

COMPETICIONES

Fútbol: un modelo de negocio en plena transformación

La digitalización de la sociedad ha cambiado hábitos de consumo y ha abierto nuevas oportunidades de negocio para el deporte como espectáculo. Uno de sus principales retos es saber exprimir esas fuentes de ingresos asociadas a nuevos consumidores sin olvidar al aficionado tradicional, base del negocio.

Marc Menchén
13 sep 2018 - 04:58

Fútbol: un negocio en plena transformación

“Una marca publicitaria en los uniformes de los jugadores de fútbol, en principio, puede causar extrañeza, hasta perplejidad en el aficionado, pues es algo desconocido para él, pero al final será acogida en la mayoría de los casos con simpatía”. Corría 1982 y los principales equipos de fútbol empezaban a comercializar el patrocinio principal de la camiseta, y así es como el Real Madrid intentaba justificar ante los socios su acuerdo con Zanussi. Ahora bien, es un argumento que hace 36 años servía para un fin y hoy valdría para tantos otros: jugar un partido oficial en Estados Unidos, comprar y vender jugadores en busca de la plusvalía... Es una reflexión que exige toda transformación de cualquier modelo de negocio, como la que experimenta estos días LaLiga para no quedar rezagada en una industria, la del deporte, que cada vez converge más con la del entretenimiento.

Igual que hace ya más de 35 años, el principal motivo para abrazar los cambios es mantener la relevancia dentro de un sector en el que ya no sólo se compite entre los equipos. LaLiga, con una facturación agregada superior a los 4.000 millones de euros, ha asumido que su viabilidad como torneo pasa por poder rivalizar en salarios con una Premier League que factura un 25% más, pero también por reconvertirse en un producto de ocio capaz de competir con el resto de propuestas, sea el cine, el teatro o cualquier otra actividad que ocupe el tiempo libre de los consumidores.

[Lee el reportaje completo en el Dossier Palco23](#)

LaLiga en la era digital

Se trata de la mayor revolución que está experimentando la industria, sobre todo porque implica cambios que van más allá de la concepción del juego. Se trata de entrar de lleno en el segmento del entretenimiento e internacionalizar un producto que hasta ahora había sido local. Un vuelco a la situación que se explica por la dimensión que han adquirido las retransmisiones televisivas. El valor de estos derechos era de 196,21 millones de euros en 1999-2000 y sólo suponía el 28% de los ingresos ordinarios, un peso que en 2016-2017 se elevó al 46% con 1.454,6 millones de euros.

“A parte de cambiar el mercado audiovisual, Netflix y HBO también compiten con nosotros a la hora de entretener a las personas. Solo hablo de televisión porque es el gran activo que tenemos y hay que aumentar su valor para ser líderes en ocio y entretenimiento”, defendía recientemente el presidente de LaLiga, Javier Tebas, en un encuentro con empresarios de la patronal Ceoe. Sin embargo, es una transformación que exigirá mucha pedagogía, desde futbolistas a aficionados, los dos colectivos más significativos que ven con recelo muchos de estos cambios, como la fragmentación horaria o el plan para llevar un encuentro de LaLiga Santander a tierras norteamericanas cada año. “Ya no es el partido en sí. El fútbol es otra historia. Las aficiones tienen que estar en contra de esta situación. Lo voy a repetir todas las veces, el sentido común en este mundo tiene que empezar a imperar”, ha criticado este verano David Aganzo, presidente de la Asociación de Futbolistas Españoles (AFE).

Kpmg, una de las principales firmas de consultoría y auditoría, señala que “la transformación pocas veces es sencilla y puede encontrarse con una resistencia significativa en la organización”. “En el mercado dinámico actual, las organizaciones deben estar dispuestas a transformarse o se arriesgan a dejar de ser relevantes”, añade. En su opinión, una transformación “no consiste en un cambio gradual, sino que exige cambios fundamentales en la propuesta de valor de la organización, la forma de competir y sus operaciones básicas”. En el caso del fútbol español, eso se ha traducido en normas de control económico, un reglamento audiovisual para mejorar la imagen de los estadios y una nueva manera de vender el fútbol para estar preparados ante la reconfiguración competitiva que se avecina a largo plazo.

La industria del deporte, como alternativa de entretenimiento, está por detrás de opciones

Image not found or type unknown

La industria del deporte, como alternativa de entretenimiento, está por detrás de opciones como el cine, la cultura o la televisión

Las competiciones nacionales han empezado a verse amenazadas por una cada vez más poderosa Uefa Champions League, cuyos participantes reciben premios económicos que desequilibran la competitividad de los torneos domésticos y, en algunos casos, incluso la hacen más atractiva para estos clubes. El nuevo sistema de reparto del torneo continental, unido al ampliado Mundial de Clubes en el que está trabajando la Fifa, podría abrir una brecha de 150 millones de euros anuales entre los grandes equipos europeos y los más modestos. A ello, se le podría unir una caída de los ingresos por televisión y patrocinio si broadcasters y marcas perciben una mayor rentabilidad en estas grandes citas que en las existentes.

Ante este escenario, la competición española lleva meses trabajando para construir una marca propia y reconocible. El objetivo es que los aficionados extranjeros se hagan fans del torneo y no estén sujetos al vaivén de equipos propio del sistema de ascensos y descensos, además de arriesgar con determinadas acciones para captar la atención del público. En esencia, se trata de crear una ventaja competitiva que en el caso de LaLiga debe venir por la diferenciación y no por los bajos costes.

Una manera de analizar el porqué de la transformación del deporte es hacerlo a través de las cinco fuerzas de Porter, un sistema para medir el potencial de un sector o una empresa y que desarrolló el ingeniero y profesor de Harvard Michael Porter. “En la lucha por la cuota de mercado, la competencia no se manifiesta solo en los otros players. Más bien, la competencia en una industria está enraizada en su economía subyacente, y existen fuerzas competitivas que van mucho más allá de los competidores establecidos en una industria en particular. Los clientes, proveedores, posibles participantes y productos sustitutos son competidores que pueden ser más o menos prominentes o activos según la industria”, señala el académico.

Pero si hay un elemento que ha provocado esta incipiente revolución ha sido una sexta fuerza, añadida por Porter años después de formular su teoría en 1979: los productos complementarios. ¿LaLiga debe vender sólo una competición de fútbol con 380 partidos o puede optar a ser algo más? ¿Los clubes pueden proveer un algún servicio adicional que no sólo sea un abono y una camiseta? Dicho de otra manera, ¿las entidades deportivas necesitan esos cambios y aumentar su cartera de productos para poder mantener su core business? Determinados sectores consideran que no, que debe mantenerse como un torneo que exclusivamente se dispute en España, deje a un lado la vertiente comercial y no se abra a nuevos públicos. Ello, sin tener en cuenta que el país sólo representa el 0,6% de la población mundial, y que precisamente la visión mercantil es la que ha sustentado el crecimiento y el aumento de salarios. Sin olvidar que su hueco podría ser ocupado por otras competiciones que sí hayan trazado un plan de crecimiento, que les permita hacerse con el talento español si es el mismo deporte, o con los grandes contratos de patrocinio y televisión en el caso de otra disciplina.

Kpmg advierte que la transformación de un negocio “puede encontrarse con una resistencia significativa en la organización”, como la de AFE con los planes internacionales de LaLiga

Adam Silver, comisionado de la NBA, defiende en un diálogo con PwC la necesaria transformación del negocio con medidas como el cambio de horarios para llegar a nuevos países o la disputa de partidos oficiales en el extranjero. “En la medida en que la marca NBA representa la integridad, la forma física y unos altos valores, la pregunta es, ¿somos una marca de estilo de vida? ¿Somos una marca de fitness? No creo que nadie estuviera prediciendo que el producto principal de Apple sería un teléfono cuando lanzó su ordenador”, argumenta, sobre por qué el espectáculo no debe diseñarse pensando únicamente en los aficionados estadounidenses, que han sido claves en el crecimiento de este negocio durante el siglo XX.

A diferencia de los eSports, que ya nacieron con una perspectiva global y sin establecer arraigo a una determinada ciudad, el deporte tradicional se ha visto en la tesitura de buscar esa expansión internacional sin olvidar la importancia de su mercado local. Existe un riesgo importante, pues el cliente es una de las cinco fuerzas señaladas por Porter y en la que más debe trabajar LaLiga si quiere superar el umbral de los 820.000 abonados que aproximadamente tienen los 42 equipos profesionales.

En la televisión de pago en España, donde el fútbol es el contenido premium por excelencia, los cálculos más optimistas apuntan a que el techo se situaría en los diez millones de abonados, frente a los 6,7 millones que había al cierre de 2017. “En cualquier industria esto sería lo más normal, que una empresa se internacionalice para seguir creciendo cuando el mercado local está hiperestresado”, señala un alto ejecutivo del fútbol español. Pero el reto es cómo dar con nuevos clientes sin perder a los actuales, que hoy generan buena parte de los ingresos.

Es una opinión que otros profesionales prefieren matizar, pues consideran que hay productos asociados al balón con los que llegar a nuevos públicos en España, aunque acepten que hay una saturación de eventos presenciales (380 partidos en Primera y 462 en Segunda, con 19 y 21 encuentros como local cada equipo, respectivamente). Y el Centro de Estudios Sociológicos (CIS) lo corrobora en su barómetro de junio de 2018: sólo el 9,7% de los españoles dedica su tiempo libre a acudir a un espectáculo deportivo, por debajo de otras opciones como el cine y el teatro (20,7%), las visitas culturales (13,2%) o un concierto (12,3%). Es decir, que de la presentación de la oferta (un estadio moderno, algo más que vender pasión por el balón) dependerá que se amplíe el mercado.

Con el agravante de que al deporte profesional le está costando abrirse hueco entre las nuevas generaciones, a las que se quiere llegar con nuevos contenidos que siempre estén relacionados con el balón. Según un estudio de Havas, de los 20,7 millones de aficionados al fútbol que hay en España, sólo el 12,9% tiene entre 14 y 24 años, mientras que el 52,8% del público potencial de este negocio tiene más de 45 años. Esta pérdida de conexión con las generaciones futuras también responde a un cambio de hábitos de consumo, pues entre el colectivo de jóvenes de entre 18 y 24 años predomina el consumo de Internet y redes sociales por encima de la televisión, con una penetración del 73,2% y el 58,2%, respectivamente.

La NBA ha reducido los tiempos muertos de los partidos y variado su oferta comercial, gracias al análisis del consumo de su OTT

McKinsey, una de las principales consultoras en el ámbito de la transformación digital, señala en un estudio que “las empresas deben considerar al menos dos dimensiones al diseñar el tipo de reacciones audaces necesarias para competir: la primera, concentrarse en nuevos segmentos de clientes en lugar de exclusivamente en clientes

actuales; la segunda, enfocarse en nuevas formas de restablecer el mercado, en lugar de confiar únicamente en la reducción de costes y el ahorro de mano de obra a través de la automatización”.

Es un consejo que exige cambios que no siempre son aceptados, pero que son necesarios. El béisbol empezó a ser popular en EEUU gracias a la radio, pero después el fútbol americano logró superarle gracias a la televisión y ahora es el baloncesto el que está consiguiendo aumentar su penetración gracias a que su sistema de juego y dimensiones de la pista le permiten generar decenas de clips en cada evento. Además, sin miedo y con el absoluto consenso de toda la NBA en que había que crear productos nuevos siempre con el baloncesto como eje central de la propuesta de valor.

La competición admite que, a raíz de analizar el consumo de sus partidos a través de su OTT, decidieron rebajar de 18 a 14 el máximo de tiempos muertos y se estandarizó su duración, además de acortar el tiempo del descanso. “E hicimos cambios adicionales al formato comercial, porque pudimos ver exactamente dónde estábamos perdiendo fans”, ha admitido Silver. La MLB, por su parte, trabaja para rebajar la media de duración de sus encuentros, que en 2017 alcanzó su récord al superar las tres horas por evento, tras ver cómo el soccer le ha superado como disciplina preferida entre los jóvenes estadounidenses.

Más de la mitad de los aficionados al fútbol en España superan los 45 años de edad

Image not found or type unknown

El peso de las nuevas generaciones en la masa social del fútbol es escasa, y más de la mitad superan los 45 años de edad, según Havas

Es un camino que ha empezado a caminar LaLiga con el lanzamiento de su propia OTT, en la que inicialmente se emiten otros deportes de forma gratuita y LaLiga 1|2|3 mediante suscripción. El objetivo es nuevamente conocer mejor a los aficionados al deporte en España para entender cómo consumen las retransmisiones en directo y con qué propuesta comercial podrían aumentar los ingresos que hoy pueden obtener por un fan sólo con su abono al estadio y su suscripción a la tele. De ese análisis, por ejemplo, se ha llegado a la conclusión que necesitan alargar la duración del torneo más allá de diez meses, de manera que se pueda mitigar el número de bajas a la televisión que se producen en verano.

Porque, si bien se empieza a apreciar un cambio futuro, en la industria no creen que se produzca una desintermediación total de la venta de las retransmisiones, en la que las plataformas de pago como Movistar+, Espn o Sky no sean determinantes. “Incluso dentro de una década, puede que tenga más sentido que seamos principalmente licenciarios de nuestro contenido más valioso, ya que muchas otras formas de programación se han convertido en productos básicos”, ha defendido la NBA, en referencia a mantener su alianza con grupos de medios al tiempo que monetiza otro tipo de contenidos de forma directa.

La capacidad de analizar estos cambios también ha supuesto una fuerte inversión en plantilla, pues sólo la liga de baloncesto emplea directamente a 1.500 personas (la mitad de ellas, volcadas en el juego) y a otras 3.500 a través de su alianza con el grupo de medios Turner para explotar su canal de televisión y su OTT. Por el contrario, actualmente hay muy pocos clubes de España que cuenten con un responsable del área digital o de análisis de los miles de datos que recopilan, pese a que sea una figura clave a la hora de poder sacar partido de esa comunidad online que supera a la que cada fin de semana se reúne para ver los partidos. De hecho, uno de los grandes problemas de estas entidades es su escasa inversión en personal no deportivo, que permita activar nuevas palancas de ingresos. En Primera, hay organizaciones que apenas están formadas por una decena de personas en la parcela corporativa, pese a que el presupuesto que manejan presupuestos superiores a los cincuenta millones de euros.

En EEUU hay franquicias de las grandes ligas que han diversificado con negocios alternativos como un gimnasio

“En el negocio del entretenimiento, las tecnologías digitales están perturbando

dramáticamente la forma en que se desarrollan y administran los productos, y cómo el talento se conecta con las audiencias. Los ejecutivos del entretenimiento tienen el desafío de asignar recursos limitados, tanto humanos como económicos, a través de una variedad aparentemente infinita de oportunidades”, describe Harvard, sobre el complejo escenario al que se enfrentan estas organizaciones. En LaLiga, un 61,2% de sus gastos corresponden a nóminas de personal deportivo y amortizaciones por fichajes (2.058,2 millones de euros en 2016-2017), por sólo el 6,2% destinado a retribuir a la plantilla administrativa. En cuanto a inversiones, las más importantes se han destinado a modernizar estadios que llevaban décadas sin renovarse, clave para ofrecer una experiencia omnicanal que permita ofrecer más servicios durante el espectáculo.

La primera línea de negocio que rápidamente se está construyendo es la de la generación de contenidos audiovisuales o con estadísticas. La creación de canales de comunicación, no obstante, es la menos innovadora de las diversificaciones, pues no deja de perseguir una monetización por la vía publicitaria como la de las retransmisiones. Más agresivas son otras fórmulas, como la creación de documentales que intentan mostrar una propiedad a un público más amplio, como Six Dreams de LaLiga y All or Nothing del Manchester United, ambos financiados por Amazon.

Pero, ¿qué hay más allá? La disrupción que han provocado los grandes gigantes tecnológicos ha dado alas a las teorías de agregación de servicios que ha posibilitado la desintermediación en la Red. En un escenario en el que las marcas pueden conectar directamente con el usuario, ¿por qué ofrecer determinados productos a través de un tercero? Amazon ha pasado de ser una librería a un gigante del comercio electrónico y un player audiovisual relevante, mientras que aerolíneas y hoteles batallan por ser el único proveedor de toda la oferta turística de los usuarios. Eso sí, conseguirlo también pasa por ser una marca relevante para el consumidor y estar en su día a día, algo que muchas entidades deportivas ya tienen ganado.

Lee el reportaje completo en el Dossier Palco23
LaLiga en la era digital

Asumiendo que estos clubes son una love brand para sus miles de seguidores, muchos expertos proponen que sean capaces de convertirse en un organizador del ocio de estas personas, igual que Nike o Adidas proponen seguir un determinado estilo de vida en función de las compras de sus clientes. Es una idea atrevida, y que hoy queda lejos. Muchos equipos ni siquiera organizan los desplazamientos de su afición

cuando juegan fuera de casa, y sólo el Barça diseña planes de viaje que incluyen desplazamiento y hotel. Pero quienes van más allá proponen que organicen todo el fin de semana, con actividades culturales y gastronómicas complementarias como si fueran una agencia de viajes.

Lo mismo sucede con la preparación física, pues es uno de los contenidos más consultados en plataformas como YouTube, Facebook e Instagram. Entre los productores de estos vídeos no hay ni un solo club español, pero franquicias de la NFL como los Dallas Cowboys y los San Francisco 49ers han abierto sus propios gimnasios. Un negocio complementario más, alineado con los valores del fútbol, como todo lo que podrían ofrecer al margen del balón. ¿Quién será el primero?