Un modelo de negocio para el baloncesto europeo

11 de abril de 2012

En este caso sobre la Euroliga de Baloncesto, los autores analizan qué sucede cuando los clubes toman el mando de las competiciones y los retos empresariales que ello implica.

Años atrás la FIBA dirigía el baloncesto europeo, pero su sistema era tan excluyente que los clubes empezaron a distanciarse. Se sentían desatendidos y al final perdieron la fe en un formato que apenas les ofrecía una exigua porción del pastel de los derechos televisivos.

En el verano de 2000, algunos de los equipos y ligas nacionales más importantes decidieron abandonar la FIBA y crear su propia competición: la Euroliga de Baloncesto. En otros deportes ya se había planteado esta opción, como es el caso del fútbol con la iniciativa del G14, pero esta era la primera vez que los clubes tomaban realmente el control.

Con la Euroliga, los clubes se dotaron de derechos colectivos y una licencia de tres años, lo que les daba más estabilidad y mayor voz y voto en las decisiones comerciales. Lo único que debía hacer la Euroliga era diseñar un modelo de negocio que garantizara un éxito sostenible a largo plazo.

El caso "Euroleague Basketball: The Challenge of Growing a New League", del profesor del IESE Antonio Dávila y Kirsten Haack, directora de comunicación de la Euroliga de Baloncesto, repasa la evolución de esta competición y se interroga por el camino a seguir tras diez años de éxito del proyecto.

©IESE Business School

Una nueva experiencia

Cuando se creó, la Euroliga no solo pretendía vender derechos televisivos, sino toda la experiencia que rodea los partidos. Su estrategia comercial se basa en tres pilares:

- **Marketing.** La experiencia se divulga por toda Europa a través de la imagen de marca en los recintos, espectáculos en los intermedios y actividades patrocinadas, todo ello diseñado y alentado por el equipo de marketing de la organización. Además, los equipos pueden participar en encuentros, conferencias y programas educativos para mejorar sus estrategias de marketing.
- **Eventos de bandera.** La última fase de la competición, la Final Four, se ha convertido en uno de los grandes eventos del calendario deportivo europeo. Mientras que el antiguo formato no logró tener un impacto importante más allá de los mercados de los dos finalistas, ahora los cuatro mejores equipos de la Euroliga juegan la final en el mismo recinto a lo largo de un fin de semana. Esto permite a los seguidores y socios disfrutar del baloncesto, pero también de la oferta de la ciudad anfitriona, que puede ingresar hasta 30 millones de euros de forma directa o indirecta.
- **Cobertura mediática.** Hasta 2005, la Euroliga gozó de poca presencia en los medios, lo cual limitó fuertemente sus posibilidades comerciales. Como el objetivo era que la competición fuera vista en el mayor número de países posible y en las mejores cadenas, la organización firmó un acuerdo con un gran distribuidor para acceder a las televisiones nacionales europeas y las cadenas de alcance mundial. Gracias a este acuerdo, también pudo ofrecer paquetes de patrocinio más atractivos.

Obstáculos comerciales

El baloncesto europeo se topó con tres grandes dificultades a la hora de impulsar la Euroliga y alcanzar sus objetivos.

La primera fue el patrocinio. No era fácil actuar de forma global por la enorme variedad de los mercados nacionales de los equipos y, sobre todo, porque los mercados objetivo de muchas de las marcas globales europeas no coincidían necesariamente con los de la Euroliga.

Aun así, la organización ha firmado contratos de patrocinio con empresas como Nike, proveedor de la pelota oficial, y Coca-Cola, cuyo logo adorna todos los recintos de la Euroliga.

©IESE Business School

La segunda fue el diseño de un sistema eficaz de derechos de retransmisión. La Euroliga apostó por el *streaming* en directo de los partidos en una plataforma de pago llamada Euroleague.tv, que brindaba a los seguidores de todo el mundo la posibilidad de ver los partidos, además de entrevistas, las mejores jugadas y otros extras.

Los problemas de esta plataforma eran el coste inicial de la inversión, las objeciones de las cadenas de televisión asociadas y el precio de su comercialización.

La organización los superó mediante la asociación con una empresa de medios de comunicación, el bloqueo de los partidos en los países donde los retransmitía una cadena de televisión y el marketing viral. Así, en la temporada 2009-2010, la plataforma alcanzó 7.200 transacciones que generaron cerca de 300.000 euros.

El tercer gran reto fue llegar a una audiencia mundial. Para ayudar a los equipos a globalizar sus marcas, la Euroliga forjó acuerdos para que participaran en eventos de pretemporada con equipos ajenos a la competición, como los de la NBA.

De este modo, los seguidores europeos pudieron ver partidos entre sus equipos favoritos y los de las franquicias de baloncesto más famosas del mundo.

En 2008, la relación con la NBA dio un paso más al alumbrar el Euroleague American Challenge, por el que los equipos europeos viajan a Estados Unidos y juegan con los de la NBA en su propio terreno.

Desde entonces, la Euroliga ha cerrado otro acuerdo para jugar un partido amistoso con la selección china, ampliando aún más su mercado.

Diez años después, nuevos retos

En el décimo aniversario de la Euroliga de Baloncesto, su presidente, Jordi Bertomeu, reflexionaba sobre los logros de la organización. Acababa de anotarse un gran tanto con la firma de un nuevo contrato de patrocinio con Turkish Airlines.

Sin embargo, Bertomeu ya estaba pensando en cómo desarrollar aún más la competición y otros retos que tendría por delante. La próxima reunión de los propietarios sería la más importante hasta la fecha, con la posibilidad de un nuevo contrato televisivo sobre la mesa.

Bertomeu sabía que era crucial que los clubes entendieran su condición de accionistas de la entidad, pues la Euroliga solo podría tener un impacto duradero en el baloncesto europeo si

©IESE Business School

todos ellos se comprometían plenamente con el proyecto conjunto.

©IESE Business School