



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

Requisitos de la nueva Romareda:  
Cómo aumentar sus ingresos.

Autor/es

Antonio Santiago Beltrán Nuez

Director/es

Raúl Serrano Lázaro

Facultad de Economía y Empresa  
Año 2019

## Resumen:

En este trabajo se estudian los factores que condicionan la variación de asistencia a los estadios en equipos con entornos similares al Real Zaragoza. Para ello se hace una selección teniendo en cuenta la demografía, el palmarés y la historia del club.

Se mide la capacidad del estadio para albergar grandes eventos y la capacidad de Zaragoza para dar servicios a esos visitantes.

Además se analizan los requisitos mas importantes que deberían tenerse en cuenta para construir un nuevo estadio.

A través de Benchmarking se busca la manera de mejorar el estadio y de aumentar los ingresos en el matchday y en el estadio.

Por último se da una serie de recomendaciones de cómo debería ser el estadio y de qué características tener en cuenta para la construcción.

## Abstract:

In this work we study the factors that condition the variation of assistance to the stadiums in teams with similar environments to Real Zaragoza. To do this we make a selection taking into account the demographics, the palmares and the history of the club.

We measure the capacity of the stadium to host large events and the capacity of Zaragoza to provide services to these visitors.

We also analyze the most important requirements that should be taken into account to build a new stadium. Through Benchmarking we look for ways to improve the stadium and increase the income in the matchday and in the stadium.

Finally we give a series of recommendations of how the stadium should be and what characteristics to take into account for the construction.

# Índice

Resumen: .....	2
Abstract: .....	2
Índice .....	3
Índice de Tablas y Gráficos .....	5
Introducción.....	7
Marco teórico.....	8
Selección de equipos .....	10
Factor demográfico .....	10
Palmarés deportivo .....	13
Historia del club.....	14
Conclusiones de la variación de asistencia en los equipos con un entorno similar al del Real Zaragoza. ....	15
Acciones realizadas en los estadios de los equipos con características simliares .....	16
Valencia .....	16
Athletic Club.....	17
Real Betis .....	18
Sevilla .....	19
RCD Mallorca.....	19
Leicester.....	20
Manchester City.....	21
Olympique de Marseille.....	21
Napoli.....	22
Stuttgart.....	22
Eintracht Frankfurt.....	23
Liverpool.....	24
Capacidad de Zaragoza para atraer aficionados de distintos equipos .....	25
Capacidad de La Romareda para albergar otros grandes eventos .....	26
Selección Española de Fútbol .....	26
Finales de Copa del Rey/Reina de fútbol.....	27
Grandes Conciertos.....	28

Características y recomendaciones que debería tener la nueva Romareda .....	29
Proyecto a largo plazo .....	30
Capacidad financiera .....	30
Ubicación del estadio: .....	31
Comunicación con el público: .....	31
Seguridad: .....	32
Comodidad: .....	33
Publicidad en el estadio: .....	33
Vestuarios: .....	34
Túneles de vestuarios.....	35
Área VIP .....	37
Salas para eventos.....	37
Áreas de público .....	38
Espectadores incapacitados .....	38
Instalaciones para los medios informativos.....	39
Iluminación y suministro de corriente eléctrica .....	39
Estacionamientos .....	40
Servicios que debería ofrecer: .....	41
Maximizar los ingresos en un estadio.....	41
Nombre del estadio .....	42
Precios de los abonos .....	42
Palcos VIP.....	43
Zonas de Ocio y Restauración .....	44
Conclusiones.....	45
Bibliografía.....	46
ANEXOS .....	51
Anexo 1. Asistencia a los estadios .....	51
Anexo 2. Evolución de la asistencia del Valencia CF .....	54
Anexo 3. Evolución de la asistencia del Athletic Club.....	55
Anexo 4. Evolución de la asistencia del Betis .....	56
Anexo 5. Evolución de la asistencia del Sevilla .....	57

Anexo 6. Evolución de la asistencia del RCD Mallorca.....	58
Anexo 7. Evolución de la asistencia del Liverpool.....	59
Anexo 8. Evolución de la asistencia del Leicester.....	60
Anexo 9. Evolución de la asistencia del Manchester City.....	61
Anexo 10. Evolución de la asistencia del Olympique de Marseille .....	62
Anexo 11. Evolución de la asistencia del SSC Napoli .....	63
Anexo 12. Evolución de la asistencia del Stuttgart .....	64
Anexo 13. Evolución de la asistencia del Eintracht Frankfurt .....	65

### Índice de Tablas y Gráficos

Tabla 1. Ciudades con población similar a Zaragoza en +/-50%	11
Tabla 2. Ciudades con población similar a Zaragoza en +/- 100%	12
Tabla 3. Muestra de equipos por países	12
Tabla 4. Equipos eliminados por diferencias de palmarés	13
Tabla 5. Selección final de equipos	14
Tabla 6 Capacidad hotelera de Zaragoza.	25
Gráfico 1 Precio de los abonos más caros y más baratos en La Liga.....	43
Gráfico 2. Asistencia en liga de los equipos seleccionados de mayor a menor. ....	51
Gráfico 3. Aforo de los equipos seleccionados ordenados según la tasa de asistencia en liga. ....	52
Gráfico 4. Tasa de Ocupación de Mestalla.....	54
Gráfico 5. Evolución del número medio de asistentes a Mestalla.....	54
Gráfico 6. Tasa de Ocupación de San Mamés.....	55
Gráfico 7. Evolución del número medio de asistentes a San Mamés.....	55
Gráfico 8. Tasa de Ocupación del Benito Villamarín .....	56
Gráfico 9. Evolución del número medio de asistentes al Benito Villamarín. ....	56
Gráfico 10. Tasa de Ocupación del Ramón Sánchez Pizjuan.....	57
Gráfico 11.Evolución del número medio de asistentes al Ramón Sánchez Pizjuan. ....	57
Gráfico 12. Tasa de Ocupación de San Moix.....	58
Gráfico 13. Evolución del número medio de asistentes a San Moix.....	58
Gráfico 14. Tasa de Ocupación de Anfield. ....	59

Gráfico 15. Evolución del número medio de asistentes a Anfield. ....	59
Gráfico 16. Tasa de Ocupación del King Power Stadium. ....	60
Gráfico 17. Evolución del número medio de asistentes al King Power Stadium. ....	60
Gráfico 18. Tasa de Ocupación del Eithad Stadium. ....	61
Gráfico 19. Tasa de Ocupación del Etihad Stadium. ....	61
Gráfico 20. Tasa de Ocupación de Vélodrome. ....	62
Gráfico 21. Evolución del número medio de asistentes al Vélodrome. ....	62
Gráfico 22. Tasa de Ocupación del San Paolo. ....	63
Gráfico 23. Evolución del número medio de asistentes al San Paolo. ....	63
Gráfico 24. Tasa de Ocupación del Mercedes-Benz Arena. ....	64
Gráfico 25. Evolución del número medio de asistentes al Mercedes-Benz Arena. ....	64
Gráfico 26. Tasa de Ocupación del Commerzbank-Arena. ....	65
Gráfico 27. Evolución del número medio de asistentes al Commerzbank-Arena. ....	65

## Introducción

El fútbol es el deporte con más seguidores de nuestro país “8 de cada 10 adultos en España (más de 31 millones) se declaran seguidores de algún deporte” (Expansión 2013). Ese mismo estudio dice que el fútbol encabeza la lista con cifras cercanas al 70 por ciento.

Todos los fines de semana, miles de personas acuden a los estadios para ver a sus equipos jugar. Además cuando los equipos van a estadios rivales, muchos aficionados se desplazan con ellos para poder disfrutar de los partidos a la vez que hacen turismo.

El Real Zaragoza es uno de los equipos más importantes de la segunda división española. La actual etapa del club en esta liga hace que los ingresos se vean afectados considerablemente.

Unos mayores ingresos procedentes de los derechos televisivos o un aumento en el número de aficionados que asisten a los partidos serían algunas de las claras consecuencias que tendrían para el club el subir a primera división.

El estadio actual lleva siendo objeto de campañas políticas y de promesas de los directivos desde hace más de una década. En la actualidad, parece que la idea más probable es la construcción del estadio en la misma ubicación.

Por eso en este trabajo trataremos de analizar como objetivo principal como debería ser la nueva Romareda y que requisitos debería tener el estadio para mejorar sus ingresos.

Nos apoyaremos en varios objetivos secundarios que nos ayudaran a determinar las características del estadio:

- Observar la evolución y los motivos que condicionan la asistencia a los estadios en equipos con entornos similares al Real Zaragoza.
- Evaluar la capacidad de Zaragoza y La Romareda para atraer turistas y grandes eventos.
- Analizar los requisitos y recomendaciones que tiene que tener un nuevo estadio.
- Analizar las posibles áreas de mejora que aumenten los ingresos en el Matchday.

Para ello nos basaremos en hacer Benchmarking tanto con los equipos de características similares como con los equipos que gestionen bien las distintas áreas de las que hablaremos.

## Marco teórico

El Benchmarking surgió en el año 1976 acuñado por una empresa americana (Xerox 1976). Existe una gran parte de autores que comparte que este concepto lleva utilizándose por muchas empresas a lo largo de la historia. No fue hasta el año 1989 cuando se conceptualizó el término de la manera como lo conocemos en la actualidad (Camp 1989).

El Benchmarking es una herramienta que permite comparar y evaluar el rendimiento de las empresas. Consiste en aprender aquellas prácticas que utilizan otras empresas para poder adaptarlas a la tuya.

La definición como ya hemos mencionado tiene numerosas variables, algunos autores comparten que es una “técnica de mejora operativa”(Cox y Thompson 1998).

Otros la definirían como una herramienta para gestionar la competitividad y la estrategia (Watson 1993) y otros la relacionarían con un pensamiento de superación y de mejora continua (Spendollini 1992).

Se tome la definición que se tome hay tres aspectos claves que hay que tener en cuenta a la hora de utilizar Benchmarking (Xerox 1976):

- El primero de ellos es que tiene más importancia el conocer el proceso de cómo se llega a unos resultados que los propios resultados.
- El segundo sería que el Benchmarking podría aplicarse a cualquiera de las áreas de la empresa.
- Por último, hay que tener en cuenta que esta técnica sirve para comparar cualquier empresa que destaque en cualquier aspecto sea o no sea competencia nuestra.

Para analizar cómo mejorar el rendimiento del estadio del Real Zaragoza usaremos esta técnica analizando los productos, servicios y prácticas de los equipos con entornos similares al del Real Zaragoza. Después usaremos el Benchmarking para analizar los posibles puntos de mejora que podría tener La Romareda en cada uno de los requisitos técnicos para construir un estadio.

Con estos datos obtendremos como mejoran los equipos los ingresos procedentes del estadio y analizaremos las opciones que tiene el Real Zaragoza para crecer.



Según la matriz de (Ansoff 1957), existen tres tipos de oportunidades que hay que desarrollar para poder llegar al crecimiento.

- En primer lugar sería la “Penetración en el mercado”, que consistiría en que la participación de la población local aumentara utilizando el mismo producto. Aplicado al trabajo, sería conseguir atraer a más gente de Zaragoza (o seguidora del Zaragoza) al estadio. Además según (Maslow 1954) las personas tienen un sentimiento de satisfacción al sentirse parte de un grupo. Para una entidad tan posicionada como el Real Zaragoza, no debería ser muy difícil potenciar este sentimiento.
- La segunda oportunidad sería la estrategia de “Desarrollo del Mercado”, esta estrategia buscaría que aumentara la participación en mercados nuevos. Aplicado a este trabajo diferenciaríamos dos distintos que serían: en primer lugar el público de los equipos visitantes los días de partido a la ciudad y en segundo lugar aumentar el número de peñas y de clubes de seguidores del Real Zaragoza en distintas localidades que no fueran Zaragoza
- La última oportunidad de crecimiento sería “Desarrollo del producto” que buscaría nuevos productos en el mercado local. Aplicado a nuestro trabajo sería buscar otros posibles usos alternativos para el estadio aparte de los partidos del Real Zaragoza.

Hemos podido observar que el estadio de La Romareda tendría esas tres oportunidades bien diferenciadas. Con una buena gestión, podría suponer para el Real Zaragoza una oportunidad de notable crecimiento.

Es decir, para que el Real Zaragoza aumentara sus ingresos por medio de su estadio, debería centrarse en tres aspectos claves: Penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto. Además el club debería centrarse en aumentar la demanda global atrayendo a más público (tanto local como visitante), en aumentar la frecuencia de uso del estadio y en aumentar el gasto de los asistentes al estadio.

## Selección de equipos

Para poder llevar a cabo la investigación y escoger los clubes con un entorno similar al de Real Zaragoza creímos conveniente escoger los equipos de las cinco principales ligas de Europa:

- Bundesliga (Alemania)
- Serie A (Italia)
- Ligue 1 (Francia)
- Premier (Inglaterra)
- La Liga (España)

Dado que el equipo a analizar, el Real Zaragoza, juega actualmente en la segunda división española, se consideró oportuno extender el análisis a la segunda categoría de esta liga.

Realizamos el estudio considerando varios criterios importantes: demografía, palmarés deportivo e historia del club. Se analizaron varias bases de datos, y se observaron los 120 equipos de las cinco ligas (localización, población, ciudad, estadio, aforo y año de fundación del equipo).

### Factor demográfico

En cuanto a la demografía, creemos que es importante la localización del club y el número de habitantes de las ciudades en las que se encuentra el estadio.

Aunque la cantidad de simpatizantes no es directamente proporcional al número de población, sí que es cierto que dos ciudades con poblaciones muy distintas tendrán un número de aficionados muy distinto. Por eso y como primera restricción, creímos conveniente que la población de la ciudad no estuviera muy lejos a la de Zaragoza. Dado que los censos de cada país eran de distintas fechas, se redondearon las poblaciones a las decenas de millar y se procedió al análisis. Para ello utilizamos una variación porcentual de la población en un +/- 50%. De este porcentaje obtuvimos todos los equipos de ciudades con una población mínima de 446.667 y máxima de 1.005.000.

Tabla 1. Ciudades con población similar a Zaragoza en +/-50%

País	Equipo	Ciudad	Población	Estadio	Aforo	Año Fundación
Alemania	Eintracht Frankfurt	Frankfurt	700.000	Commerzbank-Arena	51.500	1899
Alemania	Stuttgart	Stuttgart	600.000	Mercedes-Benz Arena	60.441	1893
Alemania	Fortuna Düsseldorf	Düsseldorf	600.000	Esprit Arena	53.600	1895
Alemania	Borussia Dortmund	Dortmund	580.000	Signal Iduna Park	80.645	1909
Alemania	Werder Bremen	Bremen	550.000	Weserstadion	42.500	1899
Alemania	RB Leipzig	Leipzig	530.000	Red Bull Arena	42.959	2009
Alemania	Hannover 96	Hannover	520.000	HDI-Arena	49.000	1896
Alemania	Nürnberg	Nürnberg	500.000	Stadion Nürnberg	50.000	1900
Inglaterra	Liverpool	Liverpool	470.000	Anfield	45.275	1892
Inglaterra	Manchester City	Manchester	520.000	Eithad Stadium	47.726	1880
Inglaterra	Manchester United	Manchester	520.000	Old Trafford	75.765	1878
Inglaterra	Leicester	Leicester	670.000	King Power Stadium	32.500	1884
Inglaterra	Everton	Liverpool	470.000	Goodison Park	40.157	1878
Italia	Juventus	Turín	900.000	Juventus Stadium	41.254	1897
Italia	Napoli	Nápoles	980.000	San Paolo	60.240	1926
Italia	Sampdoria	Génova	590.000	Luigi Ferraris	36.536	1946
Italia	Torino	Turín	900.000	Grande Torino	27.994	1906
Italia	Genoa	Génova	590.000	Luigi Ferraris	36.536	1893
Francia	Olympique Lyonnais	Lyon	500.000	Stade des Lumières	59.186	1950
Francia	Olympique de Marseille	Marsella	850.000	Vélodrome	67.054	1899
Francia	Toulouse	Toulouse	450.000	Stade de Toulouse	36.500	1970
España 1 <sup>a</sup>	Betis	Sevilla	700.000	Benito Villamarín	59378	1907
España 1 <sup>a</sup>	Levante	Valencia	790.000	Ciutat de València	25354	1908
España 1 <sup>a</sup>	Sevilla	Sevilla	700.000	Ramón Sánchez Pizjuan	43639	1890
España 1 <sup>a</sup>	Valencia	Valencia	790.000	Mestalla	48600	1919
España2 <sup>a</sup>	Málaga	Málaga	570.000	La Rosaleda	30044	1947
España2 <sup>a</sup>	Real Zaragoza	Zaragoza	670.000	La Romareda	33068	1932

Se obtuvieron 26 equipos de los cuales se iban a dejar de analizar varios por motivos referentes al palmarés o a la historia del club. Es por eso por lo que nos pareció una muestra pequeña y se decidió aumentar el porcentaje de variación a un +/- 100%.

Tabla 2. Ciudades con población similar a Zaragoza en +/- 100%

País	Equipo	Ciudad	Población	Estadio	Aforo	Año de Fundación
<b>España 1<sup>a</sup></b>	Athletic Club	Bilbao	350.000	San Mamés	53289	1897
<b>España2<sup>a</sup></b>	UD Las Palmas	Las Palmas de Gran Canaria	380.000	Estadio de Gran Canaria	32400	1949
<b>España2<sup>a</sup></b>	RCD Mallorca	Palma de Mallorca	400.000	Son Moix	23142	1916
<b>Francia</b>	Nice	Niza	340.000	Allianz Riviera	35624	1904
<b>Inglaterra</b>	Cardiff	Cardiff	350.000	Cardiff City Stadium	26828	1899
<b>Italia</b>	Fiorentina	Florenca	380.000	Artemio Franchi	47.290	1926
<b>Italia</b>	Bologna	Bolonia	390.000	Renato Dall'Ara	38.279	1909

En resumen, si nos basamos en un criterio únicamente demográfico (número de habitantes), son 33 equipos de las cinco grandes ligas que juegan en ciudades con una población dentro de nuestro intervalo. En la siguiente tabla podemos verlos ordenados por países.

Tabla 3. Muestra de equipos por países

España 1 <sup>a</sup>	España 2 <sup>a</sup>	Alemania	Francia	Inglaterra	Italia
<b>Betis</b>	Málaga	Eintracht Frankfurt	Olympique Lyonnais	Liverpool	Juventus
<b>Levante</b>	UD Las Palmas	Stuttgart	Olympique de Marseille	Manchester City	Napoli
<b>Sevilla</b>	RCD Mallorca	Fortuna Düsseldorf	Toulouse	Manchester United	Sampdoria
<b>Valencia</b>		Borussia Dortmund	Nice	Leicester	Torino
<b>Athletic Club</b>		Werder Bremen		Everton	Genoa
		RB Leipzig		Cardiff	Fiorentina
		Hannover 96			Bologna
		Nürnberg			

Como podemos observar, existen grandes diferencias entre los equipos de las tablas anteriores. Tenemos equipos de una gran importancia a nivel mundial (como son el Manchester United o la Juventus) que tienen una serie de características como el palmarés que están muy lejos del que puede tener el Real Zaragoza. Por eso pasamos a

seguir analizando características que eliminaran de la muestra las grandes discrepancias entre equipos.

## Palmarés deportivo

El palmarés deportivo es el atributo más importante a la hora de clasificar los equipos, pero también es una característica que según en qué la basemos puede haber discrepancias con otras clasificaciones. Como en este trabajo se está analizando el estadio del club y la competición que más partidos disputa en un estadio es la liga, seleccionamos como criterio basarnos en dicha competición.

Analizamos en el histórico los equipos con más puntos en cada liga (en el caso de España sólo se ha tenido en cuenta la primera división) y se eliminaron los tres primeros clasificados de cada liga:

- **España:** Real Madrid, FC. Barcelona y Atlético de Madrid.
- **Alemania:** Bayern München, Borussia Dortmund y Werder Bremen.
- **Francia:** Olympique Lyonnais, PSG y Girondins de Bordeaux.
- **Inglaterra:** Manchester United, Arsenal y Chelsea.
- **Italia:** Juventus, Inter y Milán.

Como la mayoría de las ligas tienen 20 equipos en la máxima categoría, decidimos que todos los que no entraran históricamente en ese rango, no serían analizados.

*Tabla 4. Equipos eliminados por diferencias de palmarés*

<b>España 1<sup>a</sup></b>	<b>España 2<sup>a</sup></b>	<b>Alemania</b>	<b>Francia</b>	<b>Inglaterra</b>	<b>Italia</b>
Betis	RCD Mallorca	Eintracht Frankfurt	Nice	Liverpool	Bologna
Athletic Club	UD Las Palmas	Stuttgart	Olympique de Marseille	Manchester City	Napoli
Sevilla		Fortuna Düsseldorf	Toulouse	Everton	Sampdoria
Valencia		Hannover 96		Leicester	Torino
		Nürnberg			Genoa
		<i>Borussia Dortmund</i>			Fiorentina
		<i>Werder Bremen</i>		<i>Cardiff</i>	
<i>Levante</i>	<i>Málaga</i>	<i>RB Leipzig</i>	<i>Olympique Lyonnais</i>	<i>Manchester United</i>	Juventus

## Historia del club

Por último, se ha creído conveniente analizar la historia que tiene el club. La pertenencia o afición a un equipo y la asistencia al estadio, depende en gran medida de aspectos motivacionales. Son muchas las familias en las que varias generaciones simpatizan con el mismo club, por eso creemos que para que un equipo se pueda comparar al Real Zaragoza, tiene que tener una cierta longevidad. Así podrán haberse dado una serie de situaciones similares a las de nuestro equipo. Dado que el Real Zaragoza es un equipo con 85 años de historia, hemos eliminado todos los equipos que no tengan al menos 75 años de historia; es decir; el año de fundación tuvo que ser antes de 1944. Además, la afición a los equipos depende también de unas tendencias ligadas al palmarés deportivo. Si un equipo gana todo, aumenta su número de simpatizantes, y si un equipo no gana nada, es más probable que no aumente los seguidores. En el caso del Real Zaragoza, es más probable que cuando ganó la Recopa, o cuando se ha clasificado para jugar en competición europea, atraiga más a las nuevas generaciones que cuando ha descendido a la segunda división. Hay dos aspectos que nos parecieron importantes para que un club tenga aficionados en la actualidad y son que haya realizado alguna proeza en su historia total o que en los últimos años haya ganado algún título.

Después de todas estas restricciones, la muestra se redujo a 12 equipos con características similares.

*Tabla 5. Selección final de equipos*

<b>España 1ª</b>	<b>España 2ª</b>	<b>Alemania</b>	<b>Francia</b>	<b>Inglaterra</b>	<b>Italia</b>
Betis	RCD Mallorca	Eintracht Frankfurt	Olympique de Marseille	Liverpool	Napoli
Sevilla		Stuttgart		Manchester City	
Valencia		<i>Fortuna Düsseldorf</i>		Leicester	<i>Juventus</i>
Athletic Club		<i>Borussia Dortmund</i>			<i>Sampdoria</i>
		<i>Werder Bremen</i>			<i>Torino</i>
		<i>RB Leipzig</i>	<i>Olympique Lyonnais</i>	<i>Manchester United</i>	<i>Genoa</i>
	<i>Málaga</i>	<i>Hannover 96</i>	<i>Toulouse</i>	<i>Everton</i>	<i>Fiorentina</i>
<i>Levante</i>	<i>UD Las Palmas</i>	<i>Nürnberg</i>	<i>Nice</i>	<i>Cardiff</i>	<i>Bologna</i>

## Conclusiones de la variación de asistencia en los equipos con un entorno similar al del Real Zaragoza.

Después de analizar los 12 equipos de una manera individualizada (ver anexos), hemos obtenido varias conclusiones que pueden ayudar al Real Zaragoza a mejorar sus datos de asistencia:

- La primera de ellas es que la asistencia depende por lo general de los rendimientos deportivos. Hemos observado como un equipo que desciende a segunda división pierde asistencia en la siguiente temporada y cómo cuando vuelven a la máxima categoría o consiguen puestos para jugar competiciones europeas experimentan un incremento en la asistencia.
- La segunda conclusión es que la gestión del club es otro factor muy determinante a la hora de analizar la asistencia ya que aspectos como reformas en los estadios o cambios en la dirección conllevan a variaciones en el número de espectadores.
- La última conclusión es que dependiendo de la liga en la que juega el equipo, tienen una mayor o menor tasa de asistencia. Los equipos de la Premier o de la Bundesliga presentan unos datos mucho mayores frente a los equipos españoles, franceses o italianos.

Factores como el cuidado al espectador, las facilidades a la hora de adquirir entradas y especialmente los precios mas bajos hacen que la asistencia sea mucho mayor en estas ligas (elEconomista 2017).

Si mejoráramos cualquiera de los tres puntos anteriores, es muy probable que nuestros datos de asistencia aumentaran. En el rendimiento deportivo podemos ver como los equipos que mejores resultados tienen son los que tienen a los mejores deportistas y entrenadores. Es decir, que el presupuesto del equipo influye directamente en los resultados del club. Por eso nuestra máxima aspiración sería tener el capital necesario para los jugadores y cuerpo técnico que nosotros quisiéramos. Fichar grandes jugadores con un presupuesto modesto es muy complicado. Los aumentos de un año a otro de valor de equipo suelen tener variaciones muy pequeñas salvo los equipos que reciben grandes inyecciones de dinero por cambios en la gestión del club. Es por eso por lo que un gran apoyo a la cantera y una inversión a largo plazo en este aspecto podría ser muy positiva para el Real Zaragoza al cabo de unos años.

Vemos mucho más realista para aumentar la asistencia a corto plazo mejorar la gestión del club y el estadio e intentar parecernos a lo que hacen los equipos en la liga alemana e inglesa. Además, subir a primera división debería ser una prioridad ya que sólo con los derechos televisivos el Real Zaragoza ganaría una importante suma de dinero al que podría sacar un gran rendimiento.

Los equipos que menos ganaron en la temporada 2017-18 de primera división fueron el Girona y el Leganés con 43,3 millones de euros. Por otro lado, el mayor de la Segunda División fue el Granada que recibió 22,9 millones de euros (El Confidencial 2018). Esto sucede dado que el Real Decreto-Ley 5/2015 establece que de la totalidad de ingresos por derechos televisivos que se reparte entre la primera y segunda división, el 90% se reparte entre los equipos de primera división y el 10% restante entre los de segunda división. Además, de esos porcentajes se reparten el 50% a partes iguales en primera división y el 70 % a partes iguales en segunda división (Arroyo 2018).

## Acciones realizadas en los estadios de los equipos con características similares

Como hemos dicho, el mejorar la gestión del estadio debe ser primordial para el Real Zaragoza. Es por eso por lo que analizaremos que usos dan a los estadios los equipos con entornos similares. De esta manera, el Real Zaragoza podrá aplicar alguno de esos usos alternativos en La Romareda.

### Valencia

El Valencia es un buen ejemplo de cómo cambiar la imagen de un estadio sin la necesidad de tener que hacer uno nuevo. Aunque es cierto que el club valenciano quiere hacer un nuevo estadio, en el año 2013 el equipo de Marketing buscó las maneras de aumentar los ingresos del club e hizo un lavado de imagen al estadio.

En primer lugar, hizo un cambio interior en el que pintó todos los asientos con los colores del club en los que dibujó un gran mosaico de un murciélago (símbolo del club). De esta manera se consiguió aumentar el valor de marca y que la esencia del club estuviera muy presente. Además, se instaló un nuevo vídeo marcador que le dio una sensación de modernidad al estadio. En el año siguiente hicieron la reforma de la parte



exterior. Decoraron el exterior del estadio con paneles de los éxitos del club y con las leyendas del equipo, también añadieron un gran murciélago naranja en el exterior de una de las gradas.

Aparte del cambio estético tanto interior como exterior, el club hizo cambio en su política de palcos VIP. Se añadieron hasta cinco tipos distintos de palcos que generaron la posibilidad a numerosas empresas y personalidades de celebrar eventos y ver los partidos en el estadio de una manera diferente.

También creó un Business Club en el que los amantes del equipo estén en contacto con profesionales de los negocios dando lugar a un punto de intercambio de ideas y de networking.

Además, el club ofrece visitas guiadas para empresas, entidades educativas y público en general. también da la posibilidad de hacer un almuerzo y reunión de trabajo, de un catering en el palco VIP, de hacer un tour por el estadio y de finalizar con un partido en Mestalla.

Ofrece la oportunidad de hacer tu evento a medida: conferencias, incentivos, partidos privados, showrooms, clinics, lanzamiento de penaltis, viajes con el equipo, comidas de empresa, ceremonias y cualquier cosa que necesite el cliente (Valencia CF 2019).

## Athletic Club

El Athletic Club, ha tenido uno de los estadios más emblemáticos de La Liga, San Mamés. Destacaba por el ambiente que se generaba en los partidos creando una atmósfera especial tanto para los jugadores locales como para los visitantes. En esa misma ubicación se tiró y se levantó el nuevo estadio en el que se intentó crear esa misma atmosfera. La construcción del nuevo estadio ha hecho que el Athletic tenga un estadio adaptado a los nuevos tiempos, moderno y muy accesible además de convertirse en un estadio al que poder sacar mucho rendimiento económico en los días de partido (Athletic Club 2019).

En cuanto a la iluminación de San Mamés hay que decir que ha creado la posibilidad gracias a numerosas pantallas de LED de crear cualquier tipo de imagen y color en el exterior del estadio dependiendo del evento que se celebre en el campo. Esto consigue que la ambientación del estadio y la experiencia del asistente sean mucho más satisfactorias.

Además se siguieron todas las exigencias de la UEFA para poder ser catalogado como un estadio de la máxima categoría lo que hace posible que San Mamés pueda albergar partidos de todo tipo. Aumentaron la capacidad a 53.000 aficionados y fue premiado en el año 2015 como el mejor edificio deportivo del mundo.

Las gradas fueron construidas para minimizar la distancia entre aficionados y terreno de juego lo cual hace que ir al partido sea una experiencia mucho más satisfactoria.

Como hemos mencionado, desde el club querían aumentar los ingresos procedentes del estadio lo máximo posible, por eso proporcionaron al estadio un Museo del club, una tienda oficial, dos restaurantes y salas para realizar eventos, conferencias y reuniones.

De esta manera el Athletic Club consigue varios propósitos que podrían interesarle al Real Zaragoza que serían aumentar la frecuencia de uso del estadio y aumentar el gasto de los aficionados en el estadio.

Al ser un estadio con tanta importancia, San Mamés ha tenido la posibilidad de ser sede en 2018 de las finales de Rugby de la Challenge Cup y de la Champions Cup. Esto hizo que San Mamés tuviera una alta repercusión en los medios ya que el partido fue retransmitido en 115 países y atrajo a una gran cantidad de medios de comunicación.

Por todo lo anterior y con la satisfacción del público en todos los partidos disputados en San Mamés, Bilbao ha sido elegida como sede para la Eurocopa 2020. Esto demuestra la importancia que puede tener un estadio para una ciudad ya que el turismo en Bilbao aumentará notablemente ese año.

## Real Betis

El Betis hizo una novedosa acción relacionada con el marketing sensorial y el marketing de experiencia. Firmó un acuerdo en el año 2017 con la compañía Signify, una de las líderes mundiales en iluminación, e intentó demostrar como con diferentes tipos de luces se podían mejorar aspectos claves del estadio (Signify 2017). Se centró en aumentar la seguridad del estadio, mejorar la calidad y efectividad de las operaciones y sobre todo de hacer que los aficionados tuvieran una mejor experiencia. Las luces del estadio han pasado de ser un elemento con la simple función de dar luz a ser un elemento innovador del estadio que le permite en distintos momentos trasladar a la gente a sitios que necesitan. Por ejemplo, esta iluminación dirige al espectador en los tiempos de descanso hacia la zona de restauración o de lavabo o al finalizar el partido hacia las salidas.

Además, iluminaron el terreno de juego con LED y consiguieron maximizar la experiencia de los aficionados y dotaron al estadio de un gran nivel de sostenibilidad. Con la reciente reforma se posicionaron como el cuarto estadio español (Betis 2019).

## Sevilla

El estadio del Sevilla sufrió una serie de remodelaciones en las que sustituyó el color de los asientos y renovó la fachada recubriéndola con un material metálico y luces LED. Esto ha supuesto un cambio de imagen importante en el que se le da mucho valor a los colores del club y se le cambia la apariencia a un estadio más moderno. Además ha hecho cambios en los vestuarios y ha añadido dos video marcadores nuevos lo que además de la modernidad ofrece una gran posibilidad para hacer acciones de marketing y publicidad. También hay que destacar que es un estadio utilizado por la selección española para celebrar encuentros y destaca porque España nunca ha perdido ningún partido ahí (Sevilla 2019).

## RCD Mallorca

El Mallorca al igual que el Real Zaragoza es uno de los equipos españoles que querría tener una fuerte remodelación o un cambio de estadio. Al llevar varias temporadas lejos de la máxima categoría, están perdiendo muchas oportunidades de patrocinio o de ingresos extra. Esto supone una gran dificultad para llevar a cabo estos proyectos.

A pesar de lo anterior, el estadio San Moix intenta ampliar su uso con diversas actividades para generar unos ingresos extra. Ha sido escenario de varios spots para multinacionales y da la posibilidad a los aficionados de celebrar cenas o partidos de fútbol de particulares.

También ofrece el Tercer Tiempo que da la posibilidad a aficionados de asistir a las ruedas de prensa de los entrenadores, de poder interactuar con los jugadores y cuerpo técnico a pie de campo y de tomar un aperitivo (RCD,Mallorca 2019).

## Leicester

El Leicester inauguró su estadio en la temporada 2002-03 con el nombre de Walkers Stadium. No fue hasta el año 2011 cuando se pasó a llamar King Power Stadium ya que el nuevo presidente era el propietario de esa empresa tailandesa.

En el estadio del Leicester pueden realizarse visitas guiadas cuatro veces al día por un precio de 15 libras.

Este estadio, a pesar de ser de un equipo con un modesto palmarés, ofrece la posibilidad de celebrar eventos de todo tipo.

Da la posibilidad de adaptarse a todos sus aficionados y tiene gran cantidad de salas para celebraciones. Desde cenas de navidad o cenas de empresa hasta banquetes o conferencias para 650 personas. Además dispone de salas privadas en las que puedes tener una cena íntima con vistas al césped del estadio.

Otra salida que dan desde el club para aumentar el rendimiento de su estadio es la celebración de bodas y en especial hay que destacar un apartado de su página web en el que se especializan en bodas asiáticas. Esto es una clara estrategia de diversificación por parte del club ya que en mi opinión le da la oportunidad de aumentar su demanda global en otros mercados. La suma de tener una dirección tailandesa y el dar la posibilidad de celebrar bodas asiáticas puede hacer que el equipo inglés aumente su cuota de mercado en uno de los países más importantes de Asia.

Además el estadio tiene una moderna tienda de productos oficiales que en los días de partido abre desde las 9 de la mañana hasta 45 minutos después de que el partido finalice.

También ofrece grandes posibilidades para los más pequeños como celebraciones de cumpleaños, oportunidad de formar parte de la organización los días de partido o distintas acciones que hacen que el equipo gane futuros seguidores.

Por último el King Power Stadium trabaja con varias asociaciones para personas con discapacidades tratando de hacer que todos los aficionados puedan disfrutar de los encuentros de la misma manera y valorando la satisfacción de este sector de aficionados (Leicester 2019).

## Manchester City

El City of Manchester es el estadio del Mánchester city desde la temporada 2003-2004. Como pasa con muchos de los estadios de los grandes equipos europeos, el estadio pasó a denominarse Etihad Stadium por un contrato de patrocinio con una compañía aérea. Así pues, el club cambiaba una parte de la identidad del club para conseguir un fuerte ingreso de patrocinio. El club recibe más de 51 millones de euros por temporada procedentes de diferentes patrocinios con esa empresa (Lorenzo 2018).

El club hizo varios estudios para remodelar el estadio y subir los techos añadiendo así la posibilidad de una tercera grada completa. Finalmente sólo hizo unas ampliaciones en una de las gradas que consistieron en aumentar en 6.000 personas el aforo y en añadir tres filas de asientos en cada grada para alcanzar una capacidad total de 55.000 personas. En un futuro, el club podría hacer lo mismo en otra de las gradas dependiendo de la demanda. Esto es importante para el Real Zaragoza ya que el club podría tratar de ir haciendo unas ampliaciones de manera gradual para ir aumentando la oferta de asientos en función de la demanda.

Además el City no sólo utiliza el estadio para fines deportivos sino que es el venue de importantes conciertos. Grupos como Metallica o el reencuentro de las Spice Girls podrán verse en el Etihad este año. El club conseguirá un ingreso extra, un gran impacto y una alta repercusión en los medios de comunicación generando así un mayor valor de la marca (Manchester City 2019).

## Olympique de Marseille

El Orange Velodrome se caracteriza porque ha albergado distintas competiciones a lo largo de la historia como campeonatos del mundo de ciclismo en pista, el Tour de Francia, competiciones de atletismo, gimnasia, boxeo o rugby. En 2020 será sede de la Champions Cup de Rugby y de la European Rugby Challenge Cup.

El estadio ha ido renovándose ya que ha sido sede del Mundial de Fútbol de Francia y de la Eurocopa 2016. Esta última remodelación aumentó el aforo de 60.000 a 67.000 e hizo que todos los asientos quedaran cubiertos y protegidos del viento.

Además el acuerdo de patrocinio con la empresa de telecomunicaciones Orange supone para el club unos ingresos extras que han sido satisfactorias para ambas partes ya que ampliaron los contratos de patrocinio a la camiseta del club.

Durante los días de partido el estadio ofrece unas salas privadas con 16 sillones que dan a los asistentes un acceso privilegiado al campo además de aparcamiento y un exclusivo catering y regalo de recuerdo.

El estadio también cuenta con visitas guiadas a un precio de 18 euros por persona.

Además es un ejemplo en eficiencia energética ya que gracias a una planta potabilizadora y a una serie de turbinas eólicas, es capaz de generar más energía que la que consume el estadio (Olympique de Marseille 2019).

## Napoli

El estadio San Paolo no es un buen ejemplo en el que el Real Zaragoza debería fijarse. Presenta numerosas quejas de aficionados, equipos rivales y hasta el actual presidente critica que la localidad no ha hecho nada por mantenerlo y que lo ha dejado perder.

En una entrevista del diario Marca, el presidente del club italiano decía que no tiraba el estadio abajo ya que era el estadio de Diego Maradona y era el único legado que tenía el club (Marca 2018).

Además el estadio no da información de ninguna actividad en su página web a excepción de las normas de conducta y la historia de las instalaciones (Napoli 2019).

El equipo quiere mudarse de estadio o reconstruir uno nuevo lo cual da la oportunidad de ver a otros clubes como puede terminar un estadio si las autoridades pertinentes y la directiva del club no se ponen de acuerdo.

El único aspecto en el que podría fijarse el Real Zaragoza es en el cómo no gestionar un estadio y en las consecuencias que puede tener el no llegar a acuerdos con los dirigentes políticos de la localidad.

## Stuttgart

El Mercedes-Benz Arena es un ejemplo de buena gestión del estadio ya que ofrece numerosas posibilidades para sus aficionados.

Es un estadio adaptado para la celebración de numerosos eventos y eso hace que no sólo sea un lugar especial para los aficionados al fútbol.

Posee gran cantidad de salas para atraer a empresas privadas a celebrar eventos lo que supone que sólo de este sector haya más de 300 eventos al año.

Además organizan conciertos, cumpleaños e incluso bodas. Existe una gran tendencia a diversificar para aumentar la demanda de uso del estadio y dan posibilidad de organizar eventos para cualquier número de personas en la mejor ubicación posible dentro del estadio.

En cuanto a los Tours los da de una manera innovadora ya que no sólo ofrecen la visita guiada como la mayoría de los equipos. En el Mercedes-Benz Arena se da la posibilidad de mediante gafas de realidad virtual de ver lo que pasa en cada parte del estadio en los días de partido. Esto supone una experiencia única y memorable que hace que tanto los aficionados al club y los turistas de la ciudad recuerden el estadio de una manera positiva.

También se ofrecen diferentes modalidades de Tour ya sean Vip, para niños o para personas con movilidad reducida.

Sin embargo una de las mejores experiencias para los visitantes es el Tour el día de partido que consiste en la visita guiada 4 horas antes de los partidos en el estadio. En primer lugar es una buena idea ya que hace sentir la adrenalina del partido y en segundo lugar porque hace que los aficionados del estadio pasen más tiempo el día de partido en el estadio. Al pasar más tiempo en el estadio es muy probable que el aficionado haga algún gasto extra en cualquiera de las instalaciones del club.

El estadio no sólo está orientado para los aficionados al fútbol ya que en uno de sus laterales se construyó el Scharrena. Consiste en un centro deportivo con capacidad para más de 2000 personas que puede utilizarse con independencia de los partidos del Stuttgart.

El estadio consiguió ser tan eficiente gracias a una serie de remodelaciones antes y después del Mundial de 2006 (Stuttgart 2019).

## Eintracht Frankfurt

El estadio del Frankfurt se inauguró en el año 2005 para la Copa confederaciones reemplazando en la misma ubicación al antiguo estadio del club que se fue tirando gradualmente para permitir que el Frankfurt pudiera seguir jugando partidos. Fue construido para poder ser sede del Mundial de 2006 y tuvo un coste superior a los 125 millones de euros.

Al ser un estadio nuevo, puede construirse teniendo muchos más factores en cuenta que en la construcción de los antiguos estadios. La característica principal de este estadio y que hace que sea un estadio especial es que tiene un techo retráctil convertible lo que da muchas más posibilidades de adaptación para los eventos del interior ante cambios en la climatología.

Además el estadio se construyó para tener más de 2000 asientos de categoría superior y más de 80 palcos para 22 personas cada uno (Eintracht Frankfurt 2019).

## Liverpool

El Liverpool es uno de los equipos que se hacen raro ver en esta selección pero que cumplía todas las características. Es un gran ejemplo para todos los equipos ya que tiene uno de los estadios más emblemáticos del mundo y gestionando todos sus activos de una manera adecuada, ha conseguido en este año 2019 ganar la Champions League.

Aunque no sería adecuado comparar este club con el Real Zaragoza ya que tiene unos ingresos mucho mayores, creo que es bueno ver como gestiona su estadio para intentar adaptar sus estrategias a La Romareda en un futuro.

En primer lugar Anfield tiene un Tour con visita guiada en el que puedes ver el museo del club, las instalaciones del estadio y visitar el césped. Como es un estadio con una larga historia, el club siempre ha recordado esos momentos con diferentes estatuas o monumentos que hacen que mientras estas en el estadio sientas que estas en un lugar histórico. Un ejemplo es un monumento para la tragedia de 1989 en la que 96 personas perdieron la vida debido a una avalancha, Ese lugar tiene una llama permanente en la que turistas y aficionados permanentemente dejen mensajes, flores, bufandas y numerosos recuerdos para homenajear a las víctimas y mostrar que nunca se las olvidara. (Liverpool FV 2019).

Gracias a sus mejoras y ampliaciones en las gradas, el Liverpool ha aumentado sus ingresos los días de partido en 18 millones de libras.



## Capacidad de Zaragoza para atraer aficionados de distintos equipos

Cada vez que un equipo se desplaza para jugar un partido a otra ciudad, es acompañado por una gran cantidad de aficionados que aprovechan el fin de semana para ver a su equipo y visitar una ciudad española.

Según la conferencia internacional sobre estadísticas de viajes y turismo (1991) , el turismo se define como “ Las actividades de las personas que se desplazan a un lugar distinto al de su entorno habitual, por menos de un determinado tiempo y por un motivo principal distinto al de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado”.

Así pues podemos decir que cada vez que un aficionado de un equipo viaja a otra localidad para ver un partido, estará realizando turismo deportivo y diferenciaremos a turistas y excursionistas dependiendo de si pernoctan en la localidad o no pernoctan respectivamente.

Aunque las cifras no tienen nada que ver con los números de los grandes eventos deportivos (JJ.OO, Mundial de fútbol, etc.), suponen una importante fuente de ingresos para los estadios y para el sector turístico.

Zaragoza es una de las diez ciudades más visitadas de España todos los años. A pesar de tener datos de visitantes muy lejanos a las cifras de Madrid y Barcelona, el atractivo histórico y el patrimonio de Zaragoza hace que según datos del INE más de 100.000 visitantes acudan a Zaragoza mensualmente.

Además la Expo 2008 provocó un cambio notable en la ciudad y actualmente tiene una capacidad hotelera según el ayuntamiento Zaragoza para casi diez mil personas diariamente distribuidas de la siguiente manera:

*Tabla 6 Capacidad hotelera de Zaragoza.*

<b>Categoría</b>	<b>Número de Establecimientos</b>	<b>Habitaciones</b>	<b>Plazas</b>
<b>Hoteles de 5*</b>	2	360	
<b>Hoteles de 4*</b>	18	2550	4870
<b>Hoteles de 3*</b>	21	1419	2546
<b>Hoteles de 2*</b>	10	545	972
<b>Hoteles de 1*</b>	3	219	374
<b>TOTAL HOTELES</b>	54	5093	9465

Esto significa que la ciudad podría acoger a todos los aficionados de los equipos visitantes que decidieran venir. Actualmente y dado que el equipo está en segunda división es más difícil que los aficionados de otros equipos vengan a ver los partidos. Pero si nos remontamos a cuando el equipo estaba en primera división existe un estudio en el que se detalla el impacto económico que dejan esos aficionados en la ciudad. Según este estudio (Cámara Zaragoza 2009), se diferencian dos tipos de visitantes dependiendo de si la ciudad de origen está a más de 400 km o a menos. Según este estudio, el cien por cien de los que viven en ciudades a más de 400 km pernoctaría en la capital aragonesa. De los de menos de 400 km, la mitad haría al menos una pernoctación y la otra mitad regresaría a sus ciudades de origen. Esto supone un gran impacto para la ciudad, lo cual puede dar al Real Zaragoza y a La Romareda el valor que merece dentro de la ciudad.

## Capacidad de La Romareda para albergar otros grandes eventos

### Selección Española de Fútbol

Albergar un partido de la selección española es para cualquier ciudad un evento de una relevante magnitud ya que el estadio y la ciudad serán nombrados tanto en España como en el país de la selección rival. Es por eso que la RFEF exige una serie de características para los estadios que garanticen el buen desarrollo del partido (RFEF 2019).

La principal característica del estadio es que tendría que estar denominado como de ‘‘categoría 4’’. La Romareda en la actualidad es de ‘‘categoría 3’’. La UEFA bajo previa autorización daría la posibilidad a estadios como el del Real Zaragoza a albergar partidos si tienen los correspondientes sistemas de cámaras, controles de acceso electrónicos y tornos.

El aforo necesario sería de un mínimo de 30.000 localidades por lo que el estadio estaría dentro de las condiciones mínimas. Además haría falta un aeropuerto internacional a menos de 90 minutos en autobús con vuelos diarios al extranjero por lo que también se cumpliría con dicho criterio.

Ya que se cumplen con estas características, sería bueno para la ciudad y para el estadio interesarse por poder albergar un partido de esta magnitud ya que podrían ponerse de manifiesto los atractivos de la ciudad y la capacidad para desarrollar eventos de este tipo. Además se potenciaría el valor de marca del Real Zaragoza ampliando fronteras más allá del territorio español lo cual supondría una clara estrategia de diversificación para el club.

A pesar de eso existen comunidades en las que la selección juega en más ocasiones debido a que le resultas más atractivas o bien por comodidad o porque tienen más aficionados o porque presentan unos mejores datos de asistencia. En el podio estaría Andalucía con 74 partidos de los cuales 46 se habrían celebrado en Sevilla. Aragón estaría en el puesto número 12 con tan sólo 5 partidos (FuriaRoja 2019).

Un nuevo estadio aumentaría las posibilidades de recibir estos partidos y a la ciudad le supondría numerosas ventajas. Para hacernos una idea, el partido España-Inglaterra del 13 de noviembre de 2015 generó según un estudio de la RFEF un impacto económico en la ciudad de Alicante de 2,8 millones de euros (Mundo Deportivo 2015). Además la ciudad tuvo más de 3000 menciones en la ciudad lo que con una buena estrategia podría incluso aumentarse. Esto es una prueba de que albergar un partido de estas características no sólo sería bueno para el Real Zaragoza si no que también sería bueno para la ciudad.

## Finales de Copa del Rey/Reina de fútbol

Las finales de Copa del Rey en España son especiales en relación con otras grandes ligas ya que en España es el único torneo que se celebra con eliminatorias. Por eso este evento genera uno de los mayores desplazamientos de aficionados a la ciudad en la que se celebra. Un ejemplo sería los más de 40.000 aficionados de cada equipo que se trasladaron en el año 2011 y 2017 o los 80.000 aficionados del Sevilla que se desplazaron en el año 2007 para acompañar a su equipo en la final del Santiago Bernabéu.

Es por esto por lo que un partido de esta categoría tiene un impacto económico para la ciudad y para el estadio de una gran magnitud.

A finales de 2018, la Real Federación Española de Fútbol (RFEF) comunicó que a partir del año 2019, los criterios para poder albergar iban a cambiar. Las finales de la Copa del

Rey (fútbol masculino), la Copa de la Reina (fútbol femenino) y la Copa del Rey (fútbol sala masculino) podrían celebrarse en una misma sede.

En la actualidad el aforo mínimo para albergar la final masculina es de 45.000 personas (RFEF 2018) lo cual está lejos de las 33.000 que tiene el estadio zaragozano. Para la final de la Copa de la Reina este aforo tendría que tener capacidad para 15.000 espectadores por lo que La Romareda podría albergar este tipo de competiciones.

Es por eso que ante una posible remodelación de La Romareda, sería conveniente seguir todos los criterios necesarios para cumplir con las características necesarias para albergar todo tipo de partidos.

En cuanto a la capacidad hotelera, como hemos mencionado anteriormente, Zaragoza tiene una oferta suficiente para un partido de fútbol ya que desde la Real Federación Española de Fútbol sólo se exigen 3.000 plazas para la final masculina y 1.000 para la femenina.

En conclusión, de mantener las candidaturas por separado, La Romareda sólo podría albergar finales para la final de la Copa de la Reina a no ser que el aforo del estadio del Real Zaragoza se ampliara. En caso de que hubiera que hacerlas conjuntas, además de esa ampliación de aforo, haría falta disponer de otro estadio en la ciudad para los 15.000 aficionados que exige la RFEF.

## Grandes Conciertos

Los grandes conciertos serían los eventos más rentables para aumentar el rendimiento de La Romareda ya que las finales de copa como los partidos de selección de fútbol se conceden mediante una oferta previa económica lo cual es una inversión a largo plazo como potenciador de marca pero no da unos ingresos a corto plazo para el club. Además la selección española juega pocos partidos a lo largo del año por lo que no podría considerarse un evento seguro aunque se tuviera el mejor estadio de La Liga.

Los conciertos en cambio podrían ser un gran fuerte de ingresos. No haría falta hacer una oferta económica para poder albergarlos pero haría falta pagar todos los gastos de producción así como los gastos de sustitución del césped. El estadio de La Romareda ya ha recibido a varios artistas de gran caché mundial. Michael Jackson en el año 1996 dio el único concierto de su gira ‘‘World History Tour’’ en España en el estadio zaragozano para más de 45.000 personas. No fue el único artista ya que La Romareda ha sido escenario de varios grandes conciertos: Miguel Ríos, Sting, Mecano, Tina Turner, Dire

Straits, Gloria Estefan, Bruce Springsteen, Alejandro Sanz, Metallica, Maná y Héroes del Silencio. La estratégica situación geográfica de Zaragoza y la equidistancia que existe entre Barcelona y Madrid hace que muchos conciertos puedan quedarse en la ciudad.

En la actualidad muchos estadios del panorama nacional albergan importantes conciertos lo que supone para el equipo un fuerte impacto ya que pueden tener la oportunidad de aparecer en redes sociales y diferentes medios de comunicación. Además los equipos podrían pactar con los artistas en el contrato el mostrar fotos con banderas, bufandas o camisetas del club lo que supondría también una acción de una posible estrategia de diversificación para llegar a nuevos mercados.

## Características y recomendaciones que debería tener la nueva Romareda

Hemos analizado como variará la afluencia de gente en función del rendimiento del club y de otros factores.

También hemos analizado cómo dar más usos al estadio de fútbol para aumentar la demanda incrementando la frecuencia de uso del estadio. En este punto analizaremos como construir un nuevo estadio o remodelar el actual estadio con el objetivo de aumentar la afluencia de gente y la capacidad de atraer nuevos eventos.

Pero antes de eso creemos que el club debería hacer una investigación del aficionado del Real Zaragoza y de los habitantes de la ciudad. Es importante conocer las necesidades y los servicios que buscan los aficionados para construir o para reformar un estadio (FIFA, UEFA s.f.). De esta manera sabremos a que le darían mas importancia e intentaríamos satisfacer las necesidades de los aficionados. Además creemos conveniente que en esa misma encuesta se deberían identificar los valores, activos o cualquier otro atributo que identifique al Real Zaragoza. Haríamos que los aficionados indicaran qué caracteriza al Zaragoza, para ver que sentimientos y que figuras van ligadas al club y poderlas potenciar en el estadio.

Una vez hecha la encuesta, pasaríamos a diseñar el estadio para lo cual vamos a analizar algunos de los requisitos más importantes que hay que tener en cuenta (FIFA, UEFA, sf.). Para ello haremos Benchmarking tanto con los equipos con características similares al Real Zaragoza que ya hemos analizado antes como con otros equipos que han hecho

acciones relevantes para los requisitos que hemos considerado más importantes para el nuevo estadio.

### Proyecto a largo plazo

El estadio deberá ser construido pensando en que la vida útil sea lo más larga posible. Para ello habrá que considerar que de hacer posibles mejoras en el futuro ya sea por avances tecnológicos, por cambios en las preferencias de los asistentes o simplemente por tener mayores fondos, puedan hacerse de la mejor manera posible.

### Capacidad financiera

El hacer un estadio supone un desembolso muy fuerte para los clubes. Además hay que tener en cuenta construirlo para que suponga una gran fuente de ingresos para el club. Los precios varían de manera que hacer un estadio nuevo o reformarlo dependa mucho de un club a otro.

El coste de los estadios modernos difiere mucho, para hacernos una idea el coste del estadio del Zenit San Petersburgo (Piñero 2019) inaugurado en el año 2017 fue de 1276 millones de euros. En esa lista aparece el Santiago Bernabeu varias posiciones detrás que ‘‘disminuye’’ el coste a los 525 millones de euros. Pero para que nos quede claro, el estadio del Atlético de Madrid habría costado 310 millones de euros y tendría una capacidad para 67.700 personas siendo uno de los estadios más modernos del mundo. Esto refleja claramente que se pueden hacer estadios de todos los precios acordes al presupuesto de cada club.

El Real Zaragoza deberá tener en cuenta su situación actual y futura para hacer el mejor estadio posible sin dejar al club con una deuda a la que no pueda hacer frente. Una posible construcción que propone un partido político para el estadio en la ubicación actual y con capacidad para 45.000 espectadores, tendría un coste de unos 70 millones de euros (A.Ibañez y J.Oto 2019).

En cualquier caso, independientemente de la alternativa que se escoja, el estadio deberá tener en cuenta muchas otras características.

### Ubicación del estadio:

La ubicación del estadio es uno de los temas que han marcado la situación del Real Zaragoza en los últimos años. Aunque hace años la construcción de una nueva Romareda en una ubicación distinta fuera la preferida por la mayoría de los aficionados, ahora parece que una reforma o un nuevo estadio en la ubicación actual sería la preferida.

En la actualidad los partidos políticos han trasladado esos debates a sus propuestas electorales. Según un artículo del Heraldo (Alfredo Maluenda, 2019), “hay dos corrientes mayoritarias: la que apuesta por una reforma integral y la de los partidos que obvian la cuestión.” En esta primera corriente estarían Cha, Cs, PP y PSOE, mientras que Podemos, VOX y ZEC mantendrían el silencio en cuanto a este tema. El único partido que cambiaría la ubicación sería el PAR por lo que la idea de un estadio en una ubicación distinta a la actual parece impensable a día de hoy. Además la directiva del club coincide con la propuesta de estadio que presentó el PP (A. Ibañez y J. Oto 2019).

### Comunicación con el público:

El público es el principal activo que tiene el club, por eso se debe de intentar crear la mejor experiencia posible para ellos. Dar un buen rendimiento deportivo por parte de los jugadores es la mejor manera, pero también hay que sacarle partido a los tiempos de descanso. El utilizar la música en estadios de fútbol es complicado debido a que al estar abiertos requiere unas necesidades de sonido altas (Salas 2015). La NBA es la liga que mayor rendimiento saca a estos tiempos. La NFL que también se juega en estadios abiertos es un buen ejemplo en aprovechar los tiempos de descanso a los que no sólo sacan rendimiento en la SuperBowl. Acciones como recrear videojuegos en los descansos son algunas de las originales ideas que tienen (Leiva 2012).

Creemos que sería muy importante hacer que los partidos en La Romareda fueran únicos y que la gente disfrutara más de los descansos, la utilización de concursos para que el aficionado participara haría que se creara contenido en las redes sociales del club y lo que es más importante, que el aficionado sería el que crea ese contenido.

Además una correcta instalación de sistemas de luz para mejorar la experiencia y unos buenos videomarcadores que hicieran participar al aficionado como en los partidos de

baloncesto, podrían ser otra de las recomendaciones que el departamento de marketing del club debería tener en cuenta.

### Seguridad:

A lo largo de la historia han surgido numerosas tragedias en los estadios de fútbol, Avalanchas, peleas entre ultras, derrumbes de gradas, atentados terroristas y otros incidentes manchan la historia del fútbol (20minutos 2014).

La seguridad es una de las características básicas en un estadio ya que los usuarios ya sean jugadores, aficionados o personal del estadio deben de estar seguros en todo momento.

La estructura tiene que ser segura y teniendo todos los posibles factores en cuenta. Además es bueno que el estadio tenga en cuenta las entradas de aficiones locales y visitantes antes de contruirlo para posibles partidos de alto riesgo.

Existe un reglamento para garantizar la seguridad en los estadios que recoge desde las medidas técnicas o el aforo de seguridad hasta como actuar en el control de multitudes. Teniendo todo ello en cuenta conseguiremos tener un estadio que aunque nunca este con una garantía plena de seguridad, tendrá todas las opciones y posibilidades analizadas y preparadas.

Los graves incidentes terroristas en los estadios de fútbol (Szwarc 2017) han provocado que cada vez haya que ser mas exigentes con las medidas preventivas. Por eso los estadios tienen que estar preparados con las correspondientes medidas de seguridad que recoge el reglamento.

Además detrás de muchos equipos de fútbol existe un sector de público "ultra" que hay que tener en cuenta para gestionar el estadio ya que en numerosas ocasiones organizan peleas entre aficiones rivales llegando en algunas ocasiones a causar la muerte a alguno de los implicados (J.A.M 2018). Esto también ha condicionado que se modifiquen los protocolos de actuación en los estadios para que el aficionado se sienta seguro y acuda al estadio con total confianza y sensación de seguridad.



### Comodidad:

Al igual que en las medidas de seguridad no hay que recortar presupuestos, las comodidades del estadio varían mucho dependiendo de la capacidad financiera del club. Una de las comodidades que irían bien a La Romareda sería convertirse en un estadio menos frío. Las bajas temperaturas del invierno en Zaragoza y el cierzo hacen que los aficionados que acudan al campo soporten unas condiciones que hace que la experiencia no sea todo lo gratificante que podría ser. Es por eso que estudiar una posible cubierta, un modelo de calefacción o incluso una manera de resguardar del cierzo serían ideales para el estadio.

El Olympique de Marseille dadas también las condiciones que soportaban los aficionados, tuvo en cuenta el viento mediante un impresionante diseño para resguardar a sus aficionados. Aunque no se pueda comparar el presupuesto de 551 millones de euros (Tourisme-marseille 2010) de un estadio de la Eurocopa con el del Real Zaragoza, creemos que el principal reto que tiene el club en cuanto a comodidades sería poder dar a los aficionados que acudan al estadio una mejor sensación térmica.

### Publicidad en el estadio:

En un estudio sobre la efectividad publicitaria en los estadios (L.W Turley, J. Richard Shannon, 2000), quedó reflejado como los asistentes a los estadios podían recordar alguna de las marcas que tenían publicidad dentro de él. Además varios estudios indican que más del 70 % de los asistentes a un estadio (David K. Stotlar, 1989), perciben la publicidad dentro del estadio.

Es por eso por lo que las empresas están interesadas en invertir publicidad en los estadios y creemos que el Real Zaragoza debería tener en cuenta a la hora de construir un estadio el poder habilitar el máximo de zonas posibles para que las empresas hagan publicidad.

Los cambios en la tecnología y los avances en las pantallas LED han sustituido en los últimos años los antiguos marcadores y vallas publicitarias, por modernos videomarcadores y por la U Televisiva Virtual. Es por eso por lo que el nuevo estadio de La Romareda, debería tener en cuenta estos aspectos para la construcción del estadio.

## Vestuarios:

Los vestuarios son una de las zonas más importantes para la comodidad de los jugadores, es por eso por lo que todos los clubes intentan cubrir todas las posibles necesidades de sus jugadores.

Además con la construcción de los nuevos estadios puede apreciarse la importancia que supone este espacio para el club.

El Atlético de Madrid (Fuente 2017) tiene el vestuario con un bonito diseño en círculo con unas amplias butacas armarios y cajas fuertes para cada jugador. Además están personalizados para cada uno de ellos de manera que le dan un gran valor añadido.

Este estadio cuenta con gimnasio propio, zonas de aguas, sauna, bañeras de hielo jacuzzis y piscina.

Pero conocer el vestuario de los equipos locales no es fácil para aficionados de determinados clubes ya que suelen ser para muchos equipos uno de sus secretos mejor guardados. Por ejemplo el Fútbol Club Barcelona en su tour (FCBarcelona 2019), deja visitar los vestuarios rivales pero no los locales. El club intenta guardar esa privacidad pero en cualquier caso los directivos intentan siempre maximizar el bienestar de sus jugadores.

En cambio, lo que sucede en los estadios visitantes es muy distinto, existe una tendencia a que al igual que se intenta maximizar el beneficio de los jugadores locales, se intente dar un espacio mucho menos cómodo y que cumpla simplemente con las necesidades básicas para los visitantes.

En el Wanda Metropolitano (Serrano 2017), los jugadores visitantes tienen “un vestuario al uso, sin florituras”.

A la hora de construir este espacio para los rivales se pueden tomar dos variantes, darles un espacio muy cómodo o darles uno simple y funcional.

Existen directivas que intentan dar el máximo de comodidades a los jugadores rivales.

En esta corriente y aunque se trate de otro deporte se encontraría Mark Cuban, el millonario propietario de los Dallas Mavericks NBA (Marca 2016).

El propietario buscaría dar todas las facilidades a los equipos visitantes en sus vestuarios para que los jugadores vean el lujo y el día a día que tendrían jugando en su equipo.

Otros equipos que siguen esa tendencia lo hacen para que los jugadores rivales salgan más relajados y tengan más dificultades para ganar el partido, este sería el caso por

ejemplo de los KINGS también en la NBA. Analizado lo que ofrecen en los vestuarios en distintos equipos , el Real Zaragoza deberá buscar la máxima comodidad de los jugadores, con un vestuario personalizado y motivador para sus jugadores.

Además debería ser muy atractivo para los fans para darles la posibilidad de visitarlos mediante tours. Además podría hacerse la acción que realiza el Stuttgart de ofrecer un Tour antes del partido como hemos nombrado anteriormente. De esta manera atraeríamos al público antes al estadio aumentando su tiempo en las instalaciones lo que se traduciría en un mayor gasto por visitante en el Match Day y una mayor experiencia. En el vestuario rival en cambio el club debería pensar que comodidades dar para hacer sentir a los rivales de una manera u otra.

### Túneles de vestuarios

Los túneles de vestuarios son también uno de los puntos más importantes para el club ya que pueden hacer mejorar los ingresos procedentes del estadio notablemente.

Un buen túnel de vestuarios puede ser muy atractivo para los aficionados lo que se puede traducir en atractivo para aumentar el número de visitantes a posibles Tour del estadio.

Además puede condicionar mucho a los equipos rivales traduciéndose en unos mejores resultados para el club con la correspondiente traducción en aumento de ingresos en taquilla.

Hemos buscado algunos de los túneles mas impresionantes de los estadios del mundo y hemos visto las diferentes estrategias que utilizan los clubes en la construcción o mantenimiento de estos espacios (Sánchez 2017).

El Liverpool perdió ese partido por dos goles a cero y los motivos podrían achacarse a criterios explícitamente deportivos pero es indiscutible que el acceso al campo influiría de alguna manera en los jugadores del equipo rival.

El del Liverpool resaltaría la historia del club en esta parte del estadio. De esta con pequeñas acciones como el mítico letrero ‘‘this is Anfield’’ hacen que los rivales sepan que están en uno de los grandes templos del fútbol.

Otros equipos como el Arsenal tienen un espectacular túnel que hace que los jugadores queden impresionados a la salida al estadio.

El Bayern con un estadio de los más modernos del mundo le dan un valor moderno y futurista al túnel destacando con focos dos grandes escudos a cada lado del túnel.

Pero rompiendo con estos estilos de túnel de vestuarios existen otros diseñados para ser una potente arma para los rivales. Sería el caso del Veltins Arena, el Schalke 04 tiene un túnel rocoso en el que deja muy claro que el partido no va a ser nada fácil. El Borussia Dortmund también tiene un túnel en el Signal Iduna Parke que representa el club a la perfección y lo hace un atractivo para cualquier aficionado al equipo.

Pero sin duda los más impresionantes para los rivales son el estadio del Sankt Pauli y el del Estrella Roja.

El estadio Millernor del Sankt Pauli muestra unos colores oscuros que gracias a un efecto óptico hacen que la calavera que caracteriza al club te corte el paso.

El del Estrella Roja intimida a sus rivales en vez de para mostrar modernidades o lujos. El túnel de vestuarios tiene un aspecto que hace recordar a un búnker militar, en el que existen numerosas pintadas en rojo y en el que por las paredes retumban los cánticos de los aficionados locales. Además los antidisturbios se colocan haciendo un cordón policial que hace que los jugadores rivales salgan condicionados al campo (ABC 2018). En los estadios españoles también existen importantes ejemplos de buenos túneles de vestuarios.

El Santiago Bernabéu con todas las paredes de acero hace que el rival se dé cuenta que está en una fortaleza y ante uno de los equipos más importantes del mundo.

Otros ejemplos de equipos más humildes serían el del Celta de Vigo o el de San Mamés. El primero, un campo antiguo destaca en las escaleras frases motivadoras que hacen referencia a los valores del club, en cambio el nuevo San Mamés tiene un túnel muy moderno con los colores del club y un imponente león que los jugadores tienen que mirar antes de salir al terreno de juego.

Como podemos ver existe numerosos ejemplos de cómo construir el túnel de vestuarios, pero todos los anteriores tienen algo en común que es la representación del club. Estos accesos al campo hacen que cualquier aficionado sepa que estadio es tan sólo mirando una fotografía del túnel. Es por eso por lo que el Real Zaragoza debería identificar qué características son las que lo representan y potenciarlas en este club de la manera más motivadora para los jugadores, más atractiva para los aficionados, y más imponente para sus rivales.

En el año 2012, el Real Zaragoza hizo un mural en la salida al vestuario en el que aparecen todos los nombres de los abonados al club, el escudo, palmares y el himno (Real Zaragoza 2012).

Sin duda el equipo está haciendo referencia a sus abonados y se está diferenciando de una manera clara ya que da valor a la afición. Es por eso por lo que la nueva Romareda debería en mi opinión mantener estos elementos pero hacerlo de una manera más visual, más atractiva y más moderna.

### Área VIP

El área Vip es otra de las características que tiene que mejorar el club ya que “aportan familiaridad y exclusividad a los eventos deportivos” (Novoa 2017).

Los estadios deben de tener esta zona habilitada en una ubicación privilegiada y en la misma tribuna que los vestuarios (FIFA, UEFA s.f.).

Deben tener un acceso al estadio privado y unos asientos mejores que los de las localidades normales.

Tienen que tener puestos de bebida y comida además de un área de recepción. Además la FIFA y la UEFA recomiendan que tengan capacidad para al menos 300 personas.

### Salas para eventos

Las salas adicionales dan posibilidad para aumentar la frecuencia del uso que se le dé al estadio. Teniendo unas buenas salas para eventos, el club tendrá la posibilidad de celebrar numerosos eventos. Algunos clubes como hemos mencionado anteriormente se dirigen a empresas, otros se encargan de cumpleaños o de bodas como era el caso mencionado anteriormente de la especialización en bodas orientales del Leicester.

Lo que está claro que el tener un buen número de salas con capacidad para un gran número de personas hará que el club pueda sacar mayor rendimiento al estadio y que a largo plazo pueda aumentar el número de seguidores y de abonados al club.

## Áreas de publico

Los estadios modernos deberían tener un aforo para 30.000 personas para partidos de alto nivel como campeonatos de confederación (FIFA, UEFA s.f.) sería necesaria capacidad para 50.000 personas. La celebración de partidos de un mundial de fútbol exigiría al menos capacidad para 60.000 personas.

El Real Zaragoza tiene que hacer un estadio acorde a su entrada media pero tiene que tener varios factores en cuenta.

El primero de ellos es que como hemos podido ver en los análisis de la evolución de entrada de los equipos con características similares al Real Zaragoza, una subida a primera división incrementaría la asistencia el estadio.

Además como hemos analizado, el jugar en un nuevo estadio también aumentaría el número de abonados a La Romareda.

Teniendo en cuenta lo anterior y las necesidades de la RFEF para la celebración de partidos de la selección y posibles finales de Copa del Rey, el club deberá valorar y determinar que aforo óptimo necesita La Romareda.

## Espectadores incapacitados

Los aficionados al Real Zaragoza deben poder asistir a La Romareda independientemente de si tienen o no tienen algún tipo de discapacidad. Antiguamente se ubicaba a personas con sillas de ruedas en las partes más bajas del estadio dejando a estas personas en la zona menos resguardada del estadio (FIFA, UEFA s.f.).

En la actualidad y dada una posible construcción de un nuevo estadio, el Real Zaragoza el cual destacaba la importancia de su afición con el mural en el túnel de vestuarios, debería asegurarse de que todos sus aficionados fueran igual de importantes.

La Romareda debería tener en cuenta reservas unos espacios con buena visibilidad y resguardados para personas que necesiten estos servicios y convertirse en un estadio referente y accesible para todos los visitantes.

Además debería fijarse en equipos como el Leicester que como hemos mencionado anteriormente buscan la máxima satisfacción de estos aficionados y están en permanente contacto para saber posibles aspectos de mejora.

## Instalaciones para los medios informativos

A la hora de construir un estadio hay que tener en cuenta la llegada de medio informativos en los días de partido (FIFA, UEFA s.f.).

Hay que tener en cuenta las necesidades eléctricas que podrán tener en un futuro los periodistas y técnicos además de reservarles un espacio con una buena visión del campo.

Además una recomendación que haremos al club es el construir una zona mixta teniendo en cuenta varios factores. El primero de ellos es que esté diseñado con la suficiente amplitud para que los medios de comunicación puedan trabajar sin problemas de una manera fácil. El segundo de ellos es el tener en cuenta que por esa zona y con un posible ascenso a primera, los mejores jugadores de La Liga pasarán por ahí lo que dará a nuestros patrocinadores la posibilidad de aparecer en fotos, entrevistas y todo tipo de titulares en medios de comunicación de todo el mundo.

Otro punto importante es la Sala de Prensa la cual debe tener capacidad para todos los medios de comunicación acreditados. En esta sala se darán las noticias más alegres y más tristes del club y es importante que se refleje toda la esencia del club en esas cuatro paredes.

Además la FIFA también hace hincapié en la necesidad de los periodistas, que necesitaran posibles estudios de tv dependiendo del evento, grandes espacios para descargar material o zonas de aparcamiento privadas y cercanas al estadio.

El estadio deberá tratar de cubrir todas las necesidades de los periodistas ya que es un sector que puede favorecer mucho al club.

## Iluminación y suministro de corriente eléctrica

En este apartado creemos conveniente hacer tres puntos bien diferenciados, el primero de ellos sería el referente a las torres de iluminación que alumbran el campo. El segundo sería la iluminación exterior del estadio y el ultimo la iluminación de dentro del estadio

En cuanto a la iluminación exterior hay estadios que tiene la luz con focos desde dentro del estadio siguiendo unas normas de la FIFA. Otros estadios tienen torres exteriores. La actual Romareda, tiene cuatro características torres que han necesitado grandes obras de mantenimiento (ElDesmarque 2018). Habría que estudiar que quiere hacer el club si

quiere mantener ese símbolo actual o buscar entre las diferentes posibilidades que se dan en la actualidad. Quizás en ese estudio previo que hemos sugerido para ver las opiniones de los aficionados, podríamos valorar el eliminarlas. Aun así y dado el modesto presupuesto del que dispone La Romareda, debería guiarse por un aspecto únicamente económico.

En cuanto a la iluminación interior tiene numerosas posibilidades. Anteriormente hemos mencionado el acuerdo que firmó el Betis con la empresa Signify que le permitía regular cada área del estadio y en cada momento las luces para aumentar la experiencia de los aficionados. Esta empresa fue la encargada de iluminar diez de los doce estadios del Mundial de Rusia dando la posibilidad de iluminar el interior del estadio al ritmo de la música y creando numerosos espectáculos que hacían que el aficionado mejorara su satisfacción y viviera una experiencia única con una atmósfera inmejorable (Smartlighting 2018).

Además los avances en tecnología LED hacen que haya estadios que gracias a la iluminación LED ahorren hasta un 65% de energía.

En cuanto a la iluminación exterior del estadio, la mayoría de los estadios actuales tienen luces capaces de iluminar el estadio haciendo que tenga un gran impacto visual en los aficionados y en la población local. El Real Zaragoza debería valorar esta característica aunque como recomendación y al situarse tan cerca del Hospital Miguel Servet, debería estudiar el impacto lumínico que supondría para este edificio.

### Estacionamientos

A la hora de construir un nuevo estadio, es necesario que se analice el número de plazas con el que van a contar los aficionados (FIFA, UEFA s.f.).

Deberán tenerse en cuenta zonas para vehículos de emergencia, para trabajadores del club, para los aficionados VIP (ya que les dará un valor añadido) o para los medios de comunicación.

Además, los aficionados tienen que tener unas plazas determinadas a menos de 1500 metros de distancia que la FIFA recomienda en 10.000 plazas para aficionados y 500 plazas para autobuses (en un estadio para 60.000 personas). El Real Zaragoza tendrá que tener en cuenta los parkings existentes en la ciudad como podrían ser el de Auditorama con 450 plazas o el Eduardo Ibarra con 1500 plazas.



El Real Zaragoza podría adaptar una serie de medidas como las que ha tomado en otras temporadas de ofrecer descuentos del 25% en el precio de las horas en algunos parkings para los días de partido (Real Zaragoza 2017). De esta manera haría más económica la visita al estadio por parte de los aficionados.

### Servicios que debería ofrecer:

Como hemos analizado anteriormente, el Real Zaragoza deberá contar con un estadio que ofrezca servicios atractivos para los aficionados. Creemos en este punto que el servicio más importante en el que debería centrarse es en mejorar su oferta de food and beverage. En muchos estadios el aficionado se va con la sensación a casa de pagar mucho dinero por una comida de baja calidad. Creemos que sería buen mejorar la calidad además de encargarnos de que la empresa que gestione el servicio (en el caso de que sea externa) tenga el suficiente personal como para que no se generen filas que sean vistas como un ‘dolor de cabeza’ para el usuario.

El segundo punto que consideramos indispensable para un equipo como el Real Zaragoza es la oportunidad de ofrecer a los aficionados un Tour por el estadio. Los Tour son maneras de ingresar dinero a un coste muy bajo y en los que se le puede sacar rentabilidad a infinidad de espacios. El Real Madrid logró en 2015 superar al Museo del Prado en facturación con su Tour e ingresó 16 millones de euros por este servicio (EstherPorta 2016).

Aunque el Real Zaragoza quedaría muy lejos de esos números, debería intentar como en el caso del Real Madrid, que el Tour del equipo fuera el museo que más ingresara de la ciudad.

## Maximizar los ingresos en un estadio

Los estadios de fútbol buscan maximizar sus ingresos en el matchday y ese debería ser el objetivo del Real Zaragoza ante una posible remodelación. Por eso hemos creído conveniente analizar diferentes estrategias para aumentar los ingresos de un estadio.

## Nombre del estadio

El nombre es uno de los aspectos claves para generar ingresos de una manera sencilla. Llegar a un acuerdo comercial para un cambio de nombre es una técnica que tiene más de 100 años. Comenzó en 1912 cuando los Red Sox cambiaron el nombre a su nuevo estadio y pusieron el de la empresa familiar de la directiva.

Hoy en día dos tercios de los equipos de las principales ligas estadounidenses tienen un nombre comercial.

En el fútbol europeo esta tendencia cambia según la liga. Por ejemplo en la Bundesliga, 14 de los 18 estadios tienen un patrocinio en el nombre del estadio. En el caso de los equipos españoles cada vez son más los que hacen estos cambios, algún ejemplo sería el Mallorca en la temporada 2006 y 2010 o el Osasuna, que pasó a llamarse Reino de Navarra en lugar de El Sadar. Otro de los ejemplos de la primera división española serían el Espanyol que cambió su nombre a Power8 Stadium.

La cantidad de ingresos que recibe el club depende de numerosos factores debido a la diferente repercusión que tienen. El Atlético de Madrid al construir el Wanda Metropolitano, firmó un contrato con el grupo Wanda de más de 10 millones de euros anuales. Equipos como el Bayern, Arsenal o el Manchester City ingresan 7 , 10 y 17 millones de euros por temporada (LaInformación 2016) .

En este apartado debemos destacar al Villarreal CF quien cambió el nombre del estadio a Estadio de la Cerámica y que llegó a un acuerdo con siete patrocinadores. El club gracias a estos patrocinios consiguió en la temporada 2016-17 los ingresos más altos de su historia superando los 15 millones de euros. Supuso para el club un incremento de ingresos en un 63% (Menchén 2018).

## Precios de los abonos

Los precios de los abonos varían de un estadio a otro considerablemente, los clubes buscan llenar el estadio e intentan buscar alternativas para aumentar la demanda de compra. Ofrecen gradas familiares, abonos para padre e hijo, gradas para que la juventud anime ,etc.

Si consideramos los abonos sin tener en cuenta los palcos o los VIP, podemos ver como en esta temporada 2018-2019, el equipo que más barato ofrecía el abono era el Huesca

por 80 euros. En cambio , el más caro lo ofrecía el estadio del Real Madrid por 2.024 euros. La política de precios hay que tenerla muy en cuenta analizando factores relacionados con el rendimiento del club pero también analizando la capacidad adquisitiva de los asistentes al campo. El Levante UD con la reciente construcción de su estadio ha tenido uno de los abonos más baratos de la liga pero en cambio tiene también el más caro (Marca 2018).

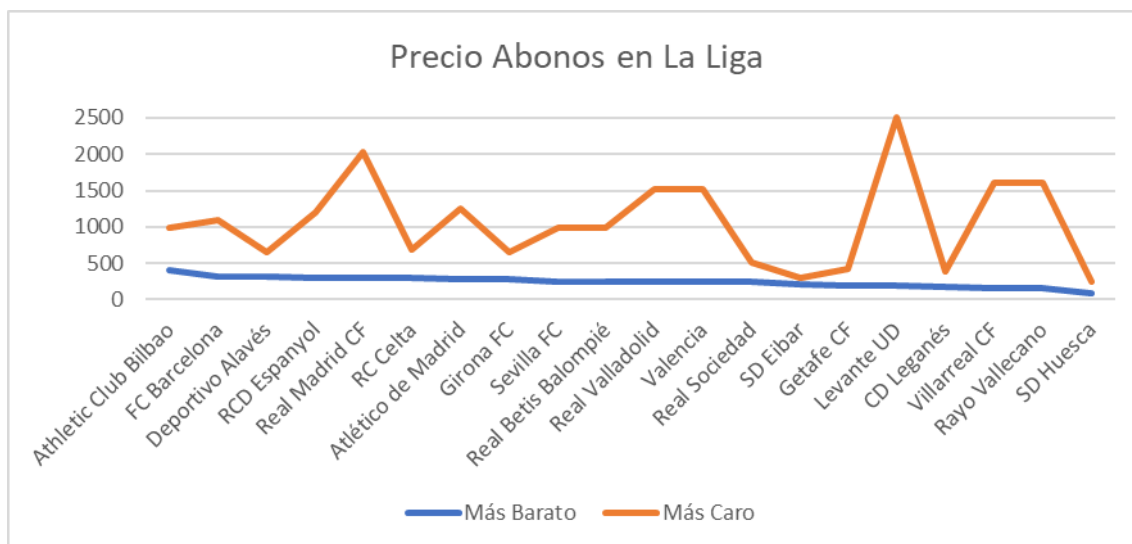


Gráfico 1 Precio de los abonos más caros y más baratos en La Liga.

## Palcos VIP

Construir un nuevo estadio debe implicar tener una determinada zona de palcos VIP para que empresas y aficionados particulares puedan ver los partidos en condiciones únicas.

Estos Palcos como hemos analizado anteriormente, disponen de numerosos servicios como plazas de aparcamiento, accesos directos y privados al estadio, zonas de restauración exclusivas e incluso azafatas y televisores para seguir el partido.

Los palcos de los estadios nuevos de La Liga como los del Wanda Metropolitano, tienen un precio que va desde los 35.000 euros hasta los más de 100.000 euros (dependiendo del número de butacas del palco). El Wanda tiene 79 palcos lo que supone para el club un importante ingreso.

El Fútbol Club Barcelona quiere en su próxima ampliación aumentar de 2.200 a 6.000 el número de entradas VIP. De esas 6000 plazas, un 40% se destinará a palcos VIP que

irán desde los 60.000 hasta los 250.000 euros por temporada. Aunque sean precios muy elevados, en la actualidad el FC Barcelona tiene el 90 por ciento de sus palcos ocupados llegando a tener en algunas zonas listas de espera.

El Real Madrid tiene los precios más altos de la liga española ya que tiene más de 200 palcos que en determinadas zonas llegan a alcanzar los 300.000 euros.

## Zonas de Ocio y Restauración

El ir al estadio para ver el evento y volver a casa es un concepto que ha existido en Europa pero que en Estados Unidos es impensable. Por eso los equipos buscan tener diferentes usos para sus estadios como sería el caso del Santiago Bernabéu que incluiría un hotel en su próxima remodelación (ElConfidencial 2014).

Cada vez son más los equipos que tienen mejores servicios de restauración en el estadio. Esto hace que los asistentes incrementen el gasto en el Matchday. Además de lo anterior, existen estadios que desean acercar la alta cocina a los terrenos de fútbol logrando tener en algunos casos como el estadio del Copenhague hasta tres estrellas Michelin (A.Galisteo 2017) .

En España, el Real Madrid dispone de dos restaurantes en los que puedes disfrutar la cocina tradicional española (Puerta 57) y la cocina asiática (Zen Market). Esto supone un aumento de ingresos para el club y un aliciente más para los aficionados al fútbol de ir al estadio.

Otros como el Camp Nou o San Mamés tiene restaurantes en los que puedes disfrutar de un menú ejecutivo a un precio asequible que oscila desde los 30 euros en el caso del FC Barcelona y desde los 50 en el restaurante Jatetxea de San Mamés

## Conclusiones

Una vez analizada toda la información, hemos llegado a diferentes conclusiones en cuanto a la construcción de una nueva Romareda.

En primer lugar consideramos que el estadio debería construirse en la actual ubicación. Creemos que aunque el aforo del actual estadio sea suficiente, un acceso a primera y una buena estrategia harían que aumentara. Por eso situaríamos el aforo en una cifra cercana a los 50.000 asientos para poder albergar cualquier partido de máximas competiciones.

Dado que el presupuesto es escaso, creemos que el estadio debería tener el nombre de una marca comercial para poder mejorar la tesorería del club en varios millones de euros.

En cuanto a la estructura del estadio, creemos que debería tener zonas de restauración y ocio para que los aficionados puedan celebrar eventos y así aumentar la frecuencia de uso del estadio.

Las zonas de restauración deberían tener un servicio de calidad ya que la gastronomía en Aragón tiene un gran valor.

Las comodidades del estadio deberían tenerse en cuenta ya que las temperaturas que se alcanzan en invierno son muy bajas e incluir algún tipo de remedio contra el frío debería ser primordial para aumentar la demanda.

Además el estadio debería ofrecer una gran cantidad de butacas y abonos VIP además de palcos. De esta manera el club podría aumentar sus ingresos y conseguir más patrocinios.

La nueva Romareda debería contemplarse como un proyecto a largo plazo y considerar que la actual reconstrucción permita hacer mejoras de la manera más eficiente posible.

Además debería de construirse de manera que se pueda sacar rendimientos publicitarios al máximo de zonas del estadio mejorando así también los ingresos del club.

Por último el club debería identificar cuáles son los atributos que más destacan la identidad del Real Zaragoza para poder potenciarlos y construir el estadio en base a ellos.

## Bibliografía

- 20minutos. «Las mas grandes tragedias en los estadios de fútbol.» *20minutos*, 12 de 02 de 2014.
- 20minutos. «Las mas grandes tragedias en los estadios de fútbol.» 12 de 2 de 2014.
- A.Galisteo. *Esquire*. 28 de 9 de 2017. <https://www.esquire.com/es/donde-comer-beber/g12451956/mejores-restaurantes-estadios-futbol/?slide=8> (último acceso: Junio de 2019).
- A.Ibañez, y J.Oto. «La nueva Romareda del PP costaría 70 millonese.» *El Periódico de Aragón*, 24 de 5 de 2019.
- ABC. «El escalofriante túnel de vestuarios del Estrella Roja que intimidó al Liverpool.» *ABC*, 7 de 11 de 2018.
- Alfredo Maluenda. «La Romareda, en campaña: compromisos sobre el estadio y otros recintos.» *Heraldo de Aragón*, 17 de Mayo de 2019.
- Ansoff. 1957. <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/> (último acceso: Mayo de 2019).
- Arroyo, Gonzalo. *Businessinsider*. 4 de 1 de 2018. <https://www.businessinsider.es/asi-reparte-dinero-televisiones-laliga-santander-183260> (último acceso: Junio de 2019).
- Athletic Club. *Athletic Club*. 2019. <https://www.athletic-club.eus/> (último acceso: Junio de 2019).
- Betis, Real. *Real Betis Balompié*. 2019. <https://www.realbetisbalompie.es/> (último acceso: Junio de 2019).
- Cámara Zaragoza. «Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza.» Octubre de 2009. <https://www.camarazaragoza.com/docs/Bibliografia/Documento292.pdf> (último acceso: Enero de 2019).
- Camp. 1989. [actualidadempresa.com/benchmarking-historial-definiciones-aplicaciones-y-beneficios-1a-parte/](http://actualidadempresa.com/benchmarking-historial-definiciones-aplicaciones-y-beneficios-1a-parte/) (último acceso: Junio de 2019).
- David K. Stotlar, David A. Johnson. «Assessing the Impact and Effectiveness of Stadium Advertising on Sport Spectators at Division I Institutions .» 1989.
- Davidk.Stotlar, David A. Johnson. «Assessing the Impact and Effectiveness of Stadium Advertising on Sport Spectators at Division I Institutions .» s.f.
- Eintracht Frankfurt. *Eintracht Frankfurt*. 2019. <https://www.eintracht.de/> (último acceso: 4 de 2019).

- ElConfidencial. *El reparto del dinero de la televisión: de la justa Premier a la falsa desigualdad de LaLiga*. 28 de 12 de 2018.  
[https://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/liga/2018-12-28/reparto-dinero-derechos-television-laliga\\_1732794/](https://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/liga/2018-12-28/reparto-dinero-derechos-television-laliga_1732794/) (último acceso: 2019 de Abril).
- . *ElConfidencial*. 31 de 10 de 2014. [https://www.elconfidencial.com/deportes/2014-10-31/objetivo-conseguir-que-un-estadio-genera-dinero-como-si-hubiera-partido-diariamente\\_429425/](https://www.elconfidencial.com/deportes/2014-10-31/objetivo-conseguir-que-un-estadio-genera-dinero-como-si-hubiera-partido-diariamente_429425/) (último acceso: Junio de 2019).
- ElDesmarque. «Sigue la tensión entre el club y el Ayuntamiento.» *El Desmarque*, 11 de 9 de 2018.
- elEconomista. «Los diez estadios de fútbol que mas se llenan de europa.» *elEconomista*, 25 de 3 de 2017.
- EsEficiencia. *Estadios de fútbol que ahorran un 65% de energía gracias a la iluminación LED*. 8 de 11 de 2017. (último acceso: Junio de 2019).
- EstherPorta. «El Tour del Bernabéu, el museo mas rentable de Madrid.» *elEconomista*, 12 de 1 de 2016.
- Expansión. «Los diez deportes mas seguidos.» *Expansión*, 4 de 10 de 2013:  
<http://www.expansion.com/2013/10/03/entorno/1380799150.html>.
- FCB. *FCBarcelona*. 2019. <https://www.fcbarcelona.es/es/entradas/camp-nou-experience> (último acceso: Junio de 2019).
- FIFA, UEFA. *Recomendaciones técnicas y Requisitos para la construcción o la modernización de estadios de fútbol*. s.f.
- Fuente, Chema. «Así es el alucinante vestuario del Atlético en el Wanda Metropolitano.» *Mundo Deportivo*, 5 de 9 de 2017.
- FuriaRoja. *FuriaRoja*. 2019. <http://www.furiaroja.com/partidos/ciudades-espana/principal.html> (último acceso: Junio de 2019).
- J.A.M. «Peligroso rebrote de la violencia ultra junto a los estadios.» *ABC*, 5 de 11 de 2018.
- L.W Turley, J.Richard schannon. «The impact and effectiveness of advertisements in a sports arena.» 2000.
- LaInformación. *LaInformación*. 9 de 12 de 2016.  
[https://www.lainformacion.com/deporte/futbol/wanda-metropolitano-cedieron-patrocinio-comercial-estadios-atletico-madrid\\_0\\_979403008.html](https://www.lainformacion.com/deporte/futbol/wanda-metropolitano-cedieron-patrocinio-comercial-estadios-atletico-madrid_0_979403008.html) (último acceso: Junio de 2019).
- Leicester. *Leicester*. 2019. <https://www.lcfc.com/> (último acceso: 4 de 2019).

- Leiva, Carlos. *ElEspañol*. 8 de 10 de 2012.  
<https://vandal.elespanol.com/noticia/73865/recrean-diversos-videojuegos-en-el-descanso-de-un-partido-de-futbol-americano/> (último acceso: Junio de 2019).
- Liverpool FV. 2019. <https://www.liverpoolfc.com/> (último acceso: 5 de 2019).
- Lorenzo, Adrián. «Los equipos que más dinero ingresan gracias al patrocinador y a la marca de su camiseta.» *90min*, 15 de 11 de 2018.
- Manchester City. *Manchester City*. 2019. <https://www.mancity.com/> (último acceso: 5 de 2019).
- Marca. *Marca*. 16 de 8 de 2018. <https://www.marca.com/futbol/primera-division/2018/08/16/5b757361468aeb4c018b464f.html> (último acceso: Junio de 2019).
- . «Las mazmorras visitantes: los peores vestuarios de la NBA.» *Marca*, 18 de 4 de 2016.
- . «Mapoli no renueva el estaio San Paolo por Diego Maradona.» *Marca*, 10 de 11 de 2018.
- Maslow. 1954. <https://www.gestiopolis.com/jerarquia-necesidades-maslow/> (último acceso: 2019 de Mayo).
- Menchén, M. *Palco23*. 15 de Enero de 2018. <https://www.palco23.com/clubes/el-villarreal-saca-brillo-a-su-negocio-comercial-y-rebasa-por-primera-vez-los-15-millones.html> (último acceso: Junio de 2019).
- Mundo Deportivo. «El España-Inglaterra generó un impacto de 2,8 millones de euros en Alicante.» *Mundo Deportivo*, 30 de 12 de 2015.
- Napoli. 2019. <https://www.sscnapoli.it/prehome/html/index.html> (último acceso: 5 de 2019).
- Novoa, RaquelF. «Los mejores palcos VIP para disfrutar La Liga.» *abc*, 8 de 9 de 2017.
- Olympique de Marseille. *Olympique de Marseille*. 2019. <https://www.om.net/> (último acceso: 5 de 2019).
- Piñero, Alberto. *El coste de los principales nuevos estadios del mundo del fútbol*. 23 de 9 de 2019. <https://www.goal.com/es/listados/el-coste-de-los-principales-nuevos-estadios-del-mundo-del/scxrfv63aq1vk3yl3wnv5> (último acceso: Junio de 2019).
- RCD,Mallorca. *RCD Mallorca*. 2019. [www.rcdmallorca.es/](http://www.rcdmallorca.es/) (último acceso: junio de 2019).



- Real Zaragoza. *Real Zaragoza*. 17 de 08 de 2012.  
<https://www.realzaragoza.com/noticias/inaugurado-el-mural-en-el-coraz-n-de-la-romareda> (último acceso: Junio de 2019).
- . *Real Zaragoza*. 25 de 8 de 2017. <https://www.realzaragoza.com/noticias/descuento-para-abonados-en-el-parking-romareda-bajo-la-plaza-eduardo-ibarra> (último acceso: Junio de 2019).
- «RFEF.» *RFEF*. 2019.  
[https://cdn1.sefutbol.com/sites/default/files/concurso\\_adjudicacion\\_sedes.pdf](https://cdn1.sefutbol.com/sites/default/files/concurso_adjudicacion_sedes.pdf) (último acceso: Junio de 2019).
- RFEF. «RFEF.» *RFEF*. 2018.  
[https://www.rfef.es/sites/default/files/pdf/bases\\_adjudicacion\\_sede\\_2019.pdf](https://www.rfef.es/sites/default/files/pdf/bases_adjudicacion_sede_2019.pdf) (último acceso: Junio de 2019).
- Salas, Jorge. *Culturplaza*. 15 de 1 de 2015.  
<http://epoca1.valenciaplaza.com/ver/147283/musica-estadios-dj.html> (último acceso: Junio de 2019).
- Sánchez, MiguelA. «Los 10 mejores túneles de vestuarios del mundo.» *90min*, 21 de 8 de 2017.
- Serrano, Cristina. «La sobriedad del vestuario visitante del Metropolitano frente al espectacular vestuario local.» *Besoccer*, 7 de 9 de 2017.
- Sevilla. *Sevilla FC*. 2019. <https://www.sevillaafc.es/> (último acceso: Abril de 2019).
- Signify. *Signify*. 26 de Junio de 2017. <https://www.signify.com/es-es/sobre-nosotros/news/notas-de-prensa/2017/20170626-el-real-betis-balompie-anuncia-un-acuerdo-con-philips-lighting-por-el-que-se-convierte-en-proveedor-oficial-de-iluminacion-del-renovado-estadio-benito-villamarin> (último acceso: Junio de 2019).
- Smartlighting. *Smartlighting*. 14 de Junio de 2018. <https://smart-lighting.es/signify-ilumina-estadios-futbol-rusia/> (último acceso: Junio de 2019).
- Spendollini. 1992. <http://actualidadempresa.com/benchmarking-historial-definiciones-aplicaciones-y-beneficios-1a-parte/>.
- Stuttgart. *Stuttgart*. 2019. <https://www.vfb.de/en/> (último acceso: 4 de 2019).
- Szwarc, Daniel. «Los atentados terroristas que sacudieron al mundo del fútbol.» *90min*, 27 de 10 de 2017.
- Thompson, Cox y. 1998. <http://actualidadempresa.com/benchmarking-historial-definiciones-aplicaciones-y-beneficios-1a-parte/>.

- Tourisme-marseille*. 21 de 06 de 2010. <https://www.tourisme-marseille.com/es/fiche/nouveau-stade-velodrome-orange-velodrome-vel-olympique-de-marseille/> (último acceso: Junio de 2019).
- UEFA. «[www.uefa.com](http://www.uefa.com).» 2014. [https://es.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Stadium&Security/02/11/78/29/2117829\\_DOWNLOAD.pdf](https://es.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Stadium&Security/02/11/78/29/2117829_DOWNLOAD.pdf) (último acceso: Junio de 2019).
- Valencia CF. *ValenciaCF*. 2019. (último acceso: Febrero de 2019).
- Watson. 1993. <http://actualidadempresa.com/benchmarking-historial-definiciones-aplicaciones-y-beneficios-1a-parte/> (último acceso: Junio de 2019).
- Xerox. «Benchmarking: Historial, definiciones, aplicaciones y beneficios.» 1976.

## ANEXOS

### Anexo 1. Asistencia a los estadios

Para realizar esta parte de la investigación, hemos observado las bases de datos de fútbol (Transfermarkt y BDFtuboll )y hemos obtenido los diferentes datos de asistencia en la liga, en partidos oficiales y competiciones europeas junto con liga. Existen grandes diferencias entre unos y otros equipos, por ejemplo, las tasas de asistencia en los equipos varían mucho en función de cada país. Los equipos ingleses son los que tienen unos porcentajes de asistencia casi del cien por cien seguidos muy de cerca por los equipos alemanes. Dado que las diferencias son notables, hemos analizado si era porque los equipos seleccionados no eran los adecuados e incluimos en esta tabla a los tres mejores equipos de la liga española (Barcelona, Madrid y Atlético de Madrid). Al hacerlo, hemos visto que las tasas de asistencia se mantienen con las mismas diferencias, por lo que podemos decir que las políticas que utilizan los equipos de Inglaterra o Alemania son más efectivas.



Gráfico 2. Asistencia en liga de los equipos seleccionados de mayor a menor.

En el gráfico anterior podemos observar los equipos seleccionados (añadiendo los tres españoles mencionados anteriormente) y ver como existe una clara diferencia entre unas ligas y otras. Esto podría deberse a que quizás en otras ligas, los equipos hagan sus estadios de un tamaño más reducido y sea este el motivo por el que tienen mayores tasas de asistencia. Por eso hicimos el mismo gráfico, pero ordenando los datos en función de su aforo. De aquí podemos obtener dos conclusiones evidentes:

- La primera es que para que los equipos fueran eficientes en sus estadios debería verse una clara tendencia negativa, siendo los equipos con estadios más grandes, los que tienen una asistencia más grande.
- Si la tasa dependiera exclusivamente del aforo, deberíamos observar un gráfico con una tendencia positiva en el que los equipos ingleses y alemanes tuvieran una capacidad menor y equipos del resto de Europa tuvieran una capacidad mayor ya que indicaría que el motivo de las tasas altas es que los estadios no son lo suficiente grandes para los equipos.

Evidentemente, la tasa de asistencia no depende únicamente del aforo del club, pero sí que nos puede ayudar a la hora de buscar otra serie de factores. en el siguiente gráfico, no existe una tendencia clara, esto se debe principalmente a que existen equipos muy diferentes.

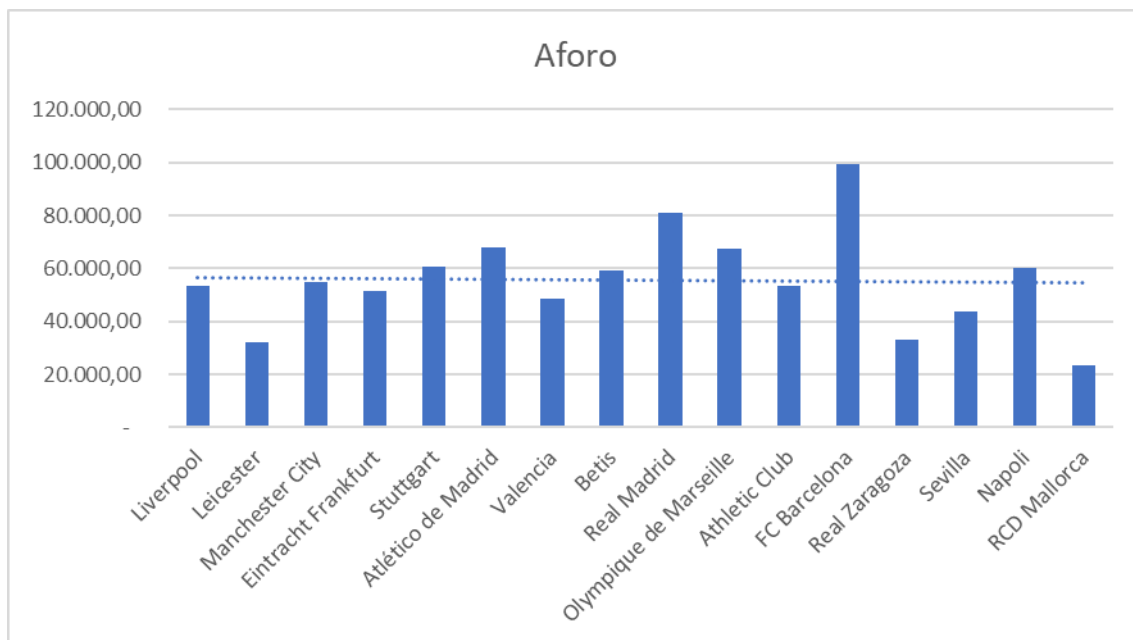


Gráfico 3. Aforo de los equipos seleccionados ordenados según la tasa de asistencia en liga.

O bien sus estadios tienen una capacidad más adecuada, o bien los precios de las entradas son más asequibles, etc. En el siguiente apartado, trataremos de plantear los motivos por los cuales existen estas diferencias.

Se han analizado los datos de asistencia de cada equipo en todas las competiciones desde la temporada 2005-06. Hemos elegido esta temporada ya que fue la anterior a que el Real Zaragoza se clasificara para jugar competición europea. También se ha

analizado la evolución de la asistencia en liga en función del rendimiento del equipo en la liga.

## Anexo 2. Evolución de la asistencia del Valencia CF

Este equipo español tiene su estadio en la ciudad de Valencia la cual tiene una población de unos 790.000 habitantes. El equipo fue fundado en 1919 y su estadio “Mestalla” tiene capacidad para 48.600 aficionados. La tasa de ocupación del estadio es alta ya que se encuentra en torno al 80 por ciento en todas las competiciones. Si

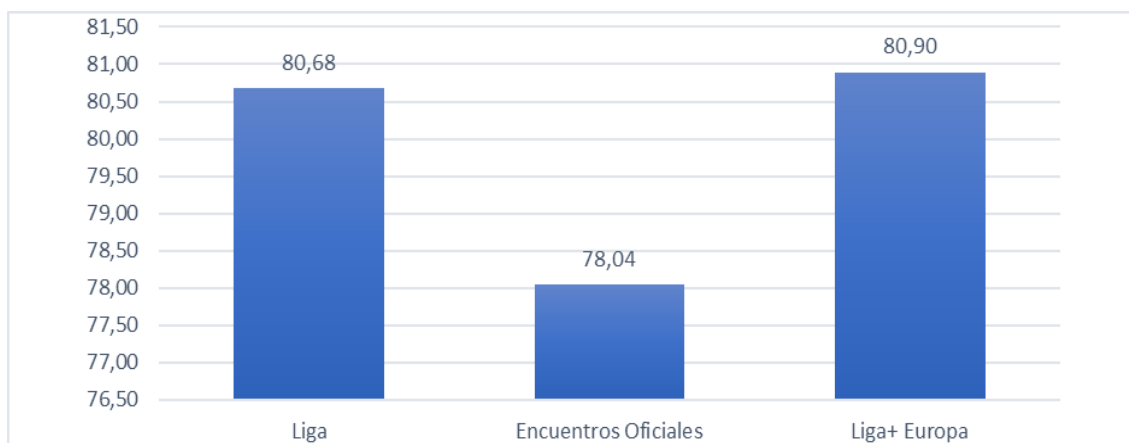


Gráfico 4. Tasa de Ocupación de Mestalla.

observamos el siguiente gráfico con los datos de la temporada 2018-19, podemos observar una ligera subida en competiciones europeas debido a la repercusión que tiene, pero no es de gran importancia.

Hemos creído conveniente analizar la evolución histórica de la asistencia en liga de los últimos años, y podemos observar distintas subidas y bajadas. Por ejemplo, la gran caída de espectadores de la temporada 2007-08 a la del 2008-09, coincide con un décimo puesto en liga después de varios años consecutivos de jugar competiciones europeas.



Gráfico 5. Evolución del número medio de asistentes a Mestalla.

### Anexo 3. Evolución de la asistencia del Athletic Club

El Athletic milita en Bilbao, esta ciudad tiene una población de unos 350.000 habitantes. El club se fundó en el año 1897 y su estadio, San Mamés tiene capacidad para 53,289 personas.

En este caso podemos ver como la tasa de variación es igual en liga y en Europa dado que no ha disputado en esta temporada ningún partido. En cuanto a los partidos oficiales podemos ver una bajada de asistencia de más de tres puntos.

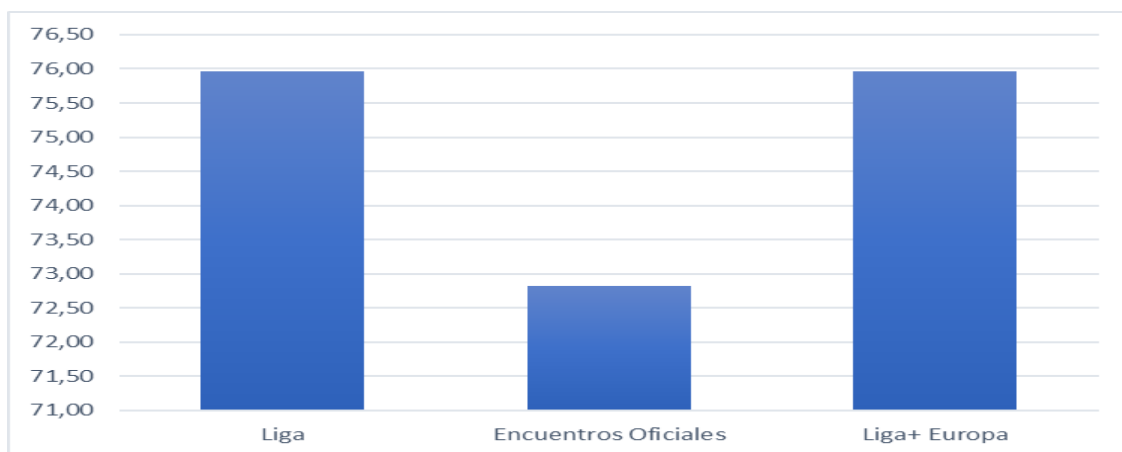


Gráfico 6. Tasa de Ocupación de San Mamés.

Al analizar la gráfica de asistencia por años de San Mamés, vemos que es estable en el tiempo con una clara subía a partir de la temporada 2013. Experimenta una subida de más de siete mil espectadores de media por partido. Esto se debe a la inauguración del nuevo estadio que tenía un aspecto totalmente renovado y una capacidad para más espectadores.

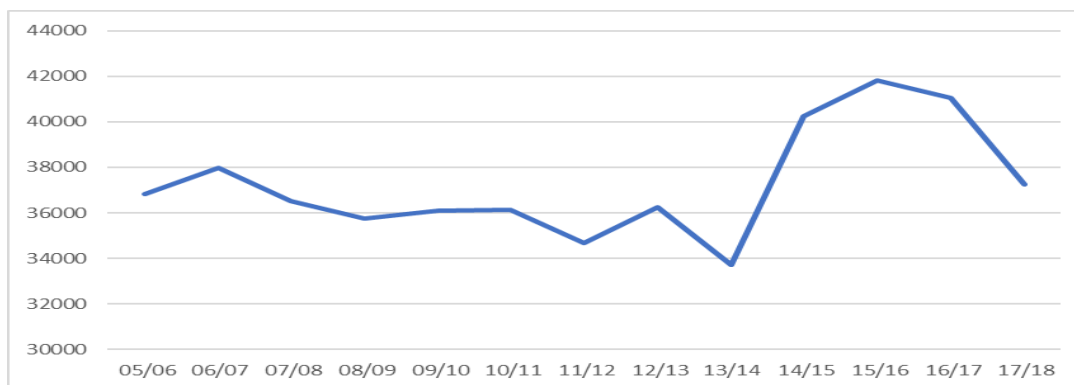


Gráfico 7. Evolución del número medio de asistentes a San Mamés

## Anexo 4. Evolución de la asistencia del Betis

El Betis es uno de los dos equipos de Sevilla, se fundó en el año 1907. La ciudad tiene una población cercana a las 700.000 personas y su estadio, el Benito Villamarín, tiene capacidad para 59.378 espectadores.

La tasa de asistencia al estadio es alta en liga ya que ronda el 80 por ciento, pero disminuye en el resto de las competiciones. El Betis no es un equipo al que estemos acostumbrados a ver en competiciones europeas, por eso, aunque sea en apenas 2 puntos, hay que destacar que la tasa de asistencia teniendo en cuenta las competiciones europeas es menor.

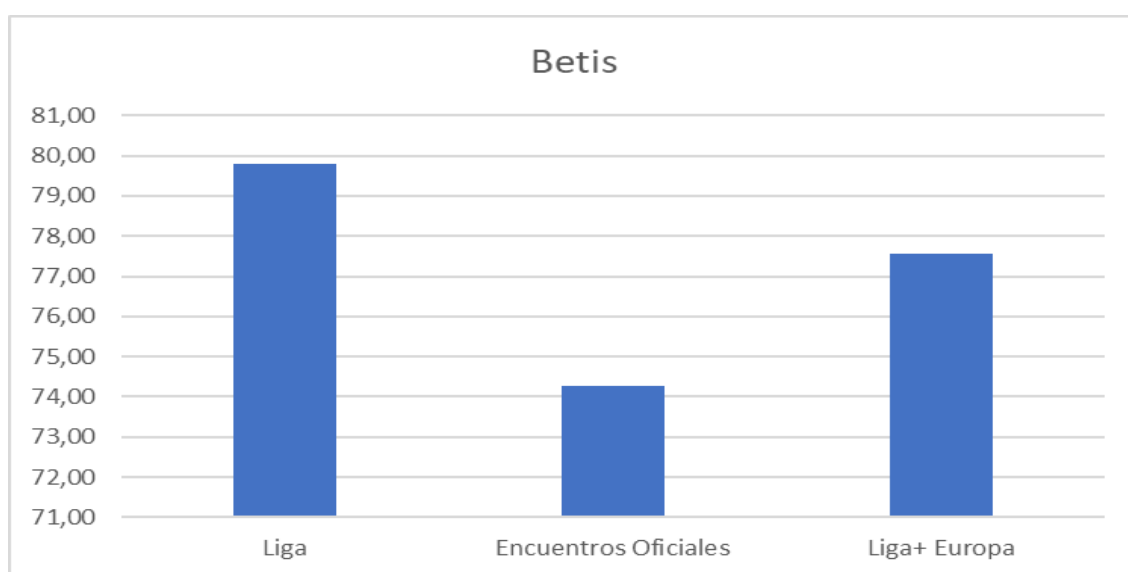


Gráfico 8. Tasa de Ocupación del Benito Villamarín

En este caso podemos observar unas diferencias considerablemente elevadas de un año a otro. Esto coincide con el rendimiento del equipo ya que el mínimo de la temporada 2009-10 fue después de haber descendido a segunda división al igual que en la de 2014-15.

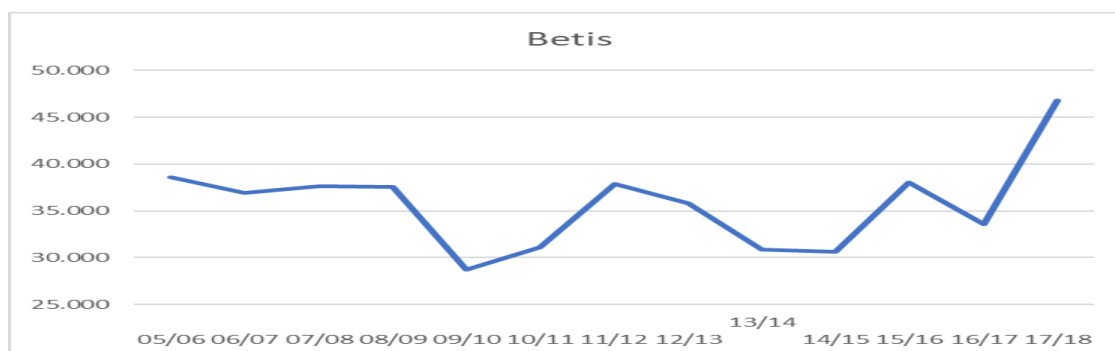


Gráfico 9. Evolución del número medio de asistentes al Benito Villamarín.



## Anexo 5. Evolución de la asistencia del Sevilla

El Sevilla al igual que el Betis tiene su estadio en la ciudad de Sevilla. Se fundó en 1890 y su estadio Ramón Sánchez Pizjuan tiene capacidad para 43639 personas,

La tasa de asistencia en liga no es muy alta, pero al compararla con el resto de las competiciones, podemos observar que la asistencia sube considerablemente. Una de las diferencias que tiene el Sevilla con el resto de los equipos es el palmarés deportivo ya que ha ganado varios títulos europeos en los últimos años y no sería descabellado pensar que volviera a hacerlo.

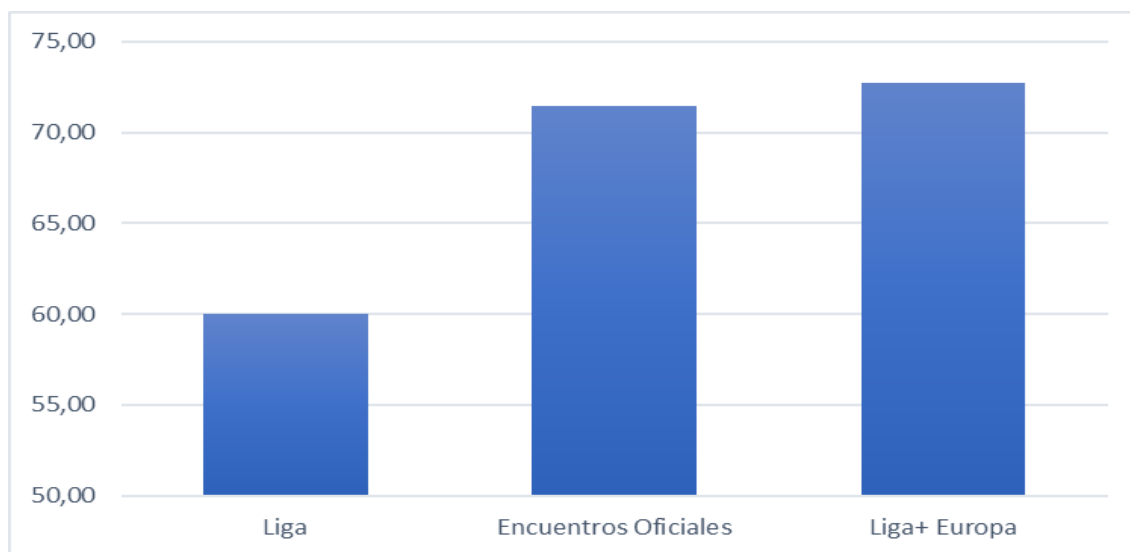


Gráfico 10. Tasa de Ocupación del Ramón Sánchez Pizjuan.

Al analizar la evolución de asistencia media en los últimos años, podemos observar una variación considerable a partir de la temporada 2008-09. Al buscar los resultados deportivos del Sevilla en esos años, observamos que no ha habido ningún acontecimiento negativo reseñable. Por eso creemos que podría deberse a otros factores ya sean institucionales o a la propia crisis financiera del país.



Gráfico 11. Evolución del número medio de asistentes al Ramón Sánchez Pizjuan.

## Anexo 6. Evolución de la asistencia del RCD Mallorca

El RCD Mallorca, es el equipo que juega en la ciudad de Palma de Mallorca la cual tiene una población de unos 400.000 habitantes. Su estadio, el San Moix puede albergar a 23.142 personas. El equipo se fundó en el año 1916 y en los últimos años ha pasado por grandes dificultades incluyendo un descenso a segunda división B. Al analizar la tasa de ocupación en las distintas competiciones, vemos que es considerablemente baja. Seguramente se deba a que el equipo tiene un estadio con una capacidad alta para los resultados de los últimos años.

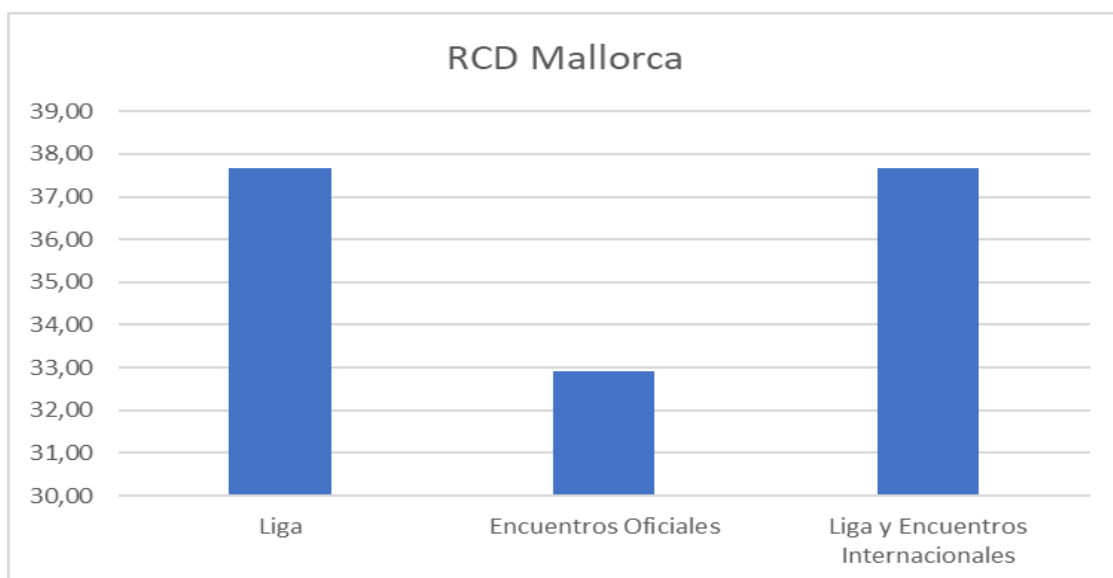


Gráfico 12. Tasa de Ocupación de San Moix.

Si observamos la evolución histórica de los datos de asistencia, podemos observar cómo ha llegado a estar en torno a los veinte mil espectadores en los años de primera división y como la gran bajada a partir de la temporada 2012-2013 hasta seis mil espectadores, coincide directamente con la bajada a segunda división.

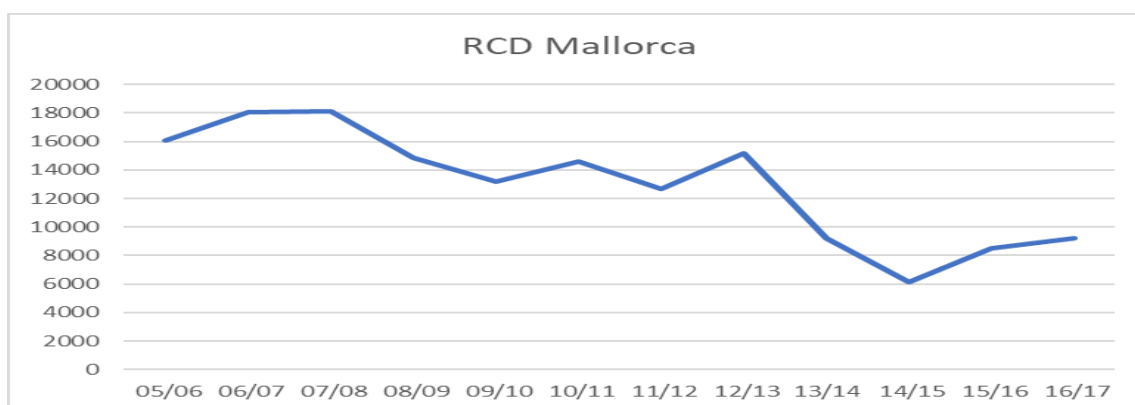


Gráfico 13. Evolución del número medio de asistentes a San Moix.

## Anexo 7. Evolución de la asistencia del Liverpool

El Liverpool es un equipo de la Premier League que juega en la ciudad de Liverpool. La ciudad tiene una población de 470.000 habitantes y su estadio Anfield, cuenta con capacidad para 45727 personas. El club se fundó en el año 1892 y de los equipos que vamos a analizar, cabe destacar que es el más importante en lo que a títulos se refiere. En el siguiente gráfico, podemos observar como la tasa de ocupación en todas las competiciones es casi del cien por cien.



Gráfico 14. Tasa de Ocupación de Anfield.

Al observar los datos de asistencia media en los distintos años, vemos que ha sido siempre estable y cercana a las más de 45.000 personas que tiene el aforo. Sin embargo, en los últimos años, se observa una ligera subida que tiene que ver con la remodelación y ampliación de aforo que se está realizando.

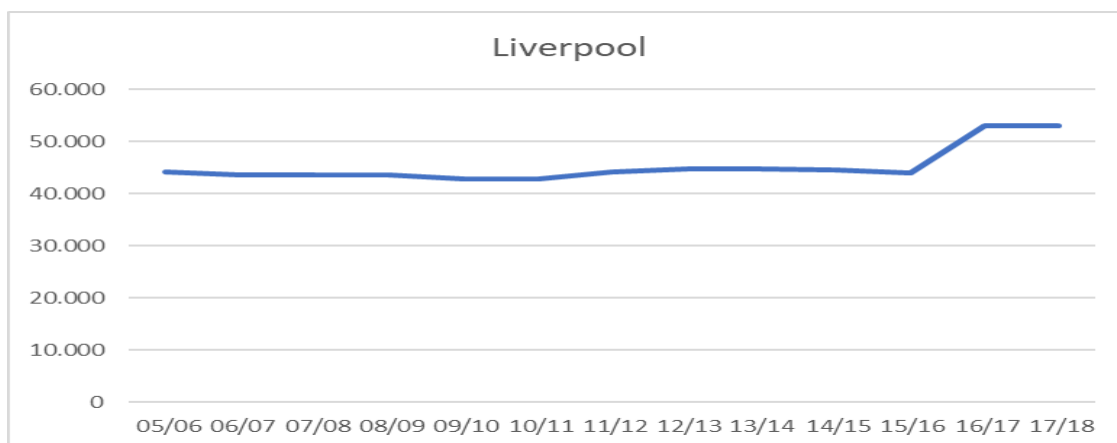


Gráfico 15. Evolución del número medio de asistentes a Anfield.

## Anexo 8. Evolución de la asistencia del Leicester

El Leicester, es un equipo de la ciudad inglesa de Leicester la cual tiene una población de unos 670.000 habitantes. El club se fundó en el año 1884 y su estadio, el King Power Stadium tiene un aforo para 32.500 personas. Su asistencia en liga es prácticamente del cien por cien mientras que la de partidos oficiales a pesar de ser muy alta, desciende a un valor en torno al noventa por ciento.



Gráfico 16. Tasa de Ocupación del King Power Stadium.

Si observamos la evolución histórica de los datos de asistencia, podemos observar como hay una gran subida a partir de la temporada 2012-13, esto coincide con un buen año que hizo el club y que lo llevo a ascender a la máxima categoría. A raíz de llegar a primera, el club consiguió buenos resultados deportivos (llegó a ganar la Premier League y consecuentemente el estadio ronda el lleno absoluto en las cuatro últimas temporadas.

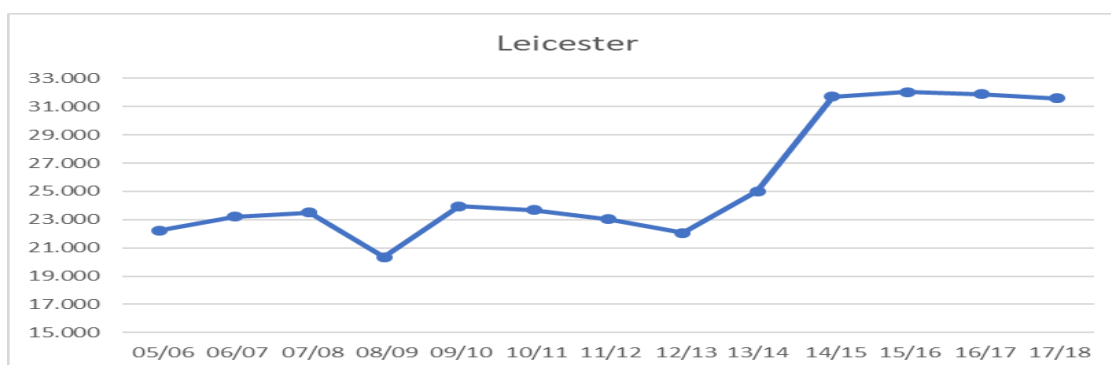


Gráfico 17. Evolución del número medio de asistentes al King Power Stadium.

## Anexo 9. Evolución de la asistencia del Manchester City

El Manchester City, es un equipo de la ciudad inglesa de Manchester que tiene una población de 520.000 habitantes. El equipo fue creado en el año 1880 y su estadio, Eithad Stadium, tiene capacidad para 47.726 espectadores. Como los dos equipos ingleses que acabamos de analizar, presenta una tasa ocupación muy cercana al cien por cien en liga. En competiciones europeas presenta tasas muy altas pero un poco menores a las de sólo liga, en cambio en partidos oficiales la tasa de ocupación se reduce en seis puntos.



Gráfico 18. Tasa de Ocupación del Eithad Stadium.

En la siguiente gráfica podemos observar una clara tendencia creciente del número de asistentes al estadio. Este crecimiento coincide con la inversión en la temporada 2007-08 del ex primer ministro de Tailandia y con la posterior entrada de capital al año siguiente de un grupo inversor de Emiratos Árabes Unidos.

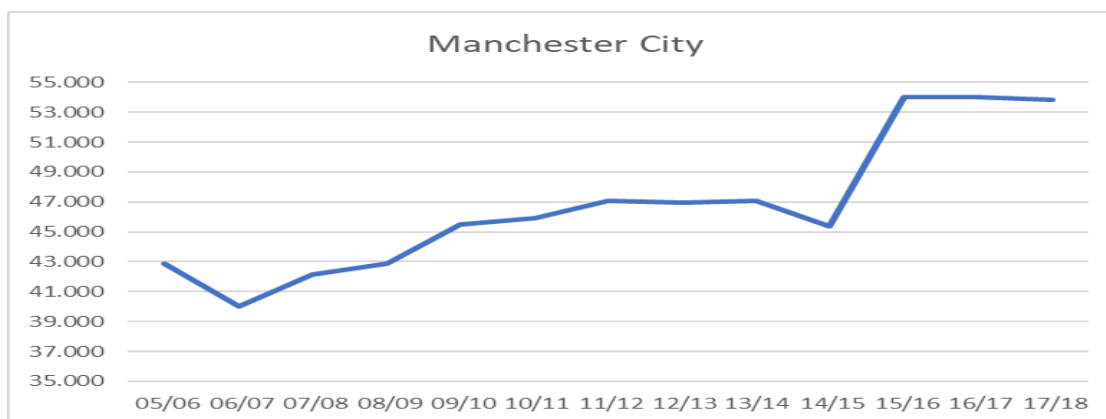


Gráfico 19. Tasa de Ocupación del Etihad Stadium

## Anexo 10. Evolución de la asistencia del Olympique de Marseille

El Olympique de Marseille, tiene su estadio en la ciudad francesa de Marsella la cual tiene 850.000 habitantes. El equipo se fundó en el año 1899 y su estadio, el Vélodrome. Tiene capacidad para 67054 espectadores. Es el único equipo francés que analizamos en nuestro estudio, pero podemos ver una clara diferencia respecto a las tasas de ocupación en relación con los equipos ingleses. Los valores están por debajo del ochenta por ciento en liga y del setenta por ciento en liga y competiciones europeas.

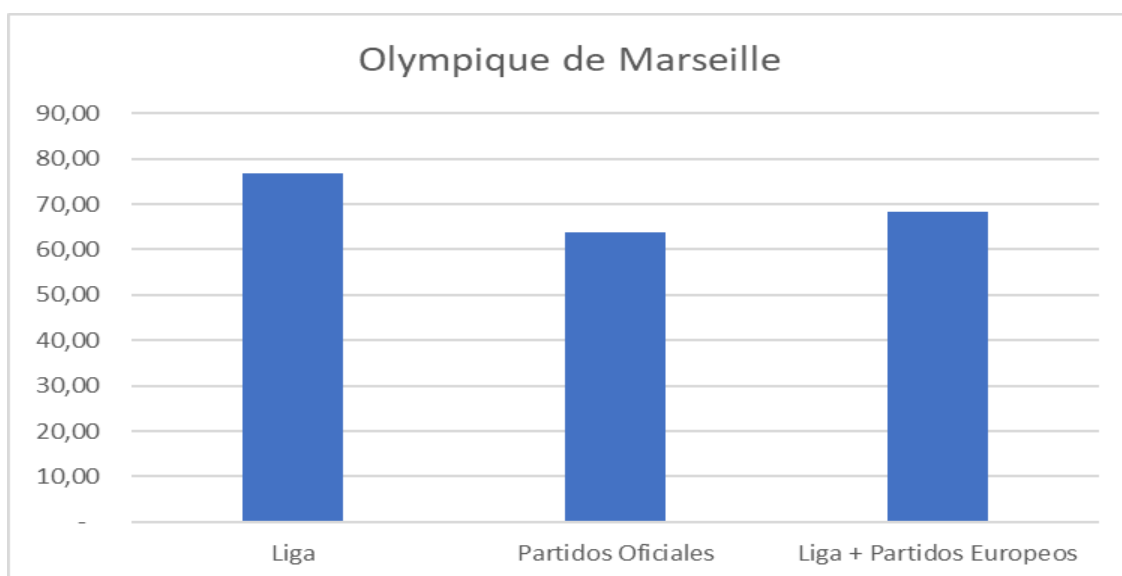


Gráfico 20. Tasa de Ocupación de Vélodrome.

En el gráfico de evolución de la asistencia en los últimos años podemos ver un gran descenso desde la temporada 2010-11 y otra bajada a partir de la temporada de 2014-2015. Los años que menos han tenido, han coincidido con los malos resultados en liga. Este equipo ha presentado varios picos de asistencia y coinciden con acontecimientos importantes en la gestión del club. Como por ejemplo el fallecimiento de su presidente, la llegada de nuevos entrenadores con nuevos proyectos, o la dimisión de entrenadores.

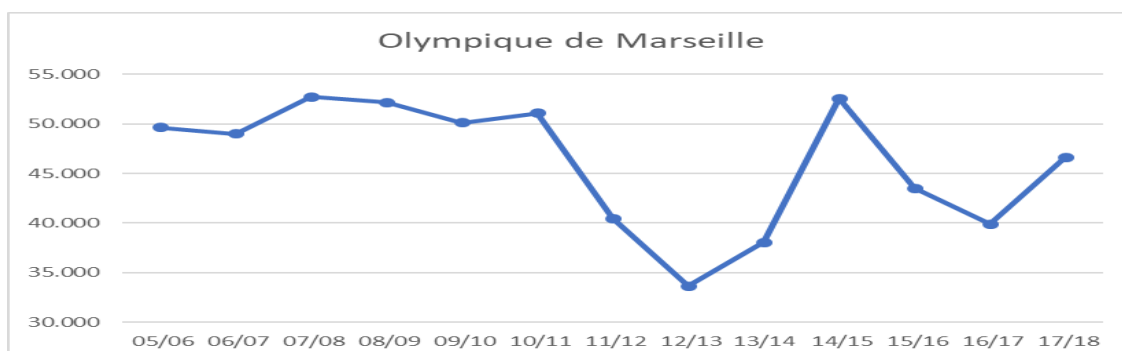


Gráfico 21. Evolución del número medio de asistentes al Vélodrome.

## Anexo 11. Evolución de la asistencia del SSC Napoli

El SSC Napoli es el único equipo italiano que nos encajaba para realizar el estudio. Juega en la ciudad de Nápoles que tiene una población de 980.000 habitantes y fue fundado en el año 1926. Su estadio San Paolo tiene un aforo de 60.240 aficionados, pero la asistencia que presenta el equipo en ninguna de las competiciones alcanza el sesenta por ciento.

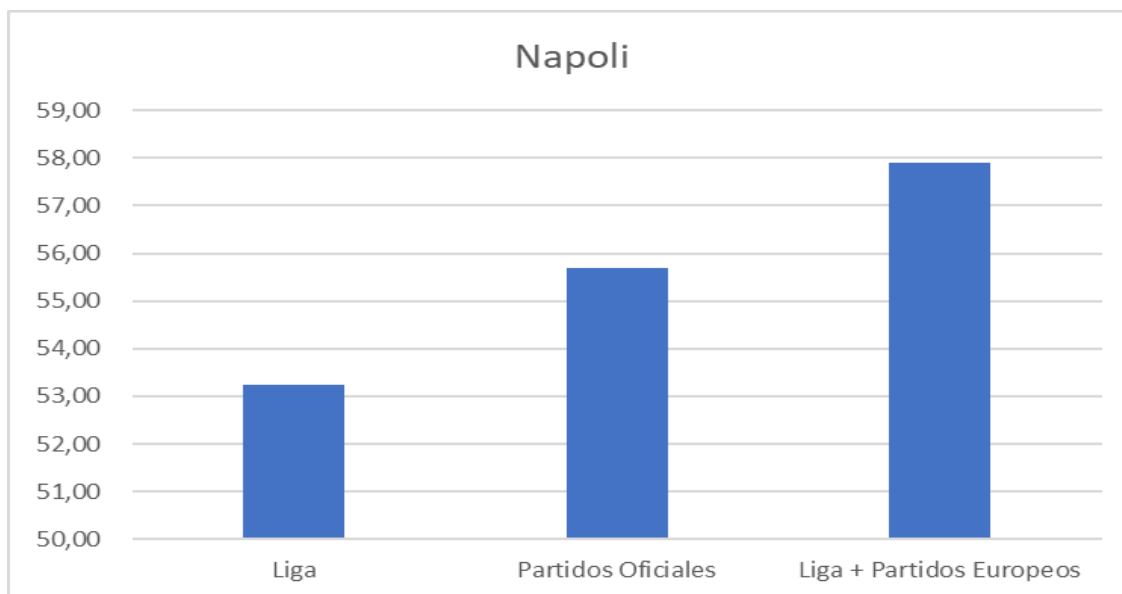


Gráfico 22. Tasa de Ocupación del San Paolo.

Si observamos la evolución histórica del número de asistentes, vemos como al principio de la gráfica presenta unos datos de asistencia de casi un cincuenta por ciento en relación con otras temporadas. Esto es porque el equipo después de unos años de malos resultados desapareció por deudas y el nuevo equipo tuvo que comenzar desde la tercera división italiana.

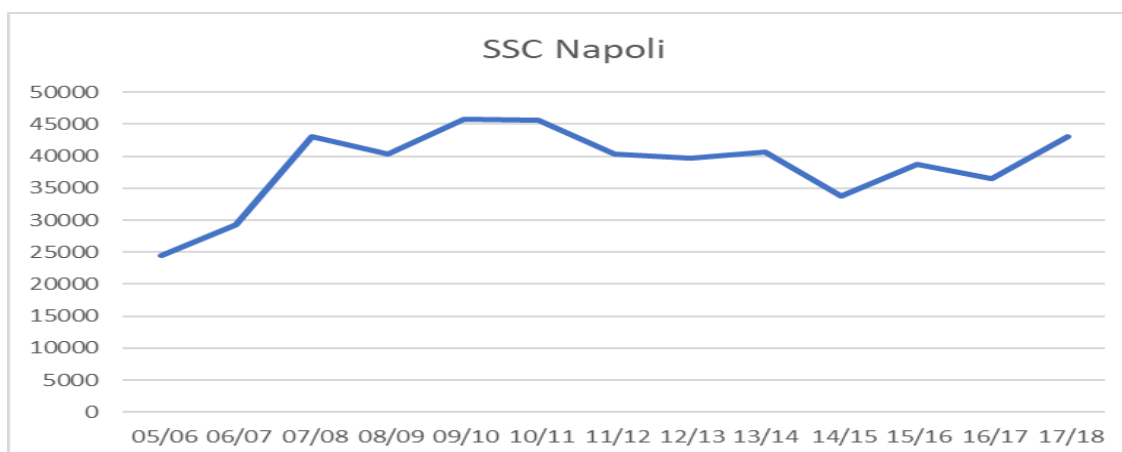
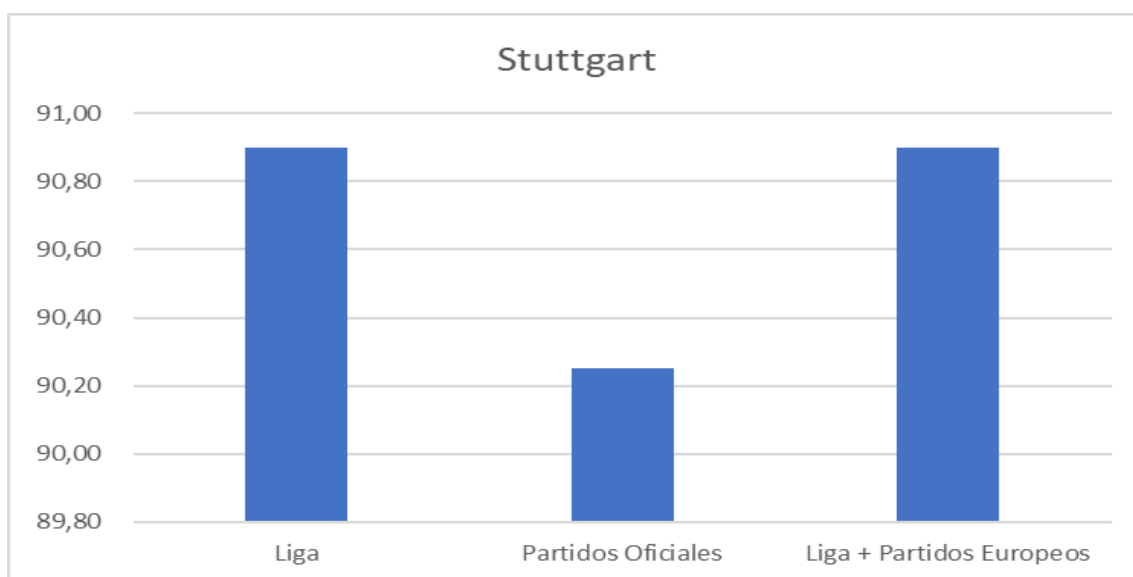


Gráfico 23. Evolución del número medio de asistentes al San Paolo.

## Anexo 12. Evolución de la asistencia del Stuttgart

El Stuttgart (fundado en 1893), es un equipo alemán que juega en la ciudad del Stuttgart. La ciudad tiene una población de 600.000 habitantes y su estadio, el Mercedes-Benz Arena puede albergar a 60.441 personas. La asistencia al estadio es muy alta con valores por encima del noventa por ciento.



o

Gráfico 24. Tasa de Ocupación del Mercedes-Benz Arena.

En la evolución de la asistencia por temporadas, podemos ver una tendencia creciente debido a la eliminación de la pista de atletismo del estadio tras el mundial de 2006. La reforma termino en el año 2012 por lo que es ahí cuando podemos ver un gran incremento en la asistencia que se mantiene el resto de los años por encima de las cincuenta mil personas. Aunque podemos ver variaciones en función del rendimiento en liga, en este caso algo tan negativo como un descenso a la segunda división apenas se notó en la asistencia media al estadio. En cambio, el ascenso a la primera división sí que supuso un incremento importante.

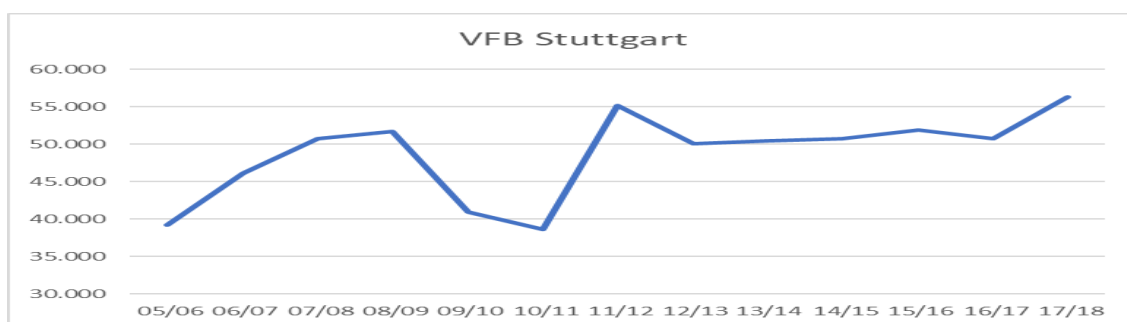


Gráfico 25. Evolución del número medio de asistentes al Mercedes-Benz Arena.



### Anexo 13. Evolución de la asistencia del Eintracht Frankfurt

El Eintracht Frankfurt, es el equipo de la ciudad alemana de Frankfurt que tiene una población de 700.000 habitantes. El equipo fue fundado en 1899 y juega en el Commerzbank-Arena con un aforo de 51.500 personas. La asistencia a los partidos es muy similar en las distintas competiciones, aun así, los partidos de liga presentan la mayor tasa.

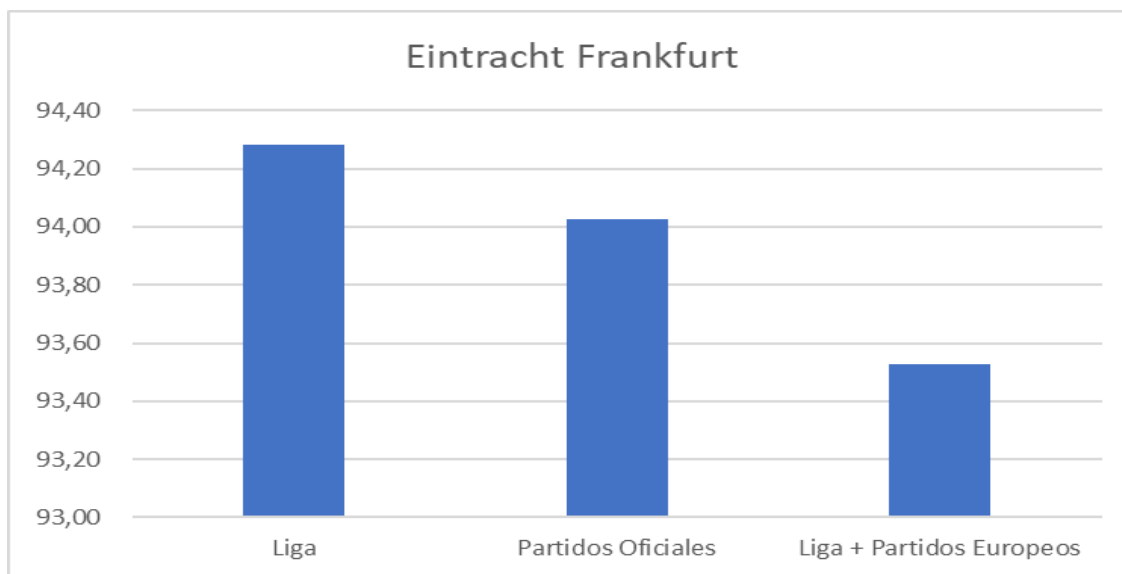


Gráfico 26. Tasa de Ocupación del Commerzbank-Arena.

En la evolución histórica de los datos de asistencia, podemos observar unos datos muy estables a partir del año 2005 y una caída de la asistencia en la temporada 2011-2012. El primer caso, podría deberse a una remodelación que se hizo para el mundial de 2006. El descenso de asistencia en la temporada 2011-2012 coincide con la bajada del equipo a segunda división.

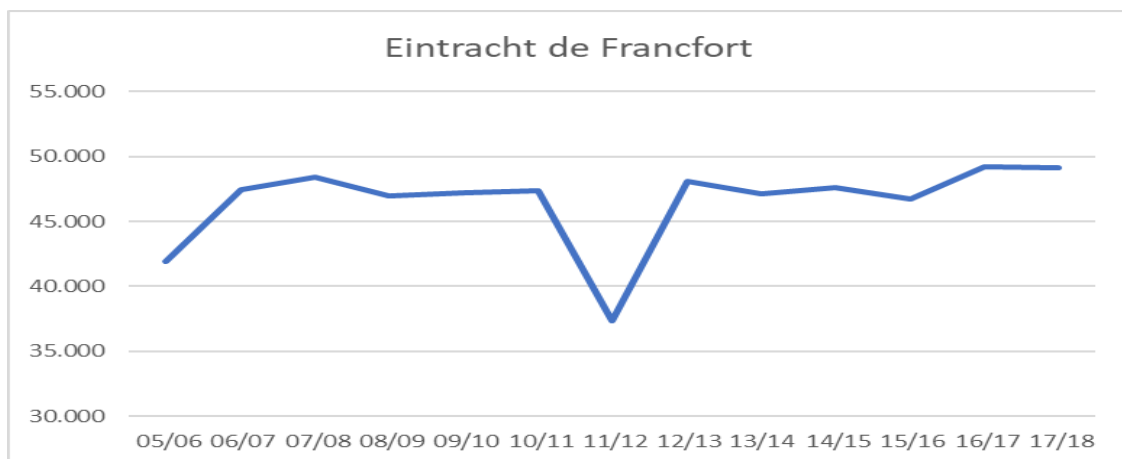


Gráfico 27. Evolución del número medio de asistentes al Commerzbank-Arena.