

■ Reportaje

Una recuperación a golpe de datos y experiencias

p6-10

■ Reportaje

Del logo a los negocios: las nuevas reglas del patrocinio

p20-21

■ En datos

El centro deportivo, más *phygital* y con el foco puesto en salud

p22-24

■ Reportaje

Las federaciones, del rol funcional al modo *business*

p44-45

2Playbook

2playbook.com

Insight

Febrero de 2021



DEPORTE DESPUÉS

DE

D.C. COVID

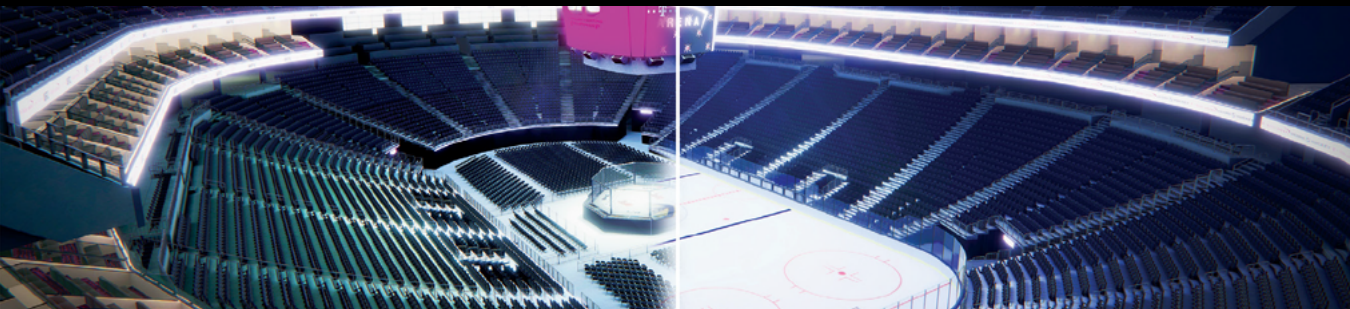
EL MUNDO HA CAMBIADO, TU RECINTO TAMBIÉN



DIGITALIZA TU RECINTO



REALIZA SIMULACIONES CON DISTANCIA SOCIAL



GESTIONA DISTINTAS CONFIGURACIONES



REALIZA LA PREVENTA DE ESPACIOS VIP VIRTUALMENTE

3D DIGITAL
VENUE

El 2020 ha sido un año de inflexión para numerosas industrias y, en especial, para la del deporte. El cierre de estadios y gimnasios ha provocado que un sector tan dependiente de la *#experiencia* física y presencial deba reinventarse y echar el resto por el *#digital* como método para conectar *#24/7* con su público. La Covid-19 ha sido el gran disruptor de esta industria, que ha obligado a tomar decisiones de manera ágil y reactiva ante el temor de perder clientes o aficionados en un momento de alta demanda de contenido deportivo y de entretenimiento. La pregunta ahora es cómo asentar las bases del producto y el servicio que demandará el público el día después

En portada

A ritmo lento, pero constante, es como la industria del deporte deberá encarar la recuperación del negocio perdido.

2Playbook

Director
Marc Menchén

Redactora jefa
Patricia López

Redactor
Jabier Izquierdo
Álvaro Carretero

Responsable comercial
Eduardo Siegfried

Responsables
de diseño y marca
Áxel Durana
Gerard Sierra

in 2playbook
@2playbook

www.2playbook.com

Reservados todos los derechos.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo cualquier método o procedimiento.



del virus. No hay una única respuesta, pero casi todas comparten las palabras *#omnicanalidad* y *#salud*. Omnicanal porque permite conectar con el cliente de forma física y digital, multiplicando las opciones de venta y de acompañar al público durante todo su itinerario deportivo y de entretenimiento. Salud, porque si algo ha puesto en el centro la pandemia es la necesidad de estar preparados para combatir el virus, o mejor: prevenirlo. En ese desafío, parece claro que las propiedades deportivas deberán tejer alianzas con otros *players* aprovechando la *#transversalidad* de esta industria, sumando fuerzas con sectores colindantes que, a su vez, ven en el deporte una oportunidad para crecer con *#sostenibilidad* en la era post Covid-19.

COVID-19

Elijen la palabra que quieran para definir qué ha supuesto la pandemia de la Covid-19, que seguramente se quede corta para definir la mayor crisis que ha sufrido la industria del deporte desde la II Guerra Mundial.

a fortaleza del directo, la socialización del centro deportivo, la experiencia de correr junto a 1.000 personas en una prueba única... El análisis DAFO de la industria del deporte dejaba claro hasta marzo de 2020 que sus fortalezas y oportunidades (FO) residían en nuevas formas de presentar propuestas basadas en la gestión de pasiones y emociones. Hasta que estalló la mayor pandemia sanitaria, que convirtió en debilidad y amenaza (DA) ese FO, y con una temporalidad más extensa de lo que se esperaba. Caídas del negocio de entre el 20% y el 50% en el mejor de los casos, algunas empresas 100% inoperantes y un largo reguero de malas noticias sobre una industria que directamente mueve más de 15.000 millones de euros y de forma indirecta dinamiza otros 24.000 millones en España. Tras la crisis, ¿cómo se podrá recuperar el negocio perdido e incluso incrementar?

Industria

Una recuperación a golpe de dato y experiencias

Potenciada

5 conceptos

#recuperación
#salud
#entrenamiento
#omnicanal
#emisión

Caídas del negocio de más del 50%, miles de empleados en Erte y dudas, muchas dudas, sobre cuándo se podrá recuperar la normalidad en una industria que vive de la experiencia física. El deporte sale dañado de la crisis, pero también con la sensación de que ha quedado más claro que nunca su papel troncal dentro de la sociedad.

Por Marc Menchén

Pese a los advenimientos sobre nuevos modelos de negocio totalmente distintos en el sector, los principales ejecutivos rebajan las expectativas y únicamente apuntan a una cuestión casi obvia: “Se van a acelerar tendencias que ya se venían apuntando y entraban poco a poco, pero no vemos un cambio radical, ni en la propuesta de valor, ni en la forma de consumir”, señala el primer ejecutivo de una de las principales organizaciones deportivas del país. De hecho, la afirmación que genera un consenso casi unánime es que el deporte sale esquilado en el corto plazo -la Comisión Europea cifra en 5.280 millones de euros la pérdida de ingresos en España-, pero claramente potenciado en el medio y largo plazo. ¿La razón? Ha hecho falta una pandemia para confirmar dos cuestiones claras. La primera, que la emisión de los campeonatos en televisión es un pilar en torno al que gira la organización del tiempo libre de parte de la población y es un elemento importante a la

hora de crear marcos mentales dentro de la sociedad; en pleno Covid-19, tocaba transmitir recuperación de cierta normalidad. La segunda, que la práctica deportiva tiene un peso muy importante en el bienestar de las personas y debe formar parte de los planes de prevención de la salud. “Nuestro sector es uno de los

que claramente tiene potencial de crecimiento para sustituir aquellas actividades más dañadas por la crisis”, enfatizó a finales de noviembre la secretaria de Estado para el Deporte, Irene Lozano. Tan sólo falta una mayor cohesión entre los distintos agentes de la cadena de valor, que históricamente han batallado por su cuenta cada reivindicación que surgía, pero no han creado puntos de

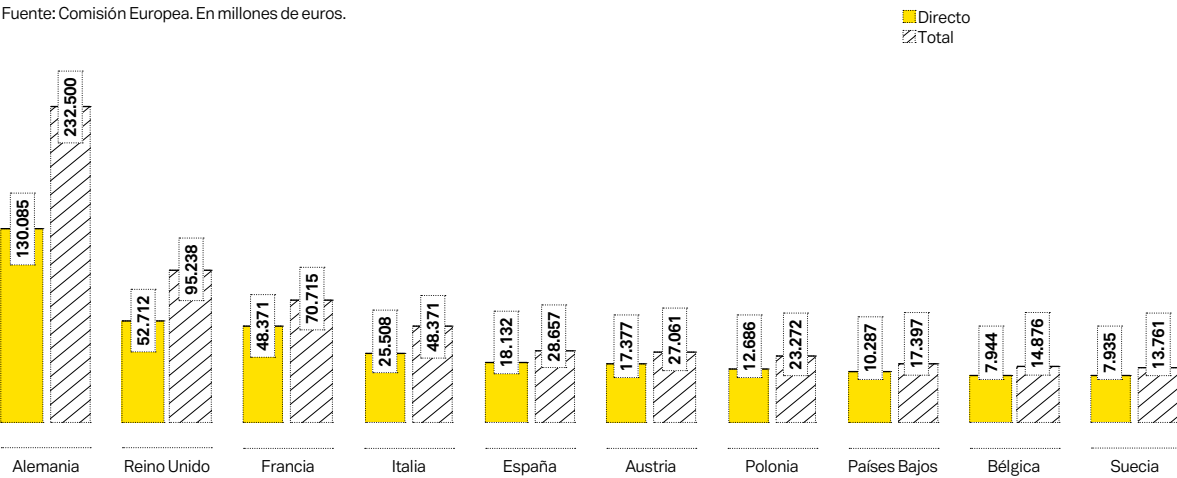
■ Vacío absoluto
Las autoridades cerraron los grandes recintos deportivos en marzo y ya no se espera una reapertura para antes del inicio de 2021-2022. Es la misma situación en la que se encuentran los centros deportivos independientemente de su formato, considerados por la Administración como un foco del problema cuando los datos revelan que la tasa de contagio en los gimnasios es muy baja.



encuentro comunes para abordar retos que les unen, desde la fiscalidad a la digitalización. “La transformación es imperativa, es una cuestión de supervivencia pues aquel agente que no se adapte, podría desaparecer”, admiten en el Consejo Asesor del Deporte Español. Resumido en una sola palabra, omnicanalidad, palabra presente en casi todas las conversaciones del retail deportivo que ahora también abrazan gimnasios, clubes y organizadores de competiciones. Dicho de otro modo: la oferta ya no puede limitarse a momentos puntuales de la semana, las cuatro paredes de un complejo o la presencia física en un determinado sitio, a una determinada hora. El consumidor ha demostrado una mayor fidelidad con aquellas marcas capaces de interactuar de forma más constante con ellos. “Crea un mayor compromiso de los miembros”, sostuvo Jack Donahoe, presidente ejecutivo de Nike, en su última reunión con inversores, en referencia a proyectos que hace tiempo le hicieron dejar de ser únicamente una marca de artículos deportivos. Aplicaciones de entrenamiento, consejos sobre hábitos saludables... La frontera entre sectores cada vez será más difusa y los consumidores limitarán el número de marcas con las que desean interactuar si una selección es capaz de cubrir sus necesidades.

El peso de la industria del deporte en el PIB de los gigantes europeos

Fuente: Comisión Europea. En millones de euros.



Aplicado al resto de segmentos de la industria deportiva, hemos visto cómo el Barça busca alcanzar nuevos públicos con su entrada en el negocio de la producción de series, los organizadores de carreras populares organizaban retos digitales, o cómo la mayoría de cadenas de gimnasios han dado el paso definitivo para integrar las clases online en su oferta ante la renovada presión ejercida por *pure players* del entrenamiento en el hogar. Una necesidad de posicionar los servicios en el segmento del entretenimiento para captar la atención, aunque, paradójicamente, al mismo tiempo

Menos marcas, más servicios. El sector asume una aceleración del proceso de concentración, así como una mayor convergencia con sectores como la salud

■ La desescalada que el sector deportivo anhela deberá convivir con una escalada particular en términos de negocio. La Comisión Europea (CE)

ha pronosticado que España habrá perdido más de 5.000 millones de euros de impacto de esta industria en el PIB, y el interrogante para

muchos es el siguiente: ¿Cuánto se recuperará por el simple hecho de reabrir y qué parte exigirá acelerar cambios en la propuesta de valor?

po se necesite potenciar el rol que tiene en términos de salud. "Si lo analizamos desde el punto de vista del consumidor, el interés por el deporte y por la inclusión y la diversidad en la actividad física se ha incrementado a medida que los *millennials* y la Generación Z se han interesado más y más por su salud y bienestar, tanto físico como mental", explica Nancy Villanueva, consejera delegada de Interbrand para la Península Ibérica y Oriente Medio.

La adaptación a estos nuevos modelos de consumo exige una colaboración más abierta entre empresas, asumiendo que una marca fuerte puede ejercer de agregador de servicios, aunque no los preste directamente. Telefónica ha apostado por convertir a Movistar+ en el distribuidor obligado para las OTT que buscan ganar cuota en España, como ha sucedido con Dazn; Fitness Digital e Interport han estrechado su alianza de ventas, y el Real Madrid ha encomendado la gestión de su retail a Legends. Se abre el abanico de oportunidades de negocio, pero también la necesidad de contar con socios especialistas.

El surgimiento de entornos más colaborativos también ha empezado a suponer una reducción del número de marcas relevantes, muchas de las cuales ya estaban sufriendo para mantenerse antes de la Covid-19 y que con la pandemia tienen complicado seguir adelante. Ya nadie oculta la creciente concentración que se producirá, tanto entre cadenas de gimnasios y tiendas de artículos deportivos, como entre organizadores de pruebas populares. "Va haber una criba importante; nosotros estaremos atentos a las oportunidades", augura Agustí Pérez,

18,4%

■ Caída del PIB

La industria deportiva en España perderá casi una quinta parte de su aportación a la economía en 2020.

GYMLOOP

DIGITALIZA TU INSTALACIÓN DEPORTIVA CON BH GYMLOOP



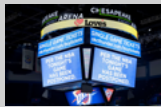
La cronología de la pandemia: fechas clave que han marcado el calendario del deporte

■ 5 de noviembre

Con la mitad de sus tiendas en China cerradas, Nike admite que el virus tendrá un gran impacto en sus ventas.



La NBA pospone su primer partido y la temporada queda en el aire hasta su vuelta en sede burbuja el 30 de junio.



■ 24 de marzo

El COI y Japón acuerdan posponer los Juegos Olímpicos de Tokio hasta 2021.



La Fórmula 1 inicia la temporada en Austria el 5 de julio y MotoGP hace lo propio en Jerez el 19 de julio.



■ 25 de octubre

El Gobierno vuelve a declarar el estado de alarma, extensivo hasta mayo de 2021. Se aprueba el toque de queda.



■ 10 de marzo

El CSD impone la puerta cerrada, y horas después se juega el último partido de fútbol antes del parón.



El Gobierno declara el estado de alarma y el confinamiento domiciliario, que se alarga hasta el 21 de junio



■ Junio de 2020

El 11 vuelve LaLiga, y la ACB se retoma en sede burbuja y con una fase especial el 17 de junio.



Vuelve el tenis tras paralizar la temporada en marzo. Lo hace con la gira norteamericana sobre superficie dura.



■ Noviembre de 2020

Empieza la segunda ola. Cataluña cierra gimnasios. Poco después se suman Aragón y Castilla y León.



■ España se paró en seco el 12 de marzo, cuando el presidente del Gobierno, Pedro Sánchez, anunció la declaración del estado de emergencia y el inicio de un confinamiento domiciliario que duró meses. Muestra de la volatilidad y la incertidumbre es que tan solo cuatro días antes el CSD había anunciado que todos los partidos debían jugarse sin público en las gradas. Ese mismo día, se disputó el último partido profesional, un Eibar-Real Sociedad que puso punto y aparte en una temporada que no se retomó hasta junio.

director para el sur de Europa en Ironman, una de las empresas que más ha trabajado la creación de marca.

Esa reestructuración y concentración incluso amenaza a la pirámide tradicional de competiciones deportivas, pues la creciente convergencia de dos sectores resumida en sportainment cada vez pesa más en la balanza respecto a la meritocracia deportiva tradicional. "Queremos acercarnos al futuro con una perspectiva nostálgica o progresista? Tenemos una audiencia mucho más segmentada que en el pasado y la Generación Z -los adolescentes de hoy enganchados a los eSports- se convertirán en consumidor en menos de cinco años", defendía a finales de enero Andrea Agnelli, presidente de la Juventus. La incidencia de esta futura re-

estructuración tendrá consecuencias a largo plazo y, en el caso de España, una incidencia directa en todo el ecosistema deportivo. Hoy, LaLiga es un elemento clave para la financiación de las federaciones y los programas de alto nivel, pues el Gobierno se queda con unos 50 millones de euros procedentes de los derechos de televisión, y una aminoración de sus ingresos audiovisuales por los cambios que se produzcan en las competiciones de clubes afectaría directamente a la viabilidad del resto de disciplinas deportivas en el país.

En todo este panorama ejercerán un papel decisivo las firmas de inversión que, cada vez con más fuerza, ven en el deporte un sector de futuro. Y muestra de esa confianza son las fuertes sumas de dinero que se están reservando para adquisiciones a nivel mundial. Sólo en los últimos meses se han levantado más de 8.500 millones de dólares en vehículos de inversión para comprar equipos o tecnológicas vinculadas al deporte en Estados Unidos, las rondas de financiación y compraventas del sector han superado los 1.800 millones de dólares en plena pandemia, y las negociaciones para crear grandes grupos en el retail deportivo y el fitness español continúan abiertas.

A su favor juega esta capacidad del deporte para generar fans en lugar de clientes, pero sobre todo porque se trata de organizaciones cuya misión puede ir mucho más allá. Cada vez más, los consumidores van a exigir que las marcas abandonen su habitual abstención en temas que afectan a la sociedad y formen parte del debate, como hizo la NBA con el movimiento *Black Lives Matter*. Ese posicionamiento puede provocar la pérdida de una parte de la audiencia, pero también una mayor fidelidad de los que permanezcan, algo clave cuando hablamos de una economía basada cada vez más en la capacidad para captar la atención a través de servicios que cubran el máximo de necesidades. Ahí está el futuro, marcado por la necesidad de pasar de logos a marcas. □

■ Nuevos actores

Venture capital y fondos están dinamizando la industria del deporte, con más de 3.000 millones de gasto.



COPA DEL REY PREMIER LEAGUE EUROLIGA



TODO EN DAZN.

**PRIMER MES GRATIS EN DAZN.COM
DESPUÉS 9,99€/MES. SIN PERMANENCIA.**

6 conceptos

#patrocinio
#streamers
#eSports
#contenidodigital
#negocio
#franquicias

El negocio de los eSports cayó por primera vez en 2020, hasta 950 millones por la cancelación de eventos físicos y el frenazo del patrocinio. Los grandes cambios que esperaba la escena profesional fueron aplazados en un año donde los streamers fueron los reyes del contenido.

Entre Covid y 'streamers' anda el pulso en eSports

La industria de los eSports miraba a 2020 como un año clave para definir las bases de su ecosistema. Clubes, gestoras de competiciones y publishers habían preparado el terreno para comenzar a hablar de ordenación, de posicionamiento y de ofrecer un valor añadido a las marcas con una mejor medición en el retorno de la inversión. La Covid-19, sin embargo, echó por tierra todos los planes y obligó a las principales entidades a mirar al plazo más inmediato para salvar el ejercicio, al igual que en el resto de deportes tradicionales. De hecho, la facturación global del sector retrocederá por primera vez en 2020, en concreto, un 13,6% interanual, hasta 950,3 millones de dólares (783 millones de euros). Es una muestra más de que el éxito de los deportes electrónicos profesionales ha sido relativo a pesar de que el confinamiento los dejó como el último reducto competitivo en directo.



■ Por Álvaro Carretero

Los índices de penetración son cada vez mayores, y España es uno de los países que se sitúa en cabeza en Europa. Más de un 30% de los internautas han consumido contenidos de *gaming* este año, según Deloitte, aunque la tendencia cambia cuando se mira únicamente a las competiciones profesionales. Los torneos online y offline que se han celebrado han captado a 10 millones de espectadores únicos en Twitch desde junio, lo que supone sólo un 10% de la gente que visualiza retransmisiones de videojuegos en directo, según eSports Charts, el brazo de análisis de datos de Twitch. A diferencia de los deportes tradicionales, donde las competiciones profesionales captan el grueso de la

audiencia, con los eSports sucede el fenómeno contrario: el mayor atractivo no se encuentra en la cúspide de la pirámide, sino en la base, formada por *streamers* y canales de entrenamiento como Just Chatting, que han sido capaces de superar en espectadores únicos a juegos como *League of Legends*. Es una tendencia que va en aumento y a la que los principales *stakeholders* tendrán que seguir adaptándose. Prueba de ello es que clubes como G2 eSports realizaron una fuerte inversión para fichar a *influencers* como Ibai Llanos y liderar su estrategia de romper el nicho para acercarse a un público de masas. La misma estrategia ha seguido Mediapro, dueño de la LVP, para impulsar su canal Ubeat de la mano de figuras públicas capaces de congregar más espectadores que un partido de la ACB o la Asobal. Incluso PlayStation realizó una mezcla de estrellas de Twitch, cómicos y deportistas en la campaña de lanzamiento de la PS5, lo que marcó un punto de inflexión sobre el giro en la forma de acercarse al *gaming*. Pero la reestructuración ha ido más allá. Los principales clubes de España, Vodafone Giants y Movistar Riders, reordenaron toda su estructura para dar más peso a los contenidos, un camino

10%

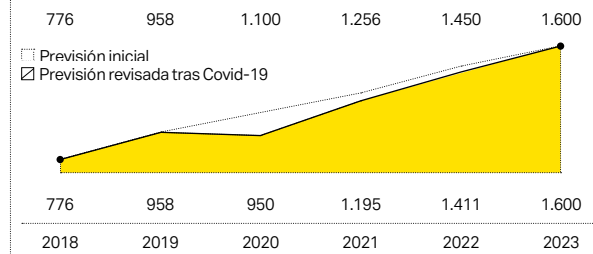
■ **Audiencia de eSports**
Sólo el 10% de los contenidos visualizados en Twitch desde junio fueron torneos profesionales de eSports.

La facturación global de los eSports ha caído un 13,6% en 2020 por el frenazo del patrocinio y la cancelación de eventos físicos

que emprendieron otros como Arctic o Team Heretics. En el caso de Riders, la estrategia se ha centrado en potenciar sus academias y exprimir su asociación con Telefónica, mientras que Giants creó la figura del director audiovisual y compró BCN Fighters y X6tence, pionero en generar experiencias alternativas para el aficionado. Son movimientos especialmente significativos para un sector que aún no genera ingresos audiovisuales, salvo en los Mundiales de los principales videojuegos, y cuya cifra de negocio depende en más de un 80% del patrocinio. Con la cancelación de eventos

Evolución y previsiones de la facturación de los eSports

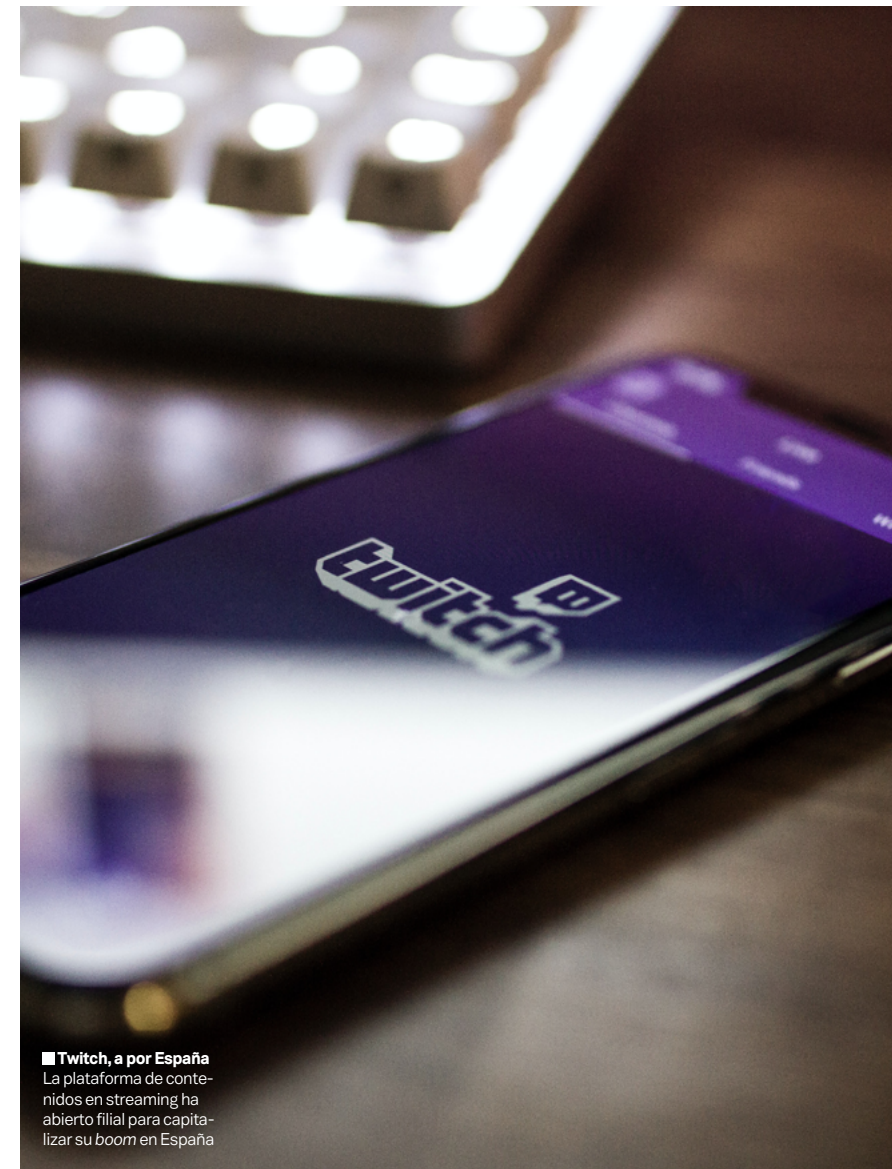
Fuente: Newzoo. En millones de dólares.



■ La industria de los eSports tropezó por primera vez con consecuencia de la pandemia. Sin embargo, el año antes ya había

dado síntomas del inicio de una nueva etapa y, por primera vez, apuntaba a un crecimiento en la facturación que no era a ritmo de

doble dígito. Era un síntoma de madurez y de consolidación de su negocio tras los años de despegue y crecimiento desordenado.



■ **Twitch, a por España**
La plataforma de contenidos en streaming ha abierto filial para capitalizar su boom en España

físicos y la crisis provocada por la Covid-19, la inversión en marketing se ha recortado, poniendo en jaque incluso a gigantes como Astralis y Overactive Media, dueño de MAD Lions. Frente al frenazo en la inversión y el auge de los *streamers* en Twitch y otras plataformas, las propiedades de eSports volverán a virar aún más para diversificar su modelo de negocio con dos objetivos: generar ingresos propios a través del entretenimiento y, una vez se haya captado a los nuevos perfiles de consumidores, lograr que den el salto a las retransmisiones de eSports. La fórmula para cuadrar el círculo es clara, pero compleja. Para ello también habrá que pasar por una necesaria reestructuración de las competiciones, una baza que recae en manos únicamente de los desarrolladores. Desde la LVP ya se han dado los primeros pasos para plantear un modelo de franquicias, similar al de las principales ligas estadounidenses, con el fin de alcanzar la sostenibilidad financiera, más visibilidad, un sistema competitivo cerrado y más claro y, con ello, más ingresos. A pesar del crecimiento desordenado de los eSports, se trata de una industria que movió 35 millones de euros en España en 2019, según Aevi, equivalente al 4% de los ingresos generados en todo el mundo. Lo que ha provocado la Covid, en definitiva, es que los *stakeholders* de los eSports tengan cada vez menos tiempo para encontrar respuestas frente a la cuádruple amenaza que acecha. Por un frente atacan los *streamers* comiendo terreno. Por el otro, cercan los desarrolladores, que seguirán marcando la agenda con los nuevos lanzamientos y alterarán el ecosistema profesional en función de los planes para cada videojuego. De frente se aproximan a mayor velocidad los patrocinadores, que aprietan cada vez más para cuantificar el retorno de la inversión y homogeneizar las métricas, que siguen en manos de las grandes plataformas audiovisuales. Y por la espalda aún se arrastran los retos que no se pudieron acometer en 2020, más propios del desarrollo de la escena profesional que de factores externos. □

El decálogo del fan

Si algo ha demostrado la Covid-19 es que la atención del aficionado sale cara. El fan aún vive despistado ante la imposibilidad de acudir a los estadios, y así se demuestra en la caída de audiencias de todas las competiciones. La pandemia ha puesto de referencia la necesidad de que las propiedades deportivas muten hacia un ente polidédrico para hablar al nuevo consumidor.

Por Álvaro Carretero

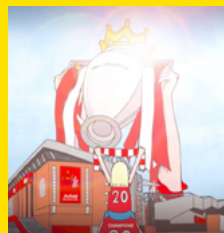
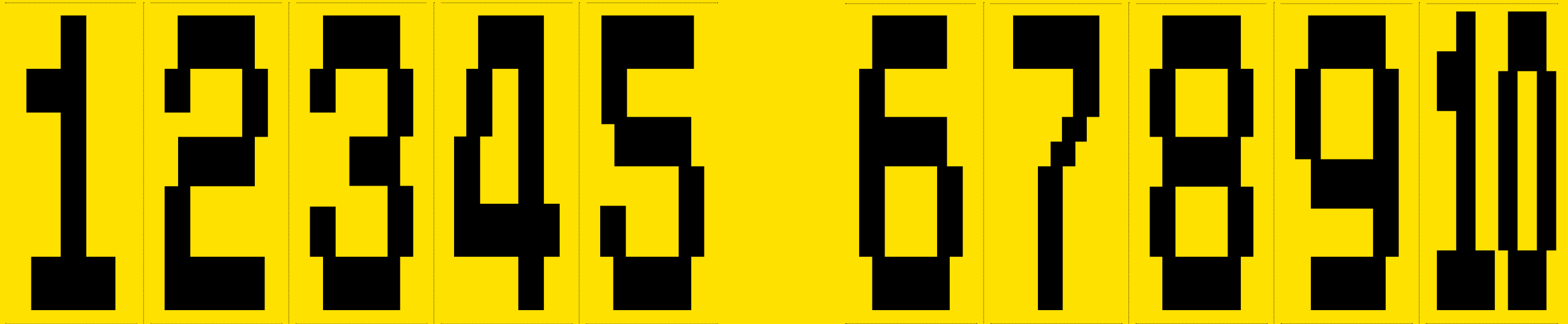
El deporte ha regresado. O, al menos, las competiciones de élite, ya que la práctica federada aún batalla por su viabilidad entre las nuevas olas de contagios por Covid-19. Pero a pesar de los grandes esfuerzos deportivos y económicos por sacar a flote las ligas, el aficionado aún no ha terminado de conectarse, despistado por los cambios en el calendario, la volatilidad de los partidos y horarios, el solapamiento de las competiciones y hasta los problemas so-

cioeconómicos causados por la pandemia, que pueden tener repercusiones en el terreno personal y dejan menos tiempo para el ocio. En los últimos años el gran caballo de batalla era abrirse hueco para ocupar el tiempo libre de cada persona durante el mayor tiempo posible, una quimera en la que el deporte ya no competía contra sí mismo, el cine o los conciertos, sino con la cada vez más amplia oferta digital de contenidos de entretenimiento, de Netflix a Spotify. Hoy la batalla ya no es sólo lograr retener al aficionado, sino captar

su atención. El deporte no ha sido menos y se ha visto obligado a saltar a la arena del *battle royale* en el que hoy se miden todos los gigantes del entretenimiento con un hándicap: ya no cuenta con la atención garantizada durante horas de las miles de personas que cada fin de semana seguían a su equipo en el estadio o en los bares. Activar y conectar con el aficionado en tiempos de pandemia se ha convertido en el gran quebradero de cabeza de las propiedades deportivas que tradicionalmente han apostado por la experiencia en el

recinto deportivo. Han tenido que acelerar planes de transformación digital para adaptar sus estructuras a velocidad de vértigo para no perder el *sprint* de la Covid-19. La pandemia, de hecho, ha acelerado una tendencia que ya había impactado sobre el deporte previamente: la necesidad de entender la diversidad de gustos y consumo del aficionado, que ya no está anclado a un único contenido, sino que escucha música o lee en sus viajes en el transporte público, se apoya en la moda como forma de autoexpresión, alterna series

y películas con plataformas como Twitch y valora cada vez más a las marcas que se posicionan en su espectro de valores en cuestiones con impacto local y global. Las propiedades deportivas han comprendido que se enfrentan a un fan polidédrico y multidimensional y que, para comunicarse con él y no quedar reducidas a un pequeño nicho de su ocio, deben reconvertirse de la misma forma y estar presentes en el mayor número de actividades de su vida, desde la práctica deportiva diaria hasta el fin de semana de ocio. □



■ De sport a tainment

Cuando el Liverpool ganó la Premier League el año pasado realizó un spot con el paso de las generaciones yendo al estadio, del abuelo a la nieta. ¿Qué pasa con el resto de la familia? ¿O si el abonado no puede conciliar? En Europa se empezará a impulsar la idea de que los campos sean planificadores del ocio, algo ya implantado en Estados Unidos, donde pabellones como el de los Memphis Grizzlies reúnen más gente por su oferta de ocio que, en ocasiones, por el propio partido. Tiendas, boleros, cines... La idea: unificar los planes del fan para ganar la batalla por su tiempo libre.



■ Omnicanalidad

Ni las experiencias físicas eran suficientes, ni las digitales acaban de satisfacer todas las necesidades del aficionado. La apuesta por la hibridación de formatos sigue ganando peso en las estrategias de las propiedades deportivas.



■ Emisiones made in Twitch

Si algo ha dejado claro el confinamiento es la necesidad de apostar por retransmisiones que prioricen la interacción del fan. Parte del éxito de Twitch es que no necesita una segunda pantalla en forma de redes sociales para fomentar esa conexión, sino que ya está integrado como una parte vertebral de sus canales. Son contenidos que, además, recuperan el directo como parte central, con el efecto llamada que conlleva, otra disrupción con la tendencia de las OTT.



■ Estadio via smartphone

La renovación del abono online. Llevar el mismo abono al campo, en el móvil. Los pagos via *smartphone* o con tarjetas sin contacto y otras plataformas virtuales. Crear apps que incluso tengan *tokens* canjeables, así como experiencias alternativas que ya no se centran sólo en la clásica *kiss* o *dance cam* del videomarcador, sino en lo que cada aficionado quiere personalizar en su móvil. Medidas contra la Covid-19 hoy para construir el *smart-stadium* del mañana.



■ Fan = comunidad

Los valores ya ocupaban el centro de la conexión con los aficionados. Pero la relación ya no se basa sólo en el sentimiento por el equipo, sino que cada club y liga debe posicionarse en torno a una serie de cuestiones que impactan a las comunidades locales y potencien la imagen de marca. Del racismo al cambio climático, de la construcción de piscinas en una ciudad a programas de inclusión. Es la fórmula para que más fans quieran ocupar un asiento en el campo.



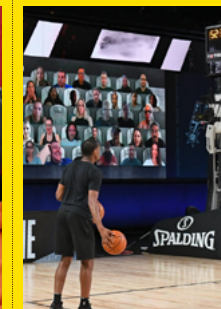
■ Apuestas, fantasy, jueguen

Han sido dos de las principales herramientas de *engage* de los últimos años. Los *fantasy*, incluso, han sido la puerta de entrada para abrir mercados estratégicos como India o algunos territorios latinoamericanos. En Estados Unidos ha sido la única conexión del sector del juego con el aficionado, a diferencia de Europa, donde las apuestas deportivas tenían el protagonismo. Ese camino podría invertirse con la nueva regulación de algunos países.



■ El deporte, a la pasarela

La moda, como la música, es una de las mayores formas de autoexpresión. Ya no es suficiente lucir la elástica oficial el día de partido. Las *properties* buscan posicionarse como parte de la cultura y estar presente más allá del deporte.



■ First row desde Asia

La realidad virtual y la aumentada son las Lunas a explorar. Su desarrollo es clave para entender al aficionado hiperconectado global que, si bien no puede sentarse en el estadio físicamente, aspira a vivir una experiencia inmersiva similar. También es la forma de combatir la necesidad de recortar la duración de las retransmisiones para atraer a las nuevas generaciones, ya que no es igual ver un partido por la TV que trasladar el factor experiencial al sofá.



■ Una academia, cien fans

La red de escuelas internacionales se ha convertido en uno de los principales arietes de los equipos y ligas para abrir nuevos mercados. Es una forma rápida de fidelizar a las nuevas generaciones de consumidores y tiene un efecto multiplicador entre las familias si se logra una identificación entre el proyecto y los valores de cada propiedad deportiva. El objetivo: desarrollar el valor de la marca para posteriormente ensanchar el caudal de consumidores.



■ Un partido, un documental

El consumo audiovisual entre las nuevas generaciones se basa más en las plataformas audiovisuales que en la TV convencional. Encontrar contenidos con los que posicionarse en ellas es una de las claves para captar nuevos perfiles de audiencia a través de una puerta de entrada con la capacidad de dar a conocer las historias y despertar empatía. Esta es una de las claves para alcanzar al público mayoritario y joven entre la amplia diversidad de la oferta digital.

La reforma del fútbol no puede esperar y debemos afrontarla cuanto antes. Los grandes clubes europeos tenemos miles de millones de seguidores repartidos por todo el mundo. Tenemos la responsabilidad de luchar por este cambio". Con su particular tono pausado, Florentino Pérez no regateó la cuestión en la última asamblea general del Real Madrid. El presidente blanco no citó ni una sola vez la palabra Superliga en las setenta páginas de su discurso, pero el proyecto de la competición de los 5.000 millones de euros tiene su firma. Y es un capítulo más de la reforma de la pirámide competitiva de los principales deportes en Europa, ahora acelerada por la Covid-19. El proyecto de los grandes clubes se encuentra actualmente en la fase de idea y lejos de un escenario de realidad próxima. "Es un proyecto muy minoritario y sin profundidad, ni económica ni social; un claro desconocimiento de lo que es la política, la cultura y la economía del fútbol, y sus derechos audiovisuales", criticó Javier Tebas, presidente de LaLiga, pocas horas después de que Josep Maria Bartomeu anunciara la adhesión del FC Barcelona al plan, en lo que se entendió como un último servicio al frente del club blaugrana. Sea como fuere, con o sin Superliga, la salud de los próximos cuatro años del fútbol europeo estará en juego en 2021. Con la pandemia todavía inmersa en el día a día, clubes y federaciones continúan discutiendo sobre cómo ha de ser

♥ Por Jabier Izquierdo

Con la Covid-19 todavía presente en el día a día, clubes y federaciones, desde el fútbol al balonmano, discuten sobre la renovación del modelo de negocio de la alta competición para aumentar ingresos o buscar la sostenibilidad. Viejos anhelos y nuevas tecnologías, todo cabe en un debate que tiene fecha de caducidad.

la renovación del modelo de negocio de la Champions League y el resto de grandes competiciones que cuelgan de la Uefa. El acuerdo que se alcance marcará la viabilidad y los cimientos del deporte rey después de la Covid-19. La incertidumbre ha prorrogado la toma de decisiones que afectan en primer grado a la Uefa, como gestor de las competiciones,

■ A partir de 2021-2022, la nómina de clubes participantes en torneos europeos aumentará hasta 96 equipos, gracias a la inclusión de

la Uefa Europa Conference League. Con esta tercera competición, el regulador del fútbol en el Viejo Continente aspira a ofrecer mayores

ingresos a los equipos de federaciones modestas. Mientras, algunos grandes tantean a otros de su nivel crear su propia liga millonaria.



5 conceptos

#internacionalización
#champions
#superliga
#asobal
#covid-19

Entre la Superliga y el superKO

■ 7/7/2020
La ECA publica un informe sobre la Covid que señala el mayor problema de los históricos.

■ 11/10/2020
Liverpool y United lideran una propuesta para reducir la Premier de 20 a 18 equipos.

■ 14/10/2020
La Premier rechaza el Proyecto Big Picture días después de que trascendiera.

■ 27/10/2020
Bartomeu anuncia la adhesión del Barça a la Superliga antes de dimitir.

■ 5/11/2020
La ECA empeora sus previsiones y eleva la pérdida de ingresos a 5.000 millones por la Covid-19.

■ 9/11/2020
La Ligue-1 pide replantear las ligas de 20 equipos.

■ 29/01/2021
Se filtran los 15 clubes fundadores de la Superliga.

■ 21/01/2021
La Fifa dice que vetará a jugadores de la Superliga.

■ 20/01/2021
Se filtra el formato de la Superliga y el año de inicio: 2024.

■ Los rumores para la creación de una gran liga cerrada de clubes europeos se intensifican cada vez que se acerca la fecha para renegociar el reparto de ingresos de cada ciclo audiovisual y pactar el calendario. Ahora, acrecentado por las urgencias económicas de los grandes clubes, que sufren más el cierre de los estadios.

■ 19/01/2021
El Bayern de Múnich, con Rummenigge al frente, se pronuncia en contra de la Superliga.

■ 18/01/2021
Dirigentes del Real Madrid y la Juventus se reúnen en Turín para abordar su futuro.

■ 26/12/2020
La Uefa acusa a Florentino Pérez de "no ir más allá" por su defensa de un nuevo modelo.

■ 20/12/2020
El Real Madrid urge a reformar el sistema competitivo para salvar a los grandes.

■ 11/12/2020
Las ligas europeas piden un reparto más solidario de ingresos de la Champions.



de LaLiga menos dependientes del ticketing, abonos y patrocinios de las otras tres grandes patas de la facturación-son los que afrontan el 2021 con menos cargas e incertidumbres. La SD Eibar y el Getafe CF, con beneficios récord de 15,1 y 16,6 millones de euros el último curso, respectivamente, son ejemplo de ello. Por el contrario, el FC Barcelona firmó números rojos de 97 millones de euros y el Real Madrid, aunque logró un exiguo superávit de 350.000 euros, anticipa pérdidas de 91,1 millones de euros para 2020-2021 si no hay un nuevo ajuste salarial. Esta disparidad económica

entre los trasatlánticos del fútbol nacional y el resto, a causa en gran medida de una inesperada pandemia mundial, ha acelerado viejos anhelos. Porque la idea de una Superliga que ofrezca cantidades ingentes de dinero no es nueva. "En este momento, los que sufren son los clubes grandes porque los pequeños, con los derechos de televisión, en algunos casos pagan el 100% de sus gastos. Algo tiene que cambiar, porque nosotros tenemos que proteger el fútbol y si no hacemos algo el fútbol no ocupará el lugar que le corresponde. Hago un llamamiento

a todos para que reflexionemos desde la solidaridad", apuntó Florentino Pérez en la última asamblea del Real Madrid.

4.800 millones por temporada: ¿un negocio realista?

Los ideólogos de la mayor revolución de la pirámide competitiva del fútbol europeo aseguran que pueden doblar los 2.550 millones de euros brutos que aportan a los equipos los torneos de clubes de la Uefa. Las últimas informaciones conocidas apuntan a un negocio de, como mínimo, 4.800 millones de euros anuales a re-

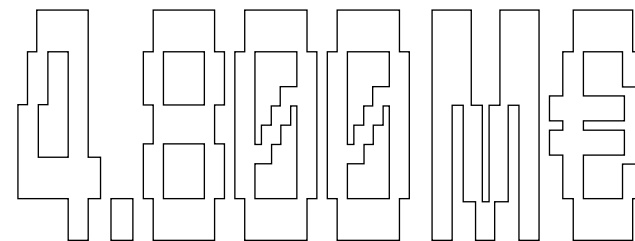
partir entre los veinte clubes participantes. Quince de ellos, entre los que se encontrarían Real Madrid, Barça y Atlético de Madrid, tendrían plaza segura cada año. El modelo de competición sería parejo al de la NBA, con dos grupos de diez equipos y un play-off entre los ocho mejores para decidir al campeón. Cifras astronómicas, partidazos cada fin de semana, pero un presupuesto que el mercado pone en cuarentena. "Ni las audiencias ni el agregado de lo que hoy pagan los operadores por ligas internacionales justifican una revalorización tan bestia de los derechos, mucho menos si presuponemos que la Uefa mantendría sus torneos de clubes y las ligas nacionales defenderían el fin de semana", sostiene un bróker de derechos audiovisuales.

Y es que, trayendo el ejemplo de España, Movistar+ invierte 1.450 millones de euros al año en derechos de fútbol, de los que 1.015 millones de euros se los lleva LaLiga con sus dos competiciones. La Uefa renovó su contrato hasta 2024 con Telefónica por 325 millones de euros anuales, con un recorte del 15% respecto al precio

■ Los promotores de la Superliga plantean un pool de 15 clubes fundadores

■ Cada uno de estos equipos recibirá un pago inicial de 350 millones y 240 millones por año

■ Fifa y confederaciones prohibirán jugar con las selecciones a los jugadores de estos clubes



“Hoy son los clubes grandes los que sufren; los pequeños pagan sus gastos con los derechos de televisión. Algo tiene que cambiar”

▲ Florentino Pérez
Presidente del Real Madrid CF

► Los ideólogos de la Superliga aseguran que pueden doblar los 2.550 millones de euros brutos que aportan a los equipos los torneos de

clubes de la Uefa. Las últimas informaciones apuntan a un negocio de, como mínimo, 4.800 millones anuales a repartir entre los veinte

clubes participantes. Quince de ellos, entre los que se encontrarían Real Madrid, Barça y Atlético, tendrían plaza segura cada año. El modelo de

competición sería parejo al de la NBA, con dos grupos de diez equipos y un play-off entre los ocho mejores para decidir al campeón.



que pagaba ahora, y la Fórmula 1 ha asumido un recorte del 25%. El caso español es replicable en el resto de Europa. ¿Una liga de gigantes cambiaría el reparto del presupuesto en derechos de las grandes telecos y plataformas? Por ahora, la Fifa y la Uefa ya han hecho público que el torneo no sería reconocido por ambos organismos y que vetará a los futbolistas que disputen la Superliga en Mundiales y Eurocopas. La propia Uefa y la ECA ultimán al mismo tiempo un acuerdo sobre la nueva Champions. El torneo repartiría cuatro plazas más a partir de 2024, aumentando a 36 los equipos en fase de grupos.

El fútbol... y después el resto

Otro factor que ha evidenciado la Covid-19 es el reinado del fútbol en el deporte español de alta competición. Una atención especial que influye directamente en el devenir del resto de competiciones, con mucha menor atención mediática y, por ende, económica. El baloncesto y el balonmano, las otras dos disciplinas de equipos que copan el podio nacional, viven con gran angustia la actual situación pandémica y ya han solicitado al Gobierno fondos públicos para mitigar el impacto de la crisis económica provocada por el coronavirus. En ambos casos, no se trata de reinventar-

se para crecer en ingresos, sino para encontrar una sostenibilidad económica. Recientemente, el presidente de la ACB, Antonio Martín, reclamó al Ejecutivo el retorno paulatino de los aficionados a los pabellones tras diseñar un protocolo “absolutamente seguro” de acceso a los recintos. A la vista de que este plan no parece factible a corto plazo, varios clubes de la Liga Endesa ya han requerido acceder a parte de los 50 millones de euros que percibirá el Consejo Superior de Deportes (CSD) de los fondos europeos para la recuperación económica. Por su parte, la Asobal continúa trabajando internamente para lograr que la máxima competición de balonmano nacional -y

la tercera más potente de Europa tras Alemania y Francia- pueda aumentar sus ingresos atrayendo a nuevos patrocinadores que apuesten por esta disciplina de la que España es potencia mundial. De momento, ha solicitado un rescate público de 3 millones para que sus clubes no corran riesgo de desaparecer. En este escenario, el temor de una nueva competición de clubes de primer nivel que pudiera reemplazar a las actuales ligas nacionales sobrevuela los pabellones. Tanto en balonmano como en fútbol sala clubes como el FC Barcelona, con presupuestos transatlánticos en comparación con sus rivales nacionales, podrían estar interesados en el desarrollo de proyectos de este tipo.

► **El frente opositor**
El presidente de LaLiga, Javier Tebas, ha liderado el rechazo de las competiciones nacionales a un sistema que les privaría de la exclusividad del fin de semana y complicaría la viabilidad de clubes pequeños y medianos.

“La Superliga es un proyecto muy minoritario y sin profundidad, ni económica ni social; un claro desconocimiento de lo que es la política, la cultura y la economía del fútbol, y sus derechos audiovisuales”
Javier Tebas



**DUET
SPORTS**



Más ingresos y foco en una competición que aumentaría el valor de su marca. Esa es una visión. La otra es que podría suponer la estocada final a históricos clubes que, sin una Primera División fuerte, no subsistirán.

Fútbol femenino, la buena nueva

La buena nueva para este 2021 se encuentra en el fútbol femenino. La Primera Iberdrola se convertirá en profesional la próxima temporada, con lo que ello implica. La competición dejará de estar bajo la gestión de la Real Federación Española de Fútbol (Rfef) para pasar a manos de los clubes. Actualmente, la Asociación de Clubes de Fútbol Femenino (Acff) agrupa a la mayoría de ellos, pero el próximo gestor de la liga será una nueva entidad con los equipos participantes, tal y como establece la Ley del Deporte. La gestora que nazca de los clubes comercializará los activos de la competición, incluyendo el *naming*, entre otros. En cuanto a los derechos audiovisuales, estos continúan siendo propiedad de los clubes, y son ellos los que deciden si adjudicarlos por su cuenta o hacerlo de manera centralizada, como hacen una docena de clubes femeninos con Mediapro, que, a cambio, aporta tres millones de euros. □

DUET SPORTS, tu gimnasio de referencia

f t i n b l www.duetsports.com

6 conceptos

#commitment
#resiliencia#entornodigital
#valores sociales#compromiso
#contenido

El deporte trata de responder a contrarreloj a la pregunta clave de cómo ser resiliente frente a la caída de la inversión en patrocinio y al ataque de nuevas formas de consumir contenidos. La apuesta por los valores ya no es suficiente, y busca resolver la ecuación del valor añadido.

Del logo a los negocios: el nuevo campo del patrocinio

laron a Chevrolet medio año más de contrato como compensación. Y tras poner los parches a las vías de agua, ¿qué? El patrocinio deportivo se hundió un 37% a nivel mundial tras la llegada de la Covid-19, según el último informe publicado por Two Circles en mayo. En total se invirtieron 28.900 millones de dólares, o lo que es lo mismo, 15.842 millones de dólares menos que antes de la pandemia. Algunos de los sectores con más impacto sobre el patrocinio, como las aerolíneas, la automoción, el energético, las entidades financieras y las telecomunicaciones han sufrido especialmente el golpe del virus, obligando a recortar las principales partidas de marketing, entre otros gastos operativos. Sin aficionados en los estadios ni en otros eventos de masas, el foco principal de las activaciones se ha desplazado. El *phygital*, que se había impuesto como tendencia en los últimos dos años, dejó de ser válido de la noche a la mañana, obligando a marcas y *stakeholders* a repensar de nuevo su relación para acercarse a un consumidor más disperso que nunca. No era un reto menor, pues uno de los factores que siempre había ca-

■ Por Álvaro Carretero

Cómo puede el deporte continuar siendo atractivo para las marcas? ¿Qué valor añadido pueden ofrecer las propiedades deportivas a los patrocinadores para captar su interés, más allá de explotar un activo tradicional? En definitiva, ¿cómo puede ser relevante un club o una competición en el escenario Covid-19?

Estas son sólo algunas de las preguntas que tratan de resolver las *property* deportivas para evitar la fuga de sus principales socios comerciales y captar nuevos patrocinadores. Son cuestiones que ya estaban sobre la mesa con el primer confinamiento, pero que resonaron con más fuerza en los meses posteriores, en los que había que preparar la siguiente temporada a contrarreloj sin haber acabado aún la anterior. Clubes como el FC Barcelona asumieron una rebaja del 45% para extender el acuerdo con Rakuten hasta 2021-2022, mientras que otros como el Manchester United rega-

■ En 2020 se dejaron de invertir 17.200 millones en eventos físicos



■ David Serrahima, Octagon

"Los clubes deben vender valor de marca, pero primero hay que construirlo. La audiencia, soportes publicitarios, alcance y seguidores tienen precio limitado".

Pese al auge de los contenidos digitales y de que las personas realizan la mayor parte de sus acciones diarias a través de un ordenador o un smartphone, un 73% de los estadounidenses aún considera como un factor diferencial que las marcas real-



■ Bosco Torres, Interbrand

"La marca es un claro direccionador para atraer espórsors. Dejar de patrocinar a un equipo abre la puerta a que tu competidor aproveche".

icen activaciones físicas para conectar con ellos, según el último informe de YouGov. Y es precisamente en ese factor corrector sobre la influencia del ecosistema digital donde el deporte espera apoyarse para defender su papel protagonista ante las marcas.



■ Enrique Martín, YouFirst Sports

"Implementar cualquier acción en digital es clave porque el retorno es mucho mayor. Es menos costosa, tiene mucho más alcance".

90M€

■ Apuestas en LaLiga

Es el impacto económico que tendrá el veto de la visibilidad de los operadores de juego en LaLiga, según Javier Tebas

racterizado al deporte frente a otro tipo de inversión publicitaria era el alcance y el *engage* sobre un grupo diverso de consumidores, un factor que actualmente ha quedado diluido. De ahí que entidades como Baskonia-Alavés hayan tratado de abanderar una nueva ola de patrocinios, vinculando directamente la activación del patrocinio al desarrollo de negocio de las empresas. Es una fórmula que ahora se ha escalado, pero que ya se empleaba en clubes pequeños de deportes como el baloncesto o el balonmano, que ofrecen su alcance a empresas locales para llegar al consumidor. Se trata, en definitiva, de dar un paso más. Hasta ahora la mayor parte de las activaciones buscaban exprimir los valores del deporte y la pasión que levanta entre los aficionados como forma de conectar con ellos. Esa noción aún pervive como principal aval del deporte, pero se ha trasladado al ámbito digital, convertido en el único canal disponible para no romper el hilo comunicativo entre fans y propiedades deportivas. La apuesta por el online no es nueva, sino que también guarda relación con la estrategia de ofensiva directa por el consumidor de las grandes multinacionales, que también ha obligado a reconfigurar sus activaciones en publicidad y marketing para ir en sintonía con las nuevas directrices.

El objetivo de entidades como Baskonia es ir un paso más allá de la clásica teoría de vincular el patrocinio con el sentimiento de pertenencia a un equipo y llevarlo a un nuevo nivel: el del *commitment*. Para ello se ha apostado por tocar las teclas capaces de aportar un valor añadido diferencial no sólo a la marca, sino al negocio de

la empresa. Así, el contrato muta en un nuevo concepto, convirtiéndose a *property* y marca en auténticos partners que colaboran en un proyecto conjunto. Ahora bien, esta no es la única fórmula que ha encontrado el patrocinio deportivo para ser resiliente frente a la Covid-19. A los efectos secundarios de la pandemia se suman dos tendencias que ya estaban cambiando la forma de entender el patrocinio por parte de las grandes marcas. La primera ha madurado en Estados Unidos y guarda relación

■ Los JJOO son una de las principales eventos para los patrocinadores, a pesar de no poder activar de forma directa. Compañías como Ni-

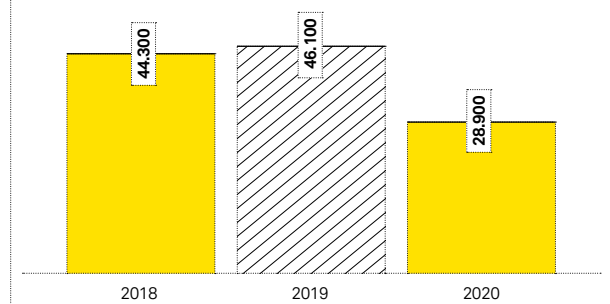
ke marcan en rojo la cita, aunque ante la ausencia de aficionados en los eventos físicos, la estrategia se ha centrado en las campañas de marke-

ting digital, que han supuesto un importante ahorro económico y han tenido un gran retorno, según John Donahoe, su consejero delegado.

con el impulso de los movimientos sociales. Si bien hasta ahora la responsabilidad social corporativa se entendía como una división aparte de las compañías, hoy se ha convertido en la columna vertebral de las campañas de marketing de múltiples marcas, con la NBA y Nike como puntas de lanza. La liga norteamericana de baloncesto fue pionera en abrazar la diversidad no sólo como principio, sino como forma de posicionarse ante un aficionado que reforzaba su *engage* cuanto mayor era su posicionamiento sociopolítico. La NBA ha

□ El patrocinio deportivo lucha por recuperar la senda del crecimiento

Fuente: TwoCircles. En millones de dólares.



■ El sector financiero, el principal motor del patrocinio deportivo, ha recortado su inversión en un 45% en 2020 tras ser una de las industrias

más afectadas por la Covid-19. Su aportación equivale al 27,3% del total pese a haberse recortado a la mitad, hasta 7.000 millones de

dólares. Le siguen otros como la automoción, el retail, las telecomunicaciones, las bebidas no alcohólicas y las compañías energéticas.

construido una imagen que hoyes su puerta de entrada para captar patrocinadores. ¿El motivo? Buscan el sello de integridad de la liga para conectar con un consumidor inmunizado frente a otro tipo de mensajes corporativos. La segunda tendencia guarda relación con el mayor peso del ecosistema digital, y es la apuesta por los contenidos. FC Barcelona, Real Madrid, Liverpool y otros clubes han acelerado el lanzamiento de sus propias OTT o de canales en

Twitch y otras plataformas para monetizar y llegar, sobre todo, a las nuevas generaciones, consideradas el *expediente X* para el deporte tradicional. Es una tendencia que llegó de la mano de los eSports y los *streamers*, cuya influencia ha obligado a estructuras centenarias a reconvertirse en tiempo récord. Y ahí estará la llave que abre la puerta del próximo gran mercado en la industria del entretenimiento y el deporte: en la batalla por el contenido. □

BLACK LIVES MATTER

How Nike Stands Up For Equality

■ Enric Jové es uno de los principales expertos en marketing deportivo en España, país en el que ha traba-

jado con algunas de las principales propiedades deportivas. Licenciado en Económicas por la Universitat

de Barcelona, desde 2013 es el director general de McCann Worldgroup en Barcelona.



Las marcas y el patrocinio deportivo

El patrocinio deportivo es un sustento imprescindible para el deporte profesional, que en los últimos años ha representado uno de los tres pilares más importantes en los ingresos de clubes y competiciones. Pero, analizándolo desde el otro lado, también es un elemento clave en la construcción de la notoriedad de marcas en un mundo cada vez más global, sobre todo para un determinado grupo

de categorías (marcas deportivas, apuestas deportivas o aerolíneas entre otras). Pero, ¿cómo ha afectado y afectará la pandemia de la Covid-19 a este binomio? Lo analizaremos considerando los cambios que se han producido tanto en la oferta como en la demanda. Respecto a los importes económicos que figuran en los contratos, las cifras parecen mantenerse estancadas en

valores absolutos, mientras que, incluso, se incrementaban en valor relativo debido a la reducción del resto de ingresos. Pero dicho efecto no nos debe llevar a engaño, puesto que, aunque mayoritariamente no se han roto contratos, si no que se han renegotiado o se han redefinido sus condiciones. Sin espectadores en los estadios, se pierde el segundo activo más importante del patrocinio de-

portivo, la activación en día de partido, sólo por detrás de la notoriedad de marca. Pero hay esperanza, porque las audiencias han incrementado, aunque el valor futuro de las mismas no estará tan centrado en el terreno de juego, si no en todos los activos digitales paralelos como son redes sociales o contenidos *behind the scenes* para plataformas digitales. La digitalización es la nueva puerta al *engagement* del fan del futuro y un terreno abonado de interés para conectar con nuevos consumidores para las marcas. Allí es dónde puede mantenerse el valor mutuo en los próximos años, su gasolina serán los datos del consumidor, pero sobre todo la capacidad traccionadora para generar negocio para las marcas. □

urante décadas el sector del fitness ha defendido que la atención personalizada y presencial es una de sus grandes palancas para atraer abonados a sus centros deportivos. La experiencia de entrenamiento en el club, la socialización y la cercanía han sido tres de las propuestas estrella de un sector que no ha dejado de crecer en negocio y número de abonados tras la crisis financiera de 2008. Así se explica que la pandemia haya sido el mayor elemento disruptor que ha aparecido en este sector, que ha visto como perdía clientes ante la imposibilidad de ofrecer su servicio de siempre. Las cuatro paredes del gimnasio empezaron, definitivamente, a difuminarse.

El confinamiento y la distancia física que ha traído la Covid-19 ha removido los pilares de una industria que hasta marzo apenas había prestado atención a las oportunidades que brinda la digitalización: el ofrecer entrenamiento virtual para que el cliente entrene donde desee. Los operadores pasaron de mirar hacia esta tendencia como una opción minoritaria e incluso una amenaza para convertirla en aliada, conscientes de que el virus ha cambiado la relación con el cliente para siempre.

“La pandemia no cambiará nuestra cultura, pero sí nuestra relación con el abonado, nuestra oferta hacia el omnicanal; mantendremos la relación virtual-presencial, pero no del modo en que lo hemos hecho hasta ahora, pues lo hemos implementado de manera forzada y reactiva”, explica

■ Por Patricia López

La pandemia ha forzado la apuesta definitiva de los gimnasios por el servicio online y ha dejado claro que el fitness ya no sólo se limita a las cuatro paredes de la instalación. Ahora, los operadores deben atender a un usuario camaleónico: el que prefiere entrenar en el club y, a menudo, hacerlo también en casa o al aire libre.

August Tarragó, presidente de Llop Gestió y de la patronal catalana del fitness Adecaf. El directivo apunta que en los próximos meses deberán inventar nuevos servicios aprovechando que al fin ha normalizado el canal virtual. La clave está en acompañar al cliente en su itinerario deportivo y de salud durante las 24 horas del día aprovechando las plataformas digitales. A través de sus sistemas podrían monitorizar la

actividad deportiva del socio fuera del club, ya sea cuando sale a pedalear con la grupeta o cuando lo hace para correr o participar en una carrera popular.

Es decir, los operadores siguen confiando en la oferta presencial, pero se han abierto al online. “Lo planteamos como un servicio de valor añadido y gratuito para complementar y facilitar la actividad física cuando no puedan ir al gimnasio, pero no olvidemos que la

socialización es fundamental en la actividad física, con lo cual el offline fue, es y seguirá siendo inherente a nuestro sector”, defiende Roberto Ramos, cofundador y consejero delegado de Servicio-BeOne.

Aquí las cadenas tienen un reto, ya que existen numerosas plataformas de entrenamiento online gratuitas y de pago con las que tendrán que rivalizar si no son capaces de integrarlas en su oferta. Por ejemplo, Life Time incluye en sus cuotas Apple Fitness+. “El contenido digital está disponible para todo el mundo, y ahí no podemos aportar nada diferencial; lo que tenemos que hacer es acompañar al socio para dirigir las ventajas competitivas”, explica Juan del Río, consejero delegado de Viva Gym Group. Ahí los operadores deberán hacer valer su valor diferencial, como es ofrecer entrenamiento en el club y donde el cliente necesite, ya sea en el ho-

5 conceptos

#conectividad
#omnicanal
#homefitness
#salud
#bienestar

■ Uno de los principales desafíos que afrontan los gestores de instalaciones deportivas es evitar que cale el temor a las aglomeraciones en la sala de fitness.

De lo contrario, los centros deberán aprender a operar y ser rentables con menos clientes de lo que estaban acostumbrados antes de la

pandemia. Las cadenas apuntan a una caída del 30% en la clientela por este motivo, muchos de los cuales se han pasado al entrenamiento online.



53%

■ 1.246 millones
La patronal española de los gimnasios estima perder más de la mitad del negocio facturado en 2019 por la Covid.

El 'gym phygital' pone el foco en salud

■ Adolfo Ruiz Valdivieso, presidente de la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas

(Fneid). El organismo ejerce de patronal del sector del fitness en el país y ha sido el organismo que ha velado

por los intereses de los empresarios del sector y ha estado en contacto con la Administración.

2021, un año de desafíos para el sector del fitness



El 2020 ha sido un año complicado, la pandemia derivada de la Covid-19 ha tenido un fuerte impacto en todos los sectores, y en el fitness especialmente. Las consecuencias del confinamiento junto a las limitaciones de aforo y restricciones impuestas por Gobierno y CCAA han sido devastadoras para nuestra industria. Los empresarios del sector afrontan este 2021 desde un escenario de incer-

tidumbre tras un final de año con una reducción de facturación respecto al 2019 por encima del 50%. La industria del fitness es parte de la solución a esta terrible pandemia, como promotora de estilos de vida saludables, y sus instalaciones son actualmente uno de los espacios más seguros, a tenor de los datos del propio Gobierno. En este sentido, comenzamos el ejercicio

dando continuidad al trabajo realizado en los últimos meses y nuestro principal reto es que las autoridades cambien la perspectiva y reconozcan a los servicios deportivos como servicios esenciales y agentes clave en la lucha contra la Covid-19. Así, desde la patronal, y con el apoyo de nuestros asociados, venimos concienciando sobre la importancia de la actividad física para la salud. Cerrar o restrin-

gir la actividad de los centros deportivos hasta límites inviables no supone únicamente una pérdida económica para nuestro sector, sino que estamos privando a la población de un servicio esencial para mantener un estilo de vida activo y saludable, ya que son numerosos los estudios científicos que muestran el efecto protector de la actividad física y el deporte contra diversas enfermedades. El aumento de los índices de sedentarismo tendrá graves consecuencias tanto para la salud de la ciudadanía como para la economía del país. La industria del fitness se enfrenta al desafío de luchar contra este contexto adverso mediante la unión, la capacidad de adaptación y la responsabilidad que se ha demostrado hasta ahora. □

gar o al aire libre. “El modelo digital ha llegado para quedarse y es un generador de más demanda para el sector; claramente tenemos que ir a un modelo híbrido, no podemos dar la espalda al mundo digital”, afirma Gabriel Sáez, presidente ejecutivo de GO fit, que está trabajando para culminar este proceso ofreciendo información nutricional y vinculada a la salud, aprovechando la relevancia que ha ganado el bienestar especialmente desde el estallido de la pandemia.

“Algo que tendremos que cambiar respecto a la relación con el cliente es poner en valor nuestro servicio de salud, no de ocio o estético, que también lo tiene, pero valorando mucho más el componente salud de nuestros centros”, asegura Tarragó. Entrenamiento, ocio y salud apuntan a ser los pilares en los que se apoyará el fitness tras la pandemia, tres valores que, si bien son intrínsecos al deporte, hasta ahora el sector no había explotado. De hecho, en las campañas publicitarias con frecuencia el posicionamiento de cara a la sociedad se centraba en el aspecto físico. Es en el factor de la salud y del ocio donde más podrán diferenciarse de las ofertas de entrenamiento online, como Peloton, la

Sobrevivir con un 30% menos de clientela. Los gimnasios españoles afirman que deben encontrar el modo de ser rentables con menos abonados

■ Algunos directivos se han manifestado a favor de la subida de precios para no comprometer la rentabilidad de la empresa.

■ La distancia física, las reducciones de aforo al 30% y el temor a las aglomeraciones afecta especialmente al segmento de bajo coste.

■ Los estudios *boutique* reconocen haberse visto menos afectados por la pandemia, al operar con un modelo de clase en grupos reducidos.

app Nike Training Club o Apple Fitness+. En el caso de Peloton, la compañía ha conseguido que el 20% de su facturación ya proceda de su gimnasio online, a través de sus 1,33 millones de suscriptores mensuales que le permitieron facturar 156 millones de dólares (128,5 millones de euros) entre julio y septiembre, con sólo un gimnasio operativo, que es donde graba sus clases. El boom del entrenamiento en casa ha acelerado la compra del fabricante Peloton, operación con la que espera

tener mayor capacidad de producción ante la fuerte demanda de equipamiento. La escalabilidad de su negocio podría convencer a muchos operadores que tradicionalmente han fiado su oferta al servicio presencial para empezar a producir contenidos para quienes desean entrenar fuera del club. La catalana DiR ha dado pasos en esta dirección y ha empezado a comercializar suscripciones para participar en clases dirigidas grupales fuera del club y en sesiones virtuales

para el hogar. Synergym y Altafit tampoco cierran la puerta a la monetización de sus contenidos online, que permitirían ampliar su red de clientes. Otra cadena con presencia en España, la holandesa Basic-Fit, se propuso alcanzar los cinco millones de clientes en 2025 gracias a su plataforma de *home fitness*. Más allá del desafío online, los clubes que sobrevivan a la Covid-19 son conscientes de que deberán hacerlo con menos clientes en cartera que antes de la pandemia. “Lo que más me preocupa es que la recuperación no sea tan rápida y que tenga consecuencias psicológicas y sociológicas que hagan que el modelo de fitness tenga que cambiar; si la gente huye de las aglomeraciones, tendremos que cambiar nuestro modelo, y el que no esté preparado lo pasará mal en el post-Covid”, reconoce Rafael Cecilio, presidente y fundador de DreamFit. El directivo asegura que la pandemia pasará, pero recalca la dificultad de los operadores en reconciliarse con la rentabilidad con un 30% menos de clientela. Ese es precisamente el porcentaje de caída del negocio al que apuntan las cadenas de gimnasios en 2020, aunque la patronal del fitness, Fneid, augura que los ingresos se redu-

jeron de media un 53% en el año de la pandemia.

Son varias las voces del sector que afirman que la Covid-19 supondrá una aceleración de tendencias con implicaciones en cómo serán los centros deportivos del futuro. Más conectados, más abiertos al exterior y a la naturaleza con espacios de entrenamiento al aire libre, más sostenibles y en los que se consolidará una tendencia que se ha implantado en los últimos años: la incorporación de corners o espacios de entrenamiento especializado, ya sea en *cross-training*, boxeo, alta intensidad o pilates. "Las instalaciones post-Covid deberán implementar zonas outdoor y, donde la climatología sea más complicada, serán complejos semi-indoor que cuenten con espacios exteriores; también deberán ser construcciones más sostenibles, pues la tecnología ha mejorado cuestiones como el consumo energético y el uso de otros tipos de materiales", describe Roberto Ramos.

Desde el sector también apuntan que el gimnasio se convertirá en un conjunto de espacios de entrenamiento especializado, unos cambios que no llegarán por la pandemia, sino que son consecuencia de los cambios en los hábitos de consumo y de en-

El fenómeno Peloton ha puesto de manifiesto que el fitness ha derribado la barrera del gimnasio. El at home fitness ha sido la opción

elegida en tiempos de confinamiento, y los operadores de este sector están trabajando para seguir siendo relevantes tras la Covid.

La Covid-19 articula cómo será el gimnasio del futuro

1

■ Híbrido

Los centros deportivos ofrecerán un servicio omnicanal para atender a quienes desean entrenar en club y a quienes desean hacerlo fuera, ya sea en casa o al aire libre. La conectividad será clave.

■ Salud

Los gimnasios serán centros de salud, donde el servicio ya no se centrará únicamente en el entrenamiento y abarcará la nutrición, el descanso y otros ámbitos para mejorar la salud de los clientes.

3

■ Más seguro

Si los clubes ya prestaban atención a la desinfección de espacios antes de la pandemia, tras la crisis sanitaria se dedicará más presupuesto a convertir los complejos en espacios seguros y libres de virus.

■ Sostenible

La construcción de equipamientos dará más importancia al uso de energías renovables y se realizará con materiales sostenibles. También se levantarán complejos abiertos a la naturaleza.

5

■ Multiboutique

Los gimnasios contarán con corners operados por socios especializados en un tipo de entrenamiento, ya sea boxeo, yoga, pilates o pádel. En un mismo club podrán realizarse numerosos deportes.

trenamiento de los clientes. "El cliente unos días querrá jugar al pádel, otro día querrá practicar yoga, y otro boxeo; la variedad es la clave y los centros deportivos seguirán el camino de la especialización que en su día se dio en el retail", explica Pablo Nebrera, fundador y consejero delegado de Brooklyn Fitboxing. "Ese sector pasó de Galerías Precisados o El Corte Inglés al retailer especializado que vende zapatillas ecológicas; en fitness pasará igual y los centros generalistas se especializarán con *multiboutiques*", prevé. Es algo empezó a introducirse hace años, con Brooklyn Fitboxing y Veevo abriendo corners en complejos de mayor tamaño, o con YooFit Boutique Experience, que ha pasado de ser un gimnasio generalista a convertirse en un centro comercial del entrenamiento en el que cada espacio está operado por una marca. "Un centro deportivo puede convertirse en un Amazon del deporte donde se ofrezcan todos los productos de distintas marcas", apunta Nebrera. De cumplirse sus predicciones, las cadenas se apoyarán en otras firmas especializadas para ofrecer servicios, en lugar de centralizar todo el itinerario deportivo. Nebrera apunta a que llegarán a acuerdos con terceros, como ya ha hecho Claror con Veevo, por ejemplo.

Lo que sí parece claro es que los operadores tendrán que reflexionar sobre su modelo de negocio, basado en la cuota fija mensual. ¿Se pagará un fee al socio especializado o este cobrará directamente al usuario final según el uso que le dé el cliente? Los *boutiques* especializados debutaron en el sector apostando por el pago por uso, que no garantiza una generación recurrente de caja a principios de mes como sí permite el abono mensual, que es una tarifa plana fija, independientemente de cuántas veces acceda al club. Omnicanal, sostenible, y enfocado a la salud son tres características del gimnasio post Covid. Es un camino que deben recorrer las cadenas que no se conforman con ceder la iniciativa a nuevos *players* que, han llegado para ocupar un espacio no aprovechado por los operadores que tienen el fitness en su ADN. El fitness ya no se reduce sólo al gimnasio. □



LIMASA
SPORT



ESPECIALISTAS EN LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN DE CENTROS DEPORTIVOS

Limasa Sport Facility Services, protocolos actualizados para una completa higienización de su instalación.

Limpieza integral de instalaciones deportivas.

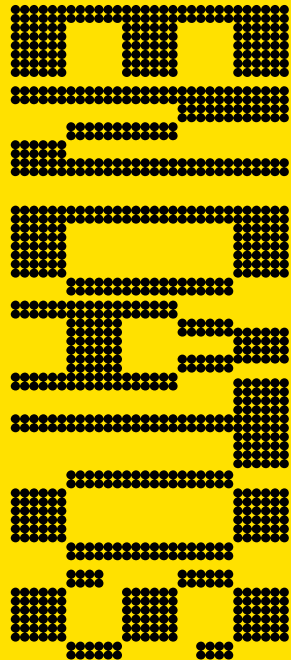
Alto nivel de calidad y exigencia.

Organización del servicio a su medida.

Productos y maquinarias específicos para su centro.

Personal en constante formación.

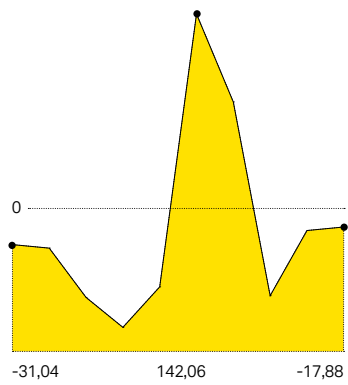




Retail del ciclismo

La licitación de obra deportiva en España, a la baja

Fuente: Seopan. En millones de euros.

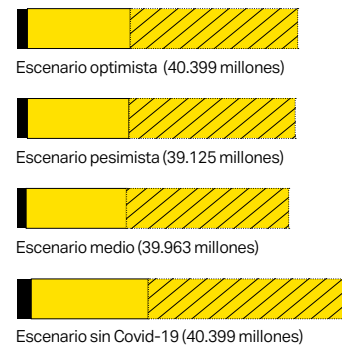


La Administración sacó a concurso proyectos de construcción y rehabilitación de centros deportivos por 298,6 millones de euros entre enero y octubre de 2020, lo que significa un

descenso del 33% en lo que va de año. Este importe, que equivale al 2,9% del total de la licitación del país, está repartido casi a partes iguales entre nueva construcción y rehabilitación de centros existentes.

¿Cuánto generará el deporte español al PIB?

Fuente: CE. En millones de euros.

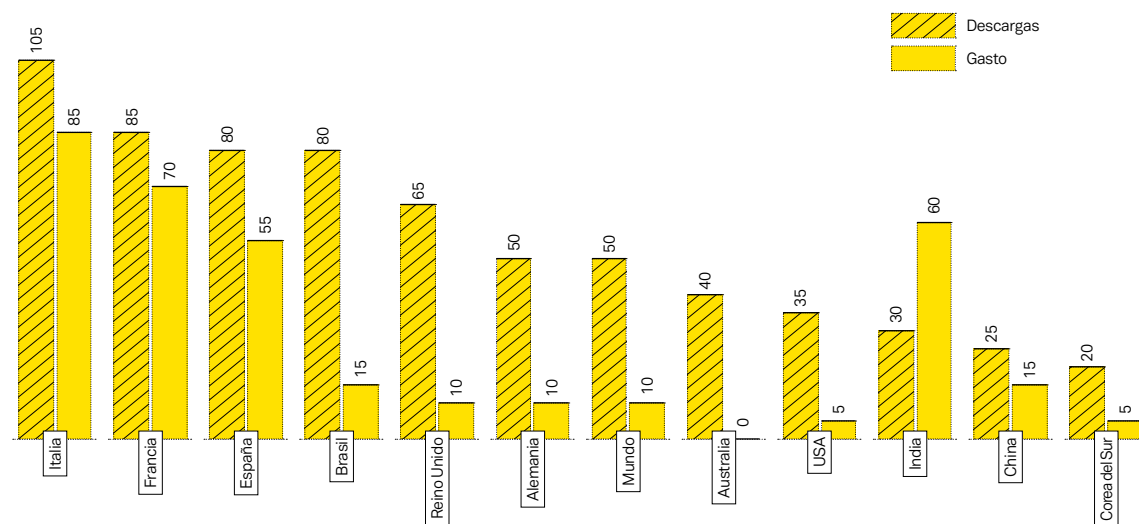


Clubes deportivos e instalaciones
Retailers, artículos deportivos.
Materias primas y servicios.

La industria deportiva podría haber contribuido con 28.657 millones de euros al producto interior bruto (PIB) de España, pero la Comisión Europea (CE) considera que esa aportación será finalmente un 18,4% inferior. Es el escenario más pesimista, pero también el más probable según Bruselas, que apunta a la destrucción de 84.134 empleos directos e indirectos.

La fiebre del home fitness durante el confinamiento

Fuente: App Annie. Aumento interanual de gasto y descargas de apps, en porcentaje.



Las aplicaciones de salud y entreno para smartphones lograron récords mundiales de descargas y gasto entre los consumidores

a nivel mundial al inicio de la pandemia, independientemente del país. Datos de la consultora App Annie revelan 59

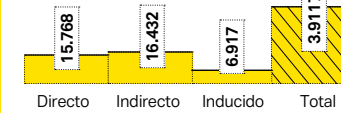
millones de descargas y pagos directos por 36 millones de dólares durante la semana del 22 de marzo de 2020, un crecimiento del

40% y 10% del promedio semanal de enero y febrero de 2020, pico habitual con los propósitos de año nuevo. España es uno de los países

en el que más consumidores abrazaron esta nueva opción, mientras que en mercados más maduros como EEUU el incremento fue inferior.

El impacto de la industria del deporte

Fuente: Pwc. En millones de euros.

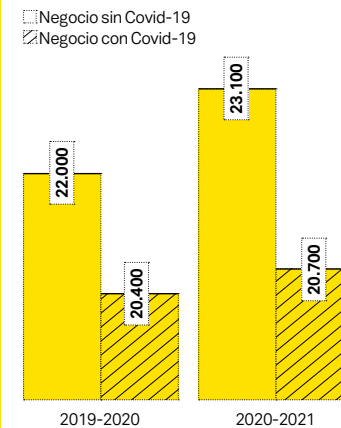


El negocio directo que genera el deporte en España casi ronda ya los 16.000 millones de euros,

pero su impacto en la economía del país es muy superior por la actividad que genera en otros sectores.

El fútbol también sufre la Covid-19

Fuente: European Clubs Association (ECA). En millones de euros.

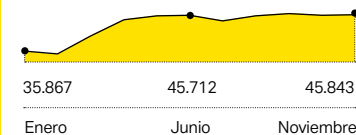


El cierre de centros deportivos y la prohibición de grandes aglomeraciones está golpeando a uno de los grandes motores del deporte al margen del fitness. Un estudio encargado

por la ECA, patronal de los clubes, estima que los equipos perderán 4.000 millones de euros en ingresos entre 2020 y 2021, con un golpe mucho mayor esta temporada que la anterior.

El desempleo se dispara por la Covid

Fuente: Ministerio de Trabajo. En personas.

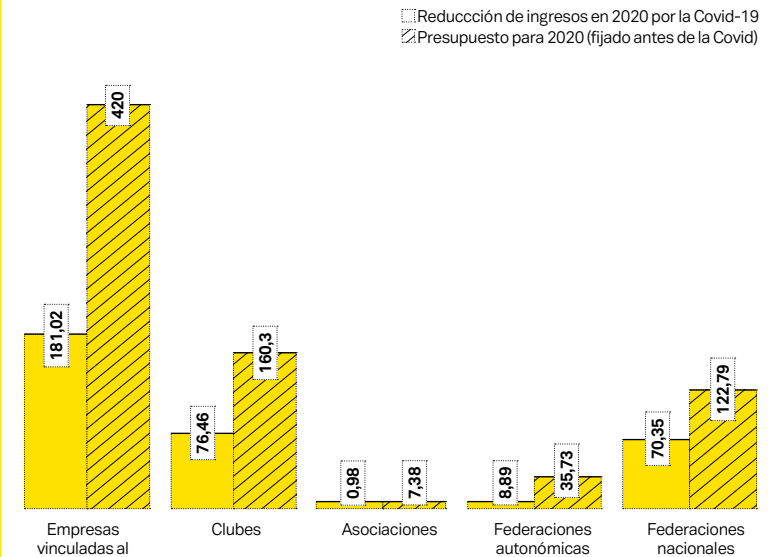


Tras la caída intermensual de octubre, el número parados en el sector deportivo,

recreativo y de entretenimiento aumentó un 0,2% en noviembre, con 45.843 personas.

Fuerte impacto de la Covid-19 en el negocio de las entidades deportivas

Fuente: Adesp. En millones de euros.



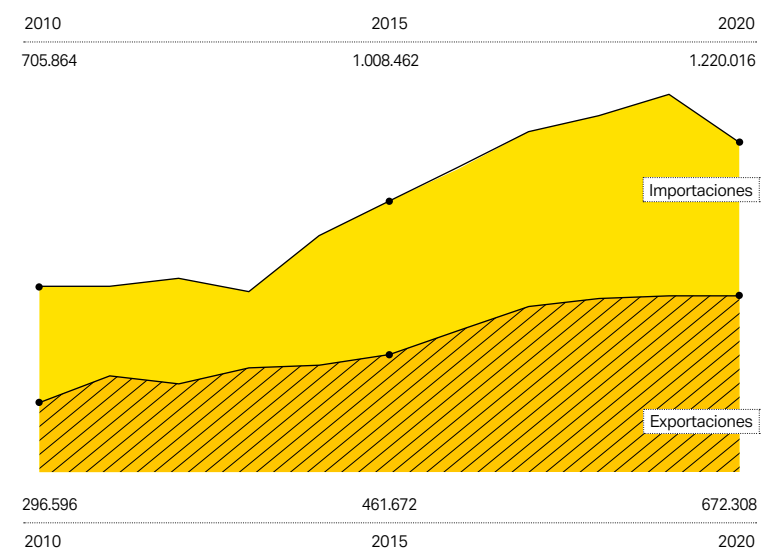
Adesp, España Activa y el Consejo Superior de Deportes (CSD) también han querido medir la factura que dejará la Covid-19 en las cuentas de

2020. Las organizaciones del sector estiman que la crisis provocada por este virus provocará una caída del 38,5% de sus ingresos respecto al

presupuesto original de 2020. En total, los ingresos bajarán de 11.900 millones a 7.400 millones de euros si no se tiene en cuenta al fútbol profesional.

La balanza comercial del deporte español

Fuente: Icxex. En millones de euros.



La exportación de artículos deportivos es uno de los indicadores que mejor refleja la recuperación que se está dando en algunos ámbitos del

sector. Tras fuertes caídas en la primera mitad de 2020, las ventas al extranjero cerraron octubre con una leve caída del 1,2% interanual, hasta

680,7 millones de euros. Las importaciones, que ayudan a medir el ritmo de la recuperación del consumo interno, caen un 12%.

ue la crisis provocada por la Covid-19 se ha convertido en la gran aceleradora de tendencias es hoy una cuestión innegable. El sector del retail deportivo, si bien ha logrado capear la crisis con una mayor resiliencia que otras industrias, afronta el futuro inmediato de forma dispar. Fenómenos como el boom de las ventas de artículos de yoga, *home-fitness*, *ciclismo* y *outdoor* se enfrentan a su mayor reto a partir de 2021: evitar que sea un pico pasajero para ser una tendencia ensanchando su perfil de consumidores. En juego hay un mercado de 7.630 millones de euros en España, del que la Covid-19 se ha comido hasta un 30%. Otras cuestiones, sin embargo, ya marcaban la hoja de ruta del retail deportivo antes de la pandemia, aunque su punto de desarrollo variaba en función de la madurez de cada mercado. En este capítulo se encuentra la digitalización, la omnicanalidad, la segmentación en nichos de mercado y la necesidad de tejer alianzas entre retailers y distribuidores para hacer contrapeso ante las estrategias de los gigantes del sector. Se trata de movimientos que han marcado la hoja de ruta del sector en los últimos años, de tendencias consolidadas en el mundo pre-Covid y que tras su paso se han acelerado para desempeñar el papel protagonista en los próximos años. Los cambios actuales no hacen sino seguir la estela de lo que Nike denominó como ofensiva directa por el consumidor (DTC, por sus siglas en inglés) en 2017. Tras cua-

■ Por Álvaro Carretero

El retail deportivo avanza al ritmo que impone Nike. El gigante estadounidense ha pasado de mantener el ritmo de Kipchogue en un maratón al sprint de Bolt para digitalizar su negocio frente a la pandemia. Mientras, los distribuidores y el resto de marcas tratan de incrementar el ritmo de su marcha para no perder su estela.

tro años de desarrollo, sus propios canales de venta alcanzaron un tercio del total de la facturación y dio un vuelco a las relaciones con el resto de players: Nike y las grandes marcas ya no eran sólo proveedores, sino los principales competidores. John Donahoe, fichado por Nike como relevo de Mark Parker para pilotar esta nueva etapa, aseguró en la última presentación de resultados que la compañía "está en un momento único, tanto por las oportunidades que ha traído la Covid-19 como por el momento como marca". "Toda nuestra actividad ya gira en torno a lo digital, desde nuestra forma de trabajar, hasta la cadena de producción y distribución

y la forma de relacionarnos con el cliente". Aviso a navegantes sobre la transformación 2.0 que llega esta década. Eso no se ha conseguido sólo por la pandemia, sino tras consolidar la primera fase de la ofensiva directa por el consumidor y haber reordenado el mapa de la distribución, una decisión que se ha confirmado clave para que Nike resista el embite de la Covid-19. El canal *wholesale* habría perdido volumen de ventas en los nueve primeros meses de no ser por Zalando y JD Sports, los únicos socios premium globales de Nike, según reconoció Donahoe. Con esta estrategia ya asentada, el siguiente paso fue adelgazar las estructuras de las filiales pa-

ra centralizar los procesos desde los cuarteles generales, que dan servicio a cada gran región. Si uno de los objetivos del DTC era ganar margen y controlar toda la cadena de distribución, el de la reestructuración pasa por ganar eficiencia para desarrollarla y recortar los costes que supone desplegarse en cada país. A ello se suma la agresiva segmentación de productos y el recorte de los operadores con los que trabaja cada marca. Under Armour trabajará sólo con 10.000 tiendas en Estados Unidos en 2022, mientras que Nike volverá a ajustar su red de socios en Europa, fijando en diez los operadores con acceso total a su catálogo en España. "Es un proceso de selección natural al que ya nos encaminábamos", asegura Diego Llorente, director general de Forum Sport. Pero, ¿cómo afectarán las decisiones de las multinacionales a los distribuidores y cadenas deportivas en el futuro? "Hemos pasado a una segunda fase, que es la lucha por la supervivencia de los que mejor se adaptan", sostiene Llorente. A nivel de gestión, Carlos Tejero, director general de Tréndico Group, afirma que "da igual tener un interlocutor en Madrid o Barcelona que en Ámsterdam". "Una de las cosas positivas que nos deja la pandemia es comprobar que podemos

5 conceptos

#digitalización
#suscripciones
#reordenación
#verticalidad
#segmentación

■ Proyecto Afydad

Pese a que la integración de los principales retailers nunca llegó a fructificar, la patronal del retail se ha movido durante la pandemia para potenciar el negocio y el alcance de las marcas españolas. Entre los proyectos están la puesta en marcha de un marketplace conjunto y abrir mercado en China.

"Los grandes retos que debe asumir el retail deportivo español pueden resumirse en: concentración, que los detallistas den muchos más servicios, canalidad cero offline y online, auge de los marketplaces y, sobre todo, situar al consumidor en el centro"

Andrés de la Dehesa

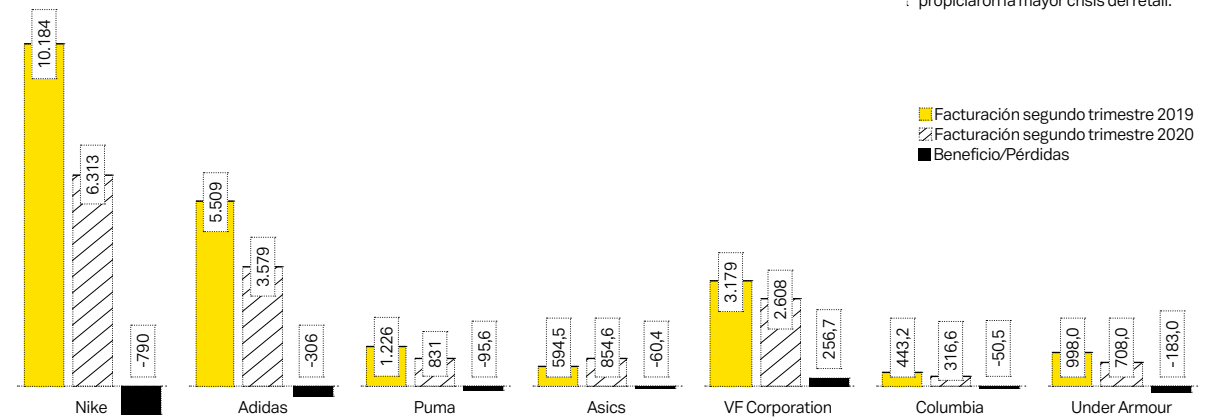


El darwinismo llega al retail deportivo

¿Cómo impactó el confinamiento en el trimestre de las principales multinacionales deportivas?

Fuente: 2Playbook Intelligence

Todas las compañías están en dólares a excepción de Adidas y Puma, que están en euros.



La Covid-19 supuso un doble reto para las marcas. Primero, por el parón en la producción en China y el sudeste asiático y, posteriormente, por los cierres en Europa y Norteamérica, que propiciaron la mayor crisis del retail.

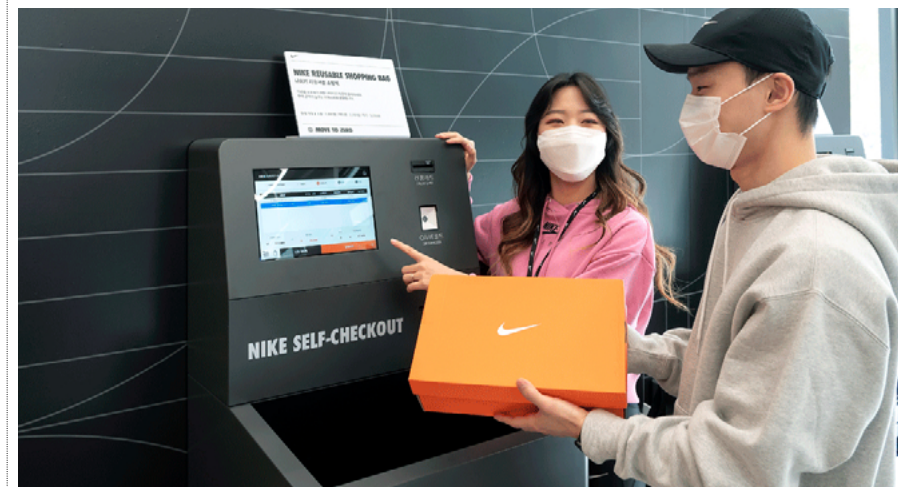
trabajar de forma telemática y que no siempre tenemos que viajar para hacer reuniones; dismantlar filiales no responde únicamente al DTC, sino que es parte de algo mayor, es uno de los últimos coletazos de la globalización, y será aún más radical en los próximos años porque así es como evoluciona el mundo", subraya. La pandemia, por tanto, no ha hecho sino incrementar el ritmo al que se implantaban todos los cambios que estaba viviendo el retail deportivo. Las cadenas y centrales de compra lograron verticalizar sus negocios en tiempo récord para adaptarse a las exigencias de las multinacionales y adaptarse a la nueva realidad del mercado, pero en otros ámbitos, como la digitalización, la Covid-19 las cogió a destiempo. La mayoría se encontraba a medias o a punto de culminar el lanzamiento de nuevas plataformas de e-commerce, de las tecnologías omnicanal y de otras herramientas digitales para homogeneizar y facilitar la gestión entre los asociados. Con las plataformas digitales como única ventana de ventas durante meses, gran parte de las principales empresas paralizaron todos los proyectos no firmados para reasignar recursos al canal online y a aumentar el suelo logístico como respuesta al aumento de pedidos. Se trata de tendencias que seguirán ganando peso en los próximos años, más aún cuando *pure players* online como Tradeinn y Deporvillage ya superan holgadamente en volumen de factura-

ción a las principales cadenas de tiendas, a excepción de Sprinter, Décimas y Decathlon. La presencia de este tipo de distribuidores, con un modelo de negocio que permite realizar descuentos más agresivos sin sacrificar margen, ha obligado al resto de compañías deportivas a adaptar su oferta digital para captar al consumidor. En un momento en el que la batalla por el precio ya no es suficiente, el factor experiencial es el que más peso seguirá ganando en el futuro inmediato. El modelo de suscripción se ha convertido en el auténtico protagonista dentro de la sociedad

de consumo actual. De Amazon a Netflix, pasando por Spotify o Adobe, el usuario se ha acostumbrado al pago por diferentes servicios en menos de una década. De hecho, el 89% de las compañías que perdieron valor de marca el año pasado no contaban con ningún modelo de oferta bajo demanda, según el último informe de Interbrand. El deporte no ha sido ajeno a estos cambios. Las cadenas de gimnasios se apresuraron a lanzar sus propias aplicaciones de entrenamiento, algo que las grandes marcas ya habían trabajado desde hace años. Nike, incluso, apos-

tó por la gratuidad de una de sus apps más populares y en su segundo trimestre logró un incremento del 80% de la facturación de su negocio digital, además de captar a más de 70 millones de nuevos usuarios, el 90% gracias a la iniciativa Member Days. Este tipo de iniciativas han sido especialmente fructíferas en China, el gran mercado a conquistar definitivamente en esta década y en el que empresas como Nike están testando los nuevos proyectos digitales. ¿El objetivo? Ensachar su red de consumidores digitales para dar gas a su negocio online a través de la fidelización y una comunicación directa con el deportista.

Esta es la misma estrategia por la que han apostado Sprinter y Decathlon con sus nuevos portales de entrenamiento, y también otras



■ Nike se adelanta

Los cambios en el sector del retail deportivo no han llegado únicamente a nivel estructural, sino también en las tiendas.

Nike presentó antes de finalizar 2020 un nuevo concepto de tienda vinculado a la cultura local de cada ciudad y cuya oferta se basa en los pa-

trones de consumo de los miembros registrados en dichas zonas. En la tienda se integra toda la red digital construida por Nike estos años.

como AWLab, que reconocen que la mayor parte de sus ventas procede de usuarios registrados en su club. "Es momento de que nos preguntemos no como empresa, sino como sector, de repensar todas las formas de llegar al consumidor final y dónde queremos estar en dos años, porque el mercado, especialmente el español, ya está saturado y si no se innova y se da un servicio diferente, se pasa a ser irrelevante y a desaparecer", afirma David Pujolar, director general de la cadena italiana de sneakers.

Una de las iniciativas que han irrumpido con fuerza en el retail deportivo ha sido el lanzamiento de marketplaces, como han hecho Decathlon en Francia y Springer en España.

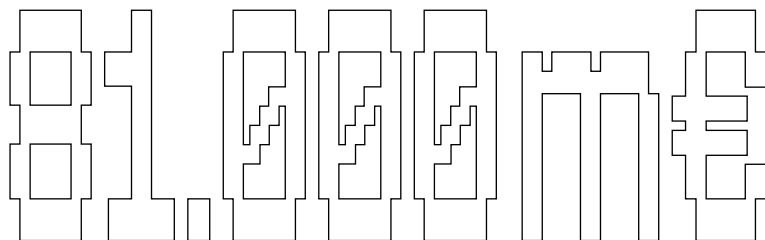
También la Asociación de Fabricantes y Distribuidores de Artículos Deportivos (Afydad) trabaja en un proyecto similar para potenciar la visibilidad de las marcas españolas entre los consumidores locales y extranjeros a medio plazo. El objetivo, de nuevo, ya no está en la guerra de precios para captar clientes, sino en aportar un valor añadido y en posicionarse.

Esa notoriedad, sin embargo, no se ganará en las plataformas digitales, sino a través de los puntos de venta físicos. Para Xavier Berneda, director general de Munich, "el reconocimiento de marca te lo da estar al lado de los grandes en ubicaciones premium, porque te estás mostrando en un showroom, sea en El Corte Inglés de La Castellana, en una tienda en La Roca Village o en la calle Paseo

■ Un tercio de los retailers deportivos en Europa perdió entre el 20% y el 30% de su negocio.

■ De cara a 2021, lejos de iniciar la recuperación, la previsión es que las ventas caigan otro 11%.

■ La industria deportiva genera 700.000 empleos directos e indirectos en Europ, según Fesi.



Confianza en el nicho. La venta de los retailers deportivos especializados se ha disparado un 48% en los últimos cuatro años

de Gracia de Barcelona". Es ahí donde seguirán confluyendo en el futuro ambos formatos de comercio, en la hibridación del *phygital*, la vacuna del deporte frente a la Covid-19 y la única fórmula válida ante los cambios experimentados en el sector del retail. Ahora bien, estos cambios también van a requerir de una mayor implicación del retailer deportivo para adaptar la experiencia de compra de las tiendas. "El multi-

marca y multideporte se ha acostumbrado a despachar, porque Nike y Adidas les ha enseñado a vender mucho y tener gran margen sin tener que dar más servicios", sostiene Berneda. Sin embargo, cuanto más se verticaliza el sector, más conocimiento y calidad en el asesoramiento requiere el practicante. Así se explica el auge de los nichos, donde Fútbol Emotion, Barrabés, 24 Segons, Fittest Freaker, Patadon,

Sivasdescalzo, Vèrtic Outdoor o Padel Nuestro se han consolidado como socios *premium* de las grandes marcas en sus respectivas disciplinas. ¿Su ventaja? No sólo venden, sino que tienen la capacidad de ser *influencers* en el proceso de compra y, además, contribuyen a generar comunidad y posicionar la marca, los dos factores clave sobre los que orbitará el retail deportivo en esta nueva década.

Así lo reconoce también Afydad, que en su último informe indica que la venta a través de este tipo de comercios se ha disparado un 48% en cuatro años y ha añadido cuota a los multimarca, que en su mayoría contemplan realizar fusiones entre operadores u otras operaciones corporativas en los próximos años para aguantar el tirón. Todo ello mientras las principales cadenas, como Forum, Tréndico y Base tienen que acutalizar sus planes estratégicos en un año que definirá el mapa del retail deportivo en España. □

■ ¿Cómo se han adaptado las principales empresas deportivas a la Covid-19 en España?

■ Decathlon

El gigante francés ha vuelto a utilizar Francia como laboratorio de pruebas. Lanzó un nue-



vo concepto de tienda, se asoció con Alcampo para integrar corners en sus superficies y lanzó su propio servicio de reparación de bicis.

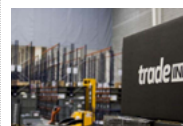
■ Sprinter/JD Sports

El grupo se ha colado entre los diez principales distribuidores de moda, muestra de la importancia estratégica que ha alcanzado esta categoría en el retail deportivo. Además, lanzó su propio marketplace y una plataforma de entrenamiento online, clave en su nueva estrategia digital.



■ Tradeinn

Con una facturación de más de 250 millones, ya supera al resto de grandes cadenas, salvo Decathlon. La compañía sigue adelante con su objetivo de ser el próximo unicornio en cinco años, e incluso se adentró en el sector tecnológico para competir con PC Componentes.



■ Décimas

De entre las cinco principales cadenas y e-commerce por volumen de facturación, Décimas ha sido la menos activa. Sin apenas aperturas, incluso tuvo que trasladar su buque insignia en Gran Vía a un local de menos dimensiones en la acera de enfrente. Su rentabilidad sigue a la baja.



■ Deporvillage

El e-commerce deportivo, especializado en ciclismo, ha duplicado ventas en 2020 con el boom de las bicis. También ha multiplicado por dos el número de pedidos, superficie logística y empleados, y apunta a los 500 millones en 2025, con lo que se subiría el pódium en España.



LaLiga Santander



#HayQueVivirla

No es fútbol. Es LaLiga.

LaLiga

6 conceptos

#OTT	#audiovisual	#deportedepago
#streaming	#smartphone	#audiencias

Nada como ir a un estadio o una clase de cycling para ver que el deporte va de experiencias, pero la digitalización del ocio, acelerada por la Covid, obliga a la industria del deporte a buscar contenidos y servicios que aseguren una relación continua con los consumidores.

“Check your phone!”, grita la industria del deporte

etflix ya roza las 3.000 horas de contenido original en su plataforma; Disney+ arrancó con 500 películas y 7.500 capítulos de numerosas series, mientras que HBO suma 10.000 horas entre todo su inventario. Cualquiera necesitaría más de tres años para poder verlo todo, y aun así necesitaría cada vez más semanas para digerir los nuevos lanzamientos. Y entre estos gigantes del entretenimiento anda el deporte, que en un año atípico vio frenada su audiencia en la televisión de pago en España y sufrió para mantener su relevancia ante unos consumidores algo desorientados ante la ausencia de un elemento que les aclaraba el calendario: ir al estadio cada quince días.

El interrogante que hoy surge en muchas conversaciones es cómo puede impactar en esta industria una economía basada en las suscripciones, donde la gran ventaja es la generación de in-

■ Por Marc Menchén

gresos recurrentes, pero que a cambio exige cierta libertad a la hora de darse de baja, precios competitivos, la opción de com-

La ausencia del ritual de ir a un partido ha eliminado el gran elemento que tenía el deporte para captar la atención. Pese a ello, generó las 25 emisiones de pago más vistas en 2020

■ ¿La actividad del fin de semana basta para mantener la relevancia del deporte como producto? Las competiciones sostienen que

son una serie que dura todo el año, sin opción al spoiler y con la capacidad de atraer a millones de personas al mismo tiempo como sólo una

gran serie puede hacer. Sin embargo, llenar el espacio entre partido y partido es su gran reto si quiere vender directamente al consumidor.

partir cuentas entre usuarios y, sobre todo, opción de consumir cuándo y como uno quiere. La pandemia no hizo otra cosa sino acelerar la implantación de estos servicios, con los proveedores audiovisuales aprovechando que eran prácticamente la única propuesta de entretenimiento disponible y que el deporte, cuando más horas de tiempo había para consumir, sufrió su particular apagón. Prácticamente la mitad de los hogares españoles contaban con alguna suscripción a servicios como Netflix, HBO, Disney+ o Amazon Prime Video, después de que el decreto de estado de alarma acelerara su penetración, del 40,5% al cierre de 2019 al 49,1% en junio de 2020, según la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (Cnmc).

Ese aumento de la competencia se ha hecho notar en España y el resto del mundo, donde por norma general las audiencias han retrocedido. Movistar+ logró mantener al canal de LaLiga como el más visto de la televisión de pago en 2020, aunque cediera dos décimas y se quedara en el 0,39% de share; el dial para la Champions League pasó del 0,15% al 0,13% de cuota de pantalla. Aun así, el fútbol es de lejos el contenido que continúa moviendo las audiencias de pago, copando las 25 retransmisiones más vistas de 2020 y todas ellas por encima del millón de telespectadores.

Para entender la importancia

7,9M

■ Abonados a la TV de pago
El número de clientes de la televisión de pago en España se ha disparado un 46% desde 2015, alcanzando los 7,88 millones en junio de 2020. El 49,1% de los hogares está suscrito a una OTT.

del deporte en la oferta audiovisual, tan solo un dato adicional: la primera emisión no deportiva más vista de 2020 fue la película *Objetivo: Washington DC*, con 193.000 espectadores, según Kantar. Y así es como se entiende que, si la televisión es uno de los productos estrella de las telecos para captar clientes a sus paquetes convergentes, difícilmente puede renunciarse al fútbol.

¿Hacia dónde va el mercado?

Pero, ¿qué pasará cuando el mercado dé síntomas de madurez y pagar más por los derechos no genere más clientes? Desde que se inició la comercialización conjunta de los derechos de televisión de LaLiga, a mediados de 2015, la base de abonados a la televisión de pago se ha incrementado un 46%, pasando de 5,4 millones en junio de 2015 a 7,88 millones en el mismo mes de 2020, según la Cnmc. El 51% del mercado lo controla Movistar+, el gran inversor en derechos deportivos con más de 1.450 millones de euros anuales y que en los últimos meses ha sacado pecho de los recortes logrados en las facturas, del 25% a la Fórmula1 y del 15% a la Champions League. Y su poder ha ido a más tras acordar la integración tecnológica de Dazn en su plataforma a partir de 2021.

La situación del mercado en España la marcará el concurso que la gestora presidida por Javier Tebas deberá poner en marcha próximamente para el ciclo 2022-2025. El último concurso ya aseguró una importante plus-

valía, pero no supuso la entrada de ningún nuevo actor como se esperaba. Ahora, en cambio, se da por descontado que Amazon podría acabar pujando por alguno de los lotes, después de que sus últimas adquisiciones muestren que España ya no es una quimera.

De los denominados Faang (Facebook, Amazon, Apple, Netflix, Google), el gigante del comercio electrónico es el que verdaderamente ha apostado por esta industria como generador de nuevos clientes Prime. En Reino Unido compró las retransmisiones de la Premier League durante el *Boxing Day*, momento clave del año en términos de consumo y que sólo en el cuatro trimestre de 2020 le permitió ganar más de 635.000 nuevos suscriptores en el país, según Kantar. En Alemania e Italia se ha hecho con el paquete que le asegura el mejor partido del martes y el miércoles, respectivamente.

¿Cómo afecta a España? Su sus-

■ Captar la atención
El deporte como producto de entretenimiento se enfrenta a una creciente competencia en el segmento de los contenidos,

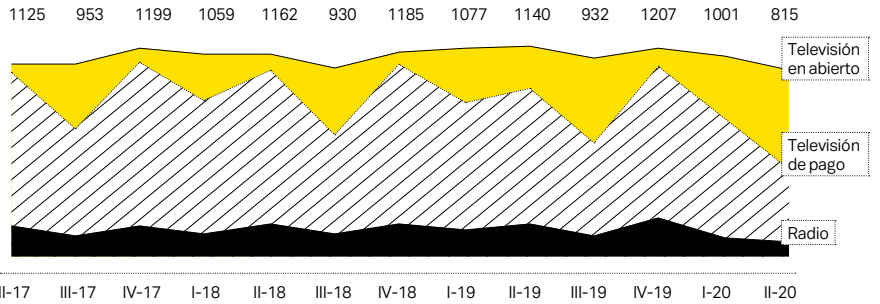
con cada vez más OTT en el mercado que buscan quedarse la mayor parte del presupuesto de los hogares para ocio. En España, el gasto

en aplicaciones se incrementó un 20% en 2019, según la consultora App Annie, superando los 500 millones de euros. Netflix superó a Dazn.



□ Evolución del negocio del sector audiovisual en España

Fuente: Cnmc. En millones de euros.



■ La televisión de pago en España ha demostrado una mayor capacidad de resistencia a la fluctuación propia de ingresos que sufre el

abierto por su dependencia de la publicidad. En la actualidad, el sector da por hecho que mantendrá el valor actual de los derechos

deportivos pasa por las plataformas de las telecos, capaces de recuperar la inversión más allá de anuncios y suscripciones.

cripción de pago en Italia es de 36 euros anuales, al igual que aquí. ¿El temor? El impacto que pueda tener la evolución del mercado en el valor de las retransmisiones y, por lo tanto, el modelo de

negocio de las competiciones. Amazon no tiene las mismas vías de monetización que Movistar+ u Orange, y esa ecuación de cuánto genere cada uno de los clientes es la que determinará el precio a futuro. Eso sí, el comisionado de la NBA, Adam Silver, advertía en enero que “si se invierte menos en derechos, que Amazon entre es clave; aunque pagará menos, el valor y alcance que tienen los datos de sus consumidores compensa”.

El cambio de *players* no será inmediato, según los expertos, que aún ven un ciclo o dos más dominados por los grupos de telecomunicaciones, como Movistar+ o BT, o de comunicación, como FOX, Sky o Mediaset. Aunque sí ven como una realidad más que como que un futuro su presencia con nuevos contenidos, como por los que de momento optan Netflix y HBO, que prefieren posicionarse como plataformas que dan cabida a nuevos formatos de documental, una de las palancas que más están activando las grandes propiedades deportivas para conectar con públicos distintos al tradicional o mantener un contacto aún más permanente con los fans que quieren algo más que la pura competición. La ausencia de ese tipo de contenidos se evidenció con el parón de las competiciones, pues incluso Dazn, la OTT deportiva que más está invirtiendo, apenas contaba con catálogo adicional para retener a todos sus

suscriptores durante aquellos largos cuatro meses sin eventos en directo. La compañía no ha desvelado cuántos usuarios perdió por el camino, pero su situación evidenció que es difícil ver en el deporte el único pilar de una suscripción audiovisual en términos de consumo, por más que se haya erigido en el elemento central de cualquier oferta que también incluya series, películas o servicios más esenciales como acceso a Internet o líneas móvil. Es un reto similar al que se enfrentan las cadenas de gimnasios, que se han visto en la necesidad de incorporar el entrenamiento online a su oferta para no perder a unos consumidores que, durante el confinamiento descubrieron un universo de *apps* con el que suplir, temporal o definitivamente, lo que les podía ofrecer su club. Y estos nuevos *players* no distan mucho de los que se ha encontrado el fútbol, pues Apple y Google son dos de los gigantes que han entrado adquiriendo o lanzando sus propios servicios de entrenamiento de pago. “El modelo de suscripción permite a las marcas no solo asegurar ingresos en el largo plazo, sino que además les mantiene más cerca de sus consumidores”, explica Nancy Villanueva, consejera delegada de Interbrand para la Península Ibérica y Oriente Medio. Por algo Nike hoy busca clientes con aplicaciones de entrenamiento, y el Barça nuevos horizontes con series de ficción. Y el reto para el deporte, a día de hoy, es dar con la propuesta de contenidos que, junto al día de partido, haga que merezca la pena pagar una suscripción. □

En España, los organizadores de las principales pruebas del calendario *runner*, como la San Silvestre Vallecana o el Maratón de Valencia, confían en la vacuna para volver a acoger pruebas masivas este año, pero avisan: “No sobrevivirán todas”. Ello provocará que este sector se concentre en menos pruebas, pero de gran nivel.

5 conceptos

#carreras
#deporteamateur
#popular
#maratón
#valencia

Carrera popular: 3.000 millones en el alambre

as carreras populares de atletismo volaban en los últimos años. Ritmos altísimos, crecimientos globales de casi el 5% en sus listas de participantes y un negocio que ya movía más de 2.600 millones de euros en todo el planeta. Pero entonces llegó marzo del 2020 y todos esos números se vinieron abajo. Sobrevivir ha sido ya una hazaña para buena parte de las pruebas que se organizan anualmente. Frente a la Covid-19, la innovación ha sido clave.

Carreras virtuales y diferentes fórmulas de reintegro de los dorsales ya vendidos han mitigado en parte el impacto de la pandemia, el mayor obstáculo de siempre para un subsector que iba camino de superar los 3.350 millones de euros de facturación en 2022, según Wanda Sports. Ya se da por hecho que esas cifras no podrán alcanzarse, pues hoy el foco anda puesto en recuperar los volúmenes de negocio previos a la pandemia tras un 2020 en el que se intentó salvar lo que se pudo con carreras virtuales.

Su principal obstáculo es lograr el aval a que se puedan retomar las carreras de participación masiva, pues la aceptación entre los

consumidores ya la tiene. “Existe una creciente conciencia social sobre el bienestar personal”, asegura Wanda Sports, lo que ha elevado el número de personas que se lanzan a las calles a correr. Ejemplo de ello, a nivel nacional, es Valencia, la

■ Por Jabier Izquierdo

ciudad del running, lema y proyecto en el que trabajan la Fundación Trinidad Alfonso (FTA) y la Generalitat Valenciana. La FTA, impulsada y liderada por Juan Roig, dueño de Mercadona, es

de hecho el mecenas de la principal prueba popular española, la Maratón de Valencia. La cita se centró en la categoría élite este 2020, logrando colocarse como la tercera mejor del mundo gracias al tiempo de 2:03 horas que registró Evans Chebet, pero no pudo acoger a los 25.000 atletas que se dan cita cada año a orillas del Turia.

El consolidar ese formato híbrido entre profesional y amateur de las carreras, también en las Medias como la Behobia-San Sebastián u otras que se disputan en el país, será una de las tendencias en este 2021. La incertidumbre ante la posibilidad de dar dorsal a corredores amateur si la vacuna no logra el efecto deseado y según el *timing* pone en riesgo muchas carreras. “No sobrevivirán todas”, reconoce Juan Botella, gerente de la SD Correcaminos, organizador de la maratón valenciana. La venta de estos dorsales es un elemento clave en la viabilidad de muchas de estas carreras; sólo las diez pruebas cicloturistas españolas más populares superan los 31.000 participantes, mientras que los tres principales maratones superan los 57.000 corredores.

Otra incursión sonada en el ecosistema *runner* con el confinamiento fue la carrera virtual. Muchas han sido las pruebas que han podido compensar parte de su caída de ingresos con la celebración de este ti-

po de eventos con coste donde el atleta disputa la carrera a la hora y día que mejor te vaya -normalmente, con un plazo limitado-. Eso sí, desde tu salón. “Cuando ni siquiera la presencialidad es posible, hay que recurrir a lo virtual, a las plataformas de *streaming* que tanto han evolucionado, y llevarle a la gente la montaña cuando ellos no pueden ir a ella”, destaca Diego Muñoz, director general de LastLap,

organizadora de la San Silvestre Vallecana, entre otras pruebas. Por el contrario, Mauro Llorens, director general de Win Sports, apunta que “las actividades virtuales seguirán, pero pienso que el deseo de la mayoría será volver a vivir los eventos como los conocíamos. Hemos realizado encuestas a nuestros clientes y los resultados son claros: no pagarían por un evento virtual”. Sea como fuese, gracias a la in-

novación, la comunidad de las carreras populares aspira a volver a retomar más pronto que tarde el ritmo de crecimiento que venía registrando en el periodo 2014-2018, cuando la participación global de atletas en este tipo de pruebas masivas pasó de 620 millones a 744 millones de personas. Según Wanda Sports, la previsión -realizada antes de la Covid-19- apunta a que el público potencial alcanzará los 878

millones de personas en 2022. Cabe destacar también que el gasto de los atletas populares en los eventos deportivos en los que participan supone un 5% de la inversión total que realizan y donde entra la compra de equipamiento técnico especializado, la nutrición y los viajes y estancias para acudir a las carreras. Más de 49.500 millones de euros generó este ecosistema en 2018 en todo el mundo; los expertos

■ Los promotores no prevén que se celebren carreras multitudinarias hasta finales de 2021.



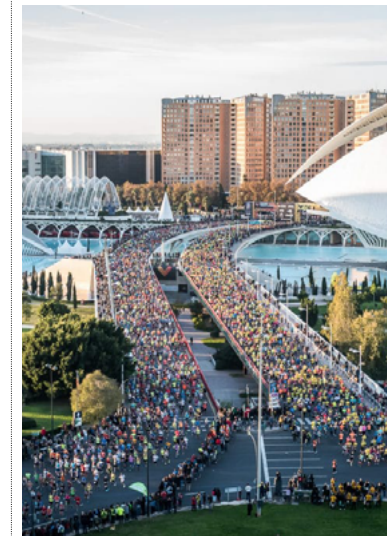
■ Socios como Zurich, que da nombre al Maratón de Barcelona, mantienen su patrocinio.



■ La San Silvestre Vallecana organizó una carrera virtual a la que se sumaron 25.000 atletas.



■ Valencia se centró en la carrera élite: invirtió 500.000 euros para convertirla en freeCovid.

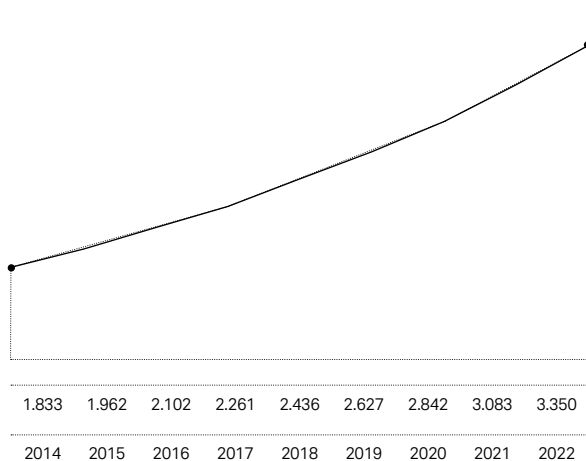


■ Las mujeres están cada vez más presentes en las carreras populares españolas.



Negocio de carreras populares

Fuente: Frost & Sullivan. En millones de euros.



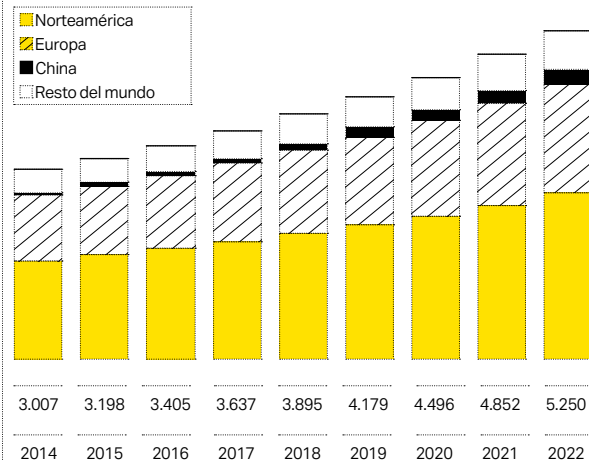
apuntan a que la cifra podría crecer hasta los 73.500 millones de euros en los próximos dos años. Todo ello ha llevado a que el running se haya convertido en el segmento más grande dentro del mercado mundial de deportes de participación masiva, representando el 62,5% del mercado en 2018, y con aspiración de copar el 63,8% en 2022. Traducido a cifras de negocio, justo antes de la aparición de la Covid-19, el atletismo popular crecía a ritmos del 8,3% in-

teranual cosechando ingresos por encima de los 2.600 millones de euros, y con el objetivo de rozar los 3.400 millones de euros en 2022.

¿Cómo se podría lograr ello? Con más innovación y, sobre todo, flexibilidad para ofrecer eventos experimentales a los deportistas. La experiencia en el centro de la prueba, y la salud: "Será clave demostrar a atletas y patrocinadores que somos capaces de organizar una carrera sanitariamente segura", ape-

Evolución del negocio de las carreras populares por regiones

Fuente: Frost & Sullivan. En millones de euros.



la Botella. "Es imposible hacer un test en dos días a 18.000 corredores y más si la mitad de los atletas son extranjeros que vienen a competir", agrega al respecto Juan Porcar, presidente de RPM-Mktg, la empresa organizadora del Maratón de Barcelona.

En el atletismo popular español abundan carreras con distancias de 5 y 10 kilómetros, lo que posibilita la participación de personas principiantes en este ecosistema. Un primer paso, en un evento popular y festivo, que puede elevarse a 21 kilómetros -Media Maratón- y a la prueba reina cuando ese aficionado se ha convertido en un

atleta amateur. Esa amplia gama de desafíos atrae a centenares de millones de personas en el mundo.

Norteamérica, epicentro de las carreras

En el mapa mundial de las carreras populares, Norteamérica consigue el mejor registro. Es el mercado más grande: representa más del 50% del mercado, con más de 2.200 millones de euros facturados en sus pruebas, y crecía a una tasa anual del 7,3% durante el periodo 2018-2022 hasta la llegada de la pandemia. A pesar de la distancia entre una y otra región, Europa también marca buenos ritmos. Con un crecimiento similar (7,1% interanual), el Viejo Continente supera los 1.500 millones de euros de negocio anual, y aspira a rozar los 1.750 millones de euros en dos años.

Pero si hay un mercado creciente en los últimos años, ese es el de China. El país asiático ha logrado aumentar su negocio relacionado con las carreras populares en un 44% en el periodo 2014-2018, y las previsiones antes de la pandemia empujaban a seguir creciendo a ritmos del 20% en el ciclo actual. El objetivo de su gobierno, que ha creado nuevas políticas de promoción del atletismo entre sus habitantes, es que este mercado sume más de 240 millones de euros en 2022. □

■ El sector vaticina que "garantizar la seguridad sanitaria" será clave tras la pandemia.



NUESTRO FÚTBOL SIEMPRE TIENE GOL

Gol es el canal en abierto de LaLiga Santander y LaLiga Smartbank. Y también del mejor contenido deportivo como la UFC, BOXEO o el World Padel Tour.

Disfruta GOL en la TDT o a través de la web.

GOL

goltelevision.com



NBA, un éxito más allá de la burbuja

“Estamos preparados para todas las contingencias” (Adam Silver, comisionado de la NBA)

■ La NBA no sólo consiguió cerrar la temporada en formato burbuja y sin un solo positivo, sino que también ha vuelto a posicionarse a favor de la igualdad racial y se ha sumado al cambio social que vive la sociedad. Asimismo, ha trabajado para retomar relaciones con China y próximamente espera ser un actor relevante para fomentar la vacunación.

■ Ha sido un año para olvidar para los organizadores de eventos de participación masiva, como son las carreras populares. Si bien algunos han procurado llevar los eventos al formato virtual, los directivos reconocen que su razón de ser es la cita presencial y que estas innovaciones no resuelven el problema de fondo provocado por la Covid.

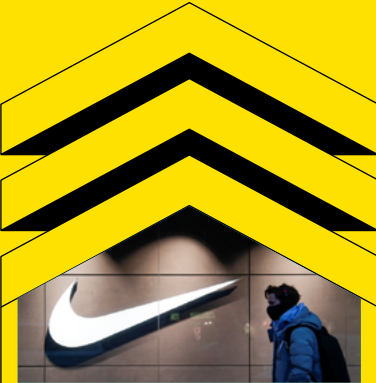
Las carreras populares se reinventan

“La alternativa digital es algo a mantener como complemento” (Juan Porcar, RPM)



Disruptores y vencidos

No todo han sido vencidos en la pandemia de la Covid-19. Algunas compañías y entidades deportivas han salido fortalecidas de esta situación. □



Nike crece pese a la Covid

“El futuro para la industria del deporte es excitante”

■ El gigante del retail deportivo concluyó el periodo junio-noviembre con un alza del 4% en sus ventas pese a la pandemia, lo que demuestra la fortaleza de una marca que trasciende al deporte y, a diferencia de sus competidores, ha mejorado sus ventas y la relación con el cliente mediante aplicaciones de entrenamiento durante la cuarentena.



Twitch se consolida

■ La plataforma para streamers se ha consolidado y se ha convertido en un sistema de difusión para llegar al público joven y no necesariamente gamer.

■ La industria deportiva genera turismo, un sector que tardará en recuperarse debido a que los estadios están cerrados al público, la limitación de la movilidad continúa y el temor a viajar podría mermar su recuperación. El sector del deporte se pregunta cuándo podrá volver a la normalidad, consciente de que su negocio le va en ello.

El turismo deportivo, tocado

“El estímulo del turismo internacional costará más que el nacional” (Reyes Maroto)



Apple Fitness+ sale al mercado

“La nueva era del fitness ha llegado; entrena cuando quieras y donde quieras” (Apple)

■ El gigante de la electrónica ha lanzado su propio servicio de entrenamiento bajo suscripción, con la que rivalizará con otras plataformas de at-home fitness, pero también con los gimnasios tradicionales. Los analistas afirman que este sistema tiene potencial para alcanzar los 15 millones de suscriptores en los tres próximos años.



Movilidad verde, al alza

“La Covid acelera la necesidad de una movilidad sostenible” (Pedro Saura)

■ Es un cambio de tendencia que en los últimos años ha ganado fuerza, y que tras la pandemia cobrará aún más importancia. En el nuevo paradigma de la movilidad, la bicicleta juega un papel protagonista, y prueba de ello son el incremento de las inversiones para hacer que las ciudades sean más amigables para los ciclistas y para los peatones.



Valencia, sede permanente del deporte

“En 2021 queremos acoger cuantos más eventos deportivos sean posibles” (Elena Tejedor)

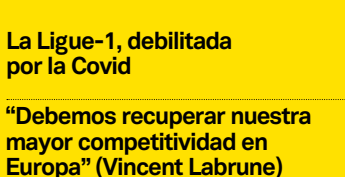
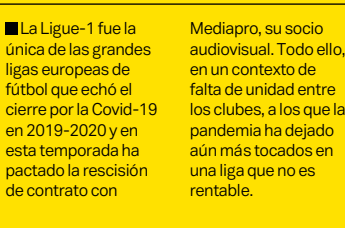
■ La capital del Turia se ha convertido en la principal sede española de eventos deportivos nacionales e internacionales, una posición que ha reforzado durante la pandemia con la organización de la fase final de la ACB en formato burbuja, entre otros eventos. El empresario Juan Roig ha contribuido con una inversión de más de 30 millones.



Amazon, más fuerte

“Estoy centrado en cómo Amazon puede desempeñar mejor su papel” (Jeff Bezos)

■ En un email para los trabajadores de la empresa, Jeff Bezos afirmó en marzo que su tiempo y esfuerzo estaba centrado en la pandemia y en cómo hacer que Amazon saliera fortalecida. El gigante del comercio electrónico ha salido reforzado. Ahora controla la logística y los datos de sus usuarios, ha reforzado su oferta Prime y ha vuelto a pujar por las emisiones deportivas.



La Ligue-1, debilitada por la Covid

“Debemos recuperar nuestra mayor competitividad en Europa” (Vincent Labrune)



■ La Asociación de Balonmano (Asobal) ha pedido al Gobierno español un plan de rescate tras proyectar un déficit de tres millones de euros por la caída de los ingresos, el alza de los costes operativos a raíz de la pandemia, y de las medidas que se han adoptado para que la competición siga adelante. Los equipos aseguran que su viabilidad está en juego.

La Asobal pide el rescate

“Los clubes no disponen de la estructura financiera para finalizar la temporada” (Asobal)



La escalabilidad de Peloton

“Lideraremos el mercado del fitness conectado en innovación y escala” (William Lynch)

■ Peloton no sólo se ha posicionado como el principal fabricante de equipamiento conectado para el hogar, sino que ha comprado Precor, una compañía con más experiencia en el sector, con el fin de liderar el mercado global de fitness conectado en cuanto a innovación y volumen de producción. Todo ello, en un año de boom para el at-home fitness.

a Covid-19 se ha convertido en un gran disruptor para muchos sectores, forzados a adaptar su propuesta de valor para cumplir con las exigencias de una sociedad que ha transformado sus hábitos de consumo. Tendencias que se esperaba que se consolidaran a medio y largo plazo lo han hecho en tiempo récord. A la corriente que ya existía a favor de la sostenibilidad se ha sumado una pandemia que ha fomentado aún más el uso de la bicicleta, el incremento de las sendas ciclables en las principales ciudades y la movilidad activa para evitar las aglomeraciones del transporte público. El deporte, ya no sólo como vía de

La industria del deporte confía en salir potenciada de esta crisis sanitaria, en la que se han acelerado tendencias que aumentan su relevancia dentro de la sociedad, como la importancia del bienestar y la sostenibilidad. Es una oportunidad a medio y largo plazo, que también exigirá cambios en la propuesta de valor actual del sector.

escape durante el confinamiento, sino también como un aliado para fortalecer el sistema inmunitario ante el virus y contribuir en la recuperación de quienes han sufrido la enfermedad. “Hay indudablemente unos beneficios que la práctica deportiva comporta a la sociedad en términos de bienestar, salud e inclusión, y además es un sector económico

muy relevante y con gran potencial de crecimiento”, reconoció Irene Lozano, presidenta del Consejo Superior de Deportes (CSD), en el Congreso. En un momento de paralización de las competiciones y cierres de gimnasios, el deporte ha podido salir reforzado al ganar relevancia en la sociedad. Son mayoría los directivos y directivas del sector quienes afirman

que esta industria puede salir potenciada en un momento en que la sociedad está más comprometida con la sostenibilidad y está adquiriendo hábitos de vida que casan con el deporte como es la movilidad activa. “El Gobierno ha visto desde el inicio de la pandemia que el deporte tenía que formar parte destacada de la recuperación del país; queremos que sea la punta de lanza”, afirmó la máxima responsable de la política deportiva del país. De ahí que desde las fases más tempranas de la desescalada se permitiera a la ciudadanía salir de su domicilio para ejercitarse, o que incluso en momentos de confinamiento municipal, los deportistas pudieran entrenarse también en los municipios colindantes.

El boom del deporte ha sido claro. A finales de mayo, un 88% de los españoles afirmaba querer integrar el ejercicio físico al aire libre en su día a día, según una encuesta de la consultora Ipsos. El confinamiento provocó que el deporte outdoor estuviera un 67% por debajo de lo esperado en marzo y abril en España, pero se disparó un 51% en mayo, cuando empezó la desescalada, según datos de Strava. También se incrementaron los desplazamientos en bici registrados en la app, con una subida

Por Patricia López



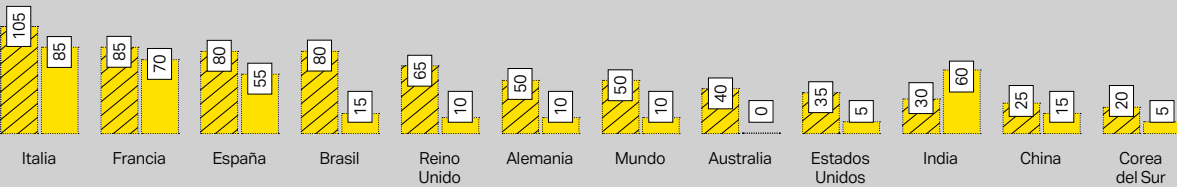
‘Mens sana in corpore sano’ por bandera

5 conceptos

- #salud
- #sedentarismo
- #sostenibilidad
- #movilidad
- #bicicleta

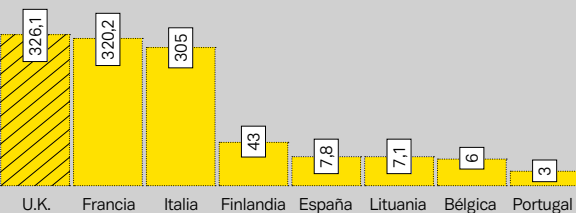
La fiebre del home fitness durante al confinamiento: aumento del gasto y del número de descargas

Fuente: App Annie. Datos de la semana del 22 al 28 de marzo, respecto a la media semanal de enero y febrero de 2020. En porcentaje.



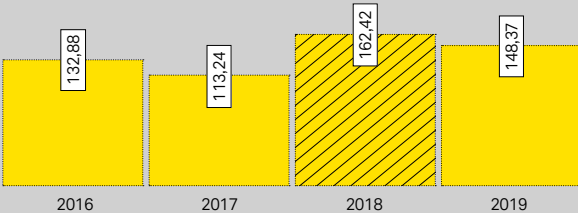
Presupuesto adicional destinado a medidas de promoción del ciclismo

Fuente: European Cyclist Federation. En millones de euros.



¿Cuánto gasta cada español en bicicletas al año?

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). En euros



LA PRÁCTICA DE DEPORTE EN ESPAÑA

Deportes más practicados en España por las mujeres

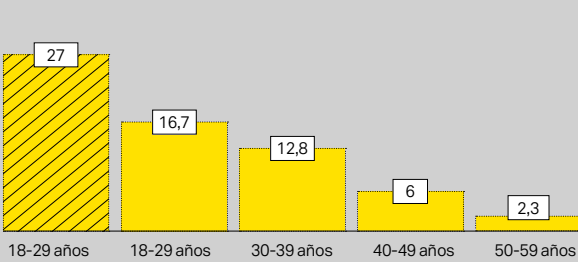
Fuente: Nielsen

15%	Natación	5%	Fútbol
13%	Running	4%	Pádel
11%	Yoga - Pilates	4%	Otros
9%	Senderismo	3%	Atletismo
8%	Tenis	3%	Gimnasia
7%	Ciclismo	3%	Aeróbic
6%	Caminar	2%	Cycling
6%	Fitness	2%	Baloncesto

La natación es la disciplina más practicada entre las mujeres españolas, seguida de salir a correr y clases que pueden realizarse en el gimnasio y en el hogar, como yoga y pilates. Deportes competitivos, como el tenis, el fútbol o el atletismo son disciplinas menos practicadas.

Incremento del promedio de actividad deportiva entre las mujeres en 2020

Fuente: Strava. Datos de España. Porcentaje de incremento respecto a 2019

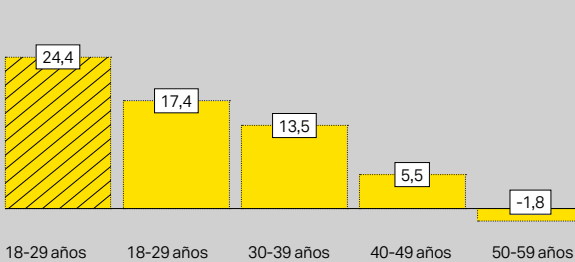


↑ HOMBRES ↓

El uso de la bicicleta ha crecido en más de nueve puntos porcentuales en la última década, alcanzando al 50,7% de la población en 2019. El uso de la bicicleta ha crecido en más de nueve puntos porcentuales en la última década, alcanzando al 50,7% de la población en 2019.

Incremento del promedio de actividad deportiva entre los hombres en 2020

Fuente: Strava. Datos de España. Porcentaje de incremento respecto a 2019



Fuente: Nielsen

22%	Fútbol
14%	Running
14%	Ciclismo
9%	Natación
8%	Tenis
8%	Baloncesto
7%	Fitness
6%	Senderismo

Deportes más practicados en España por los hombres

6%	Pádel
5%	Atletismo
4%	Caminar
3%	Aerobic
2%	Otros
1%	Gimnasia
1%	Cycling
1%	Yoga-Pilates

■ Alfonso Jiménez es director del GO fit LAB (Ingesport), Catedrático de Ejercicio Físico y Salud en el Advan-

ced Wellbeing Research Centre de la Universidad Sheffield Hallam, director del Observatorio de Investiga-

ción de la Fundación España Activa y director del Think Active Research Centre.

¿Sale fortalecido el sector deportivo como agente de salud a raíz de la pandemia?

El deporte se encuentra ante el reto de salir fortalecido como agente de salud a raíz de la pandemia. El ejercicio y el deporte son la poli-píldora más eficaz y eficiente para construir una sociedad más capaz, más feliz, y más sostenible. La investigación ha demostrado de forma contundente e in-

discutible que se trata de un instrumento clave de promoción y prevención de la salud, de reducción de costes socio sanitarios, de activación social y económica, y de contribución efectiva al desarrollo sostenible y a la conservación del planeta. De hecho, y en relación con



la pandemia global de la Covid-19, la práctica regular de ejercicio y deporte es un factor fundamental de protección contra la enfermedad y contra sus posibles consecuencias, reforzando el funcionamiento del sistema inmunológico y reduciendo los factores de riesgo aso-

ciados (enfermedades respiratorias, cardiovasculares y metabólicas, con especial atención a la obesidad y sus complicaciones), así como las consecuencias de las acciones de protección social impuestas (como pueden ser los trastornos mentales y psicológicos derivados de los confinamientos). El reconocimiento de esta contribución activa y positiva del deporte como instrumento integral y fundamental de protección de la población frente a la pandemia y sus consecuencias coloca a nuestro ecosistema en una situación única y extraordinaria para visibilizar su impacto como palanca de transformación y desarrollo social y económico. Una oportunidad que no deberíamos desaprovechar... □

La práctica deportiva genera una sociedad más sostenible. El sedentarismo supone un gasto anual de 1.560 millones de euros y está relacionada con el 13,4% de las muertes

del 13,5% interanual entre los varones, mientras que entre las mujeres se disparó un 24,8%.

Las ciudades se han volcado en facilitar ese aumento del uso de la bici como medio de transporte alternativo, activo y verde. Desde el estallido de la pandemia, las ciudades españolas han invertido 7,8 millones de euros en construir o ampliar sus carriles bici, crear espacios de acceso prohibido a coches e impulsar medidas para reducir el tráfico y así favorecer la movilidad activa entre la ciudadanía, según la Federación Europea de Ciclistas (ECF). Pese a que la inversión en España está a años luz de los más de 300 millones de euros presupuestados en Reino Unido, Francia o Italia, el sector de la bicicleta ha sido uno de los

pocos que se ha visto favorecido por la pandemia, con incrementos de ventas que superan el 30% interanual y con comercios que se han quedado sin stock, según la Asociación de Marcas y Bicicletas en España (Ambe). "El deporte puede ser un aliado de la tendencia hacia la sostenibilidad, siempre y cuando se facilite a la sociedad alternativas de movilidad que fomenten la vida sana y la actividad física diaria", explica Rubén Rodríguez, profesor de psicología del deporte de la Universidad Europea de Canarias. El experto afirma que el deporte ya era importante para los ciudadanos con y sin pandemia, pues en los últimos años la sociedad se ha mostrado más concienciada de la importancia de estar sanos, y re-

conoce que, si bien el motivo estético continúa siendo relevante, el bienestar físico y emocional le han desbancado de la lista de motivos principales por los que las personas se ejercitan. Con todo, el Gobierno ha aprovechado la pandemia para reafirmar la relevancia de tener un estilo de vida activo. Prueba de ello es la Fundación España Deporte Global, nacida a raíz de Los Pactos de Viana, firmado con LaLiga y la Federación de Fútbol, y que recoge como uno de sus objetivos la promoción de una sociedad activa y saludable.

¿Por qué? Porque, además de probar que empeora el rendimiento de las personas, la inactividad física en España supone un gasto anual de 1.560 millones de euros y está relacionada con el 13,4% de las muertes, es decir, más de 52.000 fallecimientos, según el informe *Effect of physical inactivity on major non-communicable diseases worldwide*. Cumplir con las recomendaciones sobre actividad física reduce el riesgo de padecer enfermedades crónicas y una muerte prematura en hasta un 30%.

Los expertos reconocen que el fomento de la práctica de ejercicio está en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y, según el *Termómetro del ecosistema del deporte en España*, elabo-

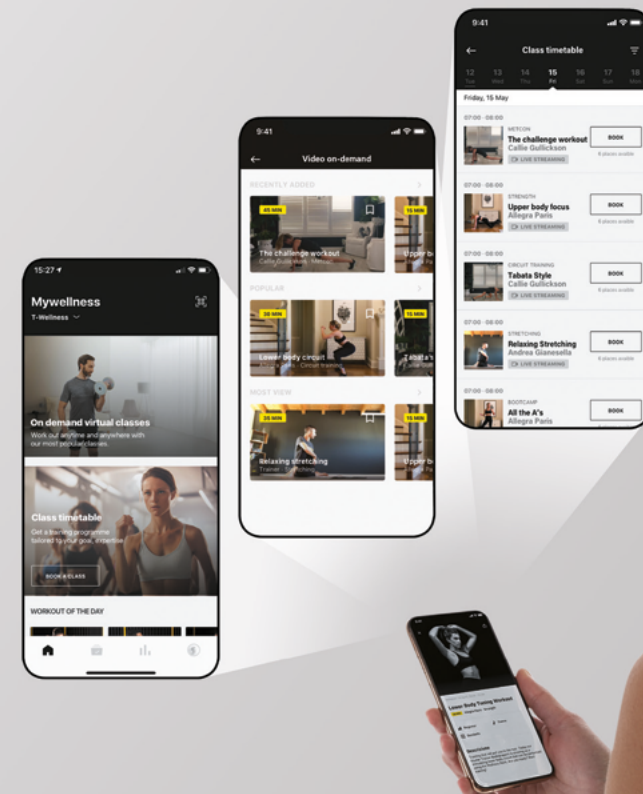
30%

■ Práctica deportiva

Diversos informes advierten de que la práctica de ejercicio reduce el riesgo de padecer enfermedades crónicas y una muerte prematura en hasta un 30%.

borado por PwC y la Fundación España Activa, la actividad física puede ayudar a cumplir treinta de las 112 metas que recoge la Agenda 2030. "La sociedad civil ha tomado mayor conciencia de la importancia del estado físico a la hora de afrontar esta pandemia y tenemos que aprovechar esta oportunidad para transformar cómo percibimos el valor del deporte y su contribución social y económica", explica Patricia Manca, socia responsable de Entretenimiento y Medios de PwC España. Eso sí: "En la medida que los poderes públicos no aprovechen esta oportunidad, estaremos incidiendo negativamente en la sociedad", advierte. Ahí es donde está el gran reto de las administraciones y, por ende, de la industria deportiva. □

CLASES EN DIRECTO Y A DEMANDA SIEMPRE CONTIGO



Ofrece experiencias de entrenamiento incomparables emitiendo clases en directo y a demanda a tu comunidad. Tus clientes ahora pueden realizar sus clases favoritas en cualquier lugar y en cualquier momento con MYWELLNESS APP 5.0.

It's streaming - Your way.

DESCUBRE MÁS EN: www.technogym.com/2Playbook



“Ser capaces de generar más ingresos propios”. Este es el deseo más repetido por los presidentes federativos para 2021, año de partida de un nuevo ciclo con proyectos donde la digitalización, el marketing y nuevos ejecutivos han tomado posiciones para que los reguladores se conviertan en prestadores de servicios.

5 conceptos

#governabilidad
#federaciones
#patrocinios
#inversión pública
#covid-19

Las federaciones, del rol funcional al modo ‘business’

No podemos esperar a que venga el CSD con la subvención; hay que invertir primero para después ingresar”. Esta frase de un nuevo presidente federativo español, Andoni Azurmendi en bádminton, ejemplifica el inicio de una nueva era. Como el calendario de 2021, las federaciones deportivas españolas están iniciando un camino en el que, en su gran mayoría, apuestan por la sostenibilidad y el crecimiento interno como piedras angulares de este nuevo ciclo que finaliza en 2024. Es un cambio de filosofía de calado, pues supone pasar de orga-

nizaciones que durante décadas operaron con modelos más próximos al de la Administración que al de la empresa privada; de meros reguladores, a prestatarios de servicios para atletas, clubes, competiciones y patrocinadores. En algunos casos, el inicio de una nueva hoja de ruta es inminente; en otros, el trabajo lleva años de camino, y también existen entes, los menos, que siguen íntimamente ligados al dinero público. “Con que no nos bajen (en 2021) el presupuesto desde el CSD me doy con un canto en los dientes”, apuntaba Asun-

Por Jabier Izquierdo

ción Lorient, presidenta de la Federación Española de Remo, a 2Playbook hace apenas dos meses. Este ente recibe más de un 85% de sus ingresos vía subvención pública. En general, en 2019, el 40,4% de los ingresos de las federaciones deportivas (sin contar la Rfef), procedieron directamente de las subvenciones del CSD: 80,5 millones de euros en total. El Plan ADO, mermado por la crisis, aportó 3,4 millones de euros (1,8% del total), mientras que el resto de ayudas públicas repre-

■ **Santiago Deó (Hockey)**
“Tras la pandemia se combinarán, a buen seguro, las reuniones presenciales y telemáticas. Estamos preparados para afrontar posibles nuevos contratiempos”.



sentaron el 4,7% del presupuesto agregado. Por otro lado, LaLiga se ha convertido en los últimos años en uno de los grandes aliados de las federaciones. La competición de fútbol venía aportando 25 millones de euros anuales, cifra que se ha doblado tras la crisis de la Covid-19 y los denominados Pactos de Viana, para un total de 200 millones de euros en cuatro años.

Misma cifra, 200 millones de euros, es la que presupuestaban las federaciones antes de la llegada de la Covid-19 (sin contar la Rfef), según datos del CSD. El impacto económico del coronavirus amenazaba con llevarse por delante un 43% del presupuesto estimado para 2020 por las federaciones nacionales y un 77% en las autonómicas. Sin embargo, la dependencia de recursos externos ya no es la tónica habitual en el deporte federativo español. Las disciplinas más practicadas en nuestro país cuentan con federaciones que se han adecuado al siglo XXI y han logrado mitigar el grave impacto económico de la Covid-19 gracias al trabajo previo. Y estas dos cuestiones se resumen en tres conceptos: digitalización, marketing y gestión empresarial. En este último punto, y aunque las federaciones nacionales no dejan de ser, en esencia, los órganos rectores de las disciplinas en el territorio español -y representantes en el ámbito internacional-, han entendido que, sin un trabajo interno de captación de recursos, el crecimiento de su deporte no alcanzará el tamaño deseado. Especialmente en un país donde el fútbol absorbe

■ **Alfonso Feijoo (Rugby)**
“Debemos reforzar nuestras estructuras de manera que seamos capaces, no solo de generar recursos, sino también gestionarlos de una manera lo mayor profesional que se pueda”.



■ **Jorge Garbajosa**
“Con la pandemia hemos comprobado que la digitalización precisa de un empuje extra para situarnos en la vanguardia del deporte mundial y dotarnos de las herramientas que nos permitan estar más conectados, ser más eficientes y ofrecer a nuestros estamentos y patrocinadores las respuestas que necesitan de la federación”.

Baloncesto

■ **Paco Blázquez**
“El departamento que más ha crecido en la federación en los últimos años es el de marketing: hemos pasado de ingresar 400.000 euros por patrocinios en 2013 a 2,3 millones de euros”.



■ **Fernando Carpena (Natación)**
“La situación forzada por la Covid nos ha permitido estar más preparados para cuando vuelva la normalidad tener una palanca más potente. Depender lo menos posible del dinero público es crucial”.



la veintena de patrocinadores de la natación española. “En los acuerdos actuales se busca un win-win”, destaca el directivo, que destaca que ahora es clave exponer a las empresas “cómo les puede ayudar la federación, también en su negocio”.

La digitalización es otra de las claves de presente y futuro. “La dimensión humana, la sostenibilidad y la transformación digital serán los puntos en los que se generará el desarrollo. Hasta ahora teníamos una visión cortoplacista, egoísta y poco colaborativa. Debemos ir más hacia un modelo de interdependencia”, sostiene Raúl Chapado, presidente de la Real Federación Española de Atletismo (Rfea).

Conectar con el público

Pero sin duda, las federaciones deportivas están para conectar a sus disciplinas con el gran público. Este es un aspecto que, desde la Federación Española de Baloncesto (FEB), destacan sobremedida tras la llegada de la

■ **Andoni Azurmendi (Bádminton)**
“Debemos trasladar las políticas de la empresa privada a la parte pública. Hay que invertir para ingresar. Por eso organizaremos eventos como el Mundial de Huelva de este año”.



■ **Fernando Carpena (Natación)**
“La situación forzada por la Covid nos ha permitido estar más preparados para cuando vuelva la normalidad tener una palanca más potente. Depender lo menos posible del dinero público es crucial”.



Covid-19: “La pandemia ha reforzado el liderazgo del sistema federativo español, demostrando su esencialidad para el buen funcionamiento del ecosistema deportivo, y poniendo el foco en las federaciones que, como la de baloncesto, por su volumen de licencias y su trascendencia social, tienen la capacidad de ejercer de locomotoras del resto. Ahora más que nunca, somos conscientes de ese rol, y estamos dispuestos a ejercerlo con responsabilidad y amplitud de miras”, apunta su presidente, Jorge Garbajosa.

En este sentido, la FEB coincide con el resto de federaciones en la importancia de la digitalización del deporte. Un camino que “precisa de un empuje extra para situarnos en la vanguardia del deporte mundial y dotarnos de las herramientas que nos permitan estar más conectados, ser más eficientes y ofrecer a nuestros estamentos y patrocinadores las respuestas que necesitan de la federación”, explica Garbajosa. Actualizaciones que asume el deporte federado. □

■ **Gonzaga Escauriaza (Golf)**
“Las dos líneas fundamentales de trabajo son ahora el cumplimiento estricto de los protocolos sanitarios y ofrecer canales digitales eficaces para dar servicio a los federados”.



■ **Raúl Chapado (Atletismo)**
“El producto del deporte siempre va a ser atractivo para las empresas, porque aglutina diferentes valores como la excelencia, pero también las emociones que rigen, y creo que eso es muy asociable a los valores de una empresa. La gestión de datos y conocer quiénes nos siguen será clave para las federaciones para comercializar los patrocinios”.

Atletismo



■ **Asunción Lorient (Remo)**
“Con que no nos bajen el presupuesto desde el CSD este año me doy con un canto en los dientes”.



■ **José Luis López Cerrón**
“Queremos acercarnos a la gente que anda en bicicleta habitualmente, y no sólo a los que compiten. Hemos sacado el carné ciclista, que contiene un seguro de accidentes para toda esa población que utiliza la bicicleta a diario. Si tenemos 7 millones de practicantes y 80.000 licencias, el potencial para crecer es muy grande”.

Ciclismo



Key 24/7 Digital

Experiencia Transversal

■ Por 2Playbook

El sector deportivo mira al futuro consciente de que la pandemia ha acelerado tendencias. La industria apunta a tener un mayor foco hacia la salud, la sostenibilidad y la experiencia del público, sea fan o cliente. La digitalización, la omnicanalidad y el contacto 24/7 con el público serán clave. □

■ Para ensanchar la base de clientes y aficionados de las empresas, las empresas deben acercarse a otros sectores y públicos lejos de su core.

■ Desde la experiencia del fan en el estadio, hasta la de un cliente en una tienda, pasando por la de un corredor en una carrera. El contacto de las empresas con sus público ha cambiado.

■ Una de las tendencias que ha acelerado la pandemia ha sido la digitalización de las organizaciones deportivas y el modo de conectar con el público.

■ La digitalización permite conectar con el público, sea cliente o aficionado, durante todo el día. Ampliar el proceso de venta al antes y el después de la transacción es clave.

Salud Conciencia

■ El sector deportivo ya estaba en fase de concentración antes de la crisis sanitaria, una tendencia que seguirá más adelante. El mercado estará menos atomizado.

■ Si algo ha demostrado la crisis sanitaria es la importancia de la práctica de actividad física en la prevención y recuperación de las personas, y como arsenal de lucha contra el virus. La salud será el sector con el que aliarse para ganar relevancia en la sociedad, que anhela estar sana y vivir con mayor bienestar. Es una oportunidad para empresas de retail deportivo y gestoras de centros deportivos.

■ La experiencia del cliente ya no es puramente presencial u online. Ahora es un híbrido entre ambas, lo que permite a las empresas conectar con su target 24/7.

■ Sostenibilidad medioambiental, pero también económica. Es uno de los retos de esta industria tras la hecatombe provocada por la crisis sanitaria. Producir respetando el medioambiente es condición sine qua non para que las compañías puedan seguir operando y creciendo.

■ Reportaje

**Una recuperación
a golpe de datos
y experiencias**

p6-10

■ Reportaje

**Del logo a los
negocios: las nuevas
reglas del patrocinio**

p20-21

■ En datos

**El centro deportivo,
más 'phygital' y con el
foco puesto en salud**

p22-24

■ Reportaje

**Las federaciones,
del rol funcional al modo 'business'**

p44-45

2Playbook

Insight

2playbook.com

Febrero de 2021



DEPORTE DESPUÉS

DE

D.C. COVID