Saski Baskonia, club de baloncesto

1. Historia y consolidación del proyecto deportivo

Saski-Baskonia S.A.D.[58] (Sociedad Anónima Deportiva) es un Club de *baloncesto español* que participa en la liga ACB. El Saski-Baskonia SAD es, actualmente, uno de los clubes más importantes del Estado y de Europa, habiendo conseguido un doblete de la temporada 2001/02 en la que conquistó la Copa del Rey y la Liga ACB, o su presencia en cuatro *Final Four* consecutivas siendo Madrid 2008 la última. El Saski-Baskonia SAD presenta un palmarés de títulos deportivos obtenidos en las dos últimas décadas que pocos clubes pueden presumir de haber logrado:

Títulos internacionales

Euroliga ULEB

- 2000-2001 Subcampeón (Campeón Kinder de Bolonia)
- 2004-2005 Subcampeón (Campeón Maccabi de Tel-Aviv)
- 2005-2006 Tercer puesto (derrota contra el Maccabi de Tel-Aviv en semifinales y victoria contra el F.C. Barcelona por el 3º y 4º puesto)
- 2006-2007 Cuarto puesto (derrota contra el Panathinaikos en semifinales y contra Unicaja Málaga en el 3º y 4º puesto)
- 2007-2008 Cuarto puesto (derrota contra el CSKA Moscú en semifinales y contra Montepaschi Siena en el 3º y 4º puesto)

Copa de Europa (antigua Recopa): 1 título

- 1993-1994 Subcampeón (Campeón Smelt Olimpija de Ljubliana)
- 1994-1995 Subcampeón (Campeón Benetton de Treviso)
- 1995-1996 Campeón (Subcampeón PAOK Salónica)

58 Entrevista realizada a D. Jesús Vázquez el 30 de marzo de 2010.

Títulos nacionales

Liga ACB: 2 títulos

- 1997-1998 Subcampeón (Baskonia 1 - 3 TDK Manresa)
- 2001-2002 Campeón (Unicaja Málaga 0 - 3 Baskonia)
- 2004-2005 Subcampeón (Baskonia 2 - 3 Real Madrid)
- 2005-2006 Subcampeón (Unicaja Málaga 3 - 0 Baskonia)
- 2007-2008 Campeón (F.C. Barcelona 0 - 3 Baskonia)
- 2008-2009 Subcampeón (Baskonia 1 - 3 F.C. Barcelona)
- 2009-2010 Finalista

Copa del Rey: 6 títulos

- 1993-1994 Subcampeón (F.C. Barcelona 86 - 75 Baskonia)
- 1994-1995 Campeón (Baskonia 88 - 80 Amway Zaragoza)
- 1998-1999 Campeón (Baskonia 70 - 61 Caja San Fernando)
- 2001-2002 Campeón (Baskonia 85 - 83 F.C. Barcelona)
- 2002-2003 Subcampeón (F.C. Barcelona 84 - 78 Baskonia)
- 2003-2004 Campeón (Baskonia 81 - 77 DKV Joventut)
- 2005-2006 Campeón (Baskonia 85 - 80 Pamesa Valencia)
- 2007-2008 Subcampeón (DKV Joventut 82 - 80 Baskonia)
- 2008-2009 Campeón (Baskonia 100 - 98 Unicaja de Malaga)

Supercopa de España: 4 títulos

- 2005-2006 Campeón (Baskonia 61 - 55 C.B. Granada)
- 2006-2007 Campeón (Baskonia 83 - 78 Unicaja Málaga)
- 2007-2008 Campeón (Baskonia 85 - 73 Iurbentia Bilbao)
- 2008-2009 Campeón (Baskonia 86 - 85 CAI Zaragoza)

Otros

- 1984-1985: Campeón de la Copa Asociación
- 1990-1991: Campeón de España Junior
- 1993-1994: Campeón de España Junior

El equipo que en estos momentos está instalado en la élite europea nació como una sección del Club Deportivo Vasconia, por aquellos tiempos presidido por Don Félix Ullivarriarrazua. Es el año 1959, cuando desde la presidencia del Club, se decide organizar una sección de baloncesto siguiendo la línea de promoción del deporte que la asociación tenía fijada. Finalmente, el directivo Jesús Peña Ranero es nombrado delegado de esa nueva sección, mientras que Vicente Elejalde se hace cargo del banquillo. Se acababan de poner los

cimientos de un proyecto que poco a poco se consolidaría hasta dar sus frutos. Aunque para alcanzar cotas importantes aún se tardarían varios años, el inicio del novato equipo de baloncesto en las competiciones oficiales presagiaba buenos augurios. En su primera temporada CD Vasconia quedó en segunda posición en el Campeonato Provincial, tan sólo superado por el Corazonistas, equipo de un colegio de la capital alavesa.

El emergente Vasconia se erigió en el equipo dominante del Campeonato Provincial durante la década de los 60, ya que ganó cinco campeonatos. Posteriormente, en 1970, el Club logra su primer título "oficial" al clasificarse primero en el campeonato de Tercera División.

Consecuencia de este incansable afán de mejora fue el ascenso a Primera División conseguido en la temporada 1972/73, en la que Vasconia debutó en la máxima categoría del baloncesto nacional con el mítico Pepe Laso en el banquillo. Su primer partido en la élite se saldó con una victoria cómoda, 92-71, ante el Breogán de Lugo. La plantilla de aquella temporada para el recuerdo estaba conformada por estos jugadores: Pinedo I, Pinedo II, "Choche" Armentia, Carlos Luquero, Amado Ubis, Ibáñez "Pichu", Jesús Arana, José Luis Lázaro, Francisco Javier Zurrutuza, Javier Buesa y Ramón Díaz de Argote.

En la temporada 1976/77 se plantea el cambio del nombre oficial del Club. El presidente José Luis Sánchez Erauskin tomó la decisión de cambiar la V por B, en el nombre del Club, pasando a denominarse Basconia-Schweppes.

En una historia tan dilatada como la de Baskonia es lógico que se produzcan contratiempos y decepciones. En la temporada 1980/81 el Baskonia desciende a Primera B, y tras marcarse como objetivo el ascenso la siguiente temporada lo logra y retorna triunfalmente a la división de honor.

2. La nueva Liga ACB y el impulso económico deportivo

El regreso del equipo a la élite coincide con la firme decisión de poner en marcha una liga profesional de baloncesto en España. Así, en la temporada 1983/84 arranca la Liga ACB, un proyecto deportivo empresarial orientado a conseguir la total profesionalización de la máxima competición nacional, del cual el club fue uno de los fundadores.

Baskonia encaja perfectamente en esta filosofía y se puede decir que crece a la par la Liga ACB. Con el paso del tiempo el Baskonia se convierte, junto a otros clubes, en la alternativa de poder de las secciones de baloncesto, ya clásica, Real Madrid y Barcelona, entidades históricamente muy importantes del baloncesto estatal.

En 1985, el Club logra su primer título oficial, la Copa Asociación, que se disputaba entre los equipos eliminados en 1ª ronda de los *play offs*. En esa final, el Baskonia se impuso (93 a 85) al CAI Zaragoza en Villanueva de la Serena, Badajoz.

Gracias a esta victoria Baskonia consigue asomarse por vez primera a Europa. Debuta ante el equipo holandés del *Super Cracks*, al que vence, para luego caer frente al *Villeur-*

banne, francés. Durante aquellos años pasan por el Club jugadores extranjeros de calidad contrastada y que dejan un buen recuerdo en la afición, como *Essie Hollis, Terry White, Abdul Jeelani y Larry Micheaux*. También coincide con el debut en el primer equipo de jóvenes valores como Pablo Laso y Alberto Ortega.

En 1987, se iniciaría una fructífera relación con la empresa Taulell S.A., a través de sus marcas Taugrés y TAU Cerámica, convirtiéndose éste en el patrocinador más antiguo de la ACB, hasta la actualidad, y uno de los más fieles a nivel deportivo.

Junto con este hecho decisivo se produce otro que determina el futuro de la entidad. El recién retirado jugador Josean Querejeta es elegido presidente del Club, temporada 1988/89, y una de sus primeras acciones es convertirlo en la primera sociedad anónima deportiva del Estado, pasándose a denominarse, Saski Baskonia S.A.D.

Un gran paso en la evolución de Baskonia fue el cambio de escenario de los partidos. El entrañable pabellón de Mendizorroza comenzaba a quedarse pequeño ante la afluencia de espectadores, y la propia Liga ACB, obligaba a disponer de uno con una capacidad de 5.000 espectadores como mínimo. Por ello, se decide construir otro recinto y tras negociar con las distintas instituciones alavesas se enfila la reforma de la plaza de ganado de Vitoria-Gasteiz para convertirlo en cancha de baloncesto. El Pabellón Araba, luego Buesa Arena, será el escenario de las mejores temporadas en la historia del Club, que a partir de entonces empieza a codearse con los mejores equipos de Europa.

La inauguración oficial del Pabellón Araba fue en septiembre de 1990 con un partido entre el Taugrés y el Atlético de Madrid de Walter Berry y Shelton Jones.

Con la presencia de Josean Querejeta al frente del Club, el Baskonia comienza a subir peldaños en el escalafón estatal y europeo, con una propuesta de baloncesto espectáculo y un proyecto empresarial sólido. A Vitoria-Gasteiz llegaron jugadores de la talla de Sibilio, Rivas, Arlauckas, Marcelo Nicola, Velimir Perasovic o Kenny Green.

Los resultados deportivos no tardaron en llegar. En la campaña 1991/92 el Taugrés regresa a Europa y desde entonces ha sido un fijo en las competiciones internacionales. Su nombre empezó a sonar en Europa gracias a su presencia en las finales de la Copa Saporta de Lausana, Estambul y Vitoria-Gasteiz. Hubo que esperar a que la final llegara al Buesa Arena para saborear las mieles del éxito. Con Manel Comas en el banquillo, un Buesa Arena hasta la bandera, y estelares actuaciones de Rivas, Nicola y un imberbe Garbajosa, la Copa Saporta encontró su ubicación perfecta en las vitrinas del Baskonia.

A nivel estatal también llegaron los éxitos. El TAU Cerámica se convirtió en el *Rey de Copas* con los triunfos en Granada 95, Valencia 99, Vitoria-Gasteiz 02, Sevilla 04 y Madrid 06, además de la presencia en las finales de Sevilla 94 y Valencia 03.

En la competición doméstica, el TAU Cerámica inició su asalto al título ACB en la campaña 1998-99 con su primera aparición en una final. El equipo dirigido por Sergio Scariolo se quedó a las puertas de la gloria ante un gran TDK Manresa.

La temporada 1998-99 también estuvo marcada por la necesaria ampliación del Estadio Buesa Arena a 9.500 personas y el debut en la máxima competición continental, la *Euroleague,* un paso más en la carrera del Club por engalanar su historia. La ampliación se consigue elevando la cúpula, con un peso cercano a las 360 toneladas, 11,35 m. sobre los 7,63 m. a los que se encontraba desde la inauguración, y ampliando de 76 a 96 m. el diámetro de la cúpula.

En la campaña 2001-02 llegó el ansiado premio. El TAU Cerámica tocó el cielo al imponerse en la final al Unicaja por un contundente 0-3. El Baskonia, liderado por Dusko Ivanovic desde el banquillo, contaba con un equipo de lujo: Bennett, Corchiani, Vidal, Foirest, Nocioni, Sconochini, Scola, Oberto, Tomasevic.

Los vientos de cambio y modernidad llegaron al baloncesto europeo a finales del siglo XX con la creación de la ULEB. En la recién inaugurada *Euroleague*, 2000-2001, el TAU disputó su *primera gran final europea* en la élite ante la todopoderosa Kinder de Bolonia. Tras cinco partidos de máxima igualdad, la copa de campeón se quedó en Italia.

El TAU Cerámica no cejó en su empeño de instalarse entre los grandes de Europa. Y lo consiguió con su presencia en las *Final Four* de Moscú 05, Praga 06, Atenas 07 y Madrid 08, un hito de gran calado social y deportivo que uno de los periódicos más prestigiosos de Europa definió como “Un gran equipo en una ciudad de bolsillo”.

A lo largo de tantos años de actividad deportiva y empresarial, Saski-Baskonia S.A.D. ha demostrado una gran capacidad organizativa que le ha permitido llevar a Vitoria-Gasteiz grandes eventos deportivos, con la consiguiente generación de riqueza y de imagen para la ciudad.

Entre las grandes citas deportivas que ha organizado el Club se destacan cuatro finales ACB, una final de la *Eurocoup*, una final de la *Euroleague*, tres fases finales de la Copa del Rey y una final *Eurocoup* (en su formato nuevo *Final Tour de Euroleague*) en 2010.

3. Desarrollo del negocio deportivo-empresarial

El Club tiene por misión el competir al máximo nivel deportivo en la Liga ACB de baloncesto y en la *Euroleague*. El Club controla las competencias de excelencia propias de una entidad deportiva que gana títulos con regularidad y que, por tanto, le permite generar ilusiones e incrementar su masa de seguidores. El Club ha sabido transmitir sus valores de ambición, innovación, trabajo en equipo y solidez del proyecto deportivo. El Club, a lo largo de su historia, ha desarrollado unas competencias personales y organizativas alrededor del baloncesto y del deporte en general. Estas competencias son:

- Personales derivadas de la necesidad de una optima gestión de los recursos humanos tales como jugadores y cuerpo técnico de baloncesto. Todo ello orientado a la consecución de títulos deportivos.

- Organizativas, porque logra desarrollar unos recursos y capacidades que permite al Club crecer empresarialmente, diversificar sus líneas de negocio, obtener ingresos con regularidad y, así, poder hacer frente a su desarrollo deportivo.

El Club ha evolucionado desde una entidad deportiva de baloncesto hacia una entidad con claro carácter deportivo empresarial. El Saski-Baskonia SAD del siglo XXI tiene una estructura empresarial que va más lejos de la de un club de baloncesto. La empresa tiene y explota una imagen de marca con un fuerte arraigo e identificación local entre la población de Vitoria. El Club ha diversificado sus líneas de negocio y sus fuentes de ingresos (tabla 1), dotando de mayor estabilidad económica a su principal actividad, la competición deportiva de baloncesto al más alto nivel. Las tres fuentes importantes generadoras de ingresos son:

- Ingresos procedentes de la comercialización de entradas y llenado del aforo del Estadio Arena.
- Ingresos por la cuota de abonos y de socios.
- Ingresos procedentes de las retrasmisiones televisivas donde participa el Club.
- Ingresos por la comercialización de publicidad en el Estadio.

TABLA 1

Ingresos diversificados del Saski-Baskonia SAD en euros, temporada 2008/09

Importe de la cifra de negocios	13,115,751	100%
Ingresos por el aforo del Estadio y competiciones	1,443,595	12,8%
Ingresos por abonados y socios	2,004,868	17,9%
Ingresos por retransmisión	1,136,305	10%
Ingresos por comercialización y publicidad	6,617,322	59%

Fuente: Elaboración propia a partir del informe económico del Saski-Baskonia SAD 2008709.

El Club, sobre la base de su fuerte imagen de marca, ha diversificado su riesgo empresarial hacia otros negocios relacionados con la práctica del deporte. El Club actualmente tiene participaciones en otras empresas, que son:

Jolas JAIA, SA que gestiona el centro de ocio y restauración del centro comercial del Boulevard en Vitoria-Gasteiz.

Baskonia Kirol Hiria, SA que gestiona la Ciudad Deportiva del Baskonia en Vitoria-Gasteiz. Se trata de un proyecto único en el ámbito europeo del baloncesto con unas instalaciones deportivas, médicas y de ocio del máximo nivel, y con una arquitectura modélica en lo que respecta al medio ambiente.

Otra actividad con carácter más corporativo que de negocio es la creación de la Fundación Saski-Baskonia, que fomenta el deporte escolar y la competición de baloncesto con fuerte arraigo en la comunidad local.

4. Innovación

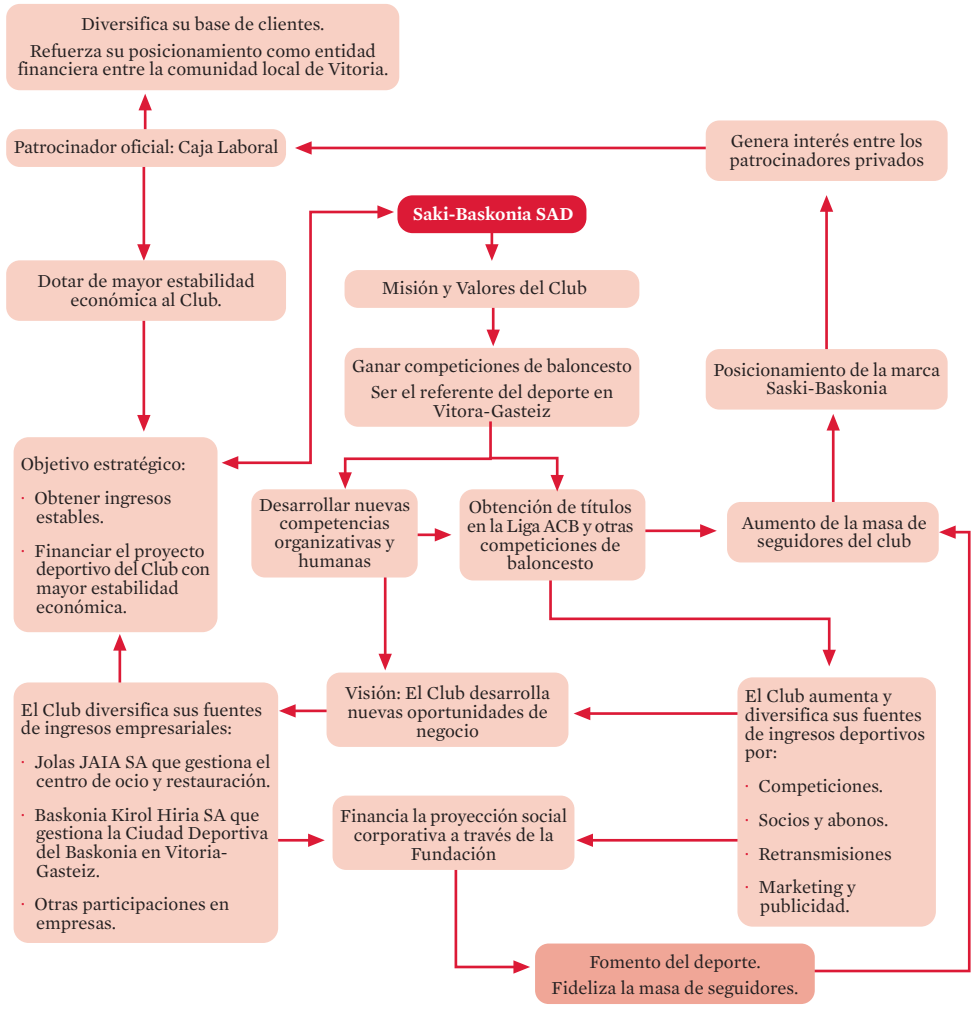
El Club ha entendido el proceso de innovación como una vía para seguir siendo un proyecto diferenciado en el mercado, a la vez de mantener su propia identidad. El Saski-Baskonia SAD ha desarrollado una política de innovación alrededor de tres aspectos principales, que son:

1. Innovación en el modelo de negocio.
2. Innovación en el desarrollo de instalaciones.
3. Innovación en la aplicación de las nuevas tecnologías para comunicarse con su masa de aficionados.

4.1. Innovación en el modelo de negocio

El Saski-Baskonia SAD presenta un modelo de negocio, principalmente, alrededor de la competición de baloncesto (figura 1). La participación en la Liga ACB y en la *Euroleague* aumenta y diversifica la fuente de ingresos deportivos del Club (competiciones, socios y abonos, retrasmisiones y marketing y publicidad). Esta mejora en la financiación permite a la entidad tanto financiar la Fundación (base de su proyección social corporativo) como de visionar y crecer empresarialmente mediante la constitución de otros negocios participados. La Fundación, mediante el fomento de actividades deportivas, fideliza y aumenta su masa de seguidores entre la comunidad local de Vitoria. Las nuevas empresas participadas aportan nuevos ingresos al Club. Por otro lado, el incremento de la masa social de seguidores es atractivo para la participación del patrocinio privado. El patrocinio inyecta capital y se identifica con esta imagen de marca, lo que a su vez sirve para desarrollar nuevas líneas de negocio. Así, Caja Laboral, el patrocinador oficial del club de baloncesto Baskonia ha fortalecido el posicionamiento de su marca como entidad financiera entre la comunidad local de Vitoria, lo que le ha permitido comercializar sus servicios financieros a la masa de seguidores del Club diversificando, así, su base de clientes.

FIGURA 1
Círculo virtuoso del modelo de negocio de Saski-Baskonia SAD



Fuente: Elaboración propia.

4.2. Innovación en el desarrollo de instalaciones

El Club ha seguido una política no solamente de mejora constante de las instalaciones del Estadio Buesa Arena sino de ofrecer a su masa de seguidores de nuevas dotaciones deportivas, como la Ciudad Deportiva. El Estadio, donde se celebran las competiciones oficiales de baloncesto, dispone de una capacidad de aforo de 9.500 personas. Además, a través de sus participadas, el Club es propietario de la Ciudad Deportiva que ofrece un

amplio servicio de instalaciones deportivas para el ocio, la salud y el entrenamiento deportivo, siendo un referente en la ciudad de Vitoria. El centro del Boulevard es otro ejemplo de cómo el Club afronta nuevas fórmulas para fidelizar a su masa de seguidores.

4.3. Innovación en la aplicación de las nuevas tecnologías

El Club se comunica con su masa de seguidores a través de la utilización de las nuevas tecnologías. En la actualidad el Club tiene las siguientes páginas *web*:

1. www.facebook.com/baskonia
2. www.twitter.com/baskonia
3. www.baskonia.com

5. Conclusiones

El Saski-Baskonia SAD ha crecido como entidad deportiva, fundamentado en su misión y en su ambición a nivel deportivo de siempre competir al máximo nivel, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. El Club ha desarrollado una cultura corporativa y ha sabido transmitir sus valores sobre los que se han construido la leyenda de la entidad. Estos valores han sido la ambición, la innovación, el trabajo en equipo y la solidez del proyecto.

- Ambición: Trabajar siempre con la intención de conseguir lo máximo y de superar los logros ya alcanzados, de forma que también se ayude a sus colaboradores en alcanzar sus objetivos.
- Innovación: Como una vía para seguir siendo un proyecto diferenciado en el mercado, a la vez de mantener su propia identidad.
- Trabajo en equipo: El trabajo conjunto de todo el equipo humano del Club es fundamental a la hora de alcanzar sus objetivos.
- Solidez: La historia del Club demuestra la consistencia del proyecto tanto deportivo como empresarial, que se ha convertido en un ejemplo de gestión.

6. Clave del éxito: La búsqueda de la excelencia organizativa

La clave del éxito del Club es su apuesta por la excelencia deportiva, base de la fidelización de su masa de seguidores, así como su apuesta por el desarrollo de competencias organizativas y humanas, transmitir sus valores y seguir generando ingresos diversificados procedentes de su actual modelo de negocio.

Competencias organizativas desarrollando nuevas oportunidades de negocio, de comunicación y de fidelización y aumento de su masa de seguidores (el Club debe seguir desarrollando y aumentando los negocios de *marketing* deportivo comercialización de equipamiento deportivo, venta de productos Saski-Baskonia, etc. También, debería pensar en

nuevos canales de comunicación con su masa de seguidores, por ejemplo, un canal de TV propio y la explotación de los recursos de la telefonía móvil).

Competencias humanas alrededor de la excelencia y la consecución de títulos deportivos. También, del fomento del deporte y de los hábitos deportivos y de vida sana siendo el referente en su comunidad local.

En definitiva, las tres fuente principales de ingresos del Club (ingresos deportivos, ingresos procedentes de empresas participadas y el patrocinio de Caja Laboral) deben seguir dotando al Club de un soporte financiero para poder afrontar con más garantías las oscilaciones en los ingresos propias de una entidad deportiva, hacer frente a la compra de jugadores, hacer frente a las inversiones futuras y adaptarse a la evolución de la actividad económica.