

CLUBES

Kerejeta: “Internacionalizarse sin tener una fuerte implantación social donde desarrollas tu actividad es muy complicado”

El director general del Saski Baskonia, que en su día rescató al Deportivo Alavés, asegura que ambos mercados son muy distintos, aunque el objetivo es que haya un trasvase de gente, especialmente importante en una comunidad autónoma donde la identidad de sus clubes deportivos juega un papel crucial.

Marc Menchén
23 sep 2019 - 04:59



En el mundo del fútbol hay ejecutivos a los que es habitual encontrar en prensa y foros de forma constante. Otros, en cambio, prefieren la discreción del trabajo de despacho y medir sus apariciones públicas. Es el caso de Haritz Kerejeta, director general del Grupo Baskonia-Alavés, quien atiende a *Palco23* en su primera entrevista con un medio de información económica. Y su mensaje es contundente y la base de todo lo que están construyendo: “Es complicado internacionalizarse sin tener una fuerte

implantación local”, recuerda. Y en su despacho, todas las camisetas de los clubes internacionales con los que colaboran o en los que participa el Alavés, pero también réplicas de los trofeos que Baskonia ha ganado y que dan cuenta de la relevancia social que hoy tiene el grupo en Álava.

P: Ustedes han ido a contracorriente. Un club de baloncesto que compra uno de fútbol. ¿Qué diferencias han percibido en la gestión?

La gestión de un club de fútbol y uno de baloncesto, como gestión empresarial, es la misma que en cualquier empresa privada. La diferencia es la parte técnica, porque en las dos hay un grupo de personas que son los especialistas deportivos. Probablemente la mayor diferencia que tiene el deporte con cualquier otro sector es que todos los días estás en los medios de comunicación y los profesionales o técnicos están más expuestos a ser criticados. Sean aciertos o errores, todo el mundo opina y es una presión añadida que es lo que más marca la diferencia entre el deporte y la empresa privada.

P: Cuando el club de fútbol compra el de baloncesto, el primer gran cambio es la entrada de recursos. ¿El principal valor que ustedes podían aportar al Alavés era un sistema de gestión?

Cada proyecto es independiente, aunque podamos aprovechar determinadas sinergias. Al principio, cuando entramos, el Alavés tenía una deuda aproximada de 21 millones de euros, así que lo que hicimos fue aprovecharnos del equipo de dirección profesional del baloncesto para empezar gestionando la parte de negocio del fútbol y empezar a generar recursos propios. Con esos ingresos teníamos que ir pagando la deuda para sacar al club del concurso de acreedores, y dotarlo también de recursos y una estructura de negocio propia.

“Internacionalizarse sin tener una fuerte implantación social donde desarrollas tu actividad es muy complicado”

P: ¿Dónde han encontrado más sinergias entre fútbol y baloncesto?

En la parte deportiva te diría que no hemos encontrado casi ninguna sinergia, más allá de que hayamos dado con un proveedor técnico único. En la parte de escuelas, que no cantera, nos permite generar importantes bases de datos para llegar a más gente, y ahí sí que hemos encontrado sinergias. Lo mismo en el negocio, porque comercializamos lo mismo, pero intentamos trabajar separados e ir con un mensaje al mercado que se adapte a cada cliente; es importante en un territorio de las

dimensiones de Álava.

P: ¿Es una ventaja o un contratiempo que apenas haya coincidencia entre las aficiones de ambos clubes?

Son dos públicos muy diferentes, y la muestra es que entre Baskonia y Alavés compartimos apenas unos 500 socios. Aunque son mercados complementarios, nosotros intentamos que haya un trasvase de gente, pero no es sencillo, porque al que le gusta el fútbol tiene un perfil muy marcado, y al que le gusta el baloncesto le gusta el baloncesto y tiene otro perfil. El trabajo con los niños sí que es algo más sencillo, e intentamos involucrarlos en la cultura de ambos clubes. Al que es de uno u otro, difícilmente lo podremos cambiar.

P: Eso también les ha llevado a mantener los dos nombres por separado... ¿Es más práctico para el negocio mantener las dos marcas?

Baskonia hace sesenta años y tiene su historia y una marca de prestigio en toda Europa, con finales de Euroliga y títulos nacionales. A su vez, el Alavés alcanza este año su centenario, así que no tenía sentido cambiar de nombres, porque cada club tiene su identidad y su corazón. Respetar eso es fundamental. Otra cosa es que después hagamos acciones conjuntas para ir a otros mercados y poder posicionarnos como un grupo deportivo.

P: El grupo tiene otra división quizás menos conocida, el Bakh, pero que les permite cerrar el círculo. Ofrecen espectáculos y práctica deportiva... ¿Qué papel tiene en su estrategia?

Los clubes de baloncesto hace años no tenían ningún tipo de patrimonio; los activos eran los jugadores y si eran buenos valían más, pero si no, pues valían menos. Nosotros intentamos dotar de patrimonio al club con una instalación que se fuera gestionando y pagando por sí misma, para más adelante generar recursos para la explotación del baloncesto y el fútbol, pero también para consolidar el proyecto.

P: Muchos de sus rivales están entrando en otras disciplinas... ¿A Baskonia-Alavés le queda algún otro deporte en el que invertir en Vitoria?

Ahora mismo, a escala local no nos planteamos nuevos proyectos, aunque sí hemos lanzado la sección femenina de fútbol, que es un área que aquí estaba sin cubrir. En el baloncesto femenino, al estar el Araski, un club que hace muy bien las cosas en Vitoria, hemos decidido no entrar.

“La ACB tiene que reinventarse; no puede haber una liga con tantos equipos y diferencias sociales

” y presupuestarias tan grandes”

P: En el plano internacional sí han estado activos: Croacia, Finlandia, Japón, Francia... ¿Qué parámetros miden a la hora de entrar en un nuevo país comprando equipos o a través de consultoría?

Nuestra opción más válida esta fuera, porque aquí el mercado está muy maduro. A partir de esta premisa, hay dos vías de medirlo. Una es la línea de negocio y el *networking* empresarial que puedes generar en determinados países; después está la línea de fútbol, y aquí hay países donde hay un gran potencial deportivo para poder desarrollar futbolistas, pero donde no hay gran potencial de negocio. Intentamos combinar que haya una parte de fútbol, pero que dé soporte a la parte de negocio, para ayudar a nuestras empresas a llegar a nuevos territorios de una forma amable.

P: ¿No hay un componente de captación de jóvenes deportistas para el club? Parece que hay una carrera en el sector por tener el control en determinados mercados... En baloncesto fuimos los primeros en ir a Argentina a buscar jugadores, y trajimos a Luis Scola, Andrés Nocioni o Pablo Prigioni, y seguro que me dejó algún nombre importante. Con la Ley Bosman fuimos los primeros en arriesgarnos con los jugadores lituanos, porque cuando tienes menos dinero que los demás debes moverte más rápido en el mercado y pensar de una forma diferente. Necesitamos argumentos competitivos diferentes.

P: Tan importante es la captación de talento como la generación del mismo. ¿Se plantean dar un nuevo salto en instalaciones deportivas?
Claro que miramos al mercado local, pero en el caso del fútbol existen unas reglas por las que no podemos traer a jugadores de menos de 16 años o 18 años, y por eso planteamos escuelas en el extranjero. Por otro lado, en el mercado local hay rivales como Athletic Club, Real Sociedad, CA Osasuna o SD Eibar, con los que tenemos que competir en un mercado muy pequeño donde hay una gran inflación, porque a la que sale un jugador estamos todos los clubes vascos detrás. Y hay equipos con más potencia económica que nosotros ahora.

P: Más allá de la vertiente económica, ¿con qué otros argumentos tratan de convencer a los futbolistas para que les escojan?

Nosotros tenemos un método de rendimiento que trajimos del baloncesto al fútbol. Tenemos expertos técnicos que trabajan al deportista de forma integral, desde la nutrición a la educación, y lo que intentamos es plantear un plan de vida a los padres y los chicos.

“Está el fan de corazón y el de ocio y tenemos que trabajar para poder ofrecer experiencias más completas a todos los públicos”

P: Hoy que la televisión y los traspasos pesan tanto, ¿cuáles diría que son las claves para la viabilidad de un equipo de fútbol?

La internacionalización va a ser clave, así como contar con unas instalaciones de cantera y estadio de primer nivel, porque es donde transcurre el espectáculo. Esto, sin olvidar la importancia de tener un fuerte arraigo en la sociedad, porque internacionalizarse sin tener una fuerte implantación social donde desarrollas tu actividad es muy complicado. Si un día bajan los derechos de televisión, será clave estar diversificado el negocio para mantener la competitividad respecto a otros que no hayan buscado nuevos ingresos.

P: Ustedes ven un fútbol que no deja de crecer en términos de negocio, pero también un baloncesto que busca su sitio. ¿Qué futuro le augura al deporte de la canasta?

La Euroliga es una competición que está gestionada al nivel de las grandes competiciones a nivel mundial, con un grandísimo proyecto, con presupuestos muy importantes y con una profesionalización y una gestión de nivel. Para mí, es la mejor competición de baloncesto ahora mismo, aunque necesite algo de tiempo y madurez. ACB tiene que reinventarse porque tiene una competencia directa con la Euroliga tan grande que se tiene que transformar o dar una vuelta a la competición, porque no puede haber una liga con tantos equipos y diferencias sociales y presupuestarias tan grandes.

P: El Buesa Arena les ha ayudado a ese objetivo, pero, ¿qué esperan que suponga el nuevo Mendizorroza para el Alavés?

Debe darnos una mayor masa social y mayor comodidad, porque el campo actual requiere de inversión para solucionar cuestiones como las goteras; no está en las condiciones óptimas ni para dar un servicio digno a los particulares, ni tampoco a las empresas, porque no tenemos buenos palcos o zonas de *hospitality*. La gente está contenta, pero abrir nuevas líneas de ingresos exige un nuevo estadio.

P: Deporte profesional, *fitness*, consultoría deportiva, eSports... ¿se plantean abrir nuevas líneas de negocio?

Con Sochaux aprendimos mucho, fue una experiencia positiva de aprendizaje, ahora Kagoshima, Australia, Egipto, Ecuador... con empresas que nos demandan nuestro *know how*, en vez de entrar como propietarios. Esos son nuestros grandes proyectos, porque no hay que olvidar que debemos consolidar nuestra marca; después siempre

puede haber alguna sorpresa.

P: ¿Qué papel quieren que juegue Baskonia-Alavés en la oferta de entretenimiento de Álava?

Está el fan de corazón y el de ocio y tenemos que trabajar para poder ofrecer experiencias más completas a todos los públicos, desde que nacen hasta que cumplen muchos años. Estamos trabajando en todos los programas de ciclo de vida del cliente que estamos dibujando, que van desde que el cliente nace, y ahí hay *merchandising* o cursos de psicomotricidad; después intentamos que pasen por nuestras escuelas, y después se acaban haciendo socios.

Pero después está ese cliente que no tiene un plan concreto para el fin de semana y al que tenemos que ser capaces de ofrecerle un buen espectáculo, independientemente de que les guste o no el fútbol y el baloncesto. Necesitamos tener el mayor número de contactos de calidad con nuestros clientes-fans-seguidores, no sólo hay que poder atraerlos a nuestros sectores, sino que también podamos ayudarlos a generar *network* con nuestras empresas para conocer a nuestro cliente.