



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

La conversión de los estadios deportivos en espacios multifuncionales y su impacto económico

Autor: Jaime Basterrechea Garrigues
Director: Francisco Borrás Pala

MADRID | Junio 2020

Resumen

Hoy en día, los clubes deportivos se toman más y más en serio encontrar fuentes de ingresos alternativas debido a varias razones. En Estados Unidos cada vez son más los equipos y gobiernos que se sumergen en inversiones multimillonarias para construir los recintos deportivos más modernos y útiles del mundo, buscando de esta manera aumentar sus ingresos exponencialmente. En Europa, hay una oleada incesante de adquisiciones de clubes por parte de magnates y jeques de distintas partes del mundo, que fuerza a los clubes más tradicionales a buscar fuentes de financiación alternativa si se quieren mantener en la élite. Esta fuente de financiación la van a encontrar en la construcción de nuevos estadios, tratando de convertirlos en multifuncionales. A lo largo de este trabajo vamos a analizar como el concepto de estadio deportivo se ha transformado en Estados Unidos. Dicha metamorfosis está conduciendo a los clubes americanos a ser sostenibles deportiva y económicamente en el largo plazo. En el viejo continente, ya son distintos clubes que paulatinamente están intentando llevar a cabo dicha transformación. La nueva oleada de estadios multifuncionales además de tener un impacto económico en los equipos, también estimula de manera considerable la actividad económica de ciertas ciudades y zonas urbanas.

Palabras clave: *Estadio, transformación, multifuncionalidad, ingresos, financiación, ciudades, equipos, mega eventos.*

Abstract

Today, sports clubs are more serious about finding alternative sources of income for several reasons. In the United States, more and more teams and governments are investing billions to build the world's most modern and useful sports facilities, seeking to increase their revenues exponentially. In Europe, there is a relentless wave of club acquisitions by tycoons and sheiks from different parts of the world that is forcing traditional clubs to look for alternative sources of funding if they want to stay in the elite. This source of funding will be found in the construction of new stadiums, trying to make them multifunctional. Throughout this study, we will analyse how the concept of sports stadiums has been transformed in the United States. This metamorphosis is leading American clubs to be sustainable in the long term, both sportily and economically. In the old continent, there are already different clubs that are gradually

trying to carry out this transformation. The new wave of multifunctional stadiums not only has an economic impact on the teams, but also stimulates economic activity in some cities and urban areas.

Key words: Stadium, transformation, multifunctionality, revenue, financing, cities, teams, mega events

ÍNDICE

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	5
1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 Justificación del tema.....	6
1.2 Objetivos	6
1.3 Metodología y partes del trabajo.....	7
2. LA TRANSFORMACIÓN DE LOS ESTADIOS DEL ÚLTIMO SIGLO.....	8
2.1. De la mono funcionalidad a la multifuncionalidad.....	8
2.2. Estados Unidos, modelo de vanguardia	13
2.2.1 Características del modelo americano	13
2.2.2 Estudio de Charles Santo.....	17
3. EL IMPACTO ECONÓMICO DE LA CONSTRUCCIÓN DE ESTADIOS.....	20
3.1 Ingresos percibidos por equipos y ciudades.....	20
3.1.1 Equipos	20
3.1.2 Ciudades	24
3.2 Financiación de los estadios	30
3.2.1 Financiación privada	32
3.2.2 Financiación pública.....	33
3.2.3 Los abonos anuales y los abonos a largo plazo	35
3.2.4 Financiación por préstamos.....	37
4. LA CAPACIDAD DE ATRACCIÓN DE LOS ESTADIOS MODERNOS	40
4.1 Mega eventos deportivos.....	40
4.1.1 Final de la Champions League 2019.....	40
4.1.2 Mundial de fútbol 2026 y Juegos Olímpicos 2028.....	41
4.1.3 La Super Bowl: El mayor evento deportivo de Estados Unidos.....	43
4.2 Eventos recreativos.....	44
4.3 Fomento del turismo.....	45
4.4 Resultados de la encuesta cuantitativa: Mercedes Benz Arena	47
5. CONCLUSIONES	52
6. BIBLIOGRAFÍA	55
7. ANEXOS.....	62

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía nº1: Estadio del Tottenham Hotspur

Fotografía nº2: Estadio Sofi

Fotografía nº3: Estadio Yankees Stadium

Fotografía nº4: Estado Citifield

Fotografía nº5: Estadio Barclays Center

Fotografía nº6: Estadio Wanda Metropolitano

Fotografía nº7: Interior del Madison Square Garden

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº1: Nueva y antigua ubicación del estadio de los Warriors

Figura nº2: Precios de área urbana de Canillejas (2017)

Figura nº3: Precios de área urbana de las Rosas (2017)

Figura nº4: Ciudades que van a albergar partidos del Mundial

Figura nº5: Césped retráctil del Santiago Bernabéu

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del tema

En las últimas décadas los estadios deportivos (fútbol, baloncesto, fútbol americano, béisbol...) han sufrido diversos cambios y han ido adquiriendo mayor importancia con el paso de los años. A partir de los años 60, comenzó la primera oleada (1960-2000) de remodelaciones y construcciones de nuevos estadios en Europa y Estados Unidos, dando especial importancia su capacidad de acoger espectadores. Igualmente, en un segundo plano se empezó a enfocar dichas construcciones para buscar más utilidad y eficiencia en los estadios. A principios del siglo 21, con Estados Unidos a la cabeza, surgió la segunda oleada de construcciones de estadios. En esta, las prioridades cambiaron. Es verdad, que se empezó a construir estadios de gran capacidad pero con la única intención de rentabilizar la inversión (objetivo principal).

Durante la última década, se ha dado precedencia a edificar estadios multifuncionales (explicaremos este concepto más adelante), eficientes y modernos para asegurar la sostenibilidad deportiva y económica de los clubes a largo plazo. Además, son muchas las entidades públicas, especialmente en Estados Unidos, que consideran que es rentable financiar las obras por los beneficios que se generan a medio-largo plazo en las ciudades dónde se lleva a cabo la construcción.

La elección del tema para el Trabajo Final de Grado se debe a la experiencia vivida por parte del investigador en Estados Unidos y la oportunidad que tuvo de acudir a numerosos estadios de última generación. Además de fuerte interés personal por la industria del deporte profesional.

1.2 Objetivos

En este estudio académico se pretende abarcar los siguientes objetivos:

- ❖ Analizar cómo se está transformando la manera de construir los estadios en las últimas décadas y que hay detrás de esos cambios.

- ❖ Evaluar el impacto económico de los estadios sobre las ciudades, más precisamente en las zonas dónde se construyen. Además, a través de estas páginas intentaremos examinar si también tienen impacto en los ingresos de los equipos.
- ❖ Identificar las diferencias que existen a la hora de construir los estadios entre el modelo Estadounidense y el modelo Europeo, y definir las similitudes a la hora de financiar las construcciones.
- ❖ En último lugar, determinar la capacidad de los estadios deportivos de atraer fuentes de ingresos externas: desde eventos deportivos y recreativos hasta la fomentación del turismo.

1.3 Metodología y partes del trabajo

El enfoque general de la investigación va a ser deductivo dado que vamos a aplicar teorías generales y estudios específicos a un caso concreto, a través de la formulación y verificación de la teoría. Para valorar el cumplimiento de los objetivos, hemos recurrido a varias fuentes de información, en concreto: estudio sobre la revitalización del fútbol holandés, artículos de prensa de los medios de comunicación más reconocidos a nivel mundial, libro sobre el impacto económico de los estadios en las ciudades estadounidenses, estudio sobre el impacto económico de los estadios en áreas urbanas específicas.

El trabajo se estructura en tres partes. En el primer apartado, se estudia la transformación que han tenido los estadios en el último siglo, apoyándonos en un estudio sobre la construcción de los estadios en Holanda en la segunda parte del siglo 19. Asimismo, incidimos en explicar en qué consiste el modelo americano para entender porque es un modelo de vanguardia. En la segunda parte, resaltamos todo el dinero que mueve la construcción de un estadio desde distintos puntos de vista: para la ciudad, para los equipos y que tipos de financiación existen y los agentes implicados. En el tercer bloque, destacamos la capacidad de atracción que tienen los estadios modernos. Su capacidad de atraer mega eventos (mundiales, juegos olímpicos, conciertos...) y de fomentar el turismo en ciertos países. En el quinto bloque, se extraen las propias conclusiones del trabajo de investigación académica

2. LA TRANSFORMACIÓN DE LOS ESTADIOS DEL ÚLTIMO SIGLO

2.1. De la mono funcionalidad a la multifuncionalidad

Van Dam (2000), basa su estudio en la revitalización del fútbol holandés en la última década del siglo 20. Esto viene, por supuesto, por la proyección internacional que han tenido números equipos de la liga holandesa (Ajax, PSV...) y la selección nacional en el campeonato del mundo, pero también del mayor número de aficionados y del desarrollo y reconstrucción de los estadios. Además, a lo largo de los años 90 los estadios se han ido construyendo en ubicaciones más céntricas y esto sumado a las grandes inversiones realizadas por numerosas empresas locales ha hecho que el negocio de la industria del futbol tenga un “booming” a la hora de generar ingresos.

En los años 70, el fútbol holandés, destacó entre las grandes ligas europeas. El Ajax, su equipo bandera gano tres Copas de Europa entre 1971 y 1973, convirtiéndose así en el primer equipo en ganar tres Copas de Europa. Al mismo tiempo la selección holandesa llega a dos finales consecutivas del mundial de fútbol en los años 1974 y 1978. Estas dos hazañas pusieron a la “naranja mecánica” en el mapa del fútbol mundial incitando así a los seguidores holandeses a acudir más a menudo a los estadios. Este aumento de los seguidores que acudían al estadio provocó problemas en los alrededores de la mayoría de los estadios holandeses ya que no estaban preparados para acumular tanta gente en los puntos de acceso al estadio. Los estadios estaban desfasados y se habían quedado anticuados por lo que no apoyaban el “boom” presenciado en el fútbol del país. Además, a este gran problema había que añadir las olas de “hooliganismo” que estaban teniendo cada vez más peso en las inmediaciones de los estadios y dentro de ellos lo que provocaba numerosas batallas campales. Por último, se hablaba mucho de los problemas que estos viejos estadios causaban a nivel de ubicación e utilidad. Estadios como el de Feyenoord de Róterdam estaba situado en el centro de la ciudad, y concentraba a varias bandas de hooligans en el centro urbano, muy transcurrido por peatones y coches. Ante estos numerosos problemas además de los intereses comerciales de los patrocinadores de los estadios y de los inversores

se planteó a nivel nacional, renovar y/o reubicar los estadios para combatir estos inconvenientes.

En 1980, el fútbol holandés volvió a tener mucha notoriedad después de que la selección holandesa ganase la Eurocopa ese mismo año. Según Van Dam (2000), esto lleva a que la atención de la televisión aumente y que un gran número de compañías se sientan atraídas para invertir en el fútbol holandés y más precisamente en los estadios. Diez años más tarde el fútbol profesional se convierte en un negocio importante en el país lo que tiene un efecto significativo en la modernización y la reubicación de las “catedrales del fútbol”. También los equipos se favorecen de la mejora en tecnología en las dos últimas décadas por lo que en los 90 es más fácil tener los recursos para meterse de lleno en la construcción del estadio. Esto provoca que los estadios pasen de ser monofuncionales a multifuncionales. Uno de los primeros estadios que va a ejemplificar esta transición es el Galgenwaard Stadium.

A principios de los años 80 el estadio del Utrecht CF, el Galgenwaard Stadium, pasó a considerarse como un estadio desfasado y anticuado. Se decía que tenía numerosos problemas entre ellos se comentaba la gran separación que había entre las gradas y el campo. Esto era porque entre ambas partes del estadio había una pista de atletismo por lo que los espectadores se encontraban muy lejos del principal espectáculo por el que acudían: el fútbol. Además los espectadores se quejaban de que los asientos no estaban cubiertos, por lo que los días que llovía volvían empapados a sus casas. A parte de estos dos focos de conflicto se formaban aglomeraciones entre los hooligans del Utrecht CF y los del equipo rival, lo que generaba continuas peleas en las inmediaciones del estadio. Debido a todas estas razones el equipo decide construir un nuevo estadio y para ello asigna el proyecto a la empresa reconocida a nivel internacional Ballast Nedam. Esta empresa antes de ponerse manos a la obra hace un análisis exhaustivo de los principales problemas de estadio. A parte de los ya mencionados anteriormente se da cuenta de que el estadio no es eficiente ya que un estadio de primera división holandesa solo acoge entre 20 y 25 partidos por temporada por lo que el estadio no es utilizado la mayor parte del tiempo. En 1982 el estadio está terminado y presenta las siguientes mejoras. En primer lugar, Ballast Nedam decide eliminar la pista de atletismo que había entre la grada y el campo dado que no se utilizaba prácticamente y solo

creaba conflictos. En un segundo lugar, para solucionar el problema de accesibilidad instaure nuevas salidas para que no haya grandes afluencias de personas en los puntos de acceso al estadio los días de partido. Por otro lado, construyen terrazas en varios puntos del estadio para que los aficionados puedan disfrutar de las grandes vistas que se pueden apreciar desde los puntos más altos. Otro problema que solucionan es el hecho de que antes había unas vallas que separaban la grada del campo lo que llevaba a considerar que los aficionados eran tratados como si fuesen animales. Pues bien, estas vallas fueron también quitadas para tratar a estos aficionados como seres humanos. Por último para resolver el problema que hemos comentado antes sobre la eficiencia del estadio, la empresa Ballast Nedam decide construir comercios y bares en las esquinas de los estadios. Creando, además, un piso subterráneo para poner un centro comercial y un parking a disposición de los aficionados.

Todas estas medidas hacen que el estadio Galgenwaard sea tomado como una referencia a nivel europeo. En países como Gran Bretaña, una de las cunas del fútbol, alcaldes y equipos de fútbol toman nota. A partir de ese momento se empiezan a valorar otros aspectos en los estadios europeos.

Podemos decir que el Galgenwaard Stadium marca un antes y un después en la manera de construir de los estadios en Europa. Los equipos empiezan a valorar otras características dentro de sus estadios como la comodidad, la seguridad, la accesibilidad, evitar problemas a los alrededores de los estadios y crear una **atmósfera de fútbol**. Los estadios en todo el continente europeo carecían de atmósfera y desde que este estadio se construye, se crea una inercia en Inglaterra donde todos los equipos quieren crear una unión intensa entre aficionados y el equipo. Pero sin duda la gran conclusión que se puede sacar de la construcción de este estadio es la transformación a nivel de funcionalidad que ha vivido. Se puede decir que internamente el estadio ha pasado de ser multifuncional a mono funcional.

Antes de la construcción se podía practicar varios deportes en el estadio (fútbol, atletismo...) y ahora solo uno. Externamente (y con ello nos referimos a todo lo que no sea el terreno de juego) se ha pasado de la monofuncionalidad a multifuncionalidad, creando y construyendo terrazas, parkings, comercios y bares al alrededor y al interior del estadio. Para llevar a cabo esta nueva forma de construir

los estadios los equipos, los ayuntamientos y los gobiernos regionales ponen en la mesa tres palabras clave: Remodelación, reconstrucción o reubicación.

La primera idea es la de remodelar la mayor parte de los estadios en Holanda por dos razones. Primero porque es la más barata y segundo porque es la menos drástica. Esta opción es viable mientras el estadio tenga las características y aspectos necesarios y la ubicación sea buena. En los Países Bajos ha habido dos grandes casos de remodelación. El primero es el estadio del Feyenoord, este estadio estaba bien situado antes de su remodelación por ello se decide remodelar y no otra de las dos opciones. Se encontraba situado en una zona muy diversificada (comercial, industrial y recreacional). También contaba con una buena accesibilidad su único problema es que el estadio había sido construido en los años 30 y se estaba quedando bastante viejo. La remodelación que llevan a cabo consiste en cubrir el estadio completamente, poner instalaciones modernas y aumentar su capacidad. El otro gran estadio que es remodelado es el Philips Stadium (el estadio del PSV). Lo convierten en un estadio multifuncional y moderno. Lo financian con el dinero que ingresan por haber ganado la Champions League. De esta forma renuevan las gradas, los palcos y las salas de conferencia. Además crean 'vip boxes' con el objetivo de que la gente de alta sociedad y directivos de empresas puedan hablar de negocios mientras disfrutan del partido.

Otra de las transformaciones que llevan a cabo los ayuntamientos y clubes de fútbol es la reconstrucción de los estadios. Comparando esto a la remodelación se puede decir que es más caro y además lleva mucho más trabajo ya que la estructura del estadio no está construida y se tiene que empezar desde cero. El mayor ejemplo de reconstrucción en los países bajos es el caso que ya hemos comentado antes del estadio Galgenwaard por ello no vamos a incidir mucho en este punto y nos vamos a quedar con los dos aspectos claves dentro de una reconstrucción: Gran inversión en cuanto a **dinero** y **tiempo**.

La última gran forma de transformar los estadios en los países bajos era la reubicación. Es la transformación más costosa y la que más tiempo lleva ya que tienes que elegir el terreno donde vas a construir el estadio, construirlo y a veces incluso pagar la demolición si el terreno en cuestión está edificado. La reubicación que tuvo más transcendencia en Holanda fue la del estadio del Ajax club de fútbol.

Donde se cambia la parte este de Ámsterdam por la parte sudeste dado que la consideran una zona con mejor accesibilidad y una zona de mayor clase social. Por otra parte el club considera que su estadio se estaba quedando pequeño para un equipo que venía de ganar tres Copas de Europa seguidas y es toda una referencia en el fútbol en Europa. Esto sumado a que Holanda se presenta como sede para acoger los Juegos Olímpicos de 1992 por lo que necesita un estadio que sea la referencia en el deporte holandés, lleva al gobierno holandés a apoyar al equipo con la inversión para la construcción del nuevo estadio. Al final, Holanda no es elegida como sede y entonces el gobierno decide no subvencionar al equipo. A pesar de ello se decide seguir adelante con la reubicación del estadio y buscar el dinero para la financiación en otra parte. El Ajax FC se da cuenta que el dinero no lo tiene que buscar muy lejos ya que se encuentra en el propio club. Después de haber ganado las tres copas de Europa el equipo holandés tiene mucha liquidez. Una vez construido, el nuevo estadio tiene una capacidad para acoger 51.000 espectadores, todo un logro en los años 90. La reubicación y construcción del nuevo estadio es un éxito, durante las 3 primeras temporadas la oferta de sitios en el estadio es mucho menor a la demanda abundante de los espectadores que quiere acudir a una de las construcciones pioneras en el mundo del fútbol para ver al mejor equipo del momento.

Podemos concluir sobre este estudio realizado por Van Dam (2000) varios aspectos. Este estudio nos ha ayudado a analizar la transición del fútbol en los países bajos entre los años 50 y principios de siglo. Entre 1950 y 1970 la industria del fútbol en Holanda estaba de capa caída. Entre los años 1970 y 1990 varios equipos como el Ajax o el Feyenoord destacan entre los mejores de toda Europa y por ello en todo el mundo, y la selección holandesa llega a dos finales del mundial. Esto genera dos cosas, la primera es que se crea un seguimiento mucho mayor por parte de la gente y la segunda es que los gobiernos locales, equipos de fútbol y ayuntamientos consideran que la gran parte de los estadios están desfasados en el país y ponen en duda su eficiencia. Esto les lleva a remodelar, reconstruir y reubicar sus estadios a lo largo del territorio holandés. Por lo que los ingresos de los clubes suben sin cesar y ese dinero lo deciden invertir en jugadores de mayor talla mundial. Estos mejores jugadores hacen que los equipos en los que juegan ganen más títulos a nivel nacional e internacional y así consiguen que la notoriedad del fútbol holandés

siga subiendo. Podemos concluir entonces que esta transformación en los estadios crea un círculo vicioso positivo en el que varias partes se benefician (equipos, jugadores, aficionados, ayuntamientos...).

2.2. Estados Unidos, modelo de vanguardia

2.2.1 Características del modelo americano

Todos sabemos que Estados Unidos es un país que exprime cualquier oportunidad que tiene para ingresar el mayor dinero posible. Ya sea a la hora de diseñar una ciudad como Nueva York donde se dieron cuenta que se estaban quedando sin espacio y por ello decidieron construir hacia arriba pudiendo así producir más valor por metro cuadrado. También han sabido explotar al máximo los recursos que tienen a nivel de medios de comunicación y convirtiendo los partidos de sus equipos en eventos que se ven por todo el mundo, haciendo que más de 40 de los 50 equipos más valiosos en el mundo sean americanos procedentes de ligas como la NFL, NBA o NHL (Forbes 2019). Esta filosofía que se percibe en el ambiente del país le ha llevado a ser la primera potencia económica mundial y convertirse en el modelo a seguir para muchos países en cuanto a generar “show”. En esta corriente de querer generar ingresos a toda costa hizo llegar a la conclusión de que la industria del deporte podía generar muchos más dinero del que ya generaba. Por ello muchos equipos y ciudades decidieron transformar sus estadios en algo más que un recinto para ver un deporte.

Numerosos ayuntamientos, gobiernos locales y equipos analizan a finales del siglo pasado el crecimiento que empieza a haber en la demanda. Muchos espectadores esperaban más de los estadios sobre todo a nivel de tecnología. Asimismo pensaban que la calidad de las concesiones podía ser mejor dado que los puestos de comidas no iban más allá de la venta de perritos calientes y cerveza. También esperaban mejores accesos a los estadios y cuartos de baños más limpios. Esto lleva a un crecimiento de la oferta, se empezó a cambiar la arquitectura de los recintos buscando mejorar la experiencia dentro del estadio (Foster 2016). Se crean conceptos como la “fan experience” y por ello se instaura tecnología punta, distintos tipos de entradas según el tipo de experiencia que quieras experimentar y se

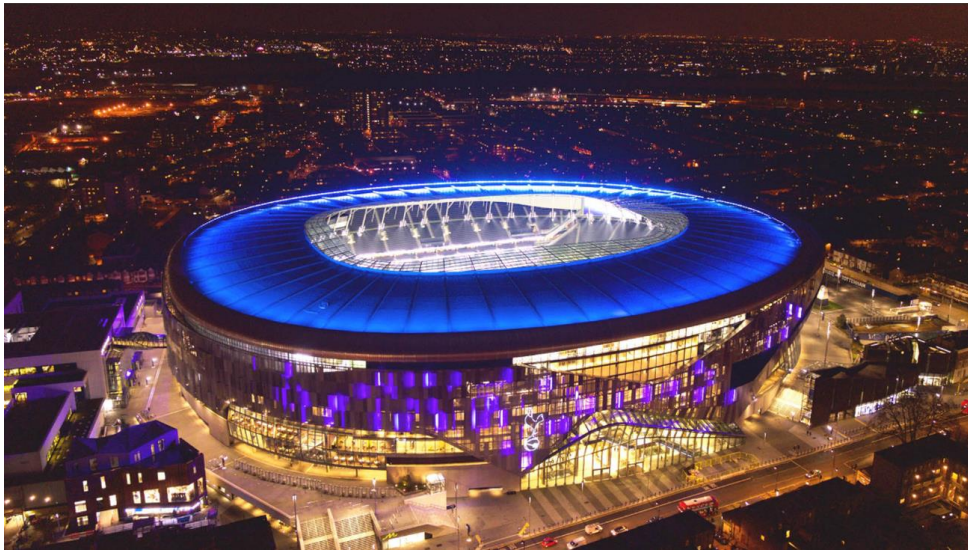
instalan pantallas para ver el resultado y las jugadas en todos los estadios que se van construyendo. A todo esto hay que sumarle una mejora en la seguridad general de todos los nuevos estadios.

Un equipo que sigue al pie de la letra este nuevo modelo de estadio es Los Angeles Rams. El dueño de los Rams comentó que un estadio no puede vivir de los 10- 20 partidos de la NFL que tiene un equipo como local. Incide en el hecho de que los estadios tienen que tener instalaciones multiusos para conseguir varios objetivos: Atraer clientes y eventos todos los años, un estadio tiene que ser el epicentro del día a día en una ciudad (Washington Post 2019). Tiene que atraer a gente cualquier día de la semana, en otoño, en invierno...

Estados Unidos no ha parado de construir estadios desde principios de siglo por todo su continente. Estadios pioneros y de última generación como el Citi Field, Mercedes Benz Stadium, Chase Stadium, MetLife Stadium, Barclays Center, AT&T Stadium, Levis Stadium entre muchos otros ofrecen una variedad extensa de servicios para los espectadores que acuden al estadio. Desde restaurantes con todo tipo de comida a hoteles en el propio estadio pasando por centros comerciales, palcos y los mejores accesos posible al estadio. Todo esto con el principal objetivo de incrementar los ingresos del equipo en un futuro para poder gastar más en sus plantillas y poder competir por todos los torneos posibles y así generar más ingresos a su vez. En este círculo vicioso del que se suele beneficiar la ciudad o la zona en la que está el estadio, creando así prosperidad y desarrollo en esta.

Todavía no hemos hablado de tres factores importantes que diferencian el modelo americano del resto. El primero es que cuando los estadios en el continente americano se usan el porcentaje de ocupación es muy alto. El segundo factor es que los estadios están en funcionamiento casi todo el año, por no decir todo. La mayoría de estadios tienen un uso de media de 360 días de media, en Europa es de 180 días de media. EL tercer y último factor es que se aprovechan mejor los días de partido. Por ejemplo si el partido dura 2 horas, la estancia media de los espectadores se suele alargar hasta las 4 horas en los alrededores del estadio y dentro del mismo. Estos tres factores influyen considerablemente en los ingresos generados por parte del estadio.

Fotografía nº1: Estadio del Tottenham Hotspur



Fuente: Beinsports

Desde hace unos años los equipos europeos han tomado nota de este modelo tan exitoso. Equipos como el Bayern de Munich, Arsenal, Tottenham Hotspur, Atletico de Madrid y Real Madrid entre muchos otros se han puesto manos a la obra y han construido o están en proceso de remodelar de sus estadios. Nosotros vamos a enfocar nuestro estudio en el nuevo estadio del equipo londinense, el Tottenham Hotspur Stadium. Goldman Sachs ha trabajado codo con codo en este proyecto junto al Tottenham. El jefe del equipo que puso a cargo el banco americano se llama Greg Carey y es director general dentro del banco. El objetivo del nuevo estadio era que se autofinanciase y además produjese suficiente dinero para comprar varias estrellas del fútbol y de este modo convertirse en uno de los mejores equipos de Europa (Business Insider, 2019). Greg Carey insiste que el equipo va generar suficientes ingresos para comprar varias estrellas del fútbol Para conseguir este dinero el equipo lo piensa hacer mediante distintos recursos. El primero es que la capacidad del nuevo campo es mayor por lo que ya solo con esto se producirá más dinero que en el anterior estadio. El equipo buscara maximizar los ingresos por medio de los derechos televisivos, el merchandising, la publicidad, los patrocinios, las concesiones y los derechos digitales. Todos los beneficios económicos derivados de estas ramas se van a ver incrementados por el nuevo estadio según el estudio que ha realizado Goldman Sachs. Este tipo de ingresos son los que han provocado el auge de los estadios de Estados Unidos en la última

década. El dueño del Tottenham habla de la filosofía que hace años aplicó Florentino Pérez cuando empezó su segundo mandato: Tienes que gastar dinero para poder ganar dinero a largo plazo.

Según Business Insider (2019), las diferencias que se aprecian entre el White Hart Lane, antiguo estadio del Tottenham y el Tottenham Hotspur Stadium son numerosas. Unas de las características principales del antiguo estadio era sensación de claustrofobia, asientos en mal estado y concesiones a puestos que no iban más allá de los fish and chips, las cervezas y el agua. Las características principales del nuevo recinto son las que exponemos a continuación. Se está abriendo 2 horas antes del comienzo de los partidos y 3 horas para las zonas VIPs alargando así la estancia de los espectadores en los alrededores del estadio. El Tottenham Hotspur Stadium se ha convertido en el primer campo británico con una oferta variada de comida y bebida, ya que cuenta con 60 puestos y en todos ellos se pueden pagar con contactless. Por último el recinto cuenta con una superficie de 23 mil pies cuadrados de tiendas. Igualmente el equipo londinense ha llegado a un acuerdo para acoger 2 partidos de la NFL a año, ofreciendo así distintos eventos a lo largo del año (Forbes, 2019). Por último el equipo de Londres está buscando una empresa para venderle sus derechos de denominación del estadio. Con ello esperan sacar entorno a unos 200 millones de libras.

Podemos observar que todas las características con las que cuenta el nuevo estadio sumadas al objetivo marcado que no es otro que el crecimiento a largo plazo del propio club ejemplifican la oleada de nuevos estadios que se están construyendo en Europa siguiendo el modelo Americano.

Otro ejemplo de este modelo de vanguardia es el de los Golden State Warriors. Rick Welts, el dueño del equipo, se dio cuenta de que podía salir ganando con la construcción de un estadio y aprovechó su oportunidad. El equipo ha pasado de ser inquilino a ser arrendador, cuenta con un estadio más moderno y mejor situado que el anterior que encima se está autofinanciando. Un estadio que una vez se haya cubierto sus costes de construcción, va generar muchos más ingresos que el anterior (Forbes 2017). Vamos a estudiar este caso en profundidad más adelante, en el apartado de financiación de los estadios.

2.2.2 Estudio de Charles Santo

A continuación vamos a analizar el estudio de Charles Santo (2005), sobre el impacto económico de los estadios deportivos en unas áreas metropolitanas específicas.

Por lo general la gente pone en duda que la inversión en un estadio pueda ser beneficiosa y solo lo ven como un gasto innecesario que va a llevar al equipo endeudarse a niveles muy altos. Por esta razón, Santo (2005), profesor en Portland State University, escribe un artículo para rebatir este sentimiento general que se tiene sobre las inversiones en los estadios. En este documento analiza el impacto que han tenido las construcciones o remodelaciones de ciertos estadios en algunas áreas metropolitanas de Estados Unidos. Para ello, utiliza un modelo econométrico que valora el impacto de las variables relacionadas con la construcción de un estadio en el ingreso de las áreas metropolitanas que forman parte de los cálculos estadísticos (MSA, Metropolitan statistical areas), la ecuación del modelo es la que mostramos a continuación

Equation 1:

$$Y_i = a_0 + \beta_1 \text{BSTAD}_i + \beta_2 \text{FSTAD}_i + \beta_3 \text{BASE}_i + \beta_4 \text{FOOT}_i + \beta_5 \text{TREND}_i + \beta_6 \text{POP}_i + \epsilon_i$$

where,

- Y_i = the i^{th} MSA's real aggregate personal income (in 2001 dollars)
- POP_i = the i^{th} MSA's population
- BSTAD_i = 0 before the i^{th} MSA renovates or builds a baseball stadium; 1 after a stadium is renovated or built
- FSTAD_i = 0 before the i^{th} MSA renovates or builds a football stadium; 1 after a stadium is renovated or built
- BASE_i = 0 if an MLB team is not present in the i^{th} MSA; 1 if an MLB team is present
- FOOT_i = 0 if an NFL team is not present in the i^{th} MSA; 1 if an NFL team is present
- TREND = a variable assigned a value of 1 for 1984 and increasing to 18 for 2001
- ϵ_i = error term

Si la relación (construcción de un estadio e ingresos para la ciudad) es positiva significa que sí que hay una relación entre estos dos factores y viceversa. Gracias a este estudio Santo llega a varias conclusiones. La primera es que no hay un resultado claro dado que las construcciones de campos de béisbol que se han llevado a cabo tienen una relación positiva para ciertas ciudades como Seattle

(4.18), Tampa (4.38) o Anaheim (4.6) pero también hay ciudades en las que la relación es negativa: Chicago (-5.09) o Baltimore (-3.22). Con las construcciones o remodelaciones de los estadios de fútbol americano los resultados indican que tienen un impacto positivo en la mayor parte de las áreas metropolitanas estudiadas. En ciudades como Baltimore (2.11), Jacksonville (2.23), Washington D.C (7.72) y Tampa (4.38) la construcción del estadio tiene un impacto positivo significativo en los ingresos de la ciudad, por lo que después de la obra llevada a cabo en dichas ciudades los ingresos se han visto aumentados.

La segunda conclusión a la que llega el profesor Santo (2005) es que una buena ubicación del estadio va a hacer que la inversión sea más rentable. Los estadios que han sido construidos en el centro de la ciudad han generado más ingresos en los comercios de los alrededores debido a que los espectadores llegaban antes del comienzo del partido y luego se quedaban por la zona consumiendo así en los bares y comercios. Otro resultado que fortalece esta conclusión es que el estadio de Ballpark en Alington tiene un significativo impacto negativo en la participación de ingresos regionales y es el único estadio de los estudiados situados a las afueras.

Para defender sus conclusiones el autor se apoya en el estudio de Austrian y Rosentraub (2002) en el que evalúan el impacto del desarrollo del deporte en Cleveland. EL Gund Arena y Jacobs Field (llamado como el Gateway Complex) fueron inaugurados en 1994 con un coste estimado de unos 467 millones de dólares. Los dos autores valoran el impacto que tuvo esta construcción en el área que se construyó y el empleo que creó. Pudieron observar que los salarios reales per cápita después de la construcción se vieron incrementados en el área de Gateway. Además se percataron de que este complejo favoreció también la creación de empleos, en las tiendas, bares, restaurantes y hoteles que se crearon en el complejo. Los empleos en esta área crecieron un 22.6% entre los años 1992 y 1995. El estudio que realizaron los dos autores también observó que los negocios abiertos en esta área aumentaron. Los autores llegaron a la siguiente conclusión: "Si la justificación para usar recursos públicos con el objetivo de construir instalaciones deportivas es que estas estructuras cambiaran la actividad económica de un área que necesita desarrollo económico y urbano, entonces el problema no es si la economía global crece o no crece, pero si la vida y la centralización del área urbana

en cuestión se ve aumentada y prolongada” Austrian y Rossentraub (2002, p 551). Para estos dos autores según Santo (2005), lo importante es que la idea de construir o renovar un estadio tiene que revitalizar la zona urbana para que la gente quiera desarrollar su vida profesional y personal en esta área y así haya un aumento considerable de los ingresos en esta zona. Por consiguiente, se propone llevar los nuevos estadios a zonas urbanas de menor clase social para poder revitalizar la zona en cuestión y así facilitar a sus habitantes la inclusión social con el resto de la ciudad. Esto es el caso del estadio los New York Yankees (Yankees Stadium) que se decidió construir en el humilde barrio del Bronx y ha ayudado a revitalizar la zona y triplicar sus ingresos.

En este apartado hemos valorado y explicado el modelo de vanguardia que tiene Estados Unidos en cuanto a estadios deportivos. Estados Unidos ha vivido dos grandes oleadas de construcción de estadios en su país. La primera fue a finales del siglo veinte y la segunda empieza a principios de este siglo. En EE.UU se tiene una imagen de los estadios que va mucho más allá de verlos como meros recintos para acudir a ver un espectáculo. Desde finales del siglo pasado se considera a estas “catedrales” como medios para generar e incrementar los ingresos de los equipos y las ciudades. Para conseguir esto los estadios han pasado a ser multiusos, adaptables, seguros y confortables comparándolos con sus predecesores. Estadios que están en uso casi todos los días del año, con grandes porcentajes de ocupación y asistencia, y que son capaces de ofrecer partidos de distintos deportes, eventos, conciertos y festivales. Esta oferta variada tiene como objetivo prioritario sacar la mayor rentabilidad posible por parte de los equipos.

3. EL IMPACTO ECONÓMICO DE LA CONSTRUCCIÓN DE ESTADIOS

3.1 Ingresos percibidos por equipos y ciudades

3.1.1 Equipos

En este apartado vamos a estudiar el impacto económico que tienen los estadios sobre los equipos y si la construcción de un nuevo estadio aportará mayores ingresos en el futuro al equipo. En un segundo lugar veremos el impacto económico de los estadios en sus respectivas zonas y ciudades. Una construcción que ha sido muy famosa por las estratosféricas cifras que se han manejado a lo largo de la construcción ha sido el estadio que ha hecho construir el equipo de la NBA los Golden State Warriors. El campo en el que previamente jugaban los Golden State Warriors, el Oakland Coliseum, fue construido en 1966 y financiado por el gobierno local. El estadio tenía una capacidad de 19.200 personas, contaba con 72 palcos y tenía 3000 sitios para el club asegurados. La renta que le tenía que pagar el club al gobierno era de 1,5 millones de dólares anuales más un coste de gestión de 500.000 dólares (Sport, Jobs and Taxes, 1997). Financiándose a través del estado le permitió contar con uno de los estadios más grandes de baloncesto de Estados Unidos por aquel entonces. Pero a día de hoy se estaba quedando anticuado y sobretodo mal ubicado

Figura nº1: Nueva y antigua ubicación del estadio de los Warriors



Fuente: Business Insider

Es por eso que el presidente del equipo Rick Welts se puso hace un par de años a buscar un terreno al otro lado de la bahía de San Francisco para estar más cerca del centro de la ciudad. EL CEO de Sales Force le vendió un terreno con las características que necesitaba para llevar a cabo la obra (previamente explicado). El financiamiento del nuevo estadio, Chase Stadium, fue privado ya que la ciudad de San Francisco se negó a poner dinero en la construcción. El coste total se elevó a 1.400 millones de dólares convirtiéndose así en uno de los estadios más caros del mundo. El estadio se inauguró en septiembre de 2019 con la capacidad de albergar 18.000 personas (Business Insider, 2019).

La pregunta que nos podemos hacer es ¿de verdad compensa gastarse una cantidad de dinero tan grande por construir un estadio y encima un estadio más pequeño que el actual?

La respuesta es claramente sí, compensa y mucho. De acuerdo con Fortune (2019), el equipo ha recuperado todo el dinero que invirtió y más, incluso antes de que el estadio abriese sus puertas. Ha ingresado 2.000 millones de dólares en concepto de entradas, palcos y patrocinios. Ha estos ingresos también hay que añadir el acuerdo al que se llegó con JP Morgan Chase para llamar al estadio con el nombre del banco. El estadio se ha pasado a llamar Chase Stadium durante un periodo de 20 años a cambio de 300 millones de dólares. También hay que considerar los ingresos que están aportando los distintos recursos que tiene el estadio como un hotel y dos centros comerciales. Además, alquilar una de las luxury suites durante una temporada puede llegar a costar 2.5 millones lo que es otra fuente importante de ingresos. El estadio cuenta también con 2 grandes oficinas que han sido alquiladas a Uber. Además cuenta con 29 tiendas que también han sido alquiladas. Todo esto unido a que el equipo ha llegado a las últimas 4 de 5 finales de la NBA y ha ganado 3 de los últimos 4 campeonatos de la NBA da la capacidad al club de meterse en una inversión de tal magnitud. También hay que remarcar el hecho de que los Golden State Warriors han pasado de ser inquilinos en su anterior estadio a ser arrendadores de empresas como Uber y otros retailers (Business Insider 2019). Esta construcción llevada a cabo por el equipo californiano es un ejemplo claro de que un estadio se puede autofinanciar.

Fotografía nº3: Estadio Sofi



Fuente: La Opinión

El caso del estadio Sofi, todavía en construcción, es el último colofón hasta la fecha de esta segunda oleada de construcción de estadios que está viviendo Estados Unidos. En principio, se va a convertir en el estadio más caro del mundo con un coste que va a alcanzar los 5.000 millones de dólares y no va a tener ningún subsidio por parte del gobierno local, por lo que la financiación va a ser puramente privada. A pesar de ello el dueño de Los Angeles Rams, uno de los equipos propietarios del estadio, dice que tal inversión va a merecer la pena. Para poder decir esto, el propietario debe de esperar que el nuevo estadio aportará muchos ingresos al equipo. Al parecer está en lo cierto, Los Angeles Times ha realizado un estudio sobre los ingresos que percibirán los dos equipos propietarios del estadio, Los Angeles Rams y Los Angeles Chargers y podemos decir que es un negocio en toda regla.

En primer lugar, según Forbes (2019), el valor de los dos equipos se ha visto incrementado por la mudanza al nuevo estadio. Rams ha pasado de valer 1450 millones de dólares 2900 millones, el doble. La valoración del equipo de los Chargers subió 500 millones de dólares cuando se rumoreaba que se iba a cambiar de sede. Ahora que es oficial se espera que su valor crezca aún más.

Según Los Angeles Times (2017), los ingresos que van a recibir ambos equipos se dividen de la siguiente forma. Con los abonos a largo plazo se piensa generar 97 millones de dólares para cada equipo y 842 millones para financiar los costes del estadio. Por otra parte han conseguido unos acuerdos con la televisión americana en la que venden los derechos televisivos del equipo a cambio de 222.6 millones por equipo cada temporada. El campo cuenta con 275 palcos de los que 50 tienen que ser compartidos por los dos equipos. Esos 50 palcos se espera que generen 4.7 millones para cada equipo y 15.7 millones para financiar el estadio cada temporada. Vendiendo los 225 palcos restantes se espera sacar 56 millones por temporada. El 62.5% de los beneficios generados por los palcos tienen como objetivo cubrir los costes del estadio. Solo con los palcos los dos equipos van a ingresar mucho más dinero que en sus antiguos estadios dado que en el nuevo hay más palcos y son más caros. Igualmente, otra de las fuentes de ingresos será la venta de entradas. Los Angeles Rams y Los Angeles Chargers ganaban 28 y 35 millones respectivamente por cada temporada en sus estadios anteriores. Ahora se espera que ganen 46 millones cada uno. Otra de las fuentes de ingresos será el dinero que viene de los puestos de comidas que ofrecerá el nuevo estadio. Con precios bastante elevados, la cerveza rondará los nueve dólares, las bebidas y los perritos calientes costarán ambos entorno a seis dólares, y ganando el cuarenta y cinco por ciento de las ventas se espera ingresar una gran cantidad de dinero. Por otra parte el objetivo es ganar cerca de nueve millones para cada equipo cada temporada con el parking. El precio medio por coche rondará los cincuenta dólares. En total contando con los puestos de comida, el parking y el merchandising el estadio generará 21 millones para cada equipo por temporada (Los Angeles Times, 2017).

Los ingresos por derechos de denominación del estadio es un tema que va a parte y que todavía está sobre la mesa. Los propietarios de ambos clubes coinciden que no se deben de precipitar dado que los derechos de denominación pueden aportar grandes beneficios a los clubes si eligen la empresa adecuada. Sin embargo, comparándolo con el MetLife Stadium, el único otro estadio de la NFL con dos equipos de primer nivel, se espera sacar 16 millones por derechos de nombramiento y 32 millones de otros patrocinadores. Dicho de otra manera unos ingresos de 9 millones de dólares para cada equipo y 30 millones para el estadio cada año. Lo que

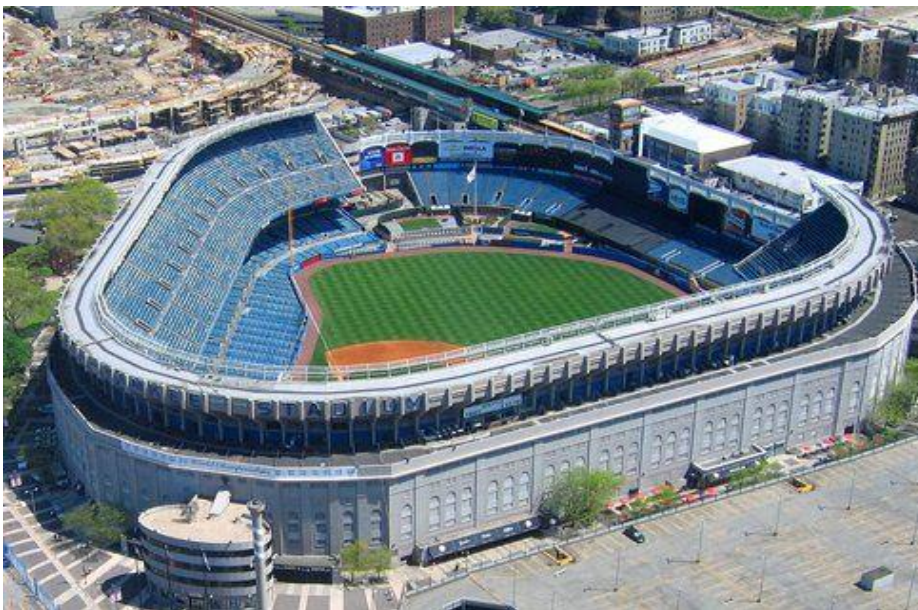
equivale a un total de 48 millones de dólares al año por patrocinios y derechos de denominación del estadio. Se tiene previsto que un 62.5 por ciento vaya destinado para pagar el estadio y el 38.25 por ciento restante se reparta a partes iguales entre cada equipo (Los Angeles Times, 2017).

Podemos concluir que los ingresos de ambos equipos van a verse incrementados por mudarse al Sofi Stadium, Los equipos esperan ingresar 350 millones de dólares cada uno por temporada. Una gran parte de estos ingresos irán destinados a cubrir los costes de la construcción del estadio en un primer lugar hasta que se amortice dicha inversión. Luego serán beneficios que irán directamente a parar a los arcas de ambos equipos.

3.1.2 Ciudades

La Corporación de desarrollo económico en Nueva York (NYCEDC en inglés) se dedica a desarrollar el conjunto de los 5 barrios de Nueva York ciudad a través de la creación de nuevos puestos de trabajo. Les ayudan con recursos que necesitan para prosperar e invierten en proyectos que aumentan la sostenibilidad de la ciudad, apoyan el crecimiento de puestos de trabajo y desarrollan el talento.

Fotografía nº4: Estadio Yankees Stadium



Fuente: Pinterest

Pues bien uno de los estadios más emblemáticos de Nueva York, el Yankees Stadium, fue uno de las primeras construcciones que comandó la segunda oleada de nuevas obras de estadios en Estados Unidos entre 2005 y 2020. Este estadio inaugurado en 2009 tuvo un coste superior a los 1.300 millones de dólares y fue financiado públicamente. Por ello recibió muchas críticas dado que ese dinero podría haber ido destinado a la construcción de parques o a sectores como el de investigación o medicina

Actualmente se puede decir que el estadio ya ha cubierto todo sus costes gracias a los ingresos que ha ido generando con todos los partidos y eventos que ha acogido. Un ejemplo de ello es el estudio que realizó el NYCEDC (2018) sobre el “opening day game” de la temporada en 2018. Esta corporación comentó que solo con ese día el estadio generó casi 12 millones de dólares para la ciudad. Los 12 millones se generaron a través del impacto directo e indirecto del recinto. Acudieron 30.000 personas (visitantes) a Nueva York ese día con el único objetivo de presenciar el primer partido de la temporada de su equipo. El gasto de los visitantes, espectadores del equipo local, sumado a las concesiones, los gastos de merchandising como ventas de camisetas, bufandas... y los gastos en el transporte público ascendieron a casi 7 millones de dólares. El impacto indirecto que viene de los gastos de los empleados del Yankee Stadium y de las compañías que se benefician del incremento del gasto del visitante generó 5.2 millones de dólares para la ciudad. Si un estadio es capaz de generar 12 millones para la ciudad en un día imaginémonos cuanto puede generar a largo plazo.

NYCEDC (2018), realizó otro análisis sobre el CitiField estadio que hospeda al otro gran equipo de béisbol de la ciudad, los New York Mets. Este campo tuvo un impacto económico para la ciudad de Nueva York de casi 8 millones de dólares en el “opening day game” de 2018. Los ocho millones provienen también de un impacto directo que fue de 4.5 millones y otro indirecto de 3.4 millones. Los gastos de ambas cantidades coinciden con los gastos que se llevaron a cabo en el Yankee Stadium. Podemos observar que tan solo con dos estadios en un día Nueva York ingresó cerca de 20 millones de dólares.

Fotografía nº5: Estadio Citi Field



Fuente: Wsp

Los Brooklyn Nets se mudaron en 2012 al Barclays Center por un coste de 400 millones y financiado públicamente. En su día se convirtió en un campo pionero en el mundo de la NBA. Según la ciudad de Nueva York generó unos beneficios de 14 millones de dólares a través de impuestos solo en el primer año.

Fotografía nº6: Estadio Barclays Center



Fuente: Shutterstock

Impuestos procedentes de los salarios de los trabajadores y compras fuera y dentro del estadio. El valor creado para la ciudad en el primer año fue de 145 millones de

dólares viniendo de los gastos de los visitantes de acuerdo con la New York City Economic Development Corporation (2013). Las ventas de entradas, el merchandising, las concesiones, los restaurantes dentro y fuera del estadio y los transportes al estadio ya sea en coche, que tenían que pagar el parking o en transporte público crearon tal cantidad de dinero. Es más, se dice que si se tiene en cuenta los ingresos indirectos por el estadio, el impacto económico total del estadio en la ciudad fue de 251 millones de dólares durante el primer año. Esto es dinero que no se hubiese generado en la ciudad si no llega a ser por la actividad que crea el estadio. EL Chairman de Forest City Ratner, empresa de real estate americana, Bruce Ratner dijo que los datos comentados previamente demuestran que el estadio es un fuerte motor económico para la ciudad y el equipo. Otro personaje ilustre en la ciudad que valoró el impacto del estadio es Michael Bloomberg, ex alcalde de Nueva York, que dijo que en el primer año ya se había demostrado que construir el estadio y financiarlo había sido un total acierto para la ciudad y su economía. Además se ha llegado a la conclusión que el estadio fomenta el turismo en la zona y en Brooklyn (Phyllis Furman, 2013). Dado que antes los turistas se solían quedar toda su estancia en Manhattan, ahora muchos se suelen pasar por Brooklyn para ver un partido de los Brooklyn Nets, uno de los mejores equipos de baloncesto del mundo o por lo menos para ver su estadio, pionero en el mundo.

Fotografía nº7: Estadio Wanda Metropolitano



Fuente: Palco 23

Como hemos visto anteriormente el Wanda Metropolitano, nuevo estadio del Atlético de Madrid, ha aumentado los ingresos del club, ¿Pero tiene impacto sobre la zona que ha sido construido?

En primer lugar podemos observar que a raíz del estadio se ha construido una nueva estación de metro generando así cientos de puestos de trabajos para llevar la obra. Por lo que los salarios que han percibido los obreros, jefes de obra, ingenieros... han derivado en impuestos. Estos impuestos son ingresos para la ciudad. A esto hay que añadir todos los impuestos que surgieron de la construcción del estadio. Además, esta estación de metro facilita el acceso a la zona por lo que ahora está mejor comunicada. Pero, ¿qué piensan los vecinos de los barrios colindantes como Las Rosas o Canillejas? Cuando se iba a inaugurar el estadio los vendedores de pisos de ambas zonas daban por descontado el encarecimiento del área. Hay que resaltar que el sector inmobiliario es muy sensible por ello la ubicación de los estados puede llevar a potenciar la demanda lo que supone un valor añadido para la zona. Asimismo los propietarios de ambas zonas no han dudado en utilizar la futura casa atlética como reclamo comercial (El Mundo, 2017).

Figura nº2: Precios de Área urbana de Canillejas (2017)

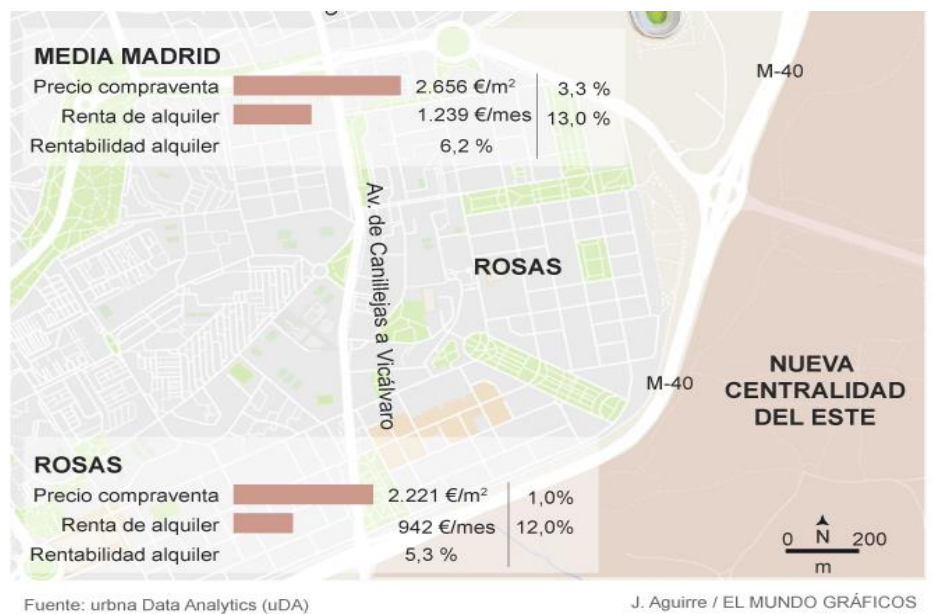


Fuente: Urban Data Analytics

Según Urban Data Analytics (2017), la evolución de precios en ambos barrios desde 2008 estaban cayendo un 30% en Rosas y un 40 % en Canillejas, superando

la bajada media en Madrid que era de un 20%, hasta la mudanza del equipo colchonero. En la foto de arriba podemos observar que la evolución interanual del precio de compraventa (6%), y de la rentabilidad del alquiler (6.8%) en el barrio de Canillejas es superior que en la media de Madrid (3,3% y 6,2% respectivamente). En cuanto al barrio de Las Rosas la evolución del renta de alquiler (12%) está casi al nivel de la media de Madrid (13%), es verdad que no la supera pero teniendo en cuenta la comparación entre la media de Madrid y estos dos barrios en los últimos años se puede observar que el estadio ha tenido un impacto también en la zona de Las Rosas

Figura nº3: Precios de Área urbana de las Rosas (2017)



Fuente: Urban Data Analytics.

Todos estos datos son del 2017 cuando todavía no se había inaugurado el estadio por lo que hay que tener en cuenta un evolución mayor en ambos barrios un vez se inauguró. Igualmente se espera que el estadio tenga un impacto importante en la nueva Centralidad Este cuyo desarrollo urbanístico no arrancó después del fracaso del sueño olímpico Madrileño (El Mundo, 2017). Ahora la comisión gestora de la NCE (Nueva centralidad este) espera una revitalización de la zona.

A lo largo de este apartado hemos ido analizando la capacidad que tienen los estadios de impactar económicamente en los equipos y en las ciudades. Hemos estudiado diferente casos en Estados Unidos y en Europa para demostrar que si se

lleva a cabo una construcción con sentido, habiendo establecido una estrategia previamente, pensando en el largo plazo y en el crecimiento sostenible del club y de la ciudad el impacto económico es real. Contar con un estadio pionero en una ciudad es clave para el crecimiento sostenible del equipo y para la revitalización de la zona en la que se encuentra. El estadio suele tener un impacto económico directo e indirecto en las ciudades y como hemos visto con el caso del Barclays Center puede generar muchos beneficios para la ciudad. Igualmente cada vez son más los equipos que buscan llevar a cabo construcciones faraónicas con el objetivo de competir con los mejores equipos de sus respectivos deportes.

3.2 Financiación de los estadios

Como hemos visto anteriormente, que una ciudad tenga un equipo profesional y por consiguiente un gran estadio aporta muchas cosas positivas para esta: favorece el transporte, los salarios de muchos trabajadores, crea empleo, apoya servicios como la restauración, aumenta la capacidad mediática de la ciudad, revitalización de la zona... Pero de lo que no hemos hablado todavía es que para construir un estadio se necesita hacer una gran inversión que no mucha gente está dispuesta a hacer o tiene los recursos para hacerla.

Para meternos de lleno en este apartado podemos decir que desde los años 90, Estados Unidos ha presenciado una aceleración en cuanto a construir los estadios. El condado de Falton en Georgia, decide construir un nuevo estadio para ganar notoriedad, y en el van a jugar dos equipos, uno de béisbol (Braves) y otro de fútbol americano (Falcons). El equipo más famoso de béisbol en el mundo los NewYork Yankees amenaza con abandonar la ciudad en los 90 si no le renuevan el estadio. Otro ejemplo, sería el de los Milwaukee equipo que invierte en 322 millones en la construcción de un nuevo estadio. En 1995 se invierte más de 150 millones en estadios de hockey y baloncesto por todo el territorio americano (Sport, taxes and Jobs, 1997). Podemos apreciar una tendencia positiva en cuanto a la construcción de estadios en las últimas décadas y cada vez las inversiones que se hacen son de mayor cantidad. Pero la pregunta es, ¿quién financia todas esas operaciones multimillonarias?

En este punto vamos a ver de dónde se saca la financiación para la construcción y/o reubicación de los estadios, según Sport, taxes and Jobs (1997). En primer lugar vamos a comentar las distintas fuentes de financiación que existen. La primera y más fácil es que lo financie el propio club. Hablamos de la opción más sencilla ya que no se tiene que pedir el dinero a un tercero. La segunda opción sería entidades del sector privado como es el caso del Wanda metropolitano. Una empresa financia el proyecto a cambio de algo, en este caso, a cambio de poner su nombre en el nombre del estadio. La tercera vía principal de financiación sería a través de las entidades gubernamentales como los gobiernos estatales o los ayuntamientos. Esta opción es la más utilizada en países como Estados Unidos. Los alicientes para un ayuntamiento para que ayude en la inversión de un estadio son los comentados anteriormente pero principalmente porque un gran estadio pone a su ciudad en el mapa.

Los pasos para construir un estadio son los siguientes. Primero hay que encontrar un terreno para poder construirlo. Este paso parece fácil pero actualmente encontrar un terreno que tenga las características necesarias (ubicación, dimensiones...) para el estadio que se quiere construir es complicado. Hoy en día cada vez son más los equipos que quieren tener su estadio en pleno centro de la ciudad y cada vez son más las ciudades que no lo quieren tener en el centro sino a las afueras. Un ejemplo que refleja esto es cuando el equipo de los Golden State Warriors quería cambiar su antigua sede situada en Oakland al otro lado de la bahía de San Francisco para situar su estadio en el centro de la ciudad. Estuvo varios años buscando un terreno adecuado que no encontró hasta que la empresa Sales Force le vendió un terreno situado muy cerca del centro (Business Insider, 2019). El dueño del equipo californiano no para de repetir en los medios la suerte que había tenido de encontrar un terreno lo suficientemente grande para construir un estadio muy cerca del centro de la ciudad de San Francisco. Volviendo a nuestra explicación de cómo construir un estadio, se podría decir que el segundo paso en la construcción del estadio es asegurarse que la zona elegida este bien comunicada. Es decir, si llega el transporte público y/o si hay un parking lo suficientemente grande para garantizar plazas a todas las personas que vayan a ver el partido. En el caso de que no haya ninguna de estas dos opciones, el equipo debería construir al menos una. Por último, una vez construido el estadio se deben promover actividades de

mantenimiento, reparación y operaciones para facilitar el buen desarrollo de los eventos en el recinto.

3.2.1 Financiación privada

Como hemos dicho previamente una de las partes que puede financiar la construcción de un estadio es el propio equipo. Para que esto sea posible primero hay que saber cuáles son las fuentes de ingresos de los equipos. Se puede decir que la fuente de ingresos principal de los equipos deportivos ha ido variando desde 1950. Durante los años 50 las principales fuentes eran los ingresos que provenían de dentro del estadio “**in stadium revenues**”. Las ventas de entradas, las concesiones, cuyo concepto explicaremos más adelante y las vallas publicitarias dentro del estadio generaban la gran parte de ingresos del equipo.

- En torno a los años 60 gracias al fuerte aumento de popularidad de los deportes hizo que los **derechos de emisión** aportaron mucho dinero a los clubes, más que los ingresos que venían de dentro del estadio.
- En 1980, las fuentes de ingresos venían de otro lado, de las **concesiones** (Sport, taxes and Jobs, 1997). Una concesión permitía a una empresa vender un producto dentro del estadio a cambio de pagarle un montante fijo para el club. El beneficio que una concesión otorga al equipo está claro. ¿Pero por qué la empresa vendería su producto dentro de un estadio? Pongamos un ejemplo, un productor de cerveza obtiene una concesión para vender su cerveza dentro del Yankees Stadium. Pues bien el beneficio del productor de cerveza va a ser por partida doble. Primero va a ingresar más porque los precios del estadio son mayores que en cualquier bar fuera de un estadio. La segunda ventaja del productor es que desde ese momento se va a asociar su marca al equipo o al estadio por lo que lo más seguro es que sus ventas se van a ver aumentadas considerablemente. Otro ejemplo sería que una cadena de restaurantes adquiere una concesión en un estadio para poner varios puntos de venta competitivos y así poder subir los precios. Esta subida de precios, en parte, va a pagar el coste de la concesión, pero además saca un margen mayor que el que sacaría el mismo restaurante fuera del estadio.

- Otra fuente de dinero importante para un club y que se está poniendo cada vez más de moda es que una empresa pueda poner su nombre a un estadio a cambio de pagar una buena cantidad de dinero al equipo en cuestión. Cada vez son menos los estadios que mantienen el nombre con el que empezaron, algunos se intentan resistir como es el caso del Real Madrid CF que está consiguiendo llevar a cabo una remodelación multimillonaria manteniendo su nombre original. En el lado contrario estaría su vecino, el Atlético de Madrid, que ha tenido que llegar a un acuerdo con la empresa Wanda, cambiando el nombre de su estadio para poder financiar gran parte la construcción del nuevo. Esta maniobra le aportará 100 millones de euros a sus arcas (Marca, 2016). Esta ola de cambios en el nombramiento del estadio empezó en Estados Unidos con el equipo de New England Patriots. Vendió el nombre a la empresa Schaesfer Brewing a cambio de 30 millones de dólares.
- Los equipos también usan como fuente de ingresos el hecho de diferenciar sus entradas. Es decir, además de los sitios habituales los estadios de hoy en día cuentan con “VIP Boxes”, palcos, tribunas superiores y restaurantes. El Santiago Bernabéu solo con sus localidades VIPS factura unos 190 millones anuales (Real Madrid, 2019).
- El último tipo de ingreso que puede usar un club es el propio dinero de su dueño cuyo modelo se utiliza en distintos equipos actuales: Valencia, Inter de Milán, Chelsea FC...

Todas estas fuentes de ingresos son muy importantes si se quiere llevar a cabo la remodelación o construcción de un estadio y el gobierno local no te quiere dar ni un subsidio por lo que el financiamiento tiene que ser puramente privado.

3.2.2 Financiación pública

Por otro lado si se consigue un subsidio por parte del gobierno local o del ayuntamiento, es decir si se consigue financiación pública, el estado va a esperar algo a cambio para realizar la inversión a parte de los beneficios que aporta a la

ciudad. Los distintos tipos de ingresos que puede conseguir un gobierno estatal son los siguientes (Sport, Jobs and Taxes, 1997):

- El primero es la renta que le paga el o los equipos que estén usando el estadio siempre y cuando la obra haya sido financiada por el estado. En ese caso el equipo tiene que pagar un dinero mensual a cambio del uso y disfrute del campo.
- La segunda fuente de ingreso más importante es la que los gobiernos estatales y locales sacan de los impuestos recolectados de los negocios que están dentro del estadio como los restaurantes, puestos, tiendas...
- Otro tipo de ingresos sería la cantidad de dinero que saca de los impuestos que pone sobre las concesiones que se dan en el estadio.
- Las entradas que se venden en el estadio también están sujetas a impuestos por parte del gobierno local, por lo que es otra fuente de ingresos.
- Además también hay que tener en cuenta en parte la cantidad de dinero que recolecta de los impuestos en las actividades comerciales fuera de los estadios. Cuando un estadio se lleva a un barrio nuevo, los bares, restaurantes, tiendas que se sitúan alrededor del estadio en cuestión ven incrementadas sus ventas en la gran mayoría de casos. Lo que va a llevar a que los impuestos actúen sobre cantidades más grandes de dinero, recolectando así más ingresos.
- Para que la construcción de un estadio se lleve a cabo se necesitan trabajadores de obra, constructoras, estudios arquitectónicos, bancos y más servicios. Los trabajadores de obra van a cobrar un salario y parte de ese salario se va a ir en materia de impuestos. Los servicios previamente citados van a generar ingresos por lo que van a tener que pagar impuestos. Estos impuestos se pueden considerar ingresos para un gobierno local o estatal a la hora de llevar a cabo la obra de un estadio.

- El último tipo de ingreso para un gobierno si construye un estadio proviene de industrias como el alcohol y el tabaco o la industria hotelera. De la primera industria, estadios como el Jacobs Field en Cleveland ponían un impuesto extra en la venta de alcohol y tabaco en su estadio. Por otro lado cuando el nuevo Bernabéu esté construido contará un hotel. Este hotel contará con un impuesto especial (impuesto sobre el turismo) lo que significa más ingresos para el gobierno que ha puesto dinero en la construcción del estadio.

Por todas estas fuentes de ingresos muchos gobiernos dicen que los estadios se autofinancian, y que a la larga te recompensa hacer subsidios para llevar a cabo una construcción o una remodelación.

3.2.3 Los abonos anuales y los abonos a largo plazo

Un abono permite a una persona tener la posibilidad de acudir a los partidos de su equipo durante un periodo de tiempo determinado. Lo más común suele ser durante una temporada. Los abonos se implementaron como modelo contemporáneo en 1993 en Estados Unidos. Uno de los primeros equipos en utilizar este modelo en el país norteamericano fue el Carolina Panthers, por el que ingreso la escalofriante cifra de 150 millones de dólares en un año solo por los abonos (Sport, taxes and Jobs, 1997).

Actualmente son muchos los equipos por no decir todos los que utilizan los abonos en sus estadios. El caso más impactante a nivel de ingresos por abonos es el que vivió el Met Life Stadium. En su primera temporada de puertas abiertas de cara al público el estadio recaudo solo con el modelo de los abonos 800 millones de dólares, cubriendo de esta manera el 50% del coste del estadio en solo una temporada. Hay que subrayar que el estadio acoge dos grandes equipos de la NFL, los New York Giants y los New York Jets. Por lo que ingresa el doble de dinero que un estadio que hospede solo un equipo local.. El Real Madrid CF recaudó 173 millones de euros solo con los abonos en la temporada 2019 (Real madrid web, 2019). El Manchester United en la temporada 2018-2019 ingresó 111 millones de libras (Manchester United, 2019). El Manchester City facturó 93 millones de libras en la misma temporada (Manchester City, 2019). Un equipo más modesto como el Athletic de Bilbao facturó 25 millones en el 2019 (Athletic Club de Bilbao, 2019).

Todos estos datos reflejan que el modelo de los abonos puede ser muy rentable para los clubes si se aplica de la manera adecuada. Es por ello que este es el sistema más utilizado por los equipos deportivos americanos ya sean de la NBA, de la NFL o de la NHL ya que les garantizan grandes ingresos en poco tiempo.

Un modelo parecido es el de los abonos a largo plazo. Tienen dos ventajas para el equipo y para el poseedor del abono si se compara con los abonos normales. La ventaja para el club es que sus ventas de entradas, abonos no están tan ligadas a los resultados del equipo. Ya que si una persona adquiere un abono para 10 años da igual que el equipo pierda o gane dado que esta persona va a tener que seguir pagando el abono anualmente (Sport, Taxes and Jobs, 1997). Eso da estabilidad y seguridad al club de que va a seguir generando ingresos pase lo que pase. La ventaja que tiene el poseedor del abono a largo plazo con respecto al abono normal es que si este no lo quiere utilizar en una temporada en concreto lo podrá ofrecer a terceros a cambio del importe que hay que pagar por la temporada entera. Así el poseedor del abono a largo plazo no pierde dinero por no ir al estadio.

La financiación privada conlleva un peligro principal. Si un equipo construye un estadio va a tener que responder ante dos costes principales. El coste de la construcción y los salarios de los jugadores en plantilla. Ambos costes van a ser muy elevados y el segundo es primordial cubrirlo, si no, los jugadores dejan de jugar y el equipo no va a ingresar. Hay veces que el equipo no puede hacer frente a los dos costes y tiene que dejar de financiar el nuevo estadio para sobrevivir. La otra cosa que puede pasar es que se pueda cubrir los dos costes pero que la financiación de la obra lastre el hecho de poder comprar nuevos jugadores y por consiguiente bajar el rendimiento del equipo en el futuro. Para no verse sumergido en ninguna de estas dos situaciones el equipo puede pedir un préstamo en caso de que el gobierno local no le ayude con la financiación del estadio.

Por ello se puede decir que aparte de la financiación llevada a cabo con el dinero del club y la financiación pública se puede invertir en la construcción de un estadio a través de un préstamo.

3.2.4 Financiación por préstamos

La remodelación del Santiago Bernabéu que va a llevar a cabo el Real Madrid CF no va a afectar a la capacidad del club de hacer grandes fichajes en las próximas temporadas. Esto es posible por el préstamo que ha solicitado a 4 bancos. De estos cuatro bancos, dos tienen el mandato del préstamo JP Morgan Chase y Merrill Lynch, ambos bancos americanos. Además, el Real Madrid para mantener las buenas relaciones que tiene con los bancos nacionales, obligó a JP Morgan a dar entrada al Banco Santander y a Caixa Bank (El Confidencial, 2019). El Real Madrid ha buscado a un banco como JP Morgan, considerado el rey de Wall Street, para ganar exposición internacional. Pero ¿por qué JP Morgan ha querido meterse de lleno en el negocio de préstamos sindicados? La respuesta se basa en tres razones. En primer lugar la operación carece de riesgo ya que las cuentas del Real Madrid están muy saneadas por lo que van a poder responder a los pagos de intereses de aquí a futuro. En segundo lugar que la marca Real Madrid CF es una de las marcas más valiosas de España y que se asocie esta marca a Morgan puede aportar mucho prestigio al banco americano. En tercer lugar esta maniobra le permite al gigante estadounidense dar un golpe sobre la mesa mundial en un negocio que no dominaba (préstamos sindicados) y que sus homólogos Goldman Sachs y Bank of America destacaban frente al resto. Las cifras del préstamo son las siguientes: El préstamo va a ser de 575 millones, el Real Madrid va a reembolsarlo en un plazo largo de 30 años. El interés es bajo, a un 2.5%. El Madrid espera tener que pagar 25 millones anuales para tener que amortizar el préstamo. El coste total del préstamo después de los intereses pagados es en torno a 750 millones. JP Morgan tiene pensado vender el préstamo a inversores institucionales o refinanciarlo mediante emisión de bonos (El Confidencial, 2019).

Esta opción de financiarlo mediante préstamos es muy utilizada en los tiempos que corren por otros equipos de fútbol como FC Barcelona, en este caso ha sido Goldman Sachs quien le ha concedido el préstamo. El Tottenham Hotspur o el AS Roma también se apalancaron para construir sus nuevos estadios.

El equipo Rams de Los Ángeles ha mandado construir un nuevo estadio con un coste que ha ascendido hasta los cinco mil millones de dólares convirtiéndose en el estadio más caro del mundo. Kevin Demoff (Chief Operating Officer) del equipo ha

tenido que hacer malabares para poder llevar a cabo la financiación de una inversión comparable a lo que costaría comprar empresas como Repsol, Iberdrola o Caixa Bank, todas con una capitalización bursátil por debajo de los 5.000 millones de dólares (Cnbc, 2019). Pues bien, para ello el equipo ha se ha basado en varias fuentes de dinero. En primer lugar ha solicitado un préstamo de 1000 millones de dólares a JP Morgan Chase (Los Angeles Times, 2016). En segundo lugar el dueño Stan Kroenke ha invertido 1600 millones de dólares de su patrimonio para reforzar el capital del equipo. Otra de las fuentes de la que se espera sacar mucho dinero son las famosas licencias (abonos en Europa) que te otorgan un sitio personal en el estadio y cuyo precio oscila entre los 1000 y 15000 dólares. Además la liga de fútbol americano (NFL) les otorga un préstamo de 200 millones de dólares y con opción a darles otro más si incorporan otro equipo como socio o inquilino. Ahora mismo están en negociaciones con el San Diego Chargers. Igualmente están intentando vender los derechos de denominación de su estadio a cambio de uno 400 millones de dólares. Por último, uno de los primeros partidos que va a ofrecer el estadio será la final de la Superbowl de 2020 dónde esperan recaudar millones de dólares (Los Angeles Times, 2017).

A lo largo de este apartado hemos cubierto todo lo que hay que saber de la financiación de los estadios. Hemos visto que para pagar los costes de una obra de un estadio ya sea construcción o remodelación se puede hacer a través de la financiación pública o privada. Hemos comentado que para que se lleve a cabo cualquiera de las dos, ambas partes gobiernos locales y equipos, necesitan tener diversas fuentes de ingresos para poder hacer frente a los costes elevados de construcción. Las fuentes de ingresos del estado provienen de todo tipos de impuestos una vez construido el estadio. Impuestos sobre salarios, concesiones, ventas dentro del estadio, ingresos del equipo, sobre otras industrias como hotelera, alcohol y tabaco... Los ingresos de los equipos pueden venir de los establecimientos que se construyan en el estadio como hoteles, centros comerciales, parkings, tiendas, oficinas, palcos. Además muchos equipos venden los derechos de denominación del estadio o invierten en un nuevo estadio con patrimonio personal del dueño. Hay otro tipo de financiación privada que es a través del préstamo. Cada vez son más los equipos que utilizan esta vía de financiación ya que les permite meterse de lleno en inversiones importantes. Igualmente los bancos tienden a dar

más préstamos ya que les aporta prestigio que su nombre se asocie al de una gran institución deportiva. Para acabar hemos podido observar que a lo largo de este apartado las cifras que se han ido manejando han ido incrementando. Los costes de financiación cada vez son más elevados pero los equipos son capaces de cubrirlos porque sus ingresos han aumentado igualmente. En los años 90 los costes no pasaban de los 300 millones de dólares y hoy en día se los costes llegan a alcanzar los cinco mil millones de dólares como hemos visto con el estadio del equipo de los Rams de Los Ángeles.

4. LA CAPACIDAD DE ATRACCIÓN DE LOS ESTADIOS MODERNOS

En este apartado vamos a observar que el hecho de que un país o una ciudad cuenten con estadios de última generación y de gran capacidad favorece la atracción de mega eventos de todo tipo. Desde los deportivos, como la final de la Champions League, el mundial de fútbol o la Superbowl hasta conciertos, festivales, ferias... Por otro lado hemos llevado a cabo una encuesta cuantitativa y analizado los resultados para reforzar varias partes de nuestro trabajo.

4.1 Mega eventos deportivos

4.1.1 Final de la Champions League 2019

Como hemos comentado anteriormente cuando una ciudad cuenta con un estadio moderno y de gran capacidad suele albergar una final de la Champions League, de un mundial o de algún campeonato deportivo importante en algún momento de su existencia. En 2019, la ciudad de Madrid acogió la final de la Champions, gracias a que el Atlético de Madrid presentó su estadio como candidato a sede de la final. Este estadio se impuso a otros por su capacidad (68.460 espectadores), por ser el único campo con luces LED al completo en todo el mundo, por estar bien comunicado...

Por ello el hecho de contar con este estadio en la ciudad, Madrid se convirtió en sede de la final de la champions con todo el impacto económico que eso trae. Nada más y nada menos que 60 millones de euros es lo que trajo el partido a la capital española (Rtve, 2019). 70.000 aficionados ingleses visitaron Madrid para acudir a la ansiada final con una ocupación hotelera de 95%, incrementando así las tarifas de los hoteles. Además según La Vanguardia (2019), 18 millones de euros fueron destinados a los bares y restaurantes de Madrid. Dos millones y medio fueron destinados al transporte y seis millones al comercio. Todo esto nos demuestra la rentable que puede salir contar con estadios de última generación en una ciudad.

4.1.2 Mundial de fútbol 2026 y Juegos Olímpicos 2028

Con el ejemplo anterior hemos podido ver los beneficios que te puede generar un mega evento como un final de la Champions League en la ciudad que acoge dicho evento, por ello es muy importante contar con las mejores infraestructuras, medios de transporte, ser un país políticamente estable y seguro y por supuesto contar con **estadios que estén a la vanguardia de la innovación**. Por ello Estados Unidos, uno de los países referentes en estadios deportivos en el mundo no podía faltar a su cita. Estados Unidos es el país elegido principalmente (México y Canadá ceden menos estadios) para acoger el mundial de fútbol de 2026. Si la final de la Champions en 2019 recaudó 60 millones de euros para la ciudad que la acogía, las cifras de recaudación que puede estar manejando Estados Unidos son mucho más elevadas. ¿En que nos basamos?, la final del mundial de 2018 en Rusia tuvo una audiencia de 1.120 millones de personas (FIFA, 2018), lo que la convirtió en el evento deportivo más visto de la historia. Por otra parte, el Mundial de fútbol hoy en día suele movilizar alrededor de 230 millones de euros, siendo el cuarto evento deportivo mueve del planeta (Forbes, 2018). Si sumamos estos dos datos a la capacidad mencionada anteriormente que tiene el país Americano en explotar los recursos con los que cuenta al máximo para sacar el mayor beneficio, las cantidades de las que podemos estar hablando son exageradas.

Estados Unidos va aportar 17 estadios en el mundial y los otros dos países organizadores van a prestar tres más cada uno. Como ya hemos comentado anteriormente Estados Unidos vivió una oleada de construcciones de estadios y un cambio en la utilidad de estos desde finales del siglo pasado hasta hoy en día. Esto ha estimulado la economía de todos los equipos y ciudades que han hecho parte de la oleada pero por el hecho de ser un país acogedor del mundial va a ser la primera vez que se van a ver beneficiados en conjunto. Entre los 17 estadios que van a formar parte de este mega evento se encuentran varios estadios que hemos analizado previamente como es el caso del Mercedes Benz Stadium (Atlanta), el MetLife Stadium (Nueva York), el FedEx Field (Washington D.C), AT&T Stadium (Dallas)... Sin duda, el hecho de que Estados Unidos cuente con la mejor red de estadios deportivos del mundo le ha hecho el mejor candidato para acoger uno de los eventos más importantes en el planeta.

Figura n^o4: Ciudades que van a albergar partidos del Mundial



Fuente: el español.com

Por otro lado, Los Ángeles va a organizar los juegos olímpicos de 2028. Los juegos olímpicos de Pekín es el evento deportivo más visto de la historia, con 3.800 millones de televidentes en la ceremonia de apertura (Marca, 2017). Igualmente, los juegos olímpicos mueven grandes cantidades de dinero. Según Expansión (2016), este evento genera casi 7.000 millones de euros por la vía comercial en gran parte gracias a la televisión y parte de este dinero generado va a la ciudad que los organiza. Por lo que la ciudad de Los Ángeles va a aumentar sus ingresos considerablemente en el año 2028. Como hemos comentado previamente en el caso de la copa del mundo de fútbol de 2026, Los Ángeles ha sido elegida por el Comité Olímpico Internacional principalmente porque la mayoría de sedes y estadios estaban ya construidos, entre otras cosas.

4.1.3 La Super Bowl: El mayor evento deportivo de Estados Unidos

Cada año la gran mayoría de ciudades estadounidenses se pelean por traer la Super Bowl a su estadio más emblemático. ¿Por qué hay tanto interés en organizar este evento? Vamos a empezar por explicar que es la Super Bowl y lo que te garantiza organizarla.

La NFL es la primera liga de fútbol americano profesional y está dividida en dos confederaciones. Una de ellas es la conferencia nacional (NFC) y la otra la conferencia americana (AFC). Cada una de las confederaciones juega 16 partidos que se dividen en cuatro divisiones. Los ocho mejores equipos de cada conferencia disputan los playoffs y de ahí salen los dos finalistas que disputan la Super Bowl (ABC, 2019). La sede de la final se convierte durante todo el fin de semana que se disputa la Super Bowl en el epicentro de Estados Unidos. La audiencia global en este evento suele ser entorno a los 188 millones de espectadores con una cuota en Estados Unidos en torno al 70% (Rebold, 2019). Durante el descanso del partido hay un show que lo suele protagonizar un cantante de gran repercusión mundial por lo que suele ser el momento con más audiencia de todo el partido. Según ABC, un spot publicitario de 30 segundos durante el descanso cuesta cinco millones de dólares. Solo durante el partido en Twitter, Facebook e Instagram se llevan a cabo 107,7 millones de interacciones. Según Rebold, empresa especializada en marketing y comunicación estima que se consume durante el partido 1300 millones de dólares en cerveza, 979 millones en refrescos, 597 millones de dólares en vino, 228 millones en nachos, 198 millones en pizza...

Todos estos datos y cifras desorbitados convierten a la Super Bowl en un evento codiciado por todas las ciudades en el país americano ya que parte de los ingresos van destinados al club que cede su estadio y a la ciudad. Por ello, cuando los equipos y/o ayuntamientos invierten en la construcción o remodelación de un estadio suelen tener en mente que pueden organizar en un futuro cercano este mega evento que es una gran fuente de ingresos. Es el caso del Mercedes Benz Stadium que dos años después de su inauguración iba a ser la sede sino llega a ser por la pandemia del Covid-19. Otro ejemplo claro, es el del Sofi Stadium del que ya hemos hablado previamente, que todavía se está construyendo y ya se rumorea que podría ser el próximo estadio en acoger la Super Bowl en 2022 (Washington Post).

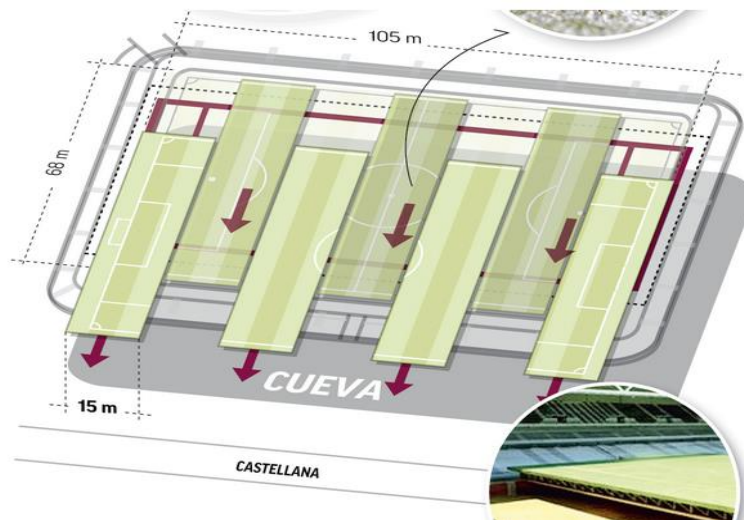
4.2 Eventos recreativos

Hemos visto que a la hora de invertir en un estadio es importante tener en cuenta todos los ingresos que pueden venir en el futuro. Además cuanto más moderno y preparado sea un estadio, más posibilidades hay que sea sede de un mega evento como un mundial de fútbol o los juegos olímpicos. Pero no solo es atractivo acoger eventos deportivos. Hoy en día, cada vez son más los estadios que acogen eventos de todo tipo como conciertos, conferencias, festivales... Los equipos y gobiernos estatales (en Estados Unidos) construyen recintos multifuncionales intentando atraer estos eventos. En el Madison Square Garden, estadio de los New York Nicks, se llevan a cabo 320 eventos al año aproximadamente por lo que está prácticamente todos los días en funcionamiento (NY Facts, 2019). Es la sede de los partidos de los Nicks, de combates de boxeo, de conciertos, de partidos de hockey hielo, obras de teatro... Esto demuestra el gran rendimiento que se le saca al estadio y es lo que se hace en la gran mayoría de estadios de primer nivel en Estados Unidos. En Europa son cada vez más los equipos que intentan copiar el modelo americano, entre ellos el Real Madrid. El equipo de concha espina está remodelando su estadio para que se convierta en uno de los mejores estadios del mundo por su diseño y aporte beneficios extra para el club buscando una sostenibilidad económica y deportiva duradera. Por ello, se espera organizar 300 eventos al año, hoy en día solo se usa 35 días los cuales la mayoría se deben a los partidos del primer equipo (Marca, 2020). Para llevar a cabo esta idea de convertir el estadio en multifuncional se está construyendo un campo retráctil.

El plan es tener un césped de quita y pon para poder acoger todos los eventos citados previamente. El césped se retira gracias a unos raíles y se guarda en una especie de cueva invernadero (que se está construyendo) con las condiciones perfectas de luz y humedad para conservarlo en un buen estado. De esta forma, el Real Madrid va a poder prestar su estadio casi cuando quiera, salvo días de partido, sin tener que esperar al final de temporada para no deteriorar el césped (Marca, 2020). El Tottenham Hotspur y el Schalke 04 también han realizado obras en su estadio en los últimos años y uno de los pilares del proyecto fue también construir un césped retráctil. En Europa, según la revista americana Pollstar (2018), el estadio que tiene más actividad es el Wizink Center solo por detrás del Madison

Square Garden y el Forum en el ranking mundial. Si observamos el ranking de los 100 primeros estadios 57 se encuentran en Estados Unidos.

Figura nº5: Césped retráctil del Santiago Bernabéu



Fuente: Marca

Podemos observar como los equipos enfocan cada vez más las construcciones y remodelaciones de sus estadios para que puedan organizar eventos de todo tipo. Por ello, los nuevos estadios son capaces de atraer cada vez más eventos no deportivos como los conciertos, festivales, llamando la atención de representantes, productoras televisivas y cantantes de gran repercusión mundial buscando beneficios extra.

4.3 Fomento del turismo

Tener un estadio moderno no solo atrae eventos, como mundiales, juegos olímpicos, conciertos, también suele llamar la atención de miles de turistas. Los estadios más emblemáticos del mundo como el Madison Square Garden, el Santiago Bernabéu, el Camp Nou, Wembley, Old Trafford... suelen ser los “monumentos” que se visitan con prioridad cuando se viaja a sus respectivas ciudades.

Madison Square Garden es uno de esos estadios que es prácticamente conocido en todo el mundo y sin duda es uno de los edificios más emblemáticos de

Nueva York (CNN, 2020). Muchísimos turistas lo visitan cada año ya que es la “casa” de dos de los equipos más míticos de la NBA: los New York Knicks y New York Rangers. Además este recinto ha acogido peleas muy famosas del mundo del boxeo y del MMA.

Fotografía nº11: Interior del Madison Square Garden



Fuente: Klook

En España, no puede haber un ejemplo más claro de cómo los estadios incitan a los turistas a venir a sus respectivas ciudades y de esta forma hacer los tours. Entre los diez museos más visitados de España, el segundo país más visitado del mundo, se encuentran los museos del Real Madrid y el Barcelona. El “Camp Nou experience” es el cuarto museo más visitado de España y el primero en Cataluña, recibe aproximadamente 1.3 millones de visitantes al año (Cope, 2018). Este tour cuenta con una visita al museo del club, teniendo acceso a la zona audiovisual del club, al espacio Messi, sala de trofeos y copas de Europa. Además cuenta con una visita a la grada, al banquillo, terreno de juego, vestuarios y salas de prensa.

Por otro lado el museo del Santiago Bernabéu se encuentra en el puesto seis del ranking nacional de museos más visitados según la Cope (2018). Casi un millón de personas acudieron al tour del Bernabéu en 2017. Este tour es muy parecido al del Camp Nou.

Otros estadios muy emblemáticos citados previamente como Old Trafford, el Maracanã (Rio de Janeiro), Allianz Arena (Munich) o Wembley también son muy visitados por los turistas

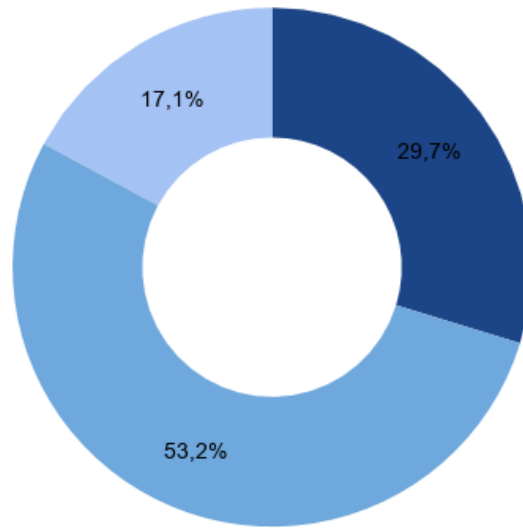
4.4 Resultados de la encuesta cuantitativa: Mercedes Benz Arena

Hemos realizado una encuesta cualitativa en la que se quería comprobar algunos de los hechos que hemos descrito a lo largo de este estudio. Para ello, se ha enviado una encuesta a través de los contactos del autor del trabajo a Atlanta en la que se ha obtenido 111 respuestas (encuesta en anexos). Como hemos comentado previamente, el estadio Mercedes Benz Arena es uno de los más modernos del mundo y de los que más dinero se ha invertido para su construcción. Por este motivo una de las cuestiones que se quería saber es si los 1400 millones de dólares es una cantidad desorbitada para los aficionados del estadio o por el contrario lo consideran una inversión rentable. Otra de las cuestiones que queríamos comprobar es si con el nuevo estadio se ha conseguido aumentar el tiempo presencia de los aficionados en el estadio en los días de partido. Por otra parte, en el estudio de Van Dam (2000) comentamos la importancia que tenía la ubicación de un estadio para explotarlo al máximo, con la encuesta hemos querido comprobar si los aficionados del Mercedes Benz Arena consideran que está bien situado. Igualmente, hemos decidido preguntar a los aficionados por cuál de las nuevas características estaban más interesados si por las innovaciones o por la bajada de precios.

A la pregunta si cree que merece la pena invertir 1.400 millones de dólares para construir el estadio el 53.2% consideran que sí que merece la pena construirlo porque el estadio se autofinancia. El 29.7% piensan igualmente que merece la pena construirlo dado que va a generar que los ingresos del club se vean aumentados en el futuro. Solo un 17.1% considera que no es una buena inversión el hecho de gastarse tanto dinero. Pero hay que destacar que de ese 17.1% que considera que no es una buena inversión más de un 65% creen que se debería invertir entre 1.000 y 1.200 millones, es decir el rango más elevado de las tres opciones que podían elegir. A partir de estos resultados podemos concluir que la gran mayoría de los aficionados del Mercedes Benz Arena están de acuerdo con el modelo utilizado para sostener económicamente y deportivamente al equipo.

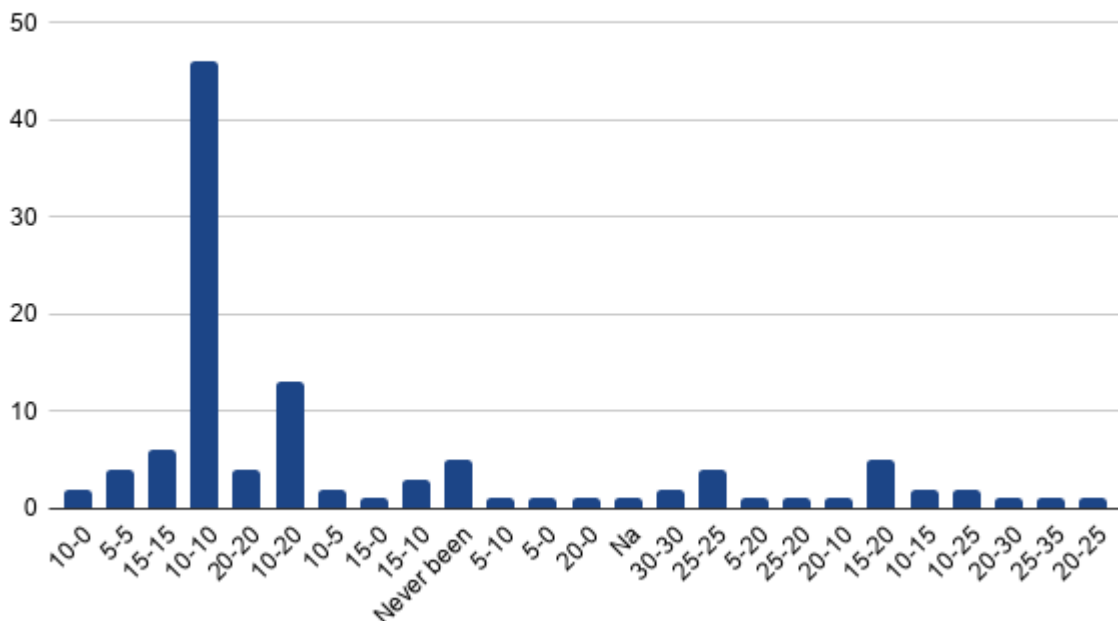
Do you think is it worth it to invest 1.4 billion dollars to build it?

- Yes, because the team's income will be higher in the future
- Yes, because the stadium is self-financing
- No, I don't



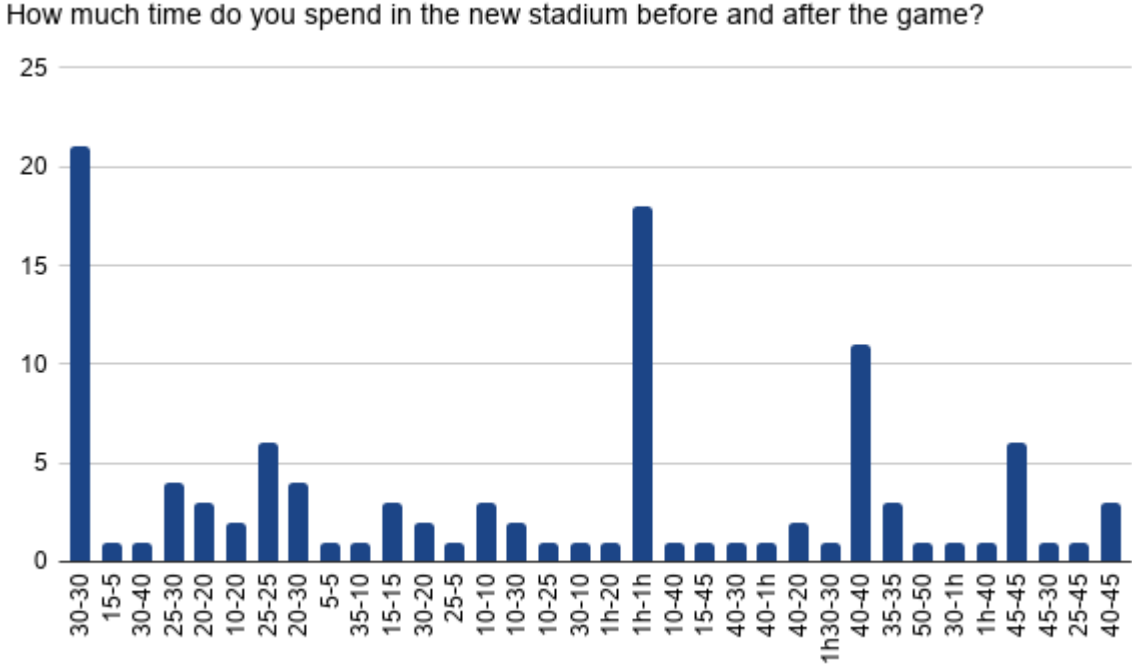
El resultado más concluyente de nuestra encuesta es que la gente que acude al estadio pasa más tiempo antes y después del partido desde que se construyó el nuevo estadio. El hecho de que el estadio tenga más bares, entretenimientos y distintas zonas para socializar ha hecho que se incremente el tiempo de estancia por parte de los aficionados. Para poder analizar mejor los resultados hemos puesto todos los datos escritos de la misma forma (15-15 significa 15 minutos antes y 15 minutos después del partido). Como podemos observar en el gráfico a continuación los valores más repetidos han sido 10-10, 10-20, 15-15, 25-25, 15-20.

How much time did you spend in the previous stadium before and after the game?



Los valores más repetidos sobre la pregunta que hacía referencia al nuevo estadio son los siguientes que se pueden ver en el gráfico a continuación: 30-30, 1h-1h, 40-40, 45-45, 25-25.

Se puede contemplar que los cinco valores más repetidos con respecto a la pregunta del estadio nuevo son más elevados que en el caso de la pregunta que hace referencia al viejo estadio. Los tres valores más repetidos son los de 30 minutos antes y 30 minutos después del partido, una hora antes y una hora después y 40 minutos antes y 40 minutos después respectivamente. Los tres valores más repetidos en el primer gráfico de columnas son los de diez minutos antes y diez minutos después, diez minutos antes y 20 minutos después y 15 minutos antes y 15 minutos después. Por lo que se puede destacar un aumento considerable en el tiempo que pasan los aficionados el día de partido en el nuevo estadio.

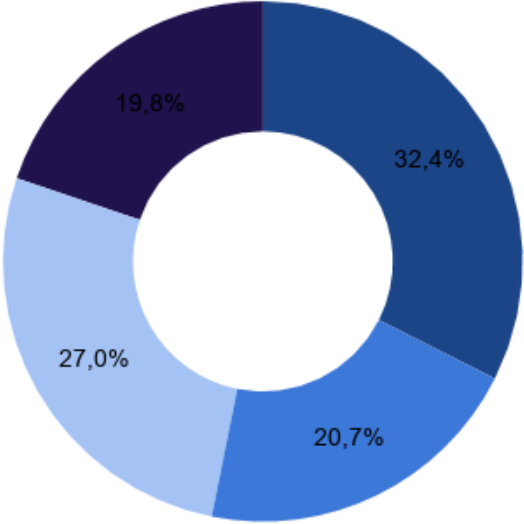


En el gráfico a continuación vemos que los aficionados del Mercedes Benz Arena dan más importancia a las innovaciones del nuevo estadio que a la bajada de precios. La característica más apreciada (32.4%) por parte de los espectadores es la pantalla de video de 360 grados en la parte superior del recinto. Seguida por las

zonas de ocio que se han construido que para un 27% de los encuestados es su parte preferida del estadio. Solo un 20% ha demostrado que lo que más le gusta es la bajada de precios cosa que se debería destacar ya que no es lo más común. Podemos concluir la importancia que pueden llegar a tener las características de un nuevo estadio incluso por encima de la bajada generalizada de precios. Por esta razón a la hora de construir un nuevo estadio o de remodelarlo hay que tener en cuenta que se va añadir y que no. Puede ser que si se construye un estadio en Inglaterra para usarlo muchos días al año haya que poner un techo retráctil para que el tiempo no perjudique el desarrollo de los eventos. Puede que poner unas zonas para socializar en un país donde la gente es más introvertida no tenga mucho sentido. Por estos motivos, hay que darle el valor que le dan los aficionados a estos entretenimientos.

What do you like best about the stadium?

- 360- degree video board
- Low price of food and beverage
- Social gathering spaces
- Terraces



Por último, podemos destacar que el estadio está muy bien situado ya que el 88% de las personas que han respondido a la encuesta ponen al menos un cuatro en una escala sobre cinco (cinco significa muy buena ubicación). Esto demuestra como un estadio de los más modernos, útiles y rentables del mundo está muy bien situado, aspecto clave para un estadio multifuncional.

5. CONCLUSIONES

Al principio de este estudio nos preguntábamos si la transformación de los estadios en las últimas décadas ha incrementado el impacto económico en las ciudades y los equipos. Podemos concluir con un rotundo sí. Hemos observado a lo largo de este estudio como se ha ido modificando la manera de construir los nuevos estadios. Han pasado de ofrecer un solo “espectáculo” a ser multifuncionales. Los hoteles, centros comerciales, céspedes y techos retráctiles, las pantallas enormes y oficinas ahora forman parte de los estadios modernos. Todos estos cambios han incrementado considerablemente los beneficios de los clubes que han decidido lanzarse a construir un recinto innovador. Hemos destacado que los ingresos han aumentado de forma directa en los casos de Los Ángeles Rams, Golden State Warriors, Los Ángeles Rangers por sus nuevos estadios. Igualmente, hemos observado distintos casos en el que la construcción de los estadios ha generado más ingresos para la ciudad como ha pasado con el Barclays Center (Nueva York), CitiField (Nueva York), Yankees Stadium, Wanda Metropolitano... Por otro lado, hemos demostrado que el impacto económico también puede ser indirecto. Los nuevos estadios suelen tener una alta capacidad de atracción. Los mega eventos como los mundiales o los juegos olímpicos suelen organizarse en estadios de última generación. Estos eventos aportan ingresos a las ciudades y/o países que lo organizan además de a los equipos que ceden sus estadios. Lo mismo pasa con los conciertos, festivales o partidos de otros deportes que se organizan en un estadio. Igualmente, hemos visto como los estadios pueden impactar indirectamente en la economía de las ciudades o los equipos a través del turismo.

Nuestro primer objetivo era meternos de lleno en la transformación que han sufrido los estadios deportivos en las últimas décadas. A lo largo del primer punto hemos profundizado sobre el tema tomando como punto de partida la reconversión que hubo en los Países Bajos desde los años 60 en cuanto a infraestructuras deportivas. Por otro lado, hemos ensalzado el modelo americano vanguardista, exponiendo sus características. En Estados Unidos, el principal objetivo es exprimir al máximo los recursos que tiene el estadio para sacarle el mayor rendimiento posible. Convertirlo, como hemos visto anteriormente, en un estadio multifuncional para que esté en funcionamiento el máximo número de días al año. Transformarlo en el motor económico del equipo para asegurar su crecimiento económico y deportivo

a largo plazo. De esta forma, se busca poder atraer a los mejores jugadores de cada disciplina para tener un equipo competitivo deportivamente. De este modo, los resultados serán mejores y los ingresos por logros deportivos aumentarán pudiendo así renovar el estadio en el futuro cuando sea necesario.

El segundo objetivo que nos marcamos al principio del estudio académico era evaluar el impacto económico de los estadios. Hemos observado, que las características previamente descritas sobre los estadios modernos facilitan el impacto económico en las ciudades, equipos y también en otros sectores como el de la banca. Equipos como el Tottenham Hotspur se han visto beneficiado por su nuevo estadio y según los expertos sus beneficios en un futuro cercano se van a ver aumentados considerablemente. Otro de los casos más relevantes que hemos estudiado ha sido el del equipo de Los Angeles Rams y todos los beneficios que esperan conseguir gracias a su nuevo estadio, explicando las distintas fuentes de ingresos. Otro de los ejemplos que cabe destacar es el del estadio de los Golden State Warriors y como el traslado al nuevo estadio, el Chase Stadium ha generado ingresos impactantes incluso antes de que el estadio abriera sus puertas por primera vez. Por otro lado, hemos analizado distintos casos del impacto de los estadios en las ciudades. Los casos del Citi Field, el Yankees Stadium y Barclays Center escenifican claramente esas ganancias económicas para la ciudad de Nueva York. En España, el Wanda Metropolitano demuestra como un estadio es capaz de revitalizar por completo una zona urbana y sus barrios colindantes. Estos ejemplos, nos confirman que los estadios más actuales tienen la capacidad de aumentar los ingresos de una ciudad y los de un equipo.

Por otro lado, nos propusimos analizar los tipos de financiación que existen. Hemos destacado cuatro tipos distintos. El primero, es la financiación privada en la cual el dueño o los dueños del club aportan el capital necesario para llevar a cabo la construcción. En segundo lugar, hablamos sobre la financiación pública, mucho más presente en Estados Unidos que en el viejo continente. Los ayuntamientos y gobiernos estatales financiaban una gran parte de los nuevos recintos entre los años 80 y 90 inclusive. Su principal fuente de motivación para financiarlos era poner su ciudad en el mapa. Es verdad que últimamente la financiación privada está cogiendo más peso dado que la financiación pública era muy criticada por parte de la población americana. En tercer lugar, hemos definido que son los abonos anuales,

más comunes en Europa, los cuales en muchos equipos representan una parte importante de los ingresos. Como es el caso del Real Madrid, Manchester United o Manchester City. Por otra parte, hemos explicado que una de las principales fuentes de financiación de los equipos en Estados Unidos son los abonos a largo plazo (Personal Seat Licenses). Estos tienen la ventaja de que pueden ser alquilados a una tercera parte si se ve que no se van a utilizar. Por último, hemos destacado la tendencia de los equipos a financiarse cada vez más a través de los préstamos.

El último objetivo que nos marcamos fue determinar la capacidad de los estadios modernos en atraer fuentes de ingresos externas, como los mega eventos, los conciertos... Para ello hemos hablado del futuro mundial de 2026 o de los juegos olímpicos de 2028 que van a ser organizados en Estados Unidos, país puntero en cuanto a estadios modernos. También recalcamos la fuerte tendencia a organizar conciertos y festivales en los estadios. Por último hemos demostrado la fuerte atracción de los estadios, enfatizando en su capacidad para atraer turismo, como es el caso de los museos del Real Madrid y FC Barcelona, ambos museos entre los más visitados de España o estadios como el Madison Square Garden o Wembley que son monumentos emblemáticos de sus respectivas ciudades.

6. BIBLIOGRAFÍA

ABC. (2019): *¿Qué es la Super Bowl?* Recuperado en marzo de 2020 en ABC: https://www.abc.es/deportes/abci-super-bowl-201902010207_noticia.html

Athletic Club de Bilbao. (2019): *Cuentas 2019*. Recuperado en febrero de 2020 de Athletic Club de Bilbao página oficial: <https://cms.athletic-club.eus/uploads/2019/12/Cuentas19.pdf>

Ziona Austrian y Mark Rosentraub. (2002): *Cities, Sports, and Economic Change: A Retrospective Assessment*. Recuperado en febrero de 2020 de Charles Santo: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.508.2261&rep=rep1&type=pdf>

Being sports. (2019): *El Tottenham Hotspur estrena estadio*. Recuperado en mayo de 2020 en Being Sports: <https://www.beinsports.com/us-es/futbol/noticias/el-tottenham-hotspur-estrena-estadio/1156661>

Business Insider. (2019): *Warriors President Rick Welts explains why their new \$1.4 billion self-financed stadium was a one-of-a-kind situation other teams can't replicate*. Recuperado en marzo de 2020 de Business Insider: <https://www.businessinsider.com/how-chase-center-built-warriors-cost-perfect-storm-2019-3?IR=T>

Business Insider. (2020): *The Warriors will be the first NBA team to play in an empty arena after San Francisco banned public gatherings over 1,000 people amid the coronavirus outbreak. Here's what it's like inside the team's Chase Center*.

Recuperado en marzo de 2020 en Business

Insider: <https://www.businessinsider.com/chase-center-golden-state-warriors-stadium-san-francisco-photos-2019-8?IR=T>

Business Insider. (2019): *Tottenham Stadium follows US financing model*.

Recuperado en abril de 2020: <https://www.businessinsider.com/tottenham-stadium-follows-us-financing-model-2019-4>

Charles Santo. (2005): *the economic impact of sports stadiums: recasting the analysis in context*. Recuperado en marzo de 2020 de Charles Santo:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.508.2261&rep=rep1&type=pdf>

Cnbc. (2019): *Finance start-up SoFi strikes deal to put its name on new LA stadium for the Rams and Chargers*. Recuperado en marzo de 2020 en cnbc:

<https://www.cnbc.com/2019/09/15/sofi-naming-rights-for-los-angeles-stadium-for-the-rams-and-chargers.html>

CNN. (2020): *Famous buildings in New York City: 20 favorites the world knows and loves*. Recuperado en abril de 2020 en CNN:

<https://edition.cnn.com/style/article/famous-buildings-new-york-city/index.html>

Cope. (2018): *Los museos más visitados de España*. Recuperado en abril de 2020

en Cope: https://www.cope.es/actualidad/cultura/noticias/los-museos-mas-visitados-espana-20180517_216109

El Confidencial. (2019): *Merrill Lynch y JP Morgan dan 575 M al Real Madrid para el nuevo Bernabéu*. Recuperado en marzo de 2020 de El Confidencial:

https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-02-14/merrill-lynch-y-jp-morgan-financiacion-real-madrid-nuevo-bernabeu_1824194/

El Español. (2018): *Estados Unidos, México y Canadá, sedes del Mundial 2026*.

Recuperado en mayo de 2020 en El Español:

https://www.elespanol.com/elbernabeu/futbol/20180613/unidos-mexico-canada-sedes-mundial/314719896_0.html

Expansión. (2016): *Los Juegos ingresan casi 7.000 millones por la vía comercial*.

Recuperado en marzo de 2020 en el Expansión:

<https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2016/08/05/57a3a82046163f83038b4655.html>

FIFA. (2018): *Del Mundial de fútbol a la Super Bowl: los eventos deportivos más vistos del mundo*. Recuperado en Marzo de 2020 de El Independiente: <https://www.elindependiente.com/tendencias/2020/02/03/del-mundial-de-futbol-a-la-super-bowl-los-eventos-deportivos-mas-vistos-del-mundo/>

Forbes (2018): *Ningún evento deportivo hace sombra a la Super Bowl*. Recuperado en marzo de 2020 en el ABC: https://www.abc.es/deportes/abci-futbol-americano-ningun-evento-deportivo-hace-sombra-super-bowl-201802051639_noticia.html

Forbes. (2019) *The World's 50 Most Valuable Sports Teams 2019*. Recuperado en abril de 2020 de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2019/07/22/the-worlds-50-most-valuable-sports-teams-2019/#1b94f0cb283d>

Forbes. (2017): *Golden State Warriors Break Ground On New \$1 Billion Chase Center*. Recuperado en marzo de 2020 de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2017/01/17/golden-state-warriors-break-ground-on-new-1-billion-chase-center/#4cc3d271733f>

Forbes. (2019): *Can Tottenham Hotspur's New Stadium Deliver Success?* Recuperado en marzo de 2020 en Forbes: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=feyenoord>

Fortune. (2019) *Warriors Make \$2 Billion From New Arena Even Before Doors Open*. Recuperado en marzo de 2020 de Fortune: <https://fortune.com/2019/03/28/warriors-make-2-billion-new-arena/>

Frank Van Dam. (2000) *Refurbishment, redevelopment or relocation? The changing form and location of football stadiums in the Netherland*. Recuperado en marzo de 2020: <https://rgs-ibg.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1475-4762.2000.tb00124.x>

George Foster, Sport Mangement: Decision Making around the Globe. (2016): *Building new venues and venue management*. Recuperado en abril de 2020 de Sport Management: https://books.google.co.uk/books?id=SLBYCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false

Jorge Salido Cobo. (2017): *El Atlético agita el mercado de la vivienda junto al Wanda Metropolitano*. *El Mundo*, Recuperado en marzo de 2020 de El Mundo: <https://www.elmundo.es/economia/vivienda/2017/05/19/591db6e9e2704e430b8b45dc.html>

La Opinión. (2020): *Contra terremotos, con techo de cine y pantalla de 120 yardas: SoFi Stadium, el estadio de los \$5,000 millones de dólares*. Recuperado en mayo de 2020 en: <https://laopinion.com/2020/05/07/contra-terremotos-con-techo-de-cine-y-pantalla-de-120-yardas-sofi-stadium-el-estadio-de-los-5000-millones-de-dolares/>

La Vanguardia. (2019): *La final de la Champions dejará 60 millones de euros en Madrid*. Recuperado en abril de 2020 en: <https://www.lavanguardia.com/local/madrid/20190531/462578162595/final-champions-madrid-60-millones-euros.html>

Los Angeles Times. (2016): *Stan Kroenke seeks to borrow about \$1 billion for proposed stadium in Inglewood*. Recuperado en febrero de 2020 en Los Angeles Times: <https://www.latimes.com/sports/la-sp-nfl-rams-financing-20160120-story.html>

Los Angeles Times. (2017): *How much could the Rams and Chargers make in their new stadium? We ran the numbers*. Recuperado en abril de 2020 en: <https://www.latimes.com/business/la-fi-rams-chargers-revenue-20170211-story.html>

Marca. (2016): *100 millones como mínimo*. Recuperado en abril de 2020 en Marca: <https://www.marca.com/futbol/atletico/2016/12/11/584c5244268e3ea6128b45c4.htm>

Marca. (2017): *Los cinco eventos con mayor audiencia televisiva en la historia del deporte*. Recuperado en abril de 2020 en Marca: <https://www.marca.com/claro-mx/tiramillas/2017/11/21/5a14684822601da5058b4637.html>

Marca. (2020): *300 días de ocupación del Santiago Bernabéu: baloncesto, fútbol americano, conciertos...* Recuperado en marzo de 2020 en Marca: <https://www.marca.com/futbol/real-madrid/2020/05/14/5ebc4e87e2704ed9498b45a3.html>

Manchester City. (2019): *Annual Reports*. Recuperado en febrero de 2020 de Manchester City página oficial:

https://www.mancity.com/annualreport2019/downloads/mcfc_annual_report.pdf

Manchester United. (2019): *Annual Reports*. Recuperado en febrero de 2020 de Manchester United página oficial:

<https://ir.manutd.com/financial-information/annual-reports/2019.aspx>

New York City Economic Development Corporation. (2018): *NYCEDC Announces Economic Impact of \$11.9M for 2018 Yankees Opening Day Game*. Recuperado en marzo de 2020 de NYCEDC press release: <https://edc.nyc/press-release/nycedc-announces-economic-impact-119-million-2018-yankees-opening-day-game>

New York City Economic Development Corporation. (2018): *Mets Opening Day Game Brings Nearly \$8 Million to New York City*. Recuperado en marzo de 2020 de The Observer: <https://observer.com/2018/03/mets-opening-day-game-new-york/>

New York City Economic Development Corporation. (2013): *Barclays Center scores: City says arena generated \$14 million in tax revenues in its first year*. Recuperado en marzo de 2020 de Daily News: <https://www.nydailynews.com/new-york/barclays-center-scores-city-arena-generated-14-million-tax-revenues-year-article-1.1472100>

NY Facts. (2019): *Madison Square Garden*. Recuperado en abril de 2020: <https://nyfacts.com/madison-square-garden/>

Palco 23. (2019): *Real Madrid: nuevo Bernabéu para un modelo de negocio con síntomas de agotamiento*. Recuperado en febrero de 2020 de Palco 23:

<https://www.palco23.com/clubes/real-madrid-nuevo-bernabeu-para-un-modelo-de-negocio-con-sintomas-de-agotamiento.html>

Palco 23. (2020): *Real Madrid y Barça ascienden al top 20 de 'love brands' en España*. Recuperado en marzo de 2020 de Palco 23:

<https://www.palco23.com/marketing/real-madrid-y-barca-ascienden-al-top-20-de-loves-brands-en-espana.html>

Phyllis Furman. (2013). *Barclays Center scores: City says arena generated \$14 million in tax revenues in its first year*. Daily News :

<https://www.nydailynews.com/new-york/barclays-center-scores-city-arena-generated-14-million-tax-revenues-year-article-1.1472100>

Real Madrid FC. (2019): *Cuentas Anuales y Auditoría 2018-2019*. Recuperado en febrero de 2020 de Real Madrid web:

<https://www.realmadrid.com/club/transparencia/cuentas-anuales>

Pollstar. (2018): *Year-end worldwide ticket sales top 200 arena venues*. Recuperado en abril de 2020 en Pollstar:

https://www.pollstar.com/Chart/2018/12/2018YearEndWorldwideTicketSalesTop200ArenaVenues_702.pdf

Rebold. (2019): *Las colosales cifras de la super bowl LIII*. Recuperado en marzo de 2020 en ABC: https://www.abc.es/deportes/abci-colosales-cifras-super-bowl-liii-201901300245_noticia.html

Rtve. (2019): *Final de la Champions Tottenham-Liverpool, Impacto millonario y reto organizativo para Madrid por la final de la Champions*. Recuperado en abril de 2020 de Rtve.es: <https://www.rtve.es/deportes/20190531/impacto-millonario-reto-organizativo-para-madrid-final-champions/1949265.shtml>

Sports, Jobs and taxes, The economic impact of sport teams and stadiums. (1997). Recuperado en febrero de 2020.

Urban Data Analytics. (2017): Recuperado en marzo de 2020 de El Mundo: <https://www.elmundo.es/economia/vivienda/2017/05/19/591db6e9e2704e430b8b45dc.html>

Washington Post. (2019). *The Rams' 5 billion stadium complex bigger than Disneyland. It might be perfect for L.A.* Recuperado en febrero de 2020 de Washington Post Online: <https://www.washingtonpost.com/sports/the-rams-5-billion->

[stadium-is-bigger-than-disneyland-it-might-be-perfect-for-la/2019/01/26/7c393898-20c3-11e9-8e21-59a09ff1e2a1_story.html](https://www.latimes.com/story/2019-01-26/stadium-is-bigger-than-disneyland-it-might-be-perfect-for-la/2019-01-26/7c393898-20c3-11e9-8e21-59a09ff1e2a1_story.html)

7. ANEXOS

Ranking de Pollstar



Worldwide Ticket Sales TOP 200 ARENA VENUES

1-100

1	1,155,480	Madison Square Garden Arena	New York, NY	51	352,902	Genting Arena	Birmingham, UNITED KINGDOM
2	1,119,313	Forum	Inglewood, CA	52	352,891	Mercedes-Benz Arena	Berlin, GERMANY
3	1,118,706	WIZink Center	Madrid, SPAIN	53	345,985	The SSE Arena Belfast	Belfast, UNITED KINGDOM
4	1,040,966	The SSE Hydro	Glasgow, UNITED KINGDOM	54	339,649	Metro Radio Arena	Newcastle upon Tyne, UK
5	938,771	AccorHotels Arena	Paris, FRANCE	55	337,693	Coliseo de Puerto Rico	San Juan, PR
6	845,661	Little Caesars Arena	Detroit, MI	56	327,603	Bankers Life Fieldhouse	Indianapolis, IN
7	822,165	Manchester Arena	Manchester, UNITED KINGDOM	57	327,415	Amway Center	Orlando, FL
8	816,980	Barclays Center	Brooklyn, NY	58	324,232	BB&T Center	Sunrise, FL
9	807,370	Wells Fargo Center	Philadelphia, PA	59	319,027	Moda Center	Portland, OR
10	790,798	Qudos Bank Arena	Sydney, AUSTRALIA	60	318,202	Rogers Arena	Vancouver, CANADA
11	780,972	Lanxess Arena	Cologne, GERMANY	61	313,402	State Farm Arena	Atlanta, GA
12	776,718	SArena	Dublin, IRELAND	62	311,047	Tempodrom	Berlin, GERMANY
13	765,860	The O2 - London	London, UNITED KINGDOM	63	298,678	Valley View Casino Center	San Diego, CA
14	752,016	Arena Monterrey	Monterrey, MEXICO	64	292,071	Forest National	Brussels, BELGIUM
15	740,188	Arena Ciudad De Mexico	Mexico City, MEXICO	65	292,006	Barclaycard Arena	Hamburg, GERMANY
16	728,629	Bridgestone Arena	Nashville, TN	66	288,773	Talking Stick Resort Arena	Phoenix, AZ
17	696,376	TD Garden	Boston, MA	67	276,191	Citizens Business Bank Arena	Ontario, CA
18	682,474	Prudential Center	Newark, NJ	68	274,364	Infinite Energy Center	Duluth, GA
19	663,609	American Airlines Center	Dallas, TX	69	271,440	KFC Yum! Center	Louisville, KY
20	633,701	Antwerps Sportpaleis	Merksem, BELGIUM	70	264,923	FlyDSA Arena	Sheffield, UNITED KINGDOM
21	686,606	Rod Laver Arena	Melbourne, AUSTRALIA	71	260,700	Van Andel Arena	Grand Rapids, MI
22	670,820	Ziggo Dome	Amsterdam, NETHERLANDS	72	256,283	Pepsi Center	Denver, CO
23	662,964	Allstate Arena	Rosemont, IL	73	240,689	Tacoma Dome	Tacoma, WA
24	662,640	Capital One Arena	Washington, DC	74	237,053	Quicken Loans Arena	Cleveland, OH
25	646,780	SAP Center At San Jose	San Jose, CA	75	235,156	Smoothie King Center	New Orleans, LA
26	626,107	Mohegan Sun Arena	Uncasville, CT	76	226,765	KeyArena at Seattle Center	Seattle, WA
27	615,318	Altice Arena	Lisbon, PORTUGAL	77	226,086	Olympic Hall	Munich, GERMANY
28	612,122	Hallenstadion Zurich	Zurich, SWITZERLAND	78	223,742	Rogers Place	Edmonton, CANADA
29	497,443	Arena Birmingham	Birmingham, UNITED KINGDOM	79	217,967	MGM Grand Garden Arena	Las Vegas, NV
30	492,244	Scotiabank Arena	Toronto, CANADA	80	216,984	Orleans Arena	Las Vegas, NV
31	490,380	NYCS Live Home of The Nassau Veterans Mem. Col.	Uniondale, NY	81	216,691	Rupp Arena	Lexington, KY
32	487,700	First Direct Arena	Leeds, UNITED KINGDOM	82	213,865	Honda Center	Anaheim, CA
33	482,040	Mercedes-Benz Arena	Shanghai, CHINA	83	212,206	Verizon Arena	North Little Rock, AR
34	479,040	Oracle Arena	Oakland, CA	84	207,368	Hordern Pavilion	Moore Park, AUSTRALIA
35	470,116	Bell Centre	Montreal, CANADA	85	204,106	The Motorpoint Arena Nottingham	Nottingham, UNITED KINGDOM
36	464,603	Golden 1 Center	Sacramento, CA	86	200,784	FirstOntario Centre	Hamilton, CANADA
37	461,717	Spark Arena	Auckland, NEW ZEALAND	87	200,675	Mediolanum Forum	Assago, ITALY
38	447,681	Toyota Center	Houston, TX	88	199,240	Vivint Smart Home Arena	Salt Lake City, UT
39	441,627	Palacio De Los Deportes	Mexico Ctv, MEXICO	89	196,757	Canadian Tire Centre	Ottawa, CANADA

Encuesta cuantitativa: Mercedes Benz Arena

How old are you? *

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- +55

Where are you from? (City) *

Are you a football fan? *

- Yes
- No

What do you think about Mercedes Benz Stadium? *

- I like it
- I don't like it

Do you think is it worth it to invest 1.4 billion dollars to build it? *

- Yes, because the stadium is self-financing
- Yes, because the team's income will be higher in the future
- No, I don't

If the answer to the previous question is no, how much do you think should it cost?

- 1-1.2 billion
- 800-1000 millions
- < 800 millions

What do you like best about the stadium? *

- Low price of food and beverage
- Terraces
- Social gathering spaces
- 360-degree video board

How much time did you spend in the previous stadium before and after the game? (E.g: 10 mins before and 20 mins after) *

How much time do you spend in the new stadium before and after the game? (E.g: 10 mins before and 20 mins after) *

Do you consider the stadium to be well located? *

1 2 3 4 5

Very bad location Very good location

How do you rate the Mercedes Benz Stadium? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Very bad General assessment Very good general assessment