

CLUBES

Glickman: “Si los abonos son tan baratos, los aficionados piensan que no pasa nada por no asistir a un partido”

Marshall Glickman, experto en *ticketing* que actualmente trabaja con La Liga y ya lo hizo para la Euroliga, rechaza como fórmula positiva el uso de precios dinámicos, y ensalza la necesidad de poner en valor el precio de los abonos.

Guillermo G. Recio
19 jun 2017 - 04:56

Marshall Glickman *ticketing*

Marshall Glickman es consultor en cuestiones de *ticketing* y de recintos deportivos de entidades como La Liga, la Euroliga y la Ligue-1, entre otras. También ha trabajado para clubes como el CSKA de Moscú de baloncesto y varias franquicias de la NBA desde su empresa G2 Strategic. Fue precisamente en la liga de baloncesto donde desarrolló la mayor parte de su carrera, tanto en los Portland Trail Blazers como en la propia patronal.

¿Por qué el grado de ocupación de estadios en España es inferior al de otras ligas? En muchas ocasiones, hay demasiados asientos. En las escuelas de negocio se enseña que hay que prestar atención a la oferta y a la demanda, y parece que muchos no siguen esta regla. Cuando se construye un estadio nuevo hay quien cree que cuanto más grande, mejor. Sin embargo, hacerlo más grande no es hacerlo mejor, y hay que priorizar la calidad a la cantidad. Esto puede parecer un mensaje radical en Europa, pero en Estados Unidos es normal. Cada vez se hacen complejos mejores e incluso reduciendo el número de asientos.

Aquí, en Europa, ¿cuál es el espejo en el que se deben fijar los directivos españoles? ¿Inglaterra?

En primer lugar, la calidad de los estadios en la Premier League era mucho mejor hasta hace poco. Ahora, La Liga tiene nuevos estadios. Una de las principales características para aumentar el *ticketing* es tener un estadio bien diseñado, con más áreas comerciales. El sector público intenta construir estadios sólo con lo básico, que ya está bien, pero no si se quiere dar un paso más allá. Por eso es muy importante que los estadios tengan colaboración pública pero estén liderados por el sector privado.

Lee el reportaje completo en el Dossier Palco23
El recinto deportivo del s.XXI

Hay algunas iniciativas que se están llevando a cabo para intentar combatir las butacas vacías. ¿Qué opinión tiene de los sistemas de liberación de asientos? Este tipo de plataformas están bien, son una buena iniciativa, pero la realidad es que no sirven al 100%, porque al final ponen el cartel de *sold out* y resulta que hay más de 500 butacas vacías. ¿Por qué? Pues porque los abonos salen a un precio tan barato por partido que si no asistes a uno en concreto no pasa nada. Eso es lo que piensan, que no merece la pena ir a según qué encuentros dependiendo del rival si tienen algo mejor que hacer.

Aquí entra también la cuestión del precio. ¿Qué estrategia es la más adecuada? Sobre la política de precios yo sugiero que no se hagan descuentos. La idea de comprar un abono de temporada por un precio mucho menor que lo que cuesta una entrada no es bueno. En Estados Unidos, el abono vale prácticamente igual que si compras todos los partidos por separado. Lo que estás mostrando es que realmente la entrada al partido tiene un valor menor, y haces que la compra de entradas puntuales sea interpretada como un precio falso. Además, tienes que adaptar los precios a tu ciudad, que es otro de los pilares básicos a la hora de fijar los precios.

En La Liga, el 80% de espectadores son abonados y en la Premier roza el 100%. ¿Cuál sería un buen *mix* para maximizar ingresos?

Principalmente es por el turismo, ya que se reservan entradas para los extranjeros porque sino los abonados tendrían la totalidad de las entradas y quizás no irían. Entonces, el campo estaría vacío y no se maximizarían los ingresos. Por tanto, la respuesta sigue estando en el precio porque un pase de temporada tiene que tener un precio parecido al de todas las entradas por partido.

Hoteles y aerolíneas juegan con tarifas móviles. ¿Llegarán este tipo de tácticas al deporte?

Los precios dinámicos no son buenos para los deportes excepto en contadas ocasiones como puede ocurrir con *El Clásico*. Al final haces pagar más porque ese

partido es más importante. En el caso de España, hay demasiada oferta, lo cual no mejora la asistencia.

"Los precios dinámicos no son buenos para los deportes, excepto en contadas ocasiones como *El Clásico*"

Y en cuanto a las herramientas de reventa de entradas, ¿qué opina de ello? Los mercados secundarios no funcionan muy bien en Europa, principalmente porque hay una sensación de que no es seguro. En Estados Unidos, StubHub intermedia una operación y parte de ella se va al club. Y no es que no nos preocupe la seguridad, ya que existen sistemas para evitar las malas prácticas. Aquí, en Europa, te dicen que el precio no puede ser superior, pero lo cierto es que es tu entrada y con ella puedes hacer lo que quieras.

Si los precios suben, ¿se hará más difícil la asistencia a los recintos deportivos? La realidad no es que los asientos tengan que ser más caros e inaccesibles por necesidad. Hay que tener un gran rango de precios. Hay que tener asientos para todos los niveles de ingresos, eso permite no excluir a nadie pero ofrecer distintas experiencias según el *ticket*. En Estados Unidos, es habitual encontrarte con entradas muy caras y otras muy baratas, ¿estás limitando el acceso a alguien? No, simplemente estás adaptando el producto a las necesidades de los aficionados.

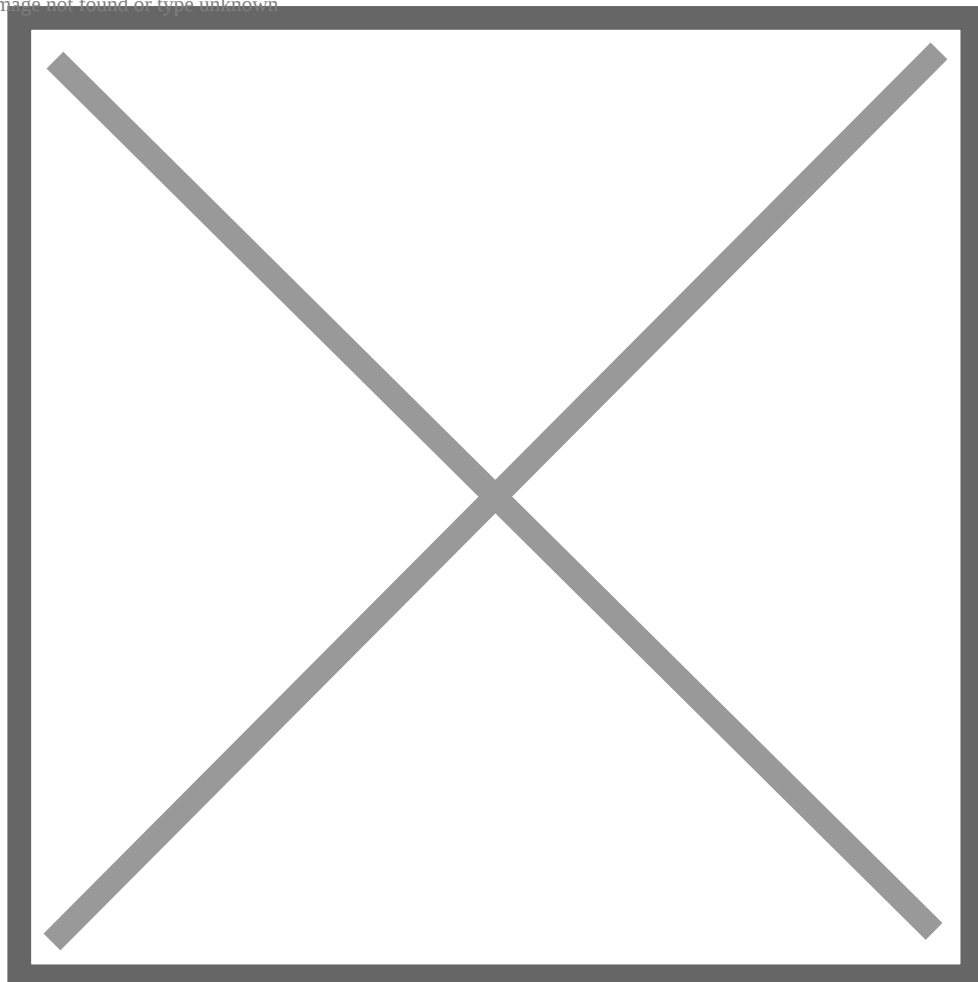
¿Personalizar las entradas según el público es una cuestión necesaria? ¿Tiene algo que ver el precio?

No hay que hacer descuentos para menores o mayores o si son castaños o pelirrojos. Al final, todo el mundo va al partido con un precio reducido. La cuestión es que todos puedan asistir satisfaciendo las necesidades que tengan, que seguramente sean diferentes. ¿Por qué no crear espacios dedicados a implicar más a diferentes comunidades, a estudiantes o a las mujeres? En el estadio de los Cincinnati Reds de la MLB, por ejemplo, hay un espacio llamado Pampers Nursing Suite, que está dedicado a las madres y a los bebés porque hay que ayudar a que la gente vaya a los estadios sin excusas.

Entonces, ¿la línea a seguir es reducir capacidad para dar más asientos VIP? En Estados Unidos no lo ven así. Hay gente que sí prefiere una entrada VIP, pero los *millennials* quizás no quieran eso, sino algo diferente, que no significa *premium*. La Generación Z quiere consumir diferente, porque tienen diferentes necesidades. Nuestros hijos no quieren ir al estadio si no pueden enviar fotografías, compartir el vídeo o hablar con un amigo que está al otro lado del campo. Si asisten a un evento

deportivo lo hacen porque es una acción social.

Image not found or type unknown



El experto señala la importancia de adaptar las estrategias de venta de entradas al nuevo consumidor, muy conectado a los nuevos entornos digitales

¿Esta forma de asistir a un evento deportivo lo cambia todo?

Con todo esto, el consumo dentro del recinto será diferente, sobre todo en cuanto a la comida y la bebida. Si vas con amigos, ¿no vas a tomarte una cerveza o un vino? Los *hard fans* están, pero hay que mejorar el producto para llenar los muchos asientos libres.

¿Cómo hacerlo?

Hay que adaptarse a las necesidades de los nuevos consumidores proveyendo espacios para dar más experiencias más allá del partido. En Europa, los abonados llegan tarde al partido, se sientan en butacas incómodas y al final sólo van a los

partidos importantes. La cuestión es innovar, algo que hay que hacer en todos los ámbitos. En diez años, no habrá ningún estadio sin Internet.

¿La importante mejora de la calidad de las retransmisiones afecta a la política de *ticketing*?

No hay duda de que la calidad de la experiencia audiovisual ha mejorado drásticamente. Por supuesto, para los *millennials* y la Generación Z es esencial que los partidos en directo sean de alta calidad, incluyendo *streaming* y repeticiones desde varios ángulos y puntos de vista, que los espectadores pueden ver fuera de los estadios y pabellones. Dicho esto, la experiencia de eventos en directo todavía tiene una ventaja, porque no se puede replicar la atmósfera, la energía, los aspectos sociales y la autenticidad de estar en el partido. Esa es la clave y por lo que tiene que diferenciarse un evento en directo.

Lee el reportaje completo en el Dossier Palco23
El recinto deportivo del s.XXI

¿Puede ayudar el **Big Data** a solucionar algunos de estos problemas?

La tecnología ayuda, pero no lo soluciona todo. La Liga está empezando a utilizar el **Big Data**, y eso es genial. Sinceramente creo que la gran diferencia a la que puede ayudar la tecnología es a disminuir la brecha en cuanto a los clubes con más recursos y los que tienen menos. Esto es así porque hay más personal cualificado para estas áreas en los clubes grandes, mientras que en las entidades más pequeñas es difícil.

¿Hay que cambiar la mentalidad en el Viejo Continente?

Es necesario cambiar la cultura hacia la idea de que estamos en una industria del entretenimiento. En las ligas americanas no se habla de fútbol o baloncesto, se habla del negocio del deporte. La MLS, por ejemplo, está siendo un gran éxito no porque el fútbol sea el mejor, sino porque es una gran experiencia. Es una buena manera de pasar tres horas