitectónico y un prodigio de la ingeniería, un estadio *state-of-the-art* en aquella época, como suele denominarse a los estadios con un diseño de vanguardia.

El estadio es un icono, no solo por su espectacularidad arquitectónica y su ingeniería innovadora, también incluye una serie de nuevos elementos que lo convierten en una referencia histórica de la industria. Cuenta con gradas móviles que permiten cambiar su configuración para acoger ya sea *baseball*, *football* americano, u otro tipo de deportes y eventos; incorpora palcos VIP, siendo pionero en el mercado de estadios con este producto; todos los asientos del recinto son acolchados; presenta un gran video marcador, y tras un primer año de problemas con el césped natural, crea el césped artificial, llamado Astroturf.

Sin embargo, el paso del tiempo, y los nuevos avances y tendencias, generan requerimientos y demandas que son difíciles de satisfacer,

incluso después de varias mejoras y renovaciones acometidas durante las tres décadas de actividad del Astrodome.

Tanto los Astros (*baseball*) como los Oilers (*football* americano) después de varios años de negociación y amagos de ruptura, deciden finalmente buscar otra alternativa. Los primeros, logran el acuerdo con las autoridades locales para la construcción de un nuevo *ballpark* en el *downtown* de Houston, el Minute Maid Park (anteriormente Enron Field) inaugurado en 2000. Pero los segundos, los Oilers, deciden trasladar la franquicia a Nashville en 1996 (actuales Tennessee Titans), tras no llegar al acuerdo para construir un nuevo estadio para su franquicia, que cubriera todas las carencias que tenía el ya envejecido Astrodome.

Imagen 8: Minute Maid Park, Houston



Fuente: Doña, 2005, archivo propio, inédito.

Esto deja a Houston sin equipo de NFL, y el Astrodome sin un inquilino de las ligas profesionales, y con demasiados años encima para atraer otra franquicia (teniendo en cuenta el ratio de vida útil de un estadio en Estados Unidos -25/30 años- mucho más corto que en el resto de los mercados).

La visión

Con este escenario, un grupo de empresarios funda el Houston NFL Holdings Group, actual propietario de los Texans, y con el apoyo del Livestock Show and Rodeo, impulsan el movimiento para convencer a las autoridades de invertir en un nuevo estadio, con un nuevo proyecto de franquicia para la liga de *football* americano profesional.

Este nuevo proyecto debía estar decidido antes de la próxima adjudicación de una franquicia de expansión por parte de la NFL, en 1999.

El desafío

Tras fracasar el apoyo a un nuevo estadio, a principios de los 90, y provocar la salida de los Oilers de la ciudad, y la posterior aprobación por parte del condado de Harris de una inversión de 250 millones de dólares en un nuevo *ballpark* en el *downtown* de Houston, la tarea de convencer al gobierno local del condado sobre los beneficios de invertir en un nuevo estadio era todo un reto.

Sin duda, el albergar una franquicia es algo beneficioso para una ciudad, y especialmente para una de la entidad de Houston, la cuarta ciudad más poblada de Estados Unidos, con una población, a finales de los 90, de unos 2 millones de habitantes.

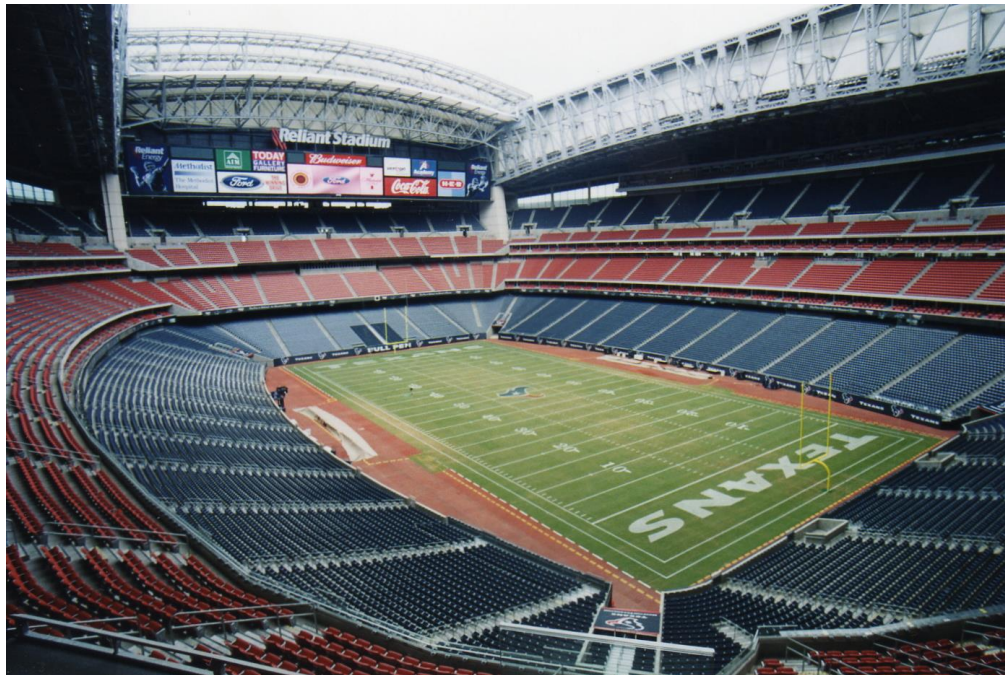
Pero tras la inversión en el *ballpark*, la exigencia que iba a suponer la inversión de un nuevo estadio, para lograr ser sede de la nueva franquicia de expansión de la NFL, no iba a ser una cantidad baja ni mucho menos.

El reciente fracaso para mantener a los Oilers, por la falta de apoyo económico en la construcción de un nuevo estadio, era un *hándicap* ante la NFL. La propuesta del nuevo estadio no podía ser simplemente una buena propuesta, sino una que alcanzara la excelencia para despejar las dudas del apoyo de la ciudad al proyecto de la nueva franquicia.

En consecuencia, se presentaban dos desafíos: convencer primero a las autoridades locales de construir un estadio de una inversión alta, y convencer a la NFL de ser la franquicia idónea para serle concedida la plaza, con una propuesta de estadio *state-of-the-art* que superara lo que ya había en el mercado.

Finalmente, el estadio fue aprobado –inversión de 470 millones de dólares, un 70% pública–, y la franquicia de la NFL concedida a Houston como el nombre Houston Texans.

Imagen 9: NRG Stadium (anterior Reliant Stadium), Houston



Fuente: Doña, 2005, archivo propio, inédito.

Modelo de negocio

El diseño del nuevo estadio cumple con las expectativas y logra establecer nuevos estándares de mercado.

Cuenta con una capacidad de 72.000 espectadores, lo que significa una capacidad media-alta en el entorno de la NFL.

El estadio tiene dos perfiles de modelo de negocio muy marcados, el estadio multifuncional/multiespectáculo y el perfil *corporate*.

El *bowl* está distribuido en tres anillos, siendo el anillo inferior (nivel del campo) el de mayor capacidad, aunque de tamaño parecido a los dos anillos superiores. Es un *bowl* totalmente cerrado que no deja la visión externa desde el interior. Esto responde al problema de la climatización en Texas, que necesita evitar la entrada del excesivo calor habitual en la zona, por encima de 40°C, y a que el estadio está ubicado en las afueras de la ciudad (junto al Astrodome), por lo que el típico diseño de estadio americano con una parte de la grada abierta para poder ver de fondo el *skyline* de la ciudad no tiene sentido en este caso. Indirectamente, hace al estadio más impresionante en su interior.

Es el primer estadio de *football* americano totalmente cubierto con techo retráctil. Que estuviera cubierto era una de las premisas, principalmente por el perfil multifuncional y multispectáculo del recinto que necesita del modelo *indoor*, y también para conservar el interior a salvo de los problemas de climatización ya mencionados. En este caso, además,

incorpora el mecanismo de movilidad por primera vez en un estadio de la NFL, que ofrece la versatilidad de jugar o de acoger eventos, como conciertos o espectáculos, con el techo abierto cuando el clima lo permite.

A pesar de este diseño de estadio **cerrado y techado**, la sensación es de claridad en el interior, por dos elementos: el diseño de la fachada acristalada, que también permite ofrecer vistas desde el *concourse*; y el material con el que está hecho el techo retráctil, de membrana PTFE semi transparente. Este tipo de material, además de permitir la entrada de luz natural, es idóneo, por su ligereza, para la operatividad en los diseños de este tipo de techos. En el NRG Stadium la apertura de la cubierta tan solo necesita 7 minutos.

Imagen 10: NRG Stadium (anterior Reliant Stadium), Houston



Fuente: Doña, 2005, archivo propio, inédito.

El recinto cuenta con una gran dotación audiovisual, lo que aumenta la experiencia tanto de los fans en los partidos de *football* americano como en los espectáculos. Se compone de dos video pantallas LED de gran tamaño, una en cada fondo, un cinturón LED 360 en el segundo anillo, y varias posiciones LED en el anillo inferior.

Todas estas características hacen de NRG Stadium un modelo perfecto para acoger cualquier tipo de eventos, desde los públicos a los privados y corporativos, como veremos a continuación.

El perfil *corporate* está muy presente también en el diseño del modelo.

El estadio incorpora una oferta *premium* de primer nivel, tanto en cantidad como en calidad.

En cantidad, el número total de localidades *premium* es de 12.200, distribuidas en 197 palcos privados y 8.200 localidades club compartidas. Esta propuesta está alineada con la media de la tendencia

del mercado americano en cuanto al 17% *premium* del total de la capacidad del estadio, y un poco diferente con respecto a la distribución entre localidades en palco privado y compartido. La tendencia del mercado es de 24/76%, y el estadio tiene una distribución de 32/68%.

La calidad de la propuesta es excelente, contando con unas 8 salas multifuncionales que pueden acoger diferentes configuraciones para eventos privados, además de funcionar como áreas de *hospitality* durante los partidos y eventos.

Imagen 11: NRG Stadium (anterior Reliant Stadium), Houston



Fuente: Doña, 2005, archivo propio, inédito.

Imagen 12: NRG Stadium (anterior Reliant Stadium), Houston



Fuente: Doña, 2005, archivo propio, inédito.

La ubicación dentro del NRG Park potencia este perfil destinado a eventos de empresas.

El NRG Park es un complejo de recintos que ha ido creciendo junto al Astrodome. En él están integrados:

- Astrodome (ahora NRG Astrodome).
- NRG Stadium.
- NRG Arena (una arena con capacidad para 8.000 espectadores y espacios anexos para exposiciones).
- NRG Center (un recinto de exposiciones y exhibiciones).

Una oferta completa para los eventos empresariales, que se integran también en otros eventos acogiendo parte de ellos, como el Livestock Show and Rodeo.

Además de los marcados perfiles del modelo, el NRG Stadium incorpora las líneas de negocio más actuales, desarrolladas y potenciadas al máximo nivel gracias al diseño moderno de la instalación, como son una restauración que cubre tanto las área de *hospitality* como los *concurses* de grada general, una oferta de restauración con presencia de los concesionarios más reconocidos en la zona, la *esponsorización* de diferentes áreas, o el propio *naming rights* del estadio, que aporta la cantidad de 10 millones de dólares anuales.

Imagen 13: NRG Stadium (anterior Reliant Stadium), Houston



Fuente: Doña, 2005, archivo propio, inédito.

Imagen 14: NRG Stadium (anterior Reliant Stadium), Houston



Fuente: Doña, 2005, archivo propio, inédito.

Sobre esto es importante destacar que, en los primeros años, la denominación del estadio fue Reliant Stadium y que posteriormente, con la apuesta de la misma compañía por el complejo de recintos, optó por modificar la denominación potenciando el *naming* con la denominación de todos los recintos con NRG, y también del propio complejo como NRG Park.

Imagen 15: NRG Stadium (anterior Reliant Stadium), Houston



Fuente: Doña, 2005, archivo propio, inédito.

Imagen 16: NRG Stadium (anterior Reliant Stadium), Houston



Fuente: Doña, 2005. Archivo propio, inédito.

Resultados y conclusiones

Los resultados, después del enorme desafío que supuso todo el proyecto, son un éxito rotundo.

La asistencia media en los partidos de los Texans está en el 95%, aproximadamente, desde la inauguración del estadio.

El calendario de eventos, y espectáculos deportivos y privados, supera los 200 anuales. Algunos de ellos, además de los de la competición de la NFL, son auténticos *must* a nivel nacional e incluso internacional, como el Livestock Show and Rodeo, que ocupa el NRG Park durante 20 días, con prácticamente todo el complejo participando con alguna actividad.

A esto hay que añadirle en su curriculum el haber acogido dos Super Bowl (2004 y 2017), haber sido sede de la Copa América de Fútbol (universal) en 2016, y ser futura sede del Mundial de Fútbol (universal) en 2026.

Además de esto, Houston cuenta con un estadio, quizás no tan icónico como el Astrodome, pero que es una referencia en todos los sentidos como recinto deportivo y de eventos, y vuelve a ser un orgullo para sus habitantes.

El resumen de todo esto es que el resultado económico es positivo y sin duda rentable para los inversores, tanto públicos como privados.

La conclusión más sobresaliente de este caso es el valor principal que un estadio tiene en cada proyecto en el mercado USA. Pero que en esta ocasión se pone más de relieve, porque la decisión debe ser tomada aceptando que un estadio muy querido e icónico como el Astrodome, debía ser reemplazado para lograr responder a las demandas del mercado.

No es algo superficial. Lo prueba el enorme debate creado durante estos años para buscar un uso al Astrodome y evitar su demolición y conservarlo.

Definitivamente, ha sido declarado como "*State Antiquities Landmark*" (monumento histórico del estado), lo que le otorga la protección legal que le asegura permanecer en pie indefinidamente. Pero, además, se verá favorecido por una inversión de 105 millones de dólares, que no supondrá un aumento en los impuestos de los habitantes del condado de Harris, y que le acondicionará como recinto de eventos y dotación de *parking* para el complejo. Final feliz para todos.

3.3 Fenway Park (Boston Red Sox) y Anfield (Liverpool FC). Muestra de mercado

Tabla 3: Datos caso Fenway Park (Boston Red Sox) y Anfield (Liverpool FC). Muestra de mercado

Nombre Estadio:		Fenway Park
Año de inauguración:		1912
Ciudad:		Boston
Propiedad:		Red Sox
Capacidad:		37.755
Coste:		650.000 \$ (reforma de 285 millones de \$)
<i>Naming Rights:</i>		No
Antiguo Estadio:		Anfield
Año de Inauguración:		1884 (desde 1892 campo del Liverpool)
Ciudad:		Liverpool
Propiedad:		Liverpool FC
Capacidad:		54.074
Coste estimado:		Nueva reforma 115 millones £
Naming Rights:		No

Fuente: elaboración propia.

¿Por qué este caso?

En el mercado de estadios se dan diversas situaciones y escenarios, que debemos manejar, analizar, tomar decisiones y gestionar. Muchas de esas situaciones son análogas o tienen puntos de coincidencia entre ellas que pueden hacer que parezca que nos enfrentamos, literalmente, al mismo caso o problemática.

En otras ocasiones, el escenario y sus condicionantes son totalmente distintos a otros estadios o recintos, y las diferencias son claras en cuanto a conceptos a aplicar.

Como hemos subrayado al principio del módulo, cada proyecto tiene una respuesta y una solución diferente que debe ser personalizada.

En el caso anterior, nos encontrábamos con un estadio, Astrodome, que reunía unas condiciones muy evidentes de estadio icónico y mítico, con un gran componente emocional y muy querido por los aficionados. Los años desde su inauguración lo habían convertido en un sitio irremplazable en el corazón de los habitantes de Houston, y a la vez, obsoleto para continuar atendiendo sus demandas, implementando el modelo de negocio idóneo.

En los dos estadios que encontramos en esta muestra de mercado, vamos a enfrentarnos a un escenario que, en un primer vistazo, podría parecernos que la aplicación de la solución tomada con el Astrodome – construir un estadio nuevo – a la vista del éxito cosechado, sería la única posible.

Sin embargo, tanto en Boston como en Liverpool, vamos a ver que no fue así, que la respuesta correcta en cada caso, en cada estadio, solo nos la puede dar el análisis y la solución personalizada, hecha a medida.

Desarrollo

Fenway Park es conocido como la **Catedral del Baseball** en Estados Unidos. El seudónimo o eslogan del estadio es *America's Most Beloved Ballpark* (el *ballpark* más querido de América).

El estadio mantiene la estructura original desde su inauguración en 1912. Más de cien años lo contemplan ya. Varias generaciones de familias de *la Red Sox Nation* han disfrutado, animado, vibrado, sufrido, perdido, ganado, vivido..., y han visto sus sueños cumplidos en las gradas del viejo y legendario Fenway.

Con esta tarjeta de presentación, ¿quién se atreve a proponer quitar uno solo de sus rojos ladrillos centenarios?

Imagen 17: Fenway Park (Boston Red Sox)



Fuente: Doña, 2012, archivo propio, inédito.

Imagen 18: Fenway Park (Boston Red Sox)



Fuente: Doña, 2012, archivo propio, inédito.

Anfield tiene una historia parecida. Inaugurado en 1884, era el campo donde habitualmente jugaba el Everton FC. En 1892, el propietario del estadio, tras romper con el Everton, decidió fundar el Liverpool FC y jugar los partidos como local en Anfield.

Aunque el estadio ha acometido diferentes reformas y adaptaciones durante su prolongada historia, siempre ha mantenido inalterable su ubicación y la configuración del campo. Más de 120 años de generaciones de "*Kopites*" han experimentado las mismas emociones que hemos descrito en Fenway, temporada tras temporada.

Imagen 19: Anfield (Liverpool FC)



Fuente: Doña, 2016. Archivo propio, inédito.

Imagen 20: Anfield (Liverpool FC)



Fuente: Doña, 2016, archivo propio, inédito.

En ambos estadios permanecen los latidos de los miles de corazones que estuvieron en sus gradas animando a su equipo.

Esta no es una frase vacía, cargada de nostalgia para el recuerdo, y que no tiene influencia en las decisiones que se tomaron en ambos proyectos.

Cuando afrontamos un proyecto de un estadio, el cambio por uno nuevo o la reforma del actual, debemos valorar con la máxima atención, la implicación que tiene la decisión en el apartado emocional de los aficionados.

En estos dos casos, esta valoración, añadida a los riesgos inherentes de un cambio, relacionados con la logística, las costumbres y los gustos de la afición, pesaron en la balanza de forma determinante para optar por permanecer en el mismo estadio.

Pero de poco serviría permanecer y respetar el sentimiento de tantas generaciones de aficionados, si la viabilidad futura del club no se sustenta con esa decisión. Acabaríamos con un estadio vacío, y finalmente demolido, o como mal menor, con un equipo con dificultades para subsistir y sin capacidad de competir, perdiendo su *status* en favor de sus rivales.

Es necesario analizar y comprobar que se puede diseñar e implementar un nuevo modelo de negocio, con las ampliaciones y renovaciones que sean posibles llevar a cabo en el recinto, que permitan la viabilidad futura, tanto del recinto como del club.

En ambos casos, estos pasos se llevaron a cabo por la empresa propietaria, y la decisión de permanecer fue la elegida.

La empresa propietaria de ambos clubes es Fenway Sports Group (FSG). En 2002 compró los Red Sox, propietario de Fenway Park, y en 2010, se hizo con el Liverpool FC, propietario de Anfield.

Tanto en un caso como en el otro, los anteriores propietarios intentaron llevar a cabo un plan para construir un nuevo estadio en otra ubicación, antes de la llegada de FSG. Fracasaron en sus intentos y vendieron sus participaciones.

Los nuevos propietarios tenían una visión totalmente diferente, que era crecer desde los estadios actuales, renovándolos, modernizándolos, e implementando un nuevo modelo de negocio, pero respetando el espíritu, los valores y la identidad de ambos.

Imagen 21: Fenway Park (Boston Red Sox)



Fuente: Doña, 2012, archivo propio, inédito.

No solo se consiguen tangibles con esta decisión. Sino muchos intangibles que, paradójicamente, tienen un gran valor de mercado.

Uno y otro estadio representan parte de la marca de los dos clubes, y transmiten sus valores a la propia marca. Lograr que continúen en funcionamiento como la casa del equipo, modernizándolos, refuerza su imagen de marca.

Del mismo modo prestigia la gestión del propietario, eliminando cualquier tipo de desconfianza sobre las intenciones reales que tenga, y da credibilidad a su proyecto de club.

Fenway Park actualmente cuenta con un modelo de negocio que se basa en una *fan experience* de gran intensidad, no solo por lo que transmite el recinto, sino por la variedad de la oferta de que dispone, tanto en grada regular como en *hospitality* y localidades *premium*.

Imagen 22. Fenway Park (Boston Red Sox)



Fuente: Doña, 2012, archivo propio, inédito.

El producto está elaborado contando con la participación de los *sponsors* del equipo, que se involucran en la creación de la experiencia del *ballpark*.

La capacidad total ha sido elevada al máximo posible que permitía la estructura, llegando a hasta las 37.755 localidades. Cuenta con una oferta de comida y bebida distribuida por todo el estadio, y adaptada a las distintas experiencias que ofrecen las áreas esponsorizadas.

La oferta *premium* alcanza los 60 palcos VIP privados, y cuenta con unas 5.000 localidades *premium*, con zonas de *hospitality* compartida, con una configuración variada (hasta 16 experiencias *premium* diferentes), que permite ofrecer productos adaptados a cualquier tipo de cliente, ampliando, de esta manera, el potencial comercial de estas localidades.

Imagen 23: Fenway Park (Boston Red Sox)



Fuente: Doña, 2012, archivo propio, inédito.

Imagen 24: Fenway Park (Boston Red Sox)



Fuente: Doña, 2012, archivo propio, inédito.

Imagen 25: Fenway Park (Boston Red Sox)



Fuente: Doña, 2012, archivo propio, inédito.

Anfield, tras la ampliación y renovación de su *Main Stand*, ha elevado su capacidad en unas 8.000 localidades, hasta las 54.074, de las que 3.500 son *premium*.

Imagen 26: Anfield (Liverpool FC)



Fuente: Doña, 2016, archivo propio, inédito.

Estas localidades *premium* están distribuidas en seis clubs, con amplias zonas de *hospitality* que aportan un servicio no solo en el *match day*, sino como producto *corporate* el resto de los días del año.

Al igual que Fenway, la involucración de los *sponsors* está presente en la experiencia del estadio, aunque no tan desarrollado, ya que este producto está mucho más consolidado en el mercado americano, y especialmente en el *baseball*.

El proyecto de renovación aún no ha acabado. El Club planea la ampliación de la *Centenary Stand* para llegar hasta las 60.000 localidades, que le permitirían estar al nivel de capacidad de los principales estadios de sus competidores en la premier.

Imagen 27: Anfield (Liverpool FC)



Fuente: Doña, 2016, archivo propio, inédito.

Dos detalles que comparten:

- Ninguno de los dos tiene *naming rights*, en ambos casos mantienen el nombre tradicional del estadio. La fuerte identidad y el arraigo desaconseja la aplicación de esta fórmula. A pesar de esto, existe la posibilidad de la *esponsorización* por gradas, que evitaría la canibalización y el rechazo de los aficionados mientras que activaría una nueva línea de ingresos.

- Las dos reformas se llevaron a cabo sin parar la competición, lo que exige una mayor complejidad de los trabajos, pero a su vez permite seguir generando el mismo nivel de ingresos y afectar en menor medida a los aficionados.

Imagen 28: Anfield (Liverpool FC)



Fuente: Doña, 2016, archivo propio, inédito.

Imagen 29: Anfield (Liverpool FC)



Fuente: Doña, 2016, archivo propio, inédito.

Resultados y conclusiones

El resultado, tanto en un estadio como en el otro es incontestable.

Fenway Park cuenta, tanto en grada regular como en localidades *premium*, con una ocupación cercana al lleno, muy por encima de la media de asistencia de la MLB (Major League Baseball). Y los Red Sox han escalado a las primeras posiciones del ranking en generación de ingresos en el *match day*.

Imagen 30. Fenway Park (Boston Red Sox)



Fuente: Doña, 2012, archivo propio, inédito.

Anfield, en su primer año tras la renovación, ha aumentado sus ingresos en el *match day* en más de 12 millones de libras (hasta 74 millones de libras), sin contar con los ingresos en el *non-match day*, como producto *corporate*.

Con la siguiente fase, que alcanzará los 60.000 espectadores, podrá ponerse en el mismo nivel de ingresos de los clubes que lideran el ranking, y con los que compiten directamente, como Arsenal (Emirates Stadium) y Manchester United (Old Trafford).

Imagen 31. Anfield (Liverpool FC)



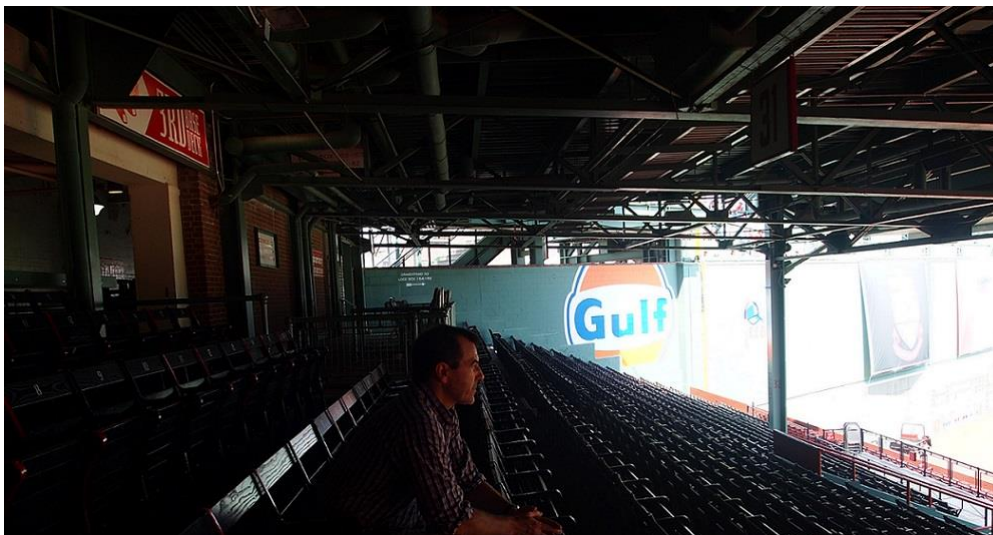
Fuente: Doña, 2016, archivo propio, inédito.

La conclusión es que no es una casualidad la aplicación de la personalización del modelo de negocio en cada proyecto, ya que ambos estadios son propiedad y están gestionados por la misma empresa (Fenway Sport Group), y los trabajos de renovación, ampliación y aplicación del modelo de negocio, en cada estadio, fueron consecutivos en cuanto a ejecución (2002-2011 Fenway Park; 2015-2016 Anfield).

Pero, además, nos deja otra enseñanza. Dentro de la decisión de permanecer en el mismo estadio, tomada en ambos escenarios, se hacen decisiones diferentes con respecto a cada uno de ellos, ya que la propia estructura de los recintos y el entorno competitivo en el que se encuentran, muestran claras diferencias, las que afectan tanto al diseño como al modelo de negocio.

Por lo tanto, el modelo se repite, pero no se replica, sino que se toman cosas de la experiencia recibida en otros casos, y se personaliza la aplicación global en el nuevo escenario.

Imagen 32: Fenway Park (Boston Red Sox)



Fuente: Doña, 2012, archivo propio, inédito.

Referencias

Doña, (2011). *Allianz Stadium*. Archivo propio, inédito.

Doña, (2011). *Allianz Stadium*. Archivo propio, inédito.

Doña, (2011). *Allianz Stadium*. Archivo propio, inédito.

Doña, (2011). *Allianz Stadium*. Archivo propio, inédito.

Doña, (2011). *Allianz Stadium*. Archivo propio, inédito.

Doña, (2011). *Allianz Stadium*. Archivo propio, inédito.

Doña, (2004). *Astrodome*. Archivo propio, inédito.

Doña, (2005). *Minute Maid Park*. Archivo propio, inédito.

Doña, (2005). *NRG Stadium*. Archivo propio, inédito.

Doña, (2005). *NRG Stadium*. Archivo propio, inédito.

Doña, (2005). *NRG Stadium*. Archivo propio, inédito.

Doña, (2005). *NRG Stadium*. Archivo propio, inédito.

Doña, (2005). *NRG Stadium*. Archivo propio, inédito.

Doña, (2005). *NRG Stadium*. Archivo propio, inédito.

Doña, (2005). *NRG Stadium*. Archivo propio, inédito.

Doña, (2005). *NRG Stadium*. Archivo propio, inédito.

Doña, (2012). *Fenway Park*. Archivo propio, inédito.

Doña, (2012). *Fenway Park*. Archivo propio, inédito.

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

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

Doña, (2012). *Fenway Park*. Archivo propio, inédito.

Doña, (2012). *Fenway Park*. Archivo propio, inédito.

Doña, (2012). *Fenway Park*. Archivo propio, inédito.

Doña, (2012). *Fenway Park*. Archivo propio, inédito.

Doña, (2012). *Fenway Park*. Archivo propio, inédito.

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

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

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

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

Doña, (2012). *Fenway Park*. Archivo propio, inédito.

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

Doña, (2012). *Fenway Park*. Archivo propio, inédito.