

Módulo 4. Requisitos de otros departamentos: las redes sociales benefician a toda la organización

Introducción

La participación de los aficionados se extiende más allá de los 90 minutos del partido

Según Rahul Thakkar (2018):

En los últimos años, el grado de participación de los aficionados en sus clubes ha alcanzado un nuevo nivel. Los aficionados apasionados, armados con los avances de la tecnología digital, consumen fútbol y contenidos relacionados mucho después de los 90 minutos del partido en sí. Las demandas recién surgidas de los nativos digitales, junto con las implacables expectativas de ganar, han llevado a los clubes de fútbol al límite en sus esfuerzos por innovar y sobrevivir en la era digital. (párr. 3 y 4)

Hoy en día, las redes sociales son un punto de encuentro para los aficionados. ¿Qué sigue?

Los aficionados ya no solo ven partidos en vivo. Suelen utilizar los canales digitales, tanto móviles como sociales, para consumir y compartir contenidos, información y análisis, y para interactuar con las ligas deportivas, los clubes y los jugadores. El uso de las redes sociales en el deporte para comunicarse directamente con los aficionados y mejorar la relación entre ellos y su club ya no es nada nuevo. Hoy en día, todos los clubes de fútbol han adoptado las redes sociales y su poder para llegar a un gran número de aficionados. En este sentido, el contenido digital que generan es cada vez mejor, tiene cada vez más "me gusta", y es más compartido y tuiteado. De hecho, es uno de los contenidos más atractivos, influyentes y comentados de la cultura popular. Sin duda, las redes sociales son una herramienta poderosa, ya que ayudan a los clubes a controlar el mensaje y acercan a los aficionados al club ofreciéndoles la posibilidad de implicarse y participar activamente en el juego.

La transformación digital en cualquier industria consiste en utilizar la tecnología digital para transformar la experiencia del cliente, los procesos operativos y los modelos empresariales. La industria del deporte no es diferente, y los modelos establecidos se están modificando. La transformación digital en el deporte está impulsando tanto el rendimiento como el *engagement* (rendimiento para el equipo, la propiedad o la federación, y el *engagement* de



los aficionados para tener experiencias más potentes e inmersivas). Las empresas deportivas, como los propietarios de los derechos, los equipos y las federaciones, deben adaptarse a las tendencias actuales para seguir siendo competitivas.

La Asociación Nacional de Baloncesto (NBA, National Basketball Association) fue una de las primeras en reconocer la necesidad del cambio y tiene una estrategia digital bien desarrollada. Desde hace algún tiempo, son muy conscientes de que compiten con cualquier otra forma posible de entretenimiento, con el buen tiempo o con cualquier otra cosa que la gente pueda estar haciendo en lugar de ver sus partidos.

El éxito de la transformación depende tanto de cómo gestionen las empresas la transformación digital como de la simple implementación de las nuevas tecnologías. En última instancia, lo digital se centra en el crecimiento y tiene más que ver con alinear la estrategia y la organización con los comportamientos y las expectativas de los aficionados modernos que con la tecnología en sí misma. Este proceso de transformación se ha comparado con la construcción de un avión mientras se vuela, ya que el negocio necesita continuar cumpliendo con las promesas de marca existentes y, al mismo tiempo, ajustarse a las nuevas realidades del consumidor.

El deporte es pasión y competencia. Formar parte de ese recorrido, en los buenos y malos momentos, te hace sentir como si formarás parte del mismo equipo que los que están en el campo o en la pista. Y, en última instancia, esperamos tener éxito.

La búsqueda de ese éxito ha alimentado el deseo de encontrar áreas que tengan un impacto y marquen la diferencia. Ayudar a obtener ingresos adicionales que luego puedan invertirse en instalaciones y atletas, tener el mejor estadio, el mejor entrenamiento, el mejor ambiente: todo esto desempeña un papel en lo que lleva y mantiene a un equipo en la cima.

Las organizaciones deportivas se están poniendo al día en gran medida, y su capacidad para aprovechar el potencial de su capital humano y escuchar a los clientes y aficionados determinará su éxito o fracaso en el futuro. Las organizaciones deportivas que han logrado la suficiente experiencia digital han transformado su negocio para que todos los factores que intervienen en una experiencia digital impecable estén personalizados y sean relevantes para los aficionados. Desde el punto de vista comercial, lo digital es mucho más que puntos de contacto orientados a los aficionados. Las empresas del deporte necesitan las mismas plataformas sólidas de nivel empresarial que cualquier otro negocio, y elegir el mejor modelo de entrega es fundamental, ya que está abriendo nuevas oportunidades para las empresas tecnológicas, que se están convirtiendo en una parte mucho más importante del ecosistema.

Con la aceleración de la transformación digital en todos los ámbitos, la presión sobre el deporte tradicional es cada vez mayor. El deporte es más consciente que nunca de las



crecientes amenazas, como el abandono del consumo de contenidos tradicionales y el acceso a nuevos formatos de entretenimiento.

Las organizaciones deportivas tienen que innovar para hacer frente a los cambios en el comportamiento de los consumidores y competir con las nuevas formas de entretenimiento u otras formas de ocio.

En las siguientes páginas, veremos cómo estos avances están impulsando el cambio dentro de la industria y cómo otros departamentos están cada vez más involucrados en las actividades de las redes sociales.

La distinción entre el contenido y la comunicación será irrelevante

El valor de las redes sociales radica en el diálogo que promueve, y una base leal de seguidores en Facebook, Twitter e Instagram debe construirse sobre contenidos y comunicación auténticos, relevantes y entretenidos. El contenido generado por el usuario es muy valorado entre los aficionados, y el contenido interactivo que pide a los aficionados que contribuyan y luego muestra sus contribuciones de forma destacada es muy popular, como sugieren datos recientes sobre la cantidad de tiempo que los usuarios pasan en diferentes partes de una página web o aplicación móvil. El contenido también tiene más éxito si es de alta calidad (es decir, relevante y visualmente atractivo) y adecuado a la plataforma. Una opción para combinar ambos requisitos en las redes sociales es organizar eventos en los que los aficionados produzcan contenido dentro de un marco determinado (por ejemplo, pedir a los aficionados que publiquen vídeos explicando por qué aman a su club en una frase), utilizando encuestas entre los aficionados, sorteos de premios o buscando específicamente contenido que ofrezca más control editorial. Lo digital y, más concretamente, las redes sociales se convertirán en una vía de acceso habitual para los aficionados. Esto, a su vez, significa que habrá más aficionados que consideren que la comunicación sobre el partido es más importante que ver el partido en sí, y la comunicación a través de las redes sociales debe aprovechar esta tendencia.

El seguimiento y la monetización son dos caras de la misma moneda

Determinar exactamente cuántos ingresos genera la actividad en las redes sociales es tan difícil como medir el efecto de las campañas publicitarias de las marcas. En los próximos años, se desarrollarán sistemas de seguimiento más precisos que superarán las métricas clásicas de las redes sociales como los "me gusta" y el alcance, al igual que se están desarrollando ahora para medir la eficacia de las campañas de *marketing* de marca en línea. Estos datos se aprovecharán para dirigirse a los aficionados con mayor eficacia, ofreciéndoles contenidos, productos y servicios relevantes. En un segundo paso, las métricas de las redes sociales también se integrarán en los ecosistemas digitales de los clubes, que aún no se han construido, para garantizar una visión integral del *marketing* en beneficio tanto de los aficionados como del club. La monetización directa en el contexto de



las redes sociales ya es una realidad, como lo demuestran nuevas funciones como los anuncios que ofrecen múltiples productos de Facebook o Google, que permiten comercializar mercancías y productos a los aficionados en el contexto de las redes sociales. Sin embargo, a corto plazo, esperamos que los grandes clubes sigan tratando las redes sociales como una herramienta para aumentar la calidad de su oferta, más que para la monetización directa.

Se abren nuevas oportunidades para los patrocinadores

Si un club o un jugador ha construido una base leal de seguidores en las redes sociales, este alcance ofrece una audiencia interesante para los patrocinadores y los anunciantes. La publicidad nativa en las redes sociales a menudo muestra tasas de conversión que superan con creces el éxito logrado por la publicidad de un anuncio convencional. Shaquille O'Neal promocionando las galletas Oreo en Twitter, "¿Quieres pasar un rato conmigo? Esta es tu oportunidad para que nos relajemos y comamos un poco", (O'Neal, 2011) es un gran ejemplo de publicidad nativa exitosa en las redes sociales. El objetivo principal de estos anuncios es seguir siendo entretenido y auténtico, lo que permitió que O'Neal haya construido una base de seguidores de Twitter de 8,1 millones de aficionados en octubre de 2014. Añadir un componente viral a la publicidad anima a la gente a compartir contenidos, lo que aumenta aún más el alcance y el impacto. El 80 % de los aficionados utiliza las redes sociales para comunicarse con su club, sus jugadores y otros aficionados, y muchos lo hacen mientras ven deportes por televisión. Esta interacción será cada vez más importante para apoyar las campañas televisivas tradicionales, mediante la comunicación de las marcas patrocinadoras en las redes sociales, mientras se emite el anuncio televisivo o el partido. Las plataformas de las redes sociales utilizan nuevas funciones para apoyar esto, como Twitter Amplify, un formato publicitario que permite distribuir contenidos de vídeo en tiempo real, incluida la publicidad *pre-roll* a través de Twitter. Para los patrocinadores, las redes sociales se han convertido en una forma atractiva de comunicarse directamente con los aficionados. Un ejemplo notable es el *engagement* de Sony durante la Copa Mundial de la FIFA de 2014. Con 6,5 millones de "me gusta" en su canal de Facebook, la página interactiva de la comunidad football.sony.net y en un canal relacionado de YouTube, Sony sin duda ganó una visibilidad y un *engagement* significativos durante la Copa Mundial.

Aprovecha el día del partido para atraer al público

La experiencia global del día del partido y el ambiente en el estadio son algunos de los activos más valiosos que tienen a su disposición los clubes de fútbol. El día del partido es un tema de conversación crucial en las redes sociales, pero, una vez que los aficionados han llegado al estadio, se hace muy poco para conectarlos digitalmente entre sí, o incluso con los aficionados que siguen el partido desde otros lugares. Curiosamente, la experiencia actual en el estadio es muy similar a la que se ofrecía hace 20 años: casi no hay repeticiones en vídeo de los momentos del partido en las grandes pantallas del estadio, no hay



comentarios, la actividad de las redes sociales no está dirigida específicamente a los aficionados en el estadio, y rara vez se establece una conexión con los aficionados de fuera del estadio. Twitter se utiliza como herramienta de información el día del partido y, en raras ocasiones, se integra en los LED de los paneles del campo. Impulsada por la introducción del wifi en los estadios y, tras ella, la aparición de aplicaciones que solo funcionan cuando están conectadas al wifi del recinto, la experiencia en los estadios será cada vez más digital y más social. Uno de los ejemplos de éxito actuales es la Fan App del Bayer Leverkusen, que utiliza las redes sociales para conectar y relacionarse con los aficionados, y ofrece funciones como transmisión de vídeo en directo, estadísticas de los partidos, información en directo sobre el partido y encuestas cuyos resultados se comunican directamente a los presentes en el estadio. Con el tiempo, habrá cada vez más aplicaciones que conecten a los aficionados dentro o fuera del club, siguiendo el ejemplo de la aplicación Fanpictor, que está ganando cada vez más adeptos en el mercado. Sin embargo, la introducción de estas aplicaciones y servicios no está exenta de desafíos. De hecho, los grupos de aficionados que han estado organizando estas actividades pueden sentirse desplazados y desempoderados, y pueden requerir a los clubes que presten especial atención a la forma en que promueven la introducción de estos servicios. La innovación tecnológica también cambiará la experiencia visual. Los dispositivos portátiles de realidad aumentada, entre los que destacan las gafas Google Glass, ofrecen la posibilidad de utilizar una segunda pantalla o aplicaciones del estadio integradas en el partido. Además, estos dispositivos también pueden llevar la experiencia del estadio a aficionados situados en otros lugares, o incluso permitir a los espectadores ver el partido a través del punto de vista de un jugador. Aunque técnicamente aún supongan un reto, las técnicas de proyección holográfica también podrían desarrollarse hasta el punto de proporcionar una experiencia virtual cautivadora en el estadio, elevando las oportunidades de visualización pública a un nivel completamente nuevo.

¿De qué manera se benefician las organizaciones deportivas con esto?

Una experiencia mejorada en el estadio a través de la tecnología digital aumentará la venta de entradas y atraerá a aficionados que normalmente no asistirían al partido. Además, una experiencia más adaptada a las redes sociales significará que más visitantes estarán encantados de promocionar y compartir la experiencia del partido a su amplia red de amigos. La introducción del wifi y de aplicaciones en los estadios también ofrecerá la posibilidad de comercializar contenidos premium directamente a los visitantes, además de facilitar la monetización a través de la publicidad dirigida.

La sinergia entre las redes sociales y la experiencia en el partido es importante

Los aficionados se caracterizan por las emociones que quieren transmitir a sus clubes, héroes y a otros aficionados. Las redes sociales ya se han establecido como la mejor forma de satisfacer este deseo de pertenencia. Con la creciente importancia cultural de las redes sociales y la aparición de nuevas plataformas y funciones, los clubes se beneficiarán de lo



digital de formas nuevas e interesantes. Ayudar a los aficionados a intercambiar sus experiencias en el estadio, ya sea a través de las redes sociales o con la ayuda de medios digitales, es una de las vías más prometedoras que pueden explorar hoy las estrategias de *marketing* de los clubes.

Para guiarnos a través de este enorme panorama en evolución, vamos a profundizar en las cinco áreas siguientes:

- Consumo digital
- Datos
- Innovación
- Patrocinio
- Experiencias

El consumo digital está en constante evolución

Si retrocedemos 10 años, las principales formas de consumo de los aficionados todavía eran bastante tradicionales, como periódicos, revistas, TV, DVD y radio, en su mayoría con sitios web, aunque fueran bastante primitivos, y algunas fases piloto tempranas en Facebook, Twitter y YouTube.

Todo eso cambió cuando llegó la nube y, de repente, la gente podía transmitir contenidos cuando quisiera desde Netflix y plataformas similares, lo que empezó a cambiar los comportamientos y, lo que es más importante, las expectativas de los consumidores.

Si combinamos esto con la popularización de las redes sociales, aunque Twitter, Facebook y YouTube llevaban ya unos cuantos años funcionando, la adopción masiva por parte del deporte aún no se había producido, especialmente en la mayor parte del mundo.

El fútbol fue uno de los primeros en adoptar las redes sociales, al probar lo que ya se había convertido en un fenómeno en EE. UU., con la UFC, la NBA y jugadores como Shaq O'Neill marcando el camino.

Rio Ferdinand y Robbie Savage fueron dos de los primeros futbolistas en adoptar Twitter y lo utilizaron como medio para responder a la prensa e interactuar directamente con los aficionados. Esta cercanía a los más apasionados por el deporte, sumada a la posibilidad de eludir los medios de comunicación tradicionales, llevó a la adopción de las redes sociales a un ritmo que pocos esperaban.

Pero no es solo el auge de las redes sociales lo que ha provocado la transformación del consumo digital. Quizás, más importante ha sido la adopción masiva de los teléfonos móviles, que ya forman parte de nuestra vida personal tanto como llevar ropa o conducir un coche. Son una parte integral de la vida cotidiana y, en promedio, la gente mira sus



teléfonos la asombrosa cantidad de 52 veces al día (edición estadounidense de la Encuesta Global de Consumo Móvil de 2018 de Deloitte).

Antes, los titulares de los derechos y las emisoras se mostraban muy reticentes a permitir que se vieran los goles o los momentos clave fuera de sus canales de pago. Sin embargo, con la difusión masiva de los momentos destacados en las redes sociales, la gente obtenía lo que quería y cuando lo quería a través de su teléfono. Hoy en día, Sky publica resúmenes en YouTube, BT muestra los goles en Twitter y aplicaciones como la del Manchester United publican videoclips de goles en pocos minutos, todo para que los aficionados obtengan lo que quieren, cuando lo quieren y, lo que es más importante, donde lo quieren.

La tecnología móvil lo ha cambiado todo. Con las mejoras en la conexión wifi y la cobertura 4G, la inminente llegada de la 5G y la reducción de los costes, la gente puede descargar o transmitir programas con muy poca dificultad. Esto supone un reto para los operadores tradicionales de radiodifusión, ya que las organizaciones deportivas tienen la oportunidad de vender directamente al consumidor (D2C, por sus siglas en inglés) a través de sus propias aplicaciones.

Este cambio será uno de los más observados en el deporte y presenta tanto retos como oportunidades para los implicados.

Democratización de la transmisión

No se trata solo de la forma en que los aficionados consumen contenidos. La forma en que las emisoras producen los eventos en directo que tanto atesoramos se ha revolucionado en los últimos años.

La competencia en este ámbito se ha intensificado con nuevos actores como Disney y DAZN, por no hablar de Amazon, YouTube o Facebook. Esto ha obligado a las emisoras deportivas tradicionales a mejorar su oferta con análisis más profundos, mejores ángulos de cámara y experiencias más impresionantes y envolventes.

La mayoría de los estudios incluyen ahora un elemento de realidad mixta, ya que graban delante de pantallas verdes, y las jugadas cobran vida con la intervención de los presentadores. Los ejemplos incluyen The Cube de Eurosport, durante los Juegos Olímpicos de Invierno de 2018, y la cobertura de Monday Night Football por SkySports.

Pero una de las transformaciones más importantes ha sido la creación de oportunidades para que las organizaciones deportivas se dirijan directamente a sus aficionados con su cobertura. Tienen una relación con los aficionados, lo que significa que ahora pueden retransmitir para ellos a bajo coste. Un gran impulsor ha sido el creciente número de proveedores de TV tradicionales, que ponen sus contenidos a disposición en plataformas digitales, junto con una mayor cantidad de contenidos deportivos distribuidos digitalmente



por propietarios de derechos y proveedores de servicios de transmisión libre (OTT, por sus siglas en inglés). La dificultad para garantizar un servicio de alta calidad, seguida de las dificultades para crear contenidos suficientes que generen interés a largo plazo, significa que la adopción de los OTT no ha sido tan sencilla como se esperaba. Los titulares de derechos se enfrentan a un gran problema para seguir el ritmo de las enormes máquinas de producción y distribución de contenidos, como Netflix, Amazon o DAZN, que compiten por el mismo presupuesto de entretenimiento.

Ahora se acepta universalmente que el futuro del consumo deportivo será digital. Aunque la televisión lineal tradicional seguirá desempeñando un papel fundamental en los próximos años, y las generaciones de mayor edad seguirán dedicando una cantidad significativa de tiempo a verla a la vieja usanza, la tendencia hacia lo digital es clara, y también lo es su potencial de crecimiento.

En general, los consumidores están dispuestos a pagar por contenidos premium en la mayoría de las regiones y grupos de edad. El crecimiento es fuerte para los *millennials*, mientras que la generación de mayor edad se estanca. La generación de mayor edad se enfrenta al dilema de elegir entre la televisión de pago y la incorporación de nuevos servicios de OTT.

La transmisión está justo al comienzo de esta revolución, pero veremos cómo se producen más cambios a medida que se incorporen nuevos actores, surjan nuevas tecnologías y los ejecutivos deportivos sigan su ejemplo con más confianza.

Los datos son poderosos, pero debes tener precaución

Todos hemos visto las citas que dicen cosas como "los datos son el nuevo petróleo", ya que vemos que las empresas más ricas no proceden de los recursos naturales, sino de aquellas que han captado y manipulado con más éxito los datos sobre las personas y nuestro comportamiento.

Facebook ha desarrollado uno de los modelos publicitarios más grandes, potentes y selectivos que el mundo haya visto jamás. A pesar del difícil momento que ha atravesado la empresa a manos de los legisladores y de las controversias en torno a su uso de los datos, por ejemplo, con el escándalo de Cambridge Analytica, la empresa sigue teniendo éxito. Ha demostrado ser demasiado tentador para las marcas, ya que las ventajas superan a las desventajas, al menos por el momento.

Hemos visto que el deporte también ve este valor, con más organizaciones deportivas que ponen énfasis en sus propios productos, como aplicaciones y sitios web. El problema ha sido que, durante el crecimiento de las redes sociales, a los equipos deportivos les resultaba especialmente fácil acumular un gran número de seguidores y luego gastar grandes



cantidades de dinero en desarrollar contenidos para mantener el interés de esos aficionados.

El dominio de las grandes empresas tecnológicas como puerta de acceso a los contenidos es una gran amenaza para los ingresos del sector, ya que los principales beneficiarios de este enfoque son las plataformas. Las organizaciones deportivas se han dado cuenta de esto. Las redes sociales siguen siendo importantes por los motivos de siempre, pero la forma en que las utilizan ha cambiado significativamente, ya que ahora funcionan más como un híbrido entre editores y marcas.

Como resultado, los propietarios de los derechos se han visto obligados a plantearse la posibilidad de distribuir contenidos directamente al consumidor, desarrollando así aún más las relaciones directas con los aficionados y los beneficios potenciales que ello conlleva. Esto significa que, en última instancia, quieren llevar a la gente hacia el sitio web o la aplicación para acceder al contenido completo. Podría tratarse de un evento en directo, un artículo detallado o una serie de vídeos (el objetivo es publicar mucho contenido), como haría un editor como Sky o Unilad, pero dirigido a su propio espacio. Aquí es donde pueden añadir suscriptores de pago, tener su propia publicidad y obtener datos de los perfiles y comportamientos de los aficionados en esa plataforma.

Los principales deportes también actúan como una marca, ya que utilizan plataformas de terceros para dar a conocer su marca y recurren a la publicidad pagada para vender productos y servicios.

No basta con recopilar datos: también hay que saber qué hacer con los datos una vez que los tenemos. La gestión de relaciones con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés) es una herramienta clave en la era moderna del *marketing* digital y un área en la que la base del éxito es comprender a las personas y sus comportamientos. Muchas organizaciones deportivas tienen puntos de contacto con el cliente que incluyen la venta de entradas, los artículos promocionales del estadio, la compra de comida o bebida, las redes sociales, el sitio web y la tienda en línea, algunos de los cuales están alojados en sitios de terceros, y los datos se guardan en diferentes sistemas, según cuáles sean.

Esto deja una imagen poco clara: cuanto más puedas entender a los aficionados y sus comportamientos, mediante la creación de perfiles y el estudio de patrones, más oportunidades tendrás de desarrollar servicios que funcionen mejor para ellos y hagan que la experiencia sea más personal.

Estos datos no solo son importantes a nivel interno, sino también cuando se trabaja con patrocinadores. Las marcas se han vuelto mucho más sofisticadas y esperan que cualquier empresa con la que estén considerando asociarse sepa quién las sigue, qué hacen y qué compran, ya que estos datos les ayudan a adaptar su propia audiencia a la de la empresa.

Cuanto mejor sea la coincidencia, más valor tendrá para ellos. Sin nada de esto, será difícil atraer a las marcas, y no se sacará todo el provecho de un patrocinio.

Pero también existe la otra cara de este mayor conocimiento y acceso a los datos. La clave está en quién tiene los datos y qué hace con ellos; la cobertura de Amazon de la Premier League de este mes es un buen ejemplo.

Innova para llegar a la cima

Si no estás innovando, estás estancado, y en una época en la que la velocidad del cambio es tan rápida, pronto te superarán. Las principales organizaciones reconocen que tienen que seguir innovando para mantenerse en la cima, y no es fácil en esta época de rápidos fracasos.

Cuando hablamos de innovación, a menudo pensamos en tecnología, pero puede ser más básico que eso. La innovación requiere estructura, pero las personas son la clave del éxito. Los factores de éxito para hacer posible la innovación son la estructura y la estrategia: estrategia procesable con claros indicadores clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés), estructura organizativa, herramientas y procesos relacionados con la innovación, además de colaboraciones y asociaciones externas. En cuanto a las personas, la innovación requiere un personal diverso, capacitado y con talento, una cultura corporativa que incentive la innovación, así como un enfoque y una visión de liderazgo vertical.

La Fórmula 1 se esfuerza constantemente por mantenerse al día con los coches, como hemos visto en los recientes cambios de reglamento para la temporada 2021. El críquet ha sido durante mucho tiempo un promotor de la innovación, primero con el críquet Twenty20 y ahora con The Hundred, a medida que evolucionan con el paso del tiempo para intentar atraer a un público que ha crecido con experiencias y expectativas diferentes.

El golf es otro ejemplo de organización abierta al cambio, que prueba nuevos formatos, desde los GolfSixes hasta el nuevo formato de final de temporada de la FedEx Cup. Demuestran apertura al cambio y capacidad para llevarlo de una idea a una experiencia pública.

Sin embargo, gran parte de la innovación tiene su origen en la tecnología. Hemos visto la introducción del árbitro asistente de vídeo (VAR, por sus siglas en inglés) en el fútbol, uno de los deportes más lentos en cambiar en el campo, la creación de nuevos deportes como los coches autónomos en Roborace y el desarrollo de habilidades de pilotaje en las carreras de drones.

Luego, lejos del campo o la pista, tenemos avances en el *engagement* de los aficionados, como ya hemos analizado, y en el rendimiento de los atletas. Cisco ha ampliado recientemente su asociación con el City Football Group, ya que el Manchester City se ha



dado cuenta de las ventajas de la participación de un gran proveedor de tecnología y de la forma en que puede ayudar en el seguimiento de los jugadores y en la implementación de esto para mejorar el equipo.

La asociación de IBM con Wimbledon está muy consolidada, ya que ha participado en 30 ediciones de los campeonatos. Han contribuido a redefinir lo que la tecnología puede hacer dentro de una organización deportiva tradicional, desde la creación de una marca básica hasta la puesta en marcha de la infraestructura informática, los sitios web y las aplicaciones que se han desarrollado a lo largo de los años. Cada año han añadido nuevas capas para mostrar su tecnología, incluida la integración de Watson, su plataforma de IA, para aprovechar enormes cantidades de datos con el fin de mejorar la experiencia de los aficionados al evento.

Un ejemplo es el uso de la IA para medir las reacciones del público y de los jugadores con el fin de determinar las jugadas decisivas y, a continuación, grabar ese momento en un vídeo listo para difundirlo al mundo a través de las redes sociales. Disponer de un evento tan grande en el que probar y mostrar productos es una de las principales razones por las que las empresas tecnológicas se están implicando cada vez más en los deportes.

Patrocinio deportivo y tecnología

En nuestros informes anteriores sobre el poder del patrocinio y la medición del patrocinio, hemos visto los beneficios que una empresa puede obtener de su participación en el deporte. Aunque se trata de algo relativamente nuevo, que no despegó realmente hasta la década de 1980 en la forma en que lo entendemos hoy, el mercado del patrocinio está floreciendo y evolucionando. Atrás quedaron los días en los que todos teníamos los ojos enfocados en un logotipo en una camiseta; hoy en día se trata de la colaboración en la creación de contenidos para su difusión a través de plataformas digitales, las campañas integradas dirigidas tanto al público de la marca como al de la empresa, y la narración de historias compartidas.

Las marcas tienen objetivos más claros en mente, y las organizaciones deportivas tienen que estar preparadas para satisfacer esa demanda de resultados. A diferencia de cualquier otra disciplina de *marketing*, el patrocinio puede llegar a tantas partes diferentes de una empresa y conseguir mucho si se le permite: desde ayudar a atraer y retener a los empleados hasta impulsar las ventas. El dinero no puede comprar oportunidades para entretener a los clientes y los clientes potenciales.

Así pues, el reto para las agencias y las marcas es comprender qué resultados hay que conseguir y qué tecnología está disponible para ayudar a lograrlo. Se están desarrollando nuevas herramientas que ayudan a realizar un seguimiento de las menciones de la marca y la exposición del logotipo, lo que puede ser útil durante los períodos de eventos



importantes para mostrar la eficacia de la creatividad utilizada y compararla con la de tus competidores.

Hay muchos fundamentos que permanecen constantes en este ámbito, pero tener conciencia de la tecnología y de la forma en que puede beneficiar a tu marca o cliente es clave para el éxito.

Vivimos en un mundo en el que las experiencias son lo más importante

En un mundo en el que poseemos tantas cosas materiales, llega un momento en que todo carece de sentido. Por eso, en los últimos años hemos observado un cambio hacia la búsqueda de experiencias, esos momentos que te acompañan el resto de tu vida y que te mueven de ganas de contar a todo el mundo.

La posibilidad de que un deporte o una marca formen parte de ese momento se ha convertido en algo sagrado para muchos. ¿Por qué acudir como aficionado a un estadio sencillo y pagar demasiado por una comida mediocre y ver lo que probablemente va a ser un partido normal? Para los aficionados más incondicionales, esto forma parte del hábito de seguir a su equipo o jugador en las buenas y en las malas, esperando ese momento increíble en el que todo sale bien y puedes decir que estuviste allí.

Crece la demanda de una experiencia de alta calidad para los aficionados

Los aficionados interactúan con su club favorito en varias ocasiones, a través de distintos dispositivos, aplicaciones y canales. Compran entradas, ven partidos en directo, transmiten videoclips y consumen todas las noticias y opiniones relacionadas con su club y sus jugadores. Todo es posible, ya que cada vez se crean, distribuyen y comparten más contenidos. A medida que crece la demanda de inmersión en una experiencia perfecta facilitada por un ecosistema digital totalmente integrado y rico en experiencias, los clubes de fútbol tendrán que llegar al límite en la gestión de contenidos y tecnología.

El aumento de las interacciones de los aficionados deja un enorme rastro de datos sin explotar

El crecimiento y la omnipresencia de la interacción de los aficionados y el impacto que tiene en la estrategia comercial de un club son aspectos complejos y difíciles de evaluar. Sin embargo, hay un aspecto constante que se aplica independientemente de las oportunidades individuales que se aprovechen: los aficionados dejan un importante rastro de datos a su paso.

¿Los clubes rastrean y aprovechan realmente el potencial de estos datos? Imagina que un club supiera exactamente qué le gusta comer a cada uno de sus aficionados, dónde quiere sentarse en el estadio, qué videoclips le gusta ver o de qué camisetas de los jugadores del club le gusta presumir. Ese es, en nuestra opinión, el futuro del fútbol y también lo que



esperarán los aficionados "nativos digitales": cuando los clubes estén en condiciones de ofrecer una experiencia totalmente personalizada a sus aficionados. Para conseguirlo, sin embargo, hará falta algo más que un buen sistema CRM. Los clubes tendrán que impulsar el cambio en todas sus funciones empresariales, emulando a sus jugadores en el campo y jugando como un equipo.

Las funciones empresariales independientes no logran proyectar una marca verdaderamente única hacia los aficionados

La ola digital ya ha afectado a todas las divisiones del club, y cada una ha desarrollado sus propias soluciones digitales para optimizar los ingresos y las operaciones. Los departamentos de venta de entradas han introducido sus propias plataformas en línea de "marca blanca" e intentan optimizar las ventas mediante colas o sistemas de mercado secundario. Algunos clubes, sobre todo en el Reino Unido, pronto podrían verse tentados a adoptar mecanismos de precios dinámicos. La comercialización está impulsando las operaciones y desplegando una cadena de suministro digital integrada en los puntos de venta físicos y en línea, además de potenciar la capacidad de personalización de los productos. Los sitios web y las aplicaciones móviles de los clubes son cada vez más sofisticados en su distribución de contenidos de texto, datos, vídeo e imágenes.

Todo esto, por supuesto, debe compartirse en todas las plataformas de las redes sociales principales para garantizar el máximo alcance y el *engagement* de los aficionados. Hasta ahora, cada una de estas divisiones distintas ha funcionado generalmente al margen de las demás, ya que cada una ha evolucionado para satisfacer requisitos empresariales muy específicos. Como resultado, un mismo aficionado interactúa con un mismo club a través de varias divisiones, en su mayoría desconectadas entre sí y que generalmente no están coordinadas entre ellas. ¿Cuál es el camino a seguir? ¿Cómo puede un club hacer la transición hacia un enfoque integrado, que permita a los aficionados experimentar realmente toda la marca, en lugar de divisiones específicas dentro de esa marca?

Las redes sociales son solo el comienzo

Aunque la pandemia de la COVID-19 ha provocado una situación sin precedentes en casi todos los aspectos, como la cancelación o la suspensión indefinida de la mayoría de las principales competiciones deportivas, las asociaciones nacionales, las federaciones, las ligas, las competiciones, los eventos y las organizaciones deportivas se están adaptando rápidamente a los nuevos tipos de contenidos y a la estrategia general.

La importancia de los canales de medios digitales y especialmente de los perfiles existentes en las redes sociales

Las redes sociales se están convirtiendo cada vez más en el punto de encuentro de las comunidades de aficionados para obtener las últimas noticias, actualizaciones e información



clara. El uso de las redes sociales ha registrado un aumento increíble durante el período de distanciamiento social de las últimas semanas.

Pero la pandemia no solo afecta al calendario deportivo, las asociaciones nacionales, las ligas y los clubes, sino que también afecta en gran medida a los socios y patrocinadores. Los acuerdos existentes durante los eventos y partidos no pueden cumplirse, y aparece el peligro de que los patrocinadores exijan la devolución de los fondos debido a obligaciones contractuales incumplidas.

La evolución y amenaza global

El año 2020 comenzó como de costumbre: se estableció el calendario futbolístico con el torneo más destacado de la EURO2020 masculina en junio y julio. El sorteo de las competiciones de la Nations League se celebró a principios de marzo, lo que concluyó el "calendario de partidos" para todo el año. ¡Todo estaba listo! Los acuerdos de patrocinio a largo plazo existentes estaban en vigor, como de costumbre, y los activos finales para los eventos se negociaban con los socios nacionales. Pero todo cambió a mediados de marzo con la pandemia de la COVID-19 que llegó a Europa y paralizó a todo el continente, lo que afectó a todas las industrias y, por supuesto, al calendario futbolístico en su totalidad. No habría partidos al menos hasta junio.

Pero ¿qué ocurrirá cuando dejen de existir esas fuentes de ingresos que dependen de los partidos presenciales y físicos? ¿Cómo repondrán las entidades deportivas esa pérdida de ingresos? ¿Cómo afectará no solo a los equipos, ligas y atletas, sino a las numerosas empresas y marcas que se vinculan al deporte para promocionar sus productos entre los aficionados?

Esta incertidumbre afecta gravemente a los acuerdos de patrocinio existentes, ya que las campañas de *marketing* acordadas conjuntamente no pueden llevarse a cabo según lo previsto.

No solo una amenaza, sino también una oportunidad

Aunque no sea por su culpa, las entidades deportivas no pueden ofrecer valor a los patrocinadores. Para garantizar el retorno de la inversión de los patrocinadores y minimizar los recortes, las Asociaciones Nacionales (NA, por sus siglas en inglés) necesitan algo más que una marca. Sin su marca en las pantallas LED o su logotipo estampado en una camiseta, ¿cómo pueden estos patrocinadores conectar con los aficionados? Los titulares de los derechos tienen que demostrar cómo el patrocinio deportivo puede ayudar a captar clientes o generar ingresos. Aunque es algo a lo que la mayoría de los titulares de derechos se resisten, ahora es el momento de empezar a conectar a sus socios y patrocinadores, e incentivarlos a trabajar juntos para aumentar la exposición y el retorno de la inversión (ROI,



por sus siglas en inglés), lo que podría contribuir a evitar el abandono masivo del patrocinio deportivo.

El *engagement* diversificado de los aficionados

En general, el deporte es una industria del entretenimiento. En una amplia mayoría, el 99,9 % de los seguidores de un equipo nacional están fuera del estadio. Ya sea a través de la televisión, las redes sociales o los contenidos OTT, los aficionados obtienen su dosis de deporte por otros medios.

Aunque todas las entidades deportivas están centradas actualmente en sobrevivir a esta crisis, también deben dar prioridad a sus planes de *engagement* de aficionados para mantener su negocio en el futuro. Y eso significa pensar con originalidad, tomar decisiones que salgan de su zona de confort y dejar de limitarse al *marketing* deportivo tradicional.

Lamentablemente, no importa la cantidad de secuencias de los "mejores goles" que se graben en cualquier Asociación Nacional: no van a sustituir a la euforia de ver a un jugador estrella anotar un gol en directo, a las emociones y a la pasión por el amor al juego.

Entonces, ¿cuál es la respuesta? No hay duda de que la experiencia del distanciamiento social va a rediseñar la forma en que los aficionados interactúan con las asociaciones nacionales, incluso una vez que el virus haya desaparecido. En cuestión de semanas, ya podemos ver cómo las personas están descubriendo nuevas formas de socializar de una manera mucho más digital.

Mantener las actividades en marcha mientras trabajamos desde casa utilizando herramientas como Microsoft Teams, Skype o Zoom, por nombrar algunas de las que aparecieron en nuestras rutinas diarias en las últimas semanas, significa que las entidades deportivas tienen que aprender de estas experiencias, replantearse cómo pueden conectar con su público en beneficio tanto de los aficionados como de los patrocinadores, y empezar a interactuar y ofrecer experiencias digitales a los aficionados que puedan, en parte, sustituir a la experiencia física.

Cambio de patrocinadores a ofertas digitales y plataformas sociales

El aficionado al deporte moderno siempre está conectado, en cualquier lugar y en cualquier momento.

El auge de las redes sociales, las aplicaciones de OTT y otras plataformas móviles han revolucionado la forma en que los aficionados quieren ver y participar en los deportes. Las expectativas han pasado de ver los partidos por la televisión tradicional a que los aficionados exijan una conexión más profunda y personal con los equipos y los jugadores a través de múltiples plataformas y dispositivos.



A menudo hablamos de cómo la tecnología está revolucionando la industria del deporte y, sin embargo, es un virus humano el que ha puesto a la industria (si no al mundo) de rodillas. A medida que la industria del deporte se ve obligada a reinventarse, la tecnología innovadora podría ser su salvadora, y los verdaderos ganadores serán los equipos y los titulares de derechos que estén dispuestos a actuar de forma diferente.

La cartera digital proporciona un enfoque claro y definido. A través de la página web, se puede explorar una amplia gama de opciones, como posibles ofertas de OTT o vídeo, donde los *pre-rolls*, *mid-rolls* y *post-rolls* se convierten en activos y formatos para utilizar. Además, la creación de una serie de nuevos formatos de redes sociales para la activación del patrocinio es una solución factible para mantener un (alto) nivel de satisfacción para los patrocinadores y la visibilidad de su marca.

Ofrecer contenidos prémium en las plataformas digitales sin coste para las comunidades de aficionados genera un gran interés y numerosas visitas. Monetizar los contenidos directamente en las redes sociales probablemente nunca ha sido tan fácil. Los formatos especializados, una serie de activos presentados por los patrocinadores o a través de anuncios de vídeo en Facebook o YouTube o cualquier otra forma de publicidad, permiten que los algoritmos sirvan a la audiencia con su contenido, manteniendo los ingresos por patrocinio.

El gran tamaño de las audiencias en las redes sociales y la naturaleza atractiva del contenido exclusivo del contenido deportivo lo hacen muy atractivo para los patrocinadores.

Necesidades de otros departamentos

Lo digital ha impactado al mundo del fútbol y seguirá haciéndolo. La venta de entradas es en gran medida un proceso digital. Las ventas de productos en línea son una característica de la industria hoy en día y lo han sido durante algún tiempo. Las redes sociales intensifican la conexión entre los aficionados y el club y proporcionan información de la que los clubes pueden aprender. Lo digital ha abaratado el coste de la creación de medios de comunicación hasta el punto de que la mayoría de las organizaciones deportivas se dan cuenta ahora de que pueden producir y distribuir un contenido más amplio y de mayor calidad de lo que era posible hace poco tiempo.

Pero los nativos digitales no se conformarán con la situación actual. Esperan poder hacer tantos clics desde las líneas laterales como patadas ven en el terreno de juego. La realidad es que el cambio va a continuar, y más rápido que nunca. Para lograr captar a la nueva generación de aficionados, los clubes tendrán que ser flexibles, ágiles y no tener miedo a probar el nuevo sistema digital. Lo digital presenta al fútbol un conjunto de poderosas oportunidades de transformación para captar a una nueva generación de aficionados y potenciar a los que ya están allí. Dicho esto, los clubes de fútbol tienen un atributo muy significativo que los distingue claramente de otras industrias: siempre y cuando su salud



financiera esté básicamente asegurada, es poco probable que su control oligopólico sobre el juego bonito se vea afectado por avances tecnológicos. La pasión y el amor de los aficionados no se extinguirán, siempre que se mantenga el rendimiento sobre el terreno de juego. No vemos lo digital como una amenaza para el negocio de los clubes de fútbol, sino más bien como una mejora con un gran potencial para mejorar tanto el *engagement* de los aficionados como el resultado final.

Venta de entradas

En los tiempos que corren, las redes sociales constituyen uno de los medios más eficaces para difundir los detalles de un próximo evento. Además, al contar con varias plataformas para aprovechar (por ejemplo, Facebook, LinkedIn, Twitter), es posible difundir información sobre conferencias o reuniones a múltiples audiencias a la vez, impulsando tanto la concienciación como la venta de entradas.

Para maximizar el *marketing* en redes sociales de tu evento, necesitarás alguna estrategia para organizar tu horario de publicación. Los posibles asistentes a tu próximo evento están ahora mismo en Facebook, pero publicar una y otra vez sobre tu evento no va a ser necesariamente eficaz para conseguir que compren una entrada. No basta con que los seguidores vean tus actualizaciones... también es importante captar su atención y persuadirlos.

Facebook

Con más de 1500 millones de usuarios activos, Facebook ofrece una vía increíble para el conocimiento y la exposición.

Según el gigante de las redes sociales, casi 500 millones de personas usan Facebook Events cada mes. ¿Cómo puedes diseñar tu evento para que se destaque entre la multitud? Al crear tu evento, asegúrate de hacer esto:

- ✓ elegir una foto de portada con la marca;
- ✓ ser específico sobre la ubicación, la hora y la categoría para que Facebook pueda ayudar a promocionar tu evento;
- ✓ elaborar una descripción convincente del evento;
- ✓ colocar tu enlace de compra de entradas al frente y al centro; y
- ✓ unirte a las conversaciones grupales.

No importa en qué industria te encuentres, hay una comunidad relacionada con tu evento en las redes sociales. Sé proactivo a la hora de encontrar estos grupos en Facebook y establecer relaciones con las personas que los gestionan. El objetivo es presentarte a ti y a tu organización como líderes de opinión.



Formar parte de la comunidad de eventos en línea es apostar fuerte por Facebook. No esperes resultados instantáneos, pero trata de ser un miembro activo de la comunidad y agrega valor varias veces por semana.

Usa Facebook Live a tu favor

Las transmisiones de vídeo en vivo son una excelente manera de involucrar a tu audiencia desde el principio, y Facebook Live hace que sea muy fácil iniciar una transmisión desde tu móvil u ordenador portátil. Solo tienes que fijar una fecha y una hora, y publicar sobre la transmisión con antelación para informar a tus seguidores.

Cuando se trata de elegir qué contenido transmitir, esta es una gran oportunidad para responder preguntas, promover jugadores o atletas y generar entusiasmo al centrarte en lo que hace que tu evento sea atractivo.

Ten en cuenta también que puedes incluso retransmitir tu evento en directo, para que las personas que no estén allí puedan aprender del evento (y ver lo que se están perdiendo).

Twitter

En comparación con otras redes sociales, Twitter proporciona la forma más rápida de ver cómo reacciona la gente ante las noticias y los acontecimientos que tienen lugar en el mundo.

Crea una etiqueta del evento

Crea una etiqueta del evento que sea corta, única y simple.

Siempre que publiques algo relevante para tu próximo evento, incluye tu etiqueta en el mensaje, añádela a todas las biografías de tus cuentas en redes sociales, y no te detengas ahí: promociona tu etiqueta en todos tus demás canales de comunicación. Esto incluye el sitio web de tu evento, correos electrónicos promocionales, material impreso y mucho más.

Sigue la repercusión del evento con tu etiqueta

Cuando interactúes con los asistentes y posibles asistentes del evento, anímalos a usar tu etiqueta del evento en sus publicaciones relevantes antes, durante y después del evento. Luego, utiliza herramientas de seguimiento gratuitas como TweetDeck o Hootsuite para determinar la frecuencia de uso de tu etiqueta y su popularidad.

Organiza un chat en Twitter previo al evento

Los chats de Twitter son conversaciones programadas en un momento determinado y basadas en un tema definido por una etiqueta. Considera la posibilidad de organizar una



sesión única de chat o una serie de chats centrados en el tema de tu evento. Invita a tus ponentes invitados a presentar o copresentar estos chats.

Un buen chat de Twitter se mueve rápido. Herramientas como TweetChat te ayudarán a gestionar las conversaciones.

Consulta las listas de Twitter

¿Sabías que puedes organizar en un solo lugar a los prospectos, asistentes, expositores y seguidores de tu evento utilizando una lista de Twitter?

A continuación, te explicamos cómo utilizar Twitter para buscar a los usuarios que utilizaron tu etiqueta:

A medida que encuentres usuarios que asistieron a tu evento, añádelos a una lista de Twitter.

De este modo, estarás creando un espacio único en el que podrás estar al tanto de lo que dice tu público objetivo y supervisar sus conversaciones públicas de cara al próximo evento.

Cuando estés listo para promocionar un próximo evento, tendrás una lista preparada de antiguos asistentes con la que empezar.

Instagram

Instagram tiene más de 500 millones de usuarios activos, pero, para llegar a tu público, tendrás que pensar de forma visual.

Usa las historias de Instagram

Las historias de Instagram permiten a los usuarios cargar una serie de clips conectados y publicar esos clips como una historia de vídeo. Para los eventos, es una forma estupenda de dar a los seguidores en Instagram un "pase entre bastidores" al contenido y los momentos más destacados del evento.

También puedes utilizar las historias de Instagram para ofrecer avances diarios de lo que ocurrirá durante el evento. Puedes utilizar la función de las historias para hablar de temas pertinentes y de los asuntos del programa en torno a tu evento y, luego, enlazar con la página de venta de entradas para que los seguidores puedan asistir fácilmente.

Un enfoque integrado del análisis de datos proporciona una visión holística de los aficionados que personalizará su *engagement*.

Borja Burguillos (2015) expresó:



Los clubes de fútbol tienen un atributo único que los sitúa en una liga propia: tienen aficionados, y los aficionados no son meros consumidores. La lealtad implícita a la condición de aficionado es un activo enorme para un club, ya que aumenta el número, la frecuencia y la intensidad de las interacciones. Al aprovechar esta relación, los clubes tienen una oportunidad única de recopilar información sobre todos y cada uno de los aficionados.

La profundidad y precisión de la información que pueden recopilar es enorme. Los clubes de primera división han incorporado soluciones centralizadas de análisis de datos, consolidando los datos de sus distintas plataformas. Ya han empezado a generar una visión holística de su base de aficionados. Aprovechando la gran cantidad de información de perfiles que recopilan, están en condiciones de analizar y agrupar a sus aficionados de forma tan polifacética como para ofrecer contenidos cada vez más específicos, y ofertas de compra y promociones cada vez más relevantes. Esto mejora significativamente la experiencia del usuario, ya que permite a los aficionados obtener lo que quieren, cuando y donde lo quieren.

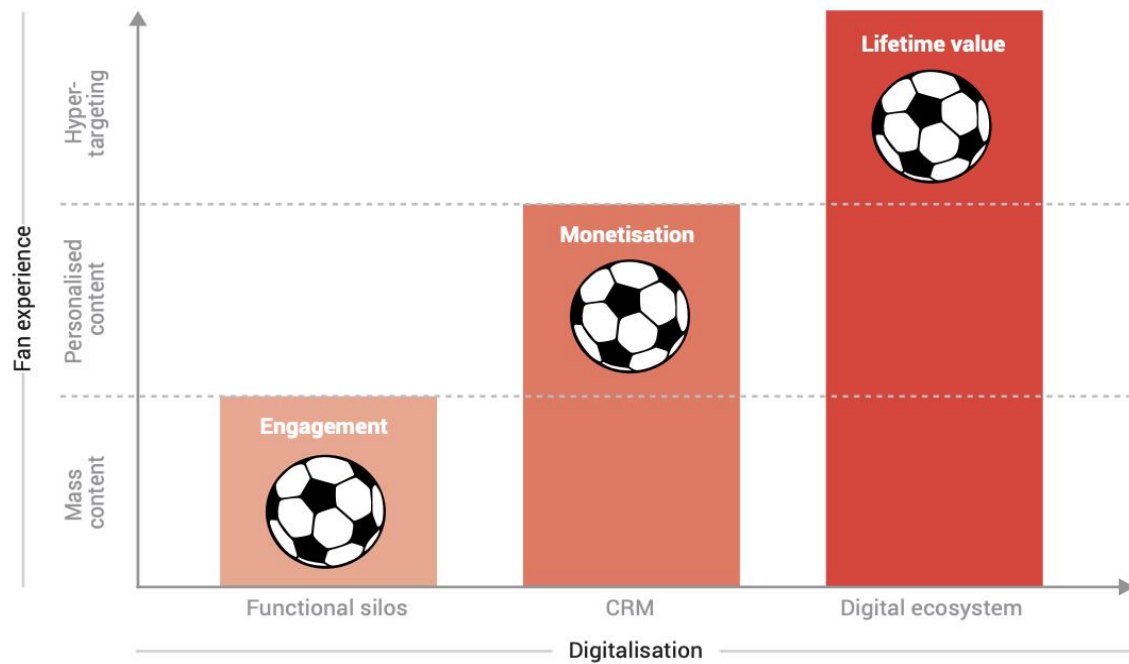
En los próximos años, creemos que, a medida que la nueva generación de nativos digitales tome el mando, una experiencia de usuario completamente personalizada se convertirá gradualmente en una expectativa normal.

La hipersegmentación se convertirá en la nueva norma para el *engagement* de los aficionados: los aficionados tendrán acceso personalizado a la aplicación oficial del club, con visualización de contenidos especiales sobre sus estrellas favoritas, listas de artículos deseados y una sección de noticias categorizada y basada en sus intereses. Si miramos más allá del deporte, Netflix (el proveedor en línea de películas y series) es un buen ejemplo: la empresa adapta y confecciona sus páginas web a cada uno de sus clientes según las características de su hogar, sus datos demográficos y sus intereses.

También en el caso de los deportes, esperamos que la tecnología se integre en todas las actividades de los clubes hasta el punto de que el contenido de sus plataformas se adapte de forma inteligente y perfecta a cada aficionado. Lo digital se convertirá en el "cerebro" que permite a los clubes atravesar los mares de oportunidades de contenido y comercio al traer una ola de "contexto", creando así contenido que realmente repercuta entre los aficionados. (párr. 7-11)



Imagen 1: Hipersegmentación en un ecosistema integrado digitalmente



De *The waves of opportunity of digital and the impact on the Football ecosystem*, de B. Burguillos, 2015. PwC analysis. <https://borjaburguillos.wordpress.com/>

Fan experience	Experiencia del aficionado
Mass content	Contenido en masa
Personalised content	Contenido personalizado
Hyper-targeting	Hipersegmentación
Engagement	<i>Engagement</i>
Monetisation	Monetización
Lifetime value	Valor de por vida
Functional silos	Estructuras funcionales
CRM	CRM



Digital ecosystem	Ecosistema digital
Digitalisation	Digitalización

Leamos ahora las palabras de cinco académicos (Mirković, Lukić, Lazarević y Vojinović) sobre este tema:

Los cambios en el entorno empresarial hacia la digitalización afectan significativamente a todos los participantes en el mercado, especialmente a las organizaciones. Para funcionar con eficacia, las organizaciones se ven obligadas a adoptar nuevos modelos de negocio y a aplicar adecuadamente soluciones organizativas innovadoras inherentes a la era digital moderna. La transformación digital es imprescindible para las organizaciones debido a su necesidad de seguir siendo competitivas en el mercado, por lo que las organizaciones deben experimentar cambios estructurales significativos. Algunas de las barreras organizativas más comunes a la transformación digital incluyen: una visión y un objetivo poco claros de la transformación digital; falta de comprensión, conocimiento y experiencia de la gestión; falta de habilidades de liderazgo; falta de agilidad organizativa; recompensas e incentivos que no se ajustan a la transformación digital; un sistema de medición y una recompensa poco claros; falta de implicación y de *engagement* de los empleados; y resistencia de los empleados al cambio. La transformación digital debe considerarse como un recorrido y un proceso a largo plazo que hace que la organización sea más adaptable a los requisitos de las empresas modernas. Aporta muchas ventajas a la empresa, pero también debemos tener en cuenta algunos desafíos que enfrentan los líderes y gerentes. Uno de esos desafíos es cómo preparar adecuadamente la estructura organizacional que respalde la transformación digital. La velocidad y la colaboración son los factores clave que las organizaciones deben lograr y dominar. Esto significa reducir el número de niveles jerárquicos, la descentralización de la toma de decisiones y una mayor colaboración entre los empleados. Como los modelos organizativos burocráticos tradicionales son rígidos, sin potencial para una mejora en función de las nuevas condiciones de mercado, es obvio que se deben introducir nuevas formas de estructura organizativa. (2019, pág. 1)



En el futuro, habrá cuatro cosas muy importantes para tener éxito:

1. Cambio de comportamiento de tus empleados

El cambio siempre encontrará resistencia de una forma u otra. Asegúrate de pasar por todas las fases del proceso de cambio de comportamiento cuando pongas en marcha proyectos y de comprender los factores que motivan a los distintos empleados.

Siempre empezamos por los departamentos más abiertos al cambio, y compartimos sus victorias y experiencias positivas con otros departamentos para influir en el cambio de comportamiento.

2. Definición y ajuste de procesos

No puedes automatizar procesos que no existen. Para que la automatización tenga éxito, tendrás que definir bien cuáles son tus procesos, qué pasos quieres automatizar y dónde quieres que tu equipo intervenga o se actualice.

3. Las plataformas y herramientas adecuadas

Lo que funciona para una organización puede no funcionar para la otra. Tomar la decisión correcta siempre debe empezar por mirar hacia el futuro: ¿qué tienes previsto conseguir? En muchos casos, las organizaciones se limitan a implantar la herramienta más barata o la mejor sin hacer un mapeo de su ecosistema digital y de la forma en que cada herramienta se integra con las demás. Si no estás contento con una herramienta, tampoco esta debería influir en tu elección. Tampoco tiene sentido optar por la mejor opción (y la más cara) si solo vas a utilizar el 10 % de las funciones. Así que tómate un momento para analizar y crear una estrategia de cara al futuro antes de lanzarte a tomar decisiones.

Operaciones comerciales

Canalizar la pasión y la energía de los aficionados a través de una plataforma estructurada de colaboración colectiva proporciona a los clubes un medio eficaz, en términos de coste y tiempo, de implicar a sus aficionados de todo el mundo en la generación de nuevas ideas y en la búsqueda de mejores formas de llevar a cabo determinadas operaciones. Efectivamente, los clubes se benefician de las ideas, las habilidades y las opiniones de sus aficionados. La colaboración colectiva permitirá a los clubes reforzar la confianza y la lealtad de los aficionados, ya que les permitirá utilizar la huella digital propia del club y fomentará así el sentimiento de propiedad de sus aficionados. Cuanto más capaces sean los clubes de superar los problemas intergeneracionales existentes y de comprender y adaptarse a las nuevas dinámicas y reglas de la era digital, sobre todo en su interacción con los nativos digitales, más preparados estarán para responder de manera oportuna a las circunstancias cambiantes. Por supuesto, lo que está de moda para los nativos digitales de un país no tiene por qué gustar a los aficionados de otro. Inspirarse en el público más joven y conocedor de



la tecnología, que creció con Internet y los sitios sociales donde la información está disponible libremente, es tanto un requisito previo para poner en marcha una iniciativa eficaz de colaboración colectiva como una buena forma de aumentar el *engagement* de este grupo demográfico concreto.



Bibliografía

B. Burguillos, B. (2015). "The waves of opportunity of digital and the impact on the Football ecosystem". *Global People Strategy*. Obtenido de: <https://borjaburguillos.wordpress.com/2015/12/20/the-waves-of-opportunity-of-digital-and-the-impact-on-the-football-ecosystem/>

Mirković, V.; Lukić, J.; Lazarević, S. y Vojinović, Z. (2017). Key characteristics of organizational structure that supports digital transformation. (pp. 1-8) [10.46541/978-86-7233-380-0_46](https://doi.org/10.46541/978-86-7233-380-0_46)

O'Neal, S. [@SHAQ]. (2011). *Wanna hang wit me? heres ur chance for us 2 chill n dunk some* [perfil de Twitter]. Obtenido en noviembre de 2021 de <https://twitter.com/SHAQ/status/119107801590136832>

Thakkar, R. (2018). Football's Digital Transformation - Indian Players and Growth Opportunities in the Digital Age. *90min*. <https://www.90min.com/in/posts/6056860-football-s-digital-transformation-indian-players-and-growth-opportunities-in-the-digital-age>

