

## Módulo 2. Estrategia de marketing

Una estrategia de marketing se puede definir como el conjunto de planes que se realizan para alcanzar los objetivos que una compañía define con respecto a un producto, servicio o experiencia, enfocado en un mercado concreto.

Por ello, dentro de una estrategia de marketing digital, los puntos que se trabajan son:

- Planificación.
- Gestión de proyectos y equipo.
- Optimización de procesos para ahorro de costes.
- Diseño de la web/app de la marca.
- Integración entre el mundo físico y online.
- Gestión de las redes sociales.
- Análisis y estudio del tráfico online según tipo de audiencia.
- Medición de la conversión.

Actualmente no cabe diferenciar entre una estrategia de marketing y una estrategia de marketing digital, la era digital ya ocupa el 100% de las marcas y consumidores, así que hemos de trabajar la táctica de marketing tradicional y marketing digital de forma complementaria, para hacer llegar la marca a todos los consumidores del mercado objetivo.

**Figura 1: Ejemplo de un plan de marketing digital**



Fuente: Alba, 2017, <https://www.webempresa.com/blog/plan-marketing-digital.html>

Veremos, en la primera unidad, que hay diferentes tipos de canales y estrategias de marketing digital que van a ayudar a maximizar los ingresos que se definen en los objetivos de cada club.

Por otro lado, en la segunda unidad, se desarrollará lo relacionado al tratamiento de datos y al concepto de big data, información importante para conocer al usuario y así ofrecerle mejores servicios o servicios personalizados con el objetivo de incrementar los ingresos.

## Unidad 2.1. Canales de adquisición

Como ya hemos visto anteriormente, dentro del área de negocio de una instalación deportiva está el área de ventas que se dedica a vender cualquier tipo de producto relacionado con ticketing, servicios de hospitality, eventos y food and beverage.

Una entrada o servicio de tipo hospitality se considera la mejor experiencia que un fan o consumidor puede gozar, a un precio muy elevado, respecto a un ticket o servicio normal. Por ejemplo, el producto hospitality en el mundo del fútbol son las mejores entradas del estadio para disfrutar de un partido. Dentro de un servicio de hospitality el consumidor vivirá experiencias premium, como ver el partido junto a una leyenda del fútbol, o al lado de personas famosas, acceso a catering especial, asientos cubiertos y, por supuesto, disfrutar de las vistas más fantásticas del partido.

Lo ideal es que el equipo del área de explotación de instalaciones, el equipo de venta, esté conectado totalmente con el equipo de sistemas, el equipo digital, que controla el contenido digital CRM, CMS y gestión de la analítica.

“La definición de CRM (en inglés Customer Relationship Management, o gestión de las relaciones con clientes) es una aplicación que permite centralizar en una única Base de Datos todas las interacciones entre una empresa y sus clientes” (Rex Cargo Costa Rica, s.f., <https://intranet.rexamerica.com/crm/>).

Figura 2: CRM (Customer Relationship Management)



Fuente: Web Find You, 2019, <https://esp.webfindyou.com/blog/que-es-un-crm-y-por-que-es-importante-implementar-este-sistema-en-tu-negocio/>

CMS son las siglas de Content Management System, un sistema de gestión de contenidos para páginas web/app móvil. "Un CMS es un software desarrollado para que cualquier usuario pueda administrar y gestionar contenidos de una web/app móvil con facilidad y sin conocimientos de programación web/app" (Di Departamento de Interno, s.f., <https://www.departamentodeinternet.com/que-es-un-cms-y-que-ventajas-tiene/>).

**Fuente 3: CMC (Content Management System)**



Fuente: Grupo Carricay, 2018, <https://medium.com/grupo-carricay/qu%C3%A9-son-los-cms-420d33146a6d>

En la actualidad, tanto un CRM como un CMS, están accesibles desde un servicio Cloud, por lo que un usuario administrador de la gestión se puede conectar desde cualquier parte del mundo, a cualquier hora, los 365 días del año, con sus credenciales súper seguras. Además, está relacionado con el equipo de marketing, que es el encargado de controlar el contenido y lo referido a la marca, así como con el equipo de innovación que gestiona el conocimiento y el plan estratégico.

En el FCB, hace ya algunos años, la estrategia de venta es totalmente digital. Es decir, el marketing digital es aplicado al club deportivo de acuerdo con su contexto y al catálogo de productos que tiene, es decir, venta de tickets, hospitality, merchandising, eventos y productos gastronómicos, entre otros, para que el cliente disfrute ese evento el día del partido o asista al museo y disfrute de diferentes servicios relacionados con el museo, como pueden ser la realidad aumentada, un tour guiado, una visita con realidad virtual, entre una gran variedad de servicios.

Un plan de marketing online ayudará a cualquier compañía o club a lograr los objetivos de la estrategia comercial. En este sentido, los dos objetivos básicos de una estrategia de venta digital son:

1. Aumentar las ventas del e-commerce.
2. Mejorar la comunicación online con los clientes.

Otros objetivos frecuentes suelen ser:

- Generar más tráfico para la web o app oficial.
- Conseguir leads de calidad (fans, clientes).

- Convertir (hacer que el interés de un producto se convierta en compra).
- Mejorar la reputación de la marca con una excelente atención al cliente.
- Gestionar las opiniones de los consumidores.
- Conseguir más seguidores o likes en las redes sociales.

En esta unidad se hará foco en la estrategia digital de social media, engagement, conversión de leads y contenido viral para vender todas las experiencias, por todos los canales, o sea, con una estrategia omnichannel (multicanal) enfocada principalmente en el fan, en modelos de customer centric.

En una estrategia de venta multicanal se considera canal a todo punto de encuentro con el usuario, consumidor o fan.

Los canales pueden ser:

- app móvil,
- web,
- tienda física,
- atención telefónica y
- redes sociales.

Antes de avanzar, veamos algunos conceptos del marketing digital que se desarrollarán a lo largo del curso:

- E-commerce: comercio electrónico.
- Mobile apps: aplicaciones móviles.
- Machine Learning Digital: "Machine Learning o Aprendizaje automático hace referencia a la capacidad de una máquina o software para aprender mediante la adaptación de ciertos algoritmos de su programación respecto a cierta entrada de datos en su sistema [en un ecosistema digital]" (Hiuman, S.A. de C.V., 2020, <https://www.hiumanlab.com/que-es-machine-learning-y-como-funciona/>).
- Smart: inteligente. Por ejemplo, Smart-Watch (reloj inteligente), Smart Data (datos filtrados y refinados de un Big Data), entre otros.
- Customer Data Apps: aplicaciones de datos del cliente.

Lo aconsejable es, antes de definir una estrategia digital, analizar constantemente lo que hace el recinto deportivo, analizar el journey, cuál es el nivel de customer experience que tiene, el customer engagement, cómo lo están gestionando, si se lanzan programas de loyalty para retener al cliente, además de cómo se venden o gestionan los contenidos.

Actualmente, el marketing digital cambia la forma en que los deportes se consumen, packetizan y se venden a los consumidores. En el caso del FCB, el principal cliente es el turista, por lo que ya se comenzó a

pensar desde hace unos años en packetizar ese producto del turista que es el viaje, la estadia, el ocio y la diversion. En este sentido, lo que se busca es la mayor satisfaccion en esa diversion y experiencia, tanto a nivel de partidos como a nivel de otros productos que pueda consumir, en el campo o en otros espacios del recinto, por ejemplo, los productos y servicios gastronomicos.

Ahora, abordaremos la vinculacion entre los canales de adquisicion y el marketing digital. Los puntos mas importantes que trataremos seran los canales enfocados a ingresos, el concepto de e-commerce y el uso de mobile apps para el contacto con el cliente - fan para venderle cualquier producto, servicio o experiencia.

En el caso del FCB el objetivo principal es conseguir el maximo de ingresos con la explotacion de todos sus espacios. Sin embargo, se busca que el cliente sienta una experiencia inolvidable y que por la television se vea un estadio lleno, o sea, siempre el trabajo en esa doble linea estrategica. Entonces ¿como se podra competir entre precio y aforo? ¿como se podra gestionar esa estrategia? Basicamente mediante los canales de marketing digital.

Para definirlo brevemente, el marketing digital u online son todas aquellas tacticas que se plantean para la promocion de productos y servicios a traves de internet (e-commerce, redes sociales, entre otras).

Los principales objetivos del marketing online son:

1. Captar nuevos clientes y realizar la gestion de los leads.
2. Fidelizar los clientes.
3. Aumentar ventas mediante tecnicas de mejora de la conversion y optimizacion del funnel de compra (todos los pasos de la compra).
4. Definir estrategias de expansion mediante tacticas omnichannel.
5. Optimizar el retorno de la inversion o ROI, buscando un equilibrio entre el coste de todas las acciones online que se realizan (mejoras web, app, inversion en publicidad de buscadores y redes sociales, experiencia de usuario, etc.) y el beneficio obtenido.
6. Vigilar la reputacion de la marca mediante la percepcion que tiene de esta el consumidor (opiniones, reputacion online, entre otros aspectos).

A nivel de marketing digital, lo primero que se tiene que hacer para detectar cuales son los canales de ingresos, es un analisis de la situacion con respecto al mercado, a otros clubes y al consumidor o tipo de consumidor que se tiene (el fan). Analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y a partir de alli definir un plan de accion que posteriormente se desplegara en los canales de marketing digital.

Este analisis se puede hacer por medio de la matriz DAFO.

Figura 3: Matriz DAFO



Fuente: Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, 2020, <https://dafo.ipyme.org/Home>

En el Barça, hace algunos años se trabajó en la matriz DAFO, con la marcha de Neymar. En ese momento se atravesaba una situación de disminución en las ventas. Con ese análisis se detectó, por ejemplo, que en el canal B2B las condiciones comerciales no eran tan atractivas y, por lo tanto, ese canal de operación no estaba bien en el nivel de ventas. Además, a nivel de recursos humanos, el equipo de ventas sufrió varios cambios de personal, lo que afectó a los contenidos que se subían a la web, a la gestión del catálogo de productos y al posicionamiento en Google SEO, por lo que la experiencia del usuario no era la más adecuada y bajó la reputación por redes sociales. Por otra parte, se detectaron fortalezas en el nuevo equipo comercial que se estaba formando, ya que tenía un carácter digital muy marcado. Esto ayudó, en los años siguientes, a empujar una nueva plataforma de e-commerce, la que actualmente está operativa, y en la que se sigue trabajando permanentemente para mejorar.

A nivel externo se identificó que el turismo en Cataluña bajó de un 15 a un 25%. En Barcelona se tenía la huelga de controladores aéreos, se sufrió el ataque terrorista en las Ramblas, sumado a una situación política desfavorable, lo que generó una baja en el turismo que afectó las ventas del club. Además, continuando con el análisis externo, se detectó una baja de ventas en el mercado de Arabia, posiblemente debido a la finalización del contrato con Qatar, lo que hizo que se desviara cierto turismo del país árabe hacia otros países, por ejemplo, hacia Francia. En este caso, París, donde iban los turistas de los países árabes interesados en ver más el PSG que el Barça, por un tema de interés de marca y, sobre todo, por el cambio de equipo de Neymar.

En contrapartida, lo bueno fue que con ese marco de situación el tráfico web era importante y las redes sociales como Facebook o Instagram seguían creciendo un 10% por mes. También se percibió un crecimiento del mercado estadounidense y el mercado asiático. En el caso de Estados Unidos, seguramente tuvo que ver la apertura de la oficina en Nueva York y nuevas escuelas allí. Como se puede ver, factores internos y externos confluyen para la definición de la estrategia de marketing digital hacia diferentes canales.

## **E-commerce**

La idea es trabajar el caso de FCB como caso práctico para analizar el modelo teórico que es escalable a otros clubs deportivos. En este sentido, lo primero que se hizo fue crear una estrategia de marketing digital con el equipo interno y los equipos externos especializados en adquisición, generación de leads, maduración de leads, temas de user experience, equipos formados en e-commerce, entre otros.

Todo se centraba en definir un nuevo plan de marketing digital para los canales de venta online. Entonces, para cada canal de marketing digital se empezó a analizar la situación especial que se tenía. A partir de allí, se logró cuadrar las carencias y dar un salto cualitativo hacia la mejora de la performance de los canales. Básicamente, se trabajó en los siguientes ejes a nivel de canales de adquisición de marketing digital: estrategia de marketplaces y estrategia de conversión. Además, se trabajó en un nuevo modelo de publicidad digital llamado Real Time Bidding.

Por otro lado, se mejoró la experiencia de usuario tanto en la app como en la web. A nivel de red social, se trabajó en optimizar la reputación que se tenía, respondiendo al máximo, analizando el punto de satisfacción del cliente y trabajando en el CRM. De este modo, se mejoró mucho, se crearon nuevos journeys y se intentó abrir el canal de social shopping, es decir, la venta por redes sociales.

También se trabajó en los costes y los beneficios de cada acción, porque ello permitía priorizar la estrategia de canal que se tiene que atacar antes o después. El primer canal de adquisición que se atacó fue el de los market plays. Aparte del canal oficial de venta de entradas, se buscaron acuerdos con otros canales de venta que tuvieran la capacidad de publicar el catálogo de productos de ticketing del FCB. En este caso, se buscaron alianzas con Rakuten y se intentó crear un Rakuten Ticketing.

También se buscaron alianzas con Booking Dotcom. Ellos controlan, a nivel turístico, la mayoría de renting de habitaciones. La idea era que a todo turista que llegara a Barcelona se le ofrecieran tickets del FCB. En esa época también se empezó a tener conversaciones con Amazon ticket. Además, se siguió con el canal de Ticketmaster España y USA, para que los productos estuvieran allí integrados.

Otro canal de marketing digital que se atacó fue el de adquisición de leads. Antes de avanzar en esta línea, definiremos qué es un lead. Un lead es un usuario que tiene interés por el producto o servicio que ofrece la organización. Se le llama lead porque, dado el interés que presenta, se cree que puede llegar a convertirse en compra, y estaríamos frente al concepto de conversión lead, donde el lead, según el deseo o el interés que muestre, tendrá un tipo de maduración u otro. Según el nivel de maduración de un lead, habrá que activar unas estrategias de acción u otras.

Por ejemplo, si el 90% muestra interés se podría hacer una acción telefónica para captarlo, pero si solo un 50% está interesado, con enviar un mail ya es suficiente. Con este modelo de adquisición de lead se definieron varias acciones. Se intentó conseguir leads mediante Facebook e Instagram. También se intentó conseguir mediante la website. En este sentido, la gente con interés en fútbol, pero que no terminaba la compra, se consideraba leads a madurar y atacar, por lo que siempre se le debe dar un scoring analizando el nivel de conversión a compra, y saber si el call center podrá contactarlo para convertirlo, o bien, enviarle e-mails o notificaciones push al móvil.

En este caso, una de las aplicaciones que sirvió como palanca y que se integró en el website fue una ventana que, según el interés o la espera que el cliente mostraba por el producto, le consultaba si estaba interesado, por ejemplo, en ir a un determinado partido, ya que tal vez ese cliente estaba interesado en ese producto porque lo estaba mirando, pero no encontraba la forma de llegar al proceso de compra. Por ello, se abría la ventana donde se ofrecía ayuda, se solicitaban sus datos y luego se lo llamaba según la valoración de ese lead.

También se trabajó con una empresa llamada Lead Ratings que, mediante algorítmica y una gran base de datos, puede llegar a calcular cuál es el scoring de conversión de un lead. En esa línea se empezó a trabajar con un sistema de publicidad diferente, un sistema de publicidad programática que permitía poner un tipo de publicidad relacionada con un producto según el journey que había hecho el cliente. Por ejemplo, si el cliente había consultado por el móvil, se le mostraba en el móvil toda la publicidad. Si se verificaba que el cliente normalmente miraba el catálogo de productos por la noche, esta herramienta permitía segmentar y solo mostrarle banners por la noche. Es una herramienta que se sigue utilizando llamada Adobe Marketing Cloud.

Básicamente, la publicidad programática consiste en mostrar al cliente la publicidad en el momento correcto y en el punto exacto donde él va a visualizar esa publicidad. Basada en el concepto de machine learning, gestiona el nivel de acierto o de aceptación que el cliente va a tener de la publicidad, y le muestra determinados banners.

Un tema importante que se advirtió fue que el website del club, aun publicando multitud de información, no estaba del todo accesible para el usuario. Por lo cual se decidió hacer un plan de mejora de user experience, tanto en la app como en la web. Dicho plan implicaba la



oferta de contenido uniforme según si el cliente estaba acostumbrado a navegar por la web o por la app, para que la cultura de navegación sea más o menos la misma. En este caso, entre el equipo interno del FCB y los expertos externos, se consiguió mejorar la experiencia de usuario hacia una una mucho más enfocada en el ticketing, en la orientación del cliente en el proceso de compra. Por ello, se creó una nueva web enfocada al móvil, pero también en desktop, para mejorar el contenido o la accesibilidad al mismo. Se trabajó para que el contenido estuviera enfocado totalmente en mejorar el SEO, ya que los tickets del FCB no aparecían entre los primeros lugares a nivel de posicionamiento orgánico, por lo que se trabajó en eso y en la semántica interna de la web.

Para identificar qué era lo que quería el cliente, qué era lo que buscaba, se realizaron test probando diferentes alternativas y se analizó cuál funcionaba mejor para hacer que el fan llegara a la compra. En este sentido, se trabajó en un proceso con Adobe Analytics, que es la herramienta oficial de analítica que permite segmentar muy bien los tipos de usuario.

De este modo, se consiguió crear una navegación construida por el propio fan. También se analizaron las 20 páginas más visitadas por los usuarios a nivel de ticketing y a nivel de contenido de la website y de la app, lo que permitió mejorar el user experience.

Al mismo tiempo, el trabajo con el CRM comenzó a tener más sentido y se utilizó también para analizar el customer journey del cliente. Es decir, poder identificar qué era lo que hacía exactamente, cómo reaccionaba a los emails que recibía del club, qué hacía cuando recibía un email con una publicidad de ticketing, si iba directamente a la web, lo dejaba y lo consultaba otro día, o iba a otro dispositivo, entre otros aspectos. Todo esto con el objetivo de realizar impactos en el momento adecuado y no descontroladamente, sin sentido alguno.

Mediante el CRM, el reconocimiento y el análisis de los fans, se pueden personalizar el contenido de la web, ya que está claro que no será el mismo contenido que va a querer un hombre que una mujer, entonces, se empezó a analizar comportamientos y según los comportamientos se mostraba el contenido en la web.

La personalización es lo que permite dar al cliente lo que este quiere exactamente, y no mostrarle productos sin sentido. O sea, si una persona está interesada en un producto de museo, no hay que mostrarle sobre fútbol, se debe mostrar museo directamente. Esto es la personalización.

Por otro lado, también se empezó a trabajar en Social Shopping Planning, que básicamente es la utilización de las redes sociales como plataforma de e-commerce. Todos los seguidores de las redes sociales del club tienen acceso al catálogo de productos y servicios. Dentro de las redes sociales se desarrollan diferentes tácticas para la venta de productos a través del community manager y el e-commerce manager, que



publican el catálogo e-commerce en la red social, pero hay un punto muy importante, y es que aquel seguidor que tras comprar un producto comparte ese producto o servicio con toda su red de amigos, por lo cual, además de expandir el catálogo de e-commerce, también realiza una recomendación del servicio, probablemente buena.

El Social Shopping Planning se considera una estrategia donde un producto del e-commerce se publica en las redes sociales del club, en un momento determinado, porque desde un punto de vista estratégico va a generar más ventas y engagement.

Por ejemplo, imaginemos que en el partido de fútbol del domingo, el primer equipo de fútbol del Barça va a estrenar un nuevo conjunto de Nike, por lo que en redes sociales se empieza a anunciar dicha novedad una semana antes. Si se lo hiciera dos meses antes, quizás el consumidor no se acordaría de cuándo se va a estrenar ese nuevo equipo. Por ello, se utiliza la pasión y emoción ante un evento cercano para fortalecer la atracción hacia un producto determinado.

Siguiendo con otro ejemplo, si un partido de fútbol se va a celebrar la semana que viene, se empiezan a planificar diferentes acciones antes del partido, por ejemplo, para tres meses antes, dos meses antes, cuando falte menos de un mes, durante la semana del partido y a dos días del partido. ¿Qué acciones se realizarán en cada momento? Esto permitirá crear el journey de definición y segmentación, que es lo que permiten las redes sociales y la segmentación según el tipo de cliente. Resultó que, al aplicar en el club esta metodología, la conversión fue mucho mayor debido a la hipersegmentación de las redes sociales, lo que permitió también ofrecer un catálogo de productos mucho más dinámico, porque se conocían los gustos de cada persona. Las redes sociales con las que trabaja el FCB son Twitter, Instagram, YouTube y Facebook.

Como último paso, lo que se hizo fue priorizar según el impacto en ventas que generaría cada canal y el esfuerzo o coste del personal, tanto en términos de tiempo como monetario, ya que para tomar una decisión y priorizar hay que basarse en los recursos con los que se cuenta, ya que son limitados. El presupuesto en ninguna organización es ilimitado.

A continuación, se presenta una plantilla de marketing digital que se puede utilizar para crear el plan de acción para los canales de adquisición en el departamento de ticketing de una instalación deportiva.



**Tabla 1: Plantilla para la creación del plan de acción de marketing digital**

Objetivos	Justificación	Estrategias para lograr las metas	KPI's (factores críticos de éxito)
Objetivo 1			
Objetivo 2			
Objetivo 3			

Fuente: elaboración propia.

Vamos a pasar a otro punto importante que es el de la creación de un nuevo e-commerce. El modelo de trabajar con plataformas de ticketing ha cambiado completamente y se ha pasado a un modelo de e-commerce. Esto se ve tanto en la industria del deporte como en otras, por ejemplo, la moda.

En este sentido, se debe trabajar en un e-commerce orientado a la conversión, al ratio de conversión. Para ello se debe analizar el comportamiento del usuario por medio de herramientas de analytics. Trabajar continuamente para mejorar la experiencia del usuario y detectar fricciones en el momento de la compra.

El objetivo principal de este proceso de e-commerce debe ser aumentar el apetito de compra del cliente. Por ejemplo, con capas 3D que muestren el campo o el tour, imágenes, pricing y modelos que le permitan al cliente escoger entre varias alternativas de precio, para que si el cliente no se adecua al más caro, tenga otras opciones .

Veamos, a continuación, diferentes técnicas para mejorar el e-commerce en un club deportivo:

- Introducir tecnología 3D para mostrar al cliente dónde estará situado y que esto ayude en el cierre de la compra.
- Definir un proveedor de servicios de pago que permita llegar a cualquier parte del mundo, es decir, que permita que cualquier turista, esté donde esté, en cualquier parte del mundo, tenga su medio de pago para poder comprar. El objetivo es que todo cliente pueda pagar desde su país.
- Trabajar en la gestión de fraude sin penalizar el nivel de conversión. Es decir, se debe evitar que la gente que compra el producto y quiere devolverlo, se le devuelva el dinero, y el cliente se quede con el producto. Se debe trabajar en estas situaciones porque el nivel de compra también está en relación directa con el nivel de fraude.
- Informar el o los canales oficiales de ventas y pago seguro.

Veamos algunos ejemplos de sellos de confianza publicados en la web:

Figura 4: Sello de confianza para la compra de entradas



Fuente: FC Barcelona, 2020,  
<https://www.fcbarcelona.es/es/entradas/camp-nou-experience>

Figura 5: Sello de confianza para el proceso de pago



Fuente: FC Barcelona, 2020,  
<https://www.fcbarcelona.es/es/entradas/camp-nou-experience>

Todos los sellos de calidad y de confianza de una plataforma e-commerce ayudan a que el cliente se decida por los productos con la seguridad que no va a tener ningún inconveniente con su servicio de venta y devolución, en caso que no esté satisfecho.

Asimismo, el CRM permite generar un modelo de adquisición de fans y programas de loyalty (compromiso o lealtad por compras) a través de una personalización altamente persuasiva, gracias a toda la información que se recolecta en el CRM, con el objetivo de obtener mayores ingresos con el comercio electrónico.

Tres importantes gestiones que permite realizar un CRM, vinculado a este tema, son:

- ✓ Identificar los principales segmentos de clientes / fans.
- ✓ Personalizar el contenido en la web / app.
- ✓ Utilizar las herramientas de email marketing o push notifications (mobile apps) según los intereses, que van asociadas al CRM.

Figura 6: Embudo de marketing



Fuente: White, 2020, <https://trackmaven.com/blog/marketing-funnel-2/>

Retornando al caso del FCB, al tener el club agencias que operan en todo el mundo con diferencias horarias, se les ofreció un nuevo e-commerce enfocado a tour-operación, donde tuvieran cualquier producto a su alcance 24 horas al día, siete días a la semana, los 365 días del año. Un e-commerce con una navegación súper intuitiva y operativa para el operador que está en la agencia. Además, es un e-commerce multiproducto que cuenta con un entorno de reporting integrado.

Por otro lado, se facilitaron nuevos medios de pago, como la transferencia, la tarjeta de crédito y un nuevo concepto, que era el saldo. Esto último consistía en que el touroperador tenía una bolsa de saldo, imaginemos como PayPal, y cuando iba generando todas sus ventas, estas se iban restando del servicio de venta. Además, se trabajó en varias mejoras para que el touroperador estuviera más contento, en un entorno realmente amigable para vender y disponible todo el tiempo, desde cualquier parte del mundo.

### Aplicaciones móviles

No olvidemos nunca que, en un contexto de marketing digital, la estrategia móvil es a través de la cual se pueden ofrecer experiencias y se van a conseguir más vínculos con el cliente, dado que el móvil es el dispositivo que el fan lleva siempre con él.

Hay datos importantes al respecto:

- El smartphone es el primer punto de encuentro entre el fan y el club.

- A nivel de datos, 2.5 billones de personas en el mundo, vale decir, 3 de 4 son usuarios de Internet.
- Esos 3 de 4 son usuarios de Internet que acceden a los contenidos vía dispositivo móvil.

Por ello, es importante sacar nuevas aplicaciones móviles enfocadas en mejorar el customer experience, la satisfacción del cliente y la percepción de la marca, dando así más valor a los productos que se venden a nivel de ticketing.

Por ejemplo, el FCB sacó una app llamada Matchday, donde el cliente tenía toda la información del partido que iba a ver. Imaginemos un cliente VIP que puede encontrar en la app todo lo relacionado a su experiencia, la variedad gastronómica que tendrá para un partido, las salas donde debería ir, las zonas donde estas se encuentran, notificaciones, etc. Se le va dejando pequeñas pistas sobre qué tiene que hacer.

A nivel de estrategia de marketing por ejemplo, también se empleó una app donde se le ofrecía al cliente una experiencia de gamificación, con el objetivo de recolección de datos.

**Figura 7: Juego Interactivo App el Clásico Barça**



Fuente: FC Barcelona (2020). Archivo propio, inédito.

Figura 8: Snapchat



Fuente: FC Barcelona (2020). Archivo propio, inédito.

Finalmente, repasemos los temas más importantes sobre los que deben trabajar los equipos de marketing digital y ventas del departamento de explotación de instalaciones deportivas:

- Definir una visión y estrategia clara bajo un framework digital, con objetivos y planificación de ejecución, con el fin de que el cliente, el fan, realice las compras.
- Definir un buen modelo de marketing digital, seleccionar los retos a nivel de marketing e involucrar a todos los departamentos relacionados con la capa digital.
- Definir una estrategia de redes sociales. Escoger el canal que más tenga contacto con el fan y que ayude a estar más comunicado. Intentar vender más, no solo por el móvil, sino por todos los canales.
- Gestionar todo el tema de la analítica del dato. Trabajar con un buen programa analítico que esté alineado con la estrategia de la empresa y que, sobre todo, dé información para personalizar y dinamizar el contenido, el producto para el fan.
- Por último, es clave tener como aliado al departamento de tecnología, ya que va a ayudar a implementar todas aquellas herramientas para el plan de marketing y el entorno digital. Se debe definir en conjunto una hoja de ruta y de inversión para conectar todo ese mundo digital al cliente, al fan.

## Unidad 2.2. Big Data y Dashboards

En esta unidad de Big Data y Dashboard se analizará un enfoque para explotar los datos desde el punto de vista de los ingresos. La idea es poder recolectar datos del cliente e identificar las diferentes fuentes de información que se tienen en un club deportivo, para luego explotarlos.

La importancia del dato recolectado es que indicará la siguiente acción a realizar con el fan, con el objetivo de monetizarlo. Actualmente, se tiene una gran cantidad de datos y por ello se deberán generar los filtros suficientes para que se puedan convertir en datos smart o datos inteligentes, o sea, recoger la información del Big Data, refinarla y consolidarla para que sirva para la toma de decisiones. Esto es lo que ayuda a monetizar cualquiera de los productos o servicios de la instalación deportiva.

Para ello se debe tratar de superar los retos que suponen el análisis de datos, cómo llegar a conocer dónde está el origen de los datos, para llevarlos luego a una zona común, y empezar a explotarlos. Es importante resaltar cómo la tecnología ayuda en este proceso, y cómo a través de los datos el club se va a convertir en una empresa enfocada en la monetización del fan, del consumidor. Esto muestra el impacto de la transformación digital en la industria del deporte.

Antes de continuar, veamos rápidamente una definición de estos dos conceptos fundamentales, nos referimos a big data y dashboards.

Cuando hablamos de **Big Data** nos referimos a conjuntos de datos o combinaciones de conjuntos de datos cuyo tamaño (volumen), complejidad (variabilidad) y velocidad de crecimiento (velocidad) dificultan su captura, gestión, procesamiento o análisis mediante tecnologías y herramientas convencionales, tales como bases de datos relacionales y estadísticas convencionales o paquetes de visualización, dentro del tiempo necesario para que sean útiles. (PowerData, s.f., <https://www.powerdata.es/big-data>)

Big Data es un término que describe el gran volumen de datos, tanto estructurados como no estructurados, que inundan los negocios cada día. Pero no es la cantidad de datos lo que es importante. Lo que importa con el Big Data es lo que las organizaciones hacen con los datos. Big Data se puede analizar para obtener ideas que conduzcan a mejores decisiones y movimientos de negocios estratégicos. (PowerData, s.f., <https://www.powerdata.es/big-data>)

El concepto de Big Data parece haber capturado la atención de prácticamente todos, en todos los sectores verticales y horizontales de

la industria (no solo del deporte). Se vuelve interesante descifrar y analizar por qué los datos y sus análisis están bajo el foco de atención, así como las implicaciones que esto tiene para los negocios.

A Jim Goodnight se le ocurrió la idea de configurar el Sistema de Análisis Estadístico (SAS), el cual comenzó con una pequeña base de clientes de universidades que realizan investigaciones agrícolas, compañías farmacéuticas que analizan ensayos y compañías de seguros que calculan estimaciones de mortalidad. El gran avance se produjo alrededor de 1990 cuando todos los principales bancos se dieron cuenta de que podían usar los datos que habían estado recopilando sobre los clientes para saber a quiénes prestar dinero. Luego vino la explosión de datos en Internet, con sus miles de millones de clics cada día. Cada clic se almacena en un servidor en algún lugar y espera ser analizado. Esto llevó a Jim Goodnight a ser conocido como el "Padrino de la analítica".

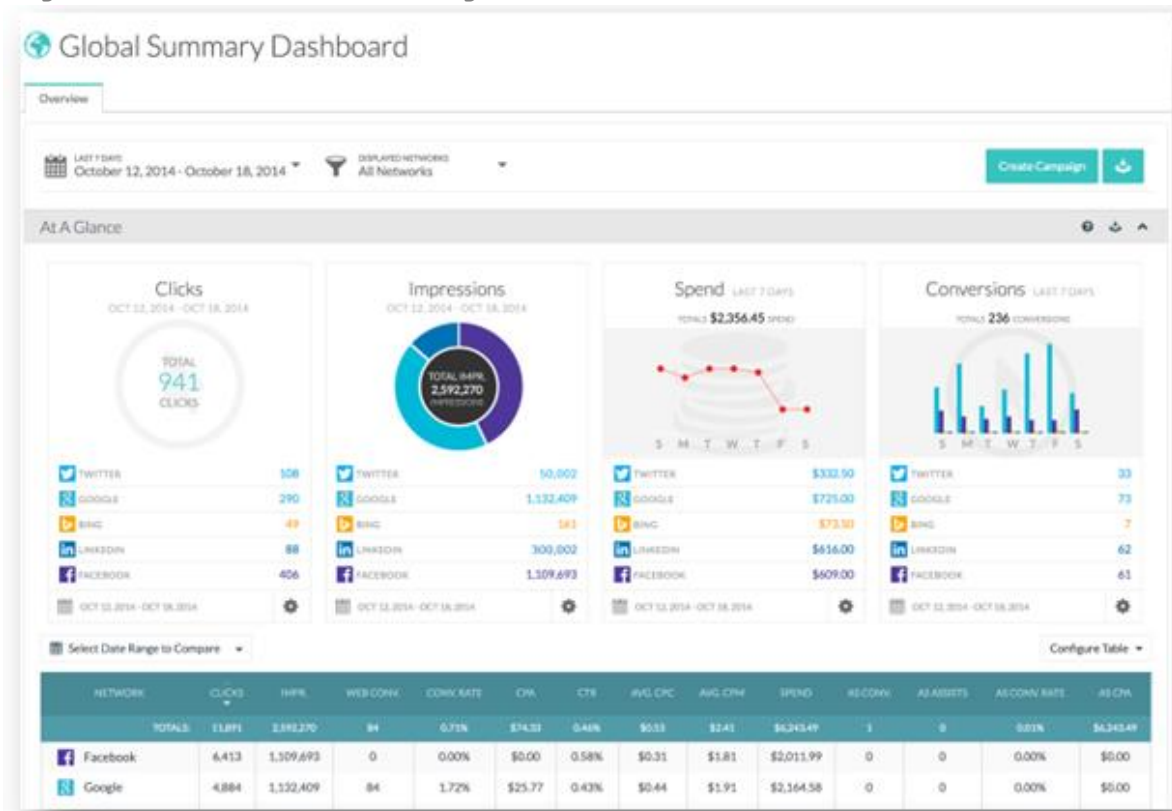
Con el creciente estrés en la satisfacción del cliente y el papel cada vez mayor de las redes sociales, todas las empresas importantes (entidades y clubes) buscan datos de los clientes para obtener información sobre las ventas.

[Por otro lado] un **dashboard** o cuadro de mando es una herramienta de business intelligence que representa, de manera visual, los KPI's o métricas que afectan en el logro de los objetivos de la estrategia de Marketing digital. Con los dashboard podemos analizar los datos y detectar los posibles problemas, así como encontrar las acciones que podemos llevar a cabo para solucionarlos.

Se puede decir que un dashboard es una especie de "resumen" que recoge los datos más importantes para el departamento de Marketing y en el que se representan de la manera más visual posible. (Abellán, 2020, <https://www.wearemarketing.com/es/blog/que-es-un-dashboard-de-negocios-y-cuales-sus-beneficios.html>)



Figura 9: Dashboard de Google



Fuente: Crozdesk, 2020, <https://crozdesk.com/marketing/advertising-affiliate-software/adstage>

Figura 10: Reporting multicanal



Fuente: Qlik, 2020, <https://www.qlik.com/es-es/products/qlik-sense>

Para llevar a cabo una estrategia de datos en un club deportivo, se debe empezar por reconocer cuáles son las fuentes de datos que existen y cuál es el comportamiento del fan, es decir, del cliente. El desafío es poder recolectar gran cantidad de información, datos del fan, pero siempre considerando que se deben captar aquellos datos que sean relevantes para la toma de decisiones en un framework o contexto digital, y poder gestionarlos con el plan de marketing digital previamente definido.

Entonces, lo importante, y en lo que se debe trabajar, es en el diseño de un modelo de datos donde el hilo conductor inicialmente sea el reconocimiento de todas las fuentes de datos que se tienen en el club, y luego la inversión en tecnología para explotar dichos datos, tanto a nivel de carga en una plataforma común como a nivel de reporting.

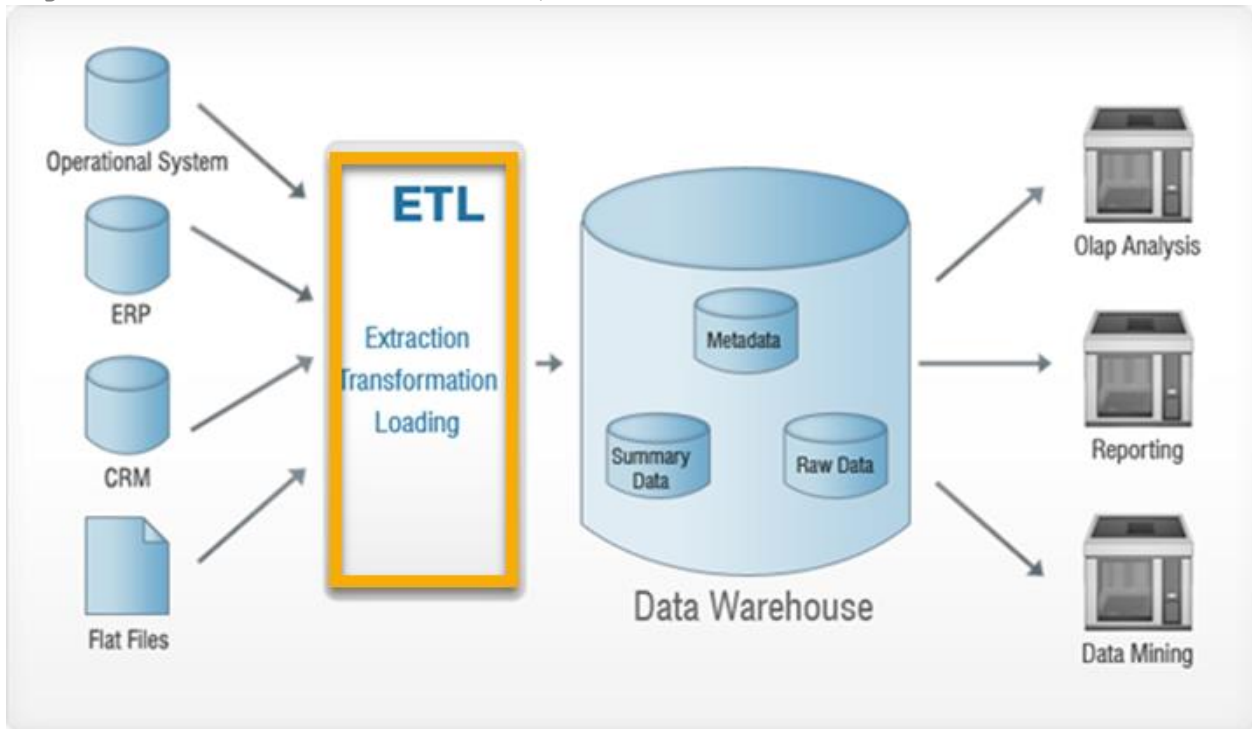
Una vez que se tiene todo esto bien organizado y filtrado, se debe empezar a trabajar en definir los distintos segmentos de clientes que existen y, a partir de cada segmento, detectar cuál es el journey y cuál es el camino que sigue el cliente, analizar los datos, qué productos consume y cómo los consume, para así poder ofrecerle el mejor de los servicios.

Al final, todo ese análisis se tiene que ver reflejado en una serie de dashboards que puedan leer las personas que están involucradas en la gestión, desde la alta dirección hasta operaciones. No es lo mismo un report enfocado en la explotación del día a día, a la toma de decisiones casi en tiempo real, que un dashboard diario y ejecutivo que ayude a tomar decisiones en la junta directiva.

Para empezar a trabajar en ello, lo primero que se debe hacer es identificar dónde están los datos importantes, si en bases de datos que se armaron, en un CRM, o quizás solo en ficheros manuales o documentos escritos. Por ejemplo, en los clubes deportivos, algunos años antes, se trabajaba con ficheros para el registro de datos de los asociados, clientes y fans, ese será el material a partir del cual trabajar.

Toda esta información se deberá consolidar y transformarla mediante modelos de ETL (Extract, Transform and Load), modelos de transformación y carga de datos, procesos que permiten a "las organizaciones mover datos desde múltiples fuentes, reformatearlos y limpiarlos, y cargarlos en otra base de datos, data mart, o data warehouse para ser analizados, o en otro sistema operacional para apoyar un proceso de negocio" (Etsol, 2018, <http://www.etsol.com.ar/arquitectura/>).

Figura 11: Modelo ETL (Extract, Transform and Load)



Fuente: Dalijayn, 2020, <https://www.fiverr.com/muhammadalijayn/do-anything-related-to-tsql-data-warehouse-ssis-etl-and-bi>

Una vez que se tenga todo consolidado, con un buen modelo de transformación de datos y carga, se convierte en una gran masa de datos denominada data warehouse, a partir del cual lo que interesará es una explotación estratégica de esos datos, donde la salida puede ser un big data, una minería de datos que permita una toma de decisiones rápida, un reporting para ver cómo se va en el día a día en ventas, o bien enviarlo a alguien.

Luego de tener todo ordenado, se comienza a analizar lo que hace el cliente, el journey, con el personal especialista. Hay clubes que ya cuentan en sus equipos con figuras como el data scientist o el analista científico, que son personas que han estudiado carreras del tipo matemático o estadístico, que hacen análisis exactos de, por ejemplo, lo que sucede con un producto o cómo interactúan los fans. Por ello es importante consolidar un equipo con especialistas en estos temas, lo que permitirá definir distintas estrategias, entre ellas la digital, según el comportamiento del cliente y el fan, y luego hacer un análisis iterativo.

Podríamos considerar un ejemplo concreto del FCB vinculado al museo. Pensemos un turista que llega a Barcelona y evalúa diferentes alternativas turísticas para realizar. Imaginemos que escoge la visita al museo del club, para hacer el tour. Entonces, empieza a investigar al respecto, para lo cual ingresa al sitio del club por medio de la app para ver qué es lo que le interesa de la visita. Finalmente, se decide a comprar. Está claro que el momento de pago es el más triste.

Entonces, en el journey se intentará animar de alguna manera al cliente que va a pagar y facilitarle ese paso.

Se debe trabajar en que el punto del pago sea un generador, una palanca hacia adelante. Sigamos imaginando... el turista ya está ahora en la visita. Verá el museo, hay zonas donde estará más contento que en otras. Por ejemplo, a los niños les gusta mucho interactuar con el panel dinámico de información, y en ese momento están super entretenidos y felices; hay otras personas que les gusta más vivir conceptos de realidad aumentada y hay otros que no. Por ello, hay que intentar calibrar los puntos de felicidad y tristeza de los clientes para que nunca merme el nivel de satisfacción.

Se debe estar atento a lo que el cliente hace para armar el journey del museo. Es ideal que al finalizar la visita se le realice una encuesta, para saber si el cliente identifica alguna mejora que se podría incorporar. En ese caso, si se identifica que lo que plantea se podría resolver en el momento, hacerlo de inmediato, caso contrario, enviarle tras la visita una encuesta de satisfacción y añadir algún tipo de descuento.

Por ello es fundamental que en todo recinto deportivo la creación de productos y experiencias estén siempre centradas en la satisfacción del cliente - fan.

Por último, se debe enfocar el reporte a un modelo ejecutivo donde el dato sea la clave. Los modelos de datos ejecutivos son aquellos que leen los integrantes de la junta directiva y también otras áreas de un club deportivo. No es imprescindible tener un dashboard con mucha información, sino con los datos esenciales y específicos. Por ejemplo, para un tablero de ventas de ticketing, contar con información del tipo ¿cuántos tickets se han vendido? ¿cuál es el ingreso? Y algún otro dato relacionado con el fan.

Es clave que el reporting sea entendido por todos y se pueda acceder en cualquier momento, por ello debe ser multicanal. Tiene que ser accesible las 24 horas, los siete días de la semana y los 365 días del año. Además, la información tiene que estar en tiempo real para que la toma de decisiones sea la más acertada.

Para implementar proyectos de este tipo es fundamental instaurarlos como cultura de la organización, para que todos estén involucrados y motivados en su ejecución, vale decir, que nazca en la dirección y baje a todas las capas o niveles. Además, hay que establecer una metodología clara de trabajo, con reuniones semanales y diarias, donde se realice el seguimiento. Debe haber un líder y un espónsor del proyecto definidos, uno que lidere y que gestione, y el otro que dé apoyo y diga cuál es el camino que se debe seguir. Lo fundamental es el compromiso de la alta dirección que diga "ahora el dato es lo importante".

Hemos abordado el data management, cómo gestionar un proyecto para reconocer y recopilar información, así como el origen de los datos que



se tienen en un club deportivo, para llevarlo hacia una zona común y empezar a analizar el journey del cliente-fan para mostrarle el máximo de experiencias y servicios que necesita. Además, vimos la importancia de los reportings. A continuación, nos centraremos en el concepto del Big Data y el contexto digital.

El Big Data es el resultado de tecnologías digitales que están ayudando a los clubes a interactuar con el cliente - fan, y a tener un modelo de datos exhaustivo, acorde con el análisis que se necesita en una empresa.

En un contexto realmente digital, es necesario incentivar al consumidor para que proporcione esa cantidad de datos de navegación y de comportamientos, con el fin de saber qué es lo que hace en su experiencia de navegación. Lo importante aquí es que para analizar constantemente qué es lo que el cliente hace, se debe contar con una buena plataforma de e-commerce y una óptima analítica, además de un website de calidad para generar el interés de la visita al sitio.

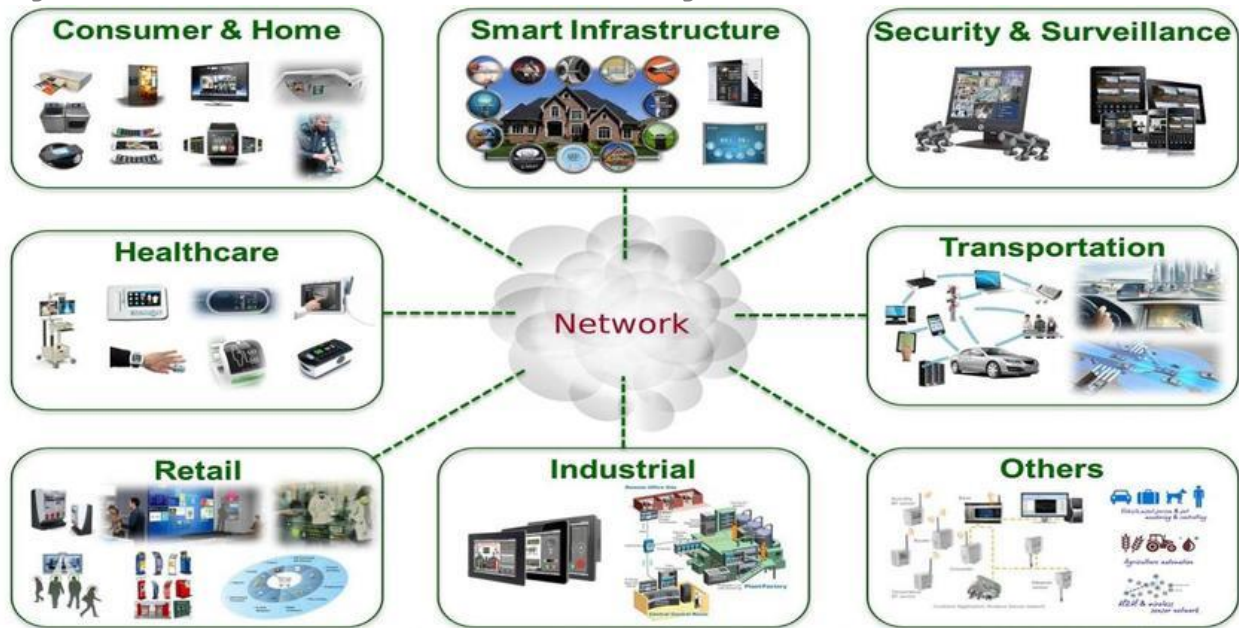
La recolección de datos en un contexto digital se debe realizar por medio de la mayor cantidad de canales posibles, vale decir, redes sociales, cloud computing (servicios en la nube, el más típico es el email, ejemplo, Gmail), internet de las cosas, wifi, móvil, apps y una multitud de otras actividades u otros assests online, ya que estos proporcionarán una base muy grande de datos, los cuales permitirán alcanzar la maximización de ingresos que desea obtener el club.

IoT (Internet of Things) se refiere al internet de las cosas, una red de dispositivos que se pueden conectar a Internet para hacerlos inteligentes. La actividad del dispositivo se controla a través del software en cualquier computador o dispositivo móvil (teléfonos móviles, gafas, anillos, relojes, etc.).

El concepto de IoT ha sido creado con el potencial y misión de transformar el mundo industrial, en términos de sociedad y economía.

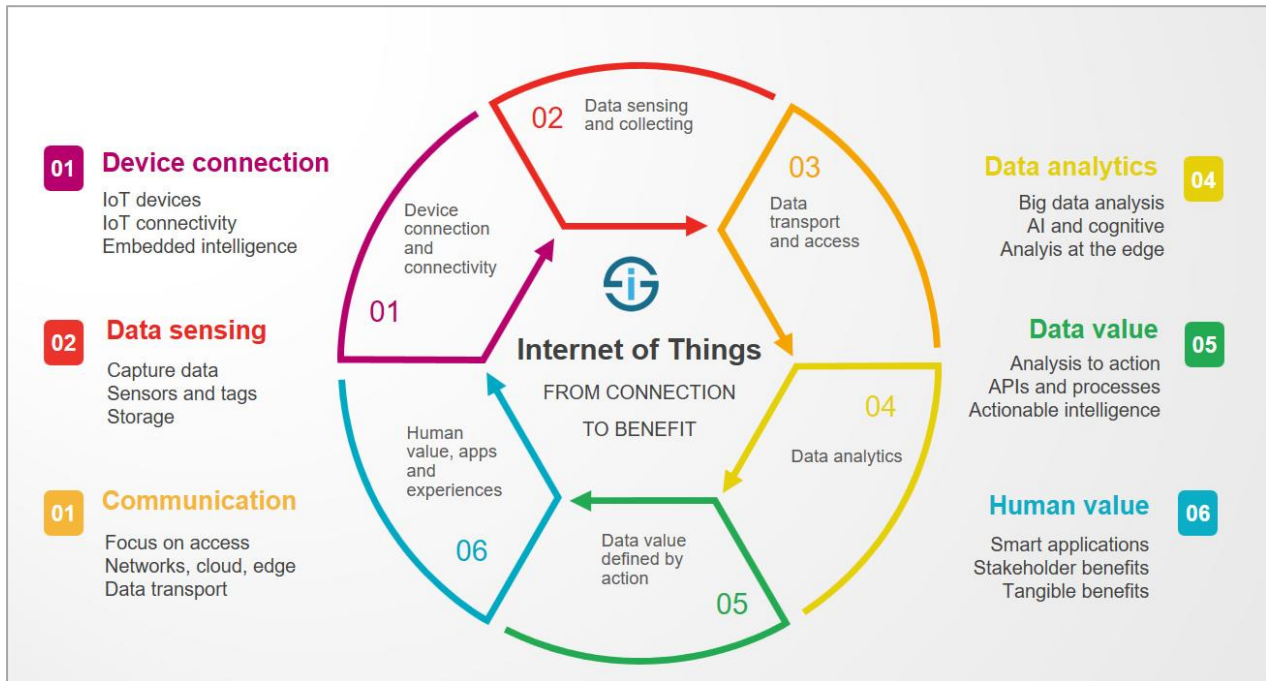


Figura 12: Modelo IoT (Internet of Things)



Fuente: Meng, Naeem, Almagrabi, Ali y Kim, 2020, <https://www.mdpi.com/1424-8220/20/6/1754>

Figura 13: Modelo IoT (parte 2)



Fuente: i-SCOOP, 2020, <https://www.i-scoop.eu/internet-of-things-guide/>

Actualmente todas las organizaciones proactivamente necesitan trabajar en un plan de datos, porque sin el dato es imposible tomar decisiones y saber lo que realmente hace el cliente, el consumidor, el fan. La multitud de transacciones dan información exhaustiva sobre lo que hace el fan, con lo cual, analizar dicha información es crucial.

A nivel de Big Data, se puede hacer el análisis de la información en varias líneas. Por ejemplo, analizar el social media, el negocio, los competidores, etc. En el caso de un club deportivo, se podría realizar un análisis de jugadores, de staff técnico o de rendimiento de los equipos también.

Una de las aplicaciones más usuales del Big Data en un club deportivo es el trabajo en el engagement del fan. En este punto, lo principal es conocer el target de cliente que tiene el club y su segmentación. Una vez reconocido esto, se puede trabajar para que el fan se sienta importante en el consumo de los contenidos, ya que si el cliente está correctamente segmentado, mediante datos, se le puede brindar una experiencia personalizada, de otra manera no será eso posible.

La idea es trabajar para que el compromiso del fan, esa atracción, sea lo más duradera posible. ¿Y cómo se lo puede hacer? Mediante programas de loyalty y fidelización. El objetivo es mantener al fan en engagement antes, durante y después del evento deportivo o cualquier evento que disfrute en el club. Por ejemplo, se puede crear contenido para el fan para los días previos a un partido, y que a su vez ese contenido sea viral y se comparta en otros medios. Para estar en contacto luego del evento, hay muchas plataformas de CRM que permiten conectarse con el cliente y conocer su nivel de satisfacción, sus opiniones o crear comunidades de fans para que entre ellos comenten la experiencia.

Para el resto de los días, lo ideal sería tenerlo activo, saber qué quiere y mostrarle el contenido adecuado. Por ejemplo, se podría mostrar en la web tours virtuales de diferentes salas, realidad aumentada, o cualquier novedad del club.

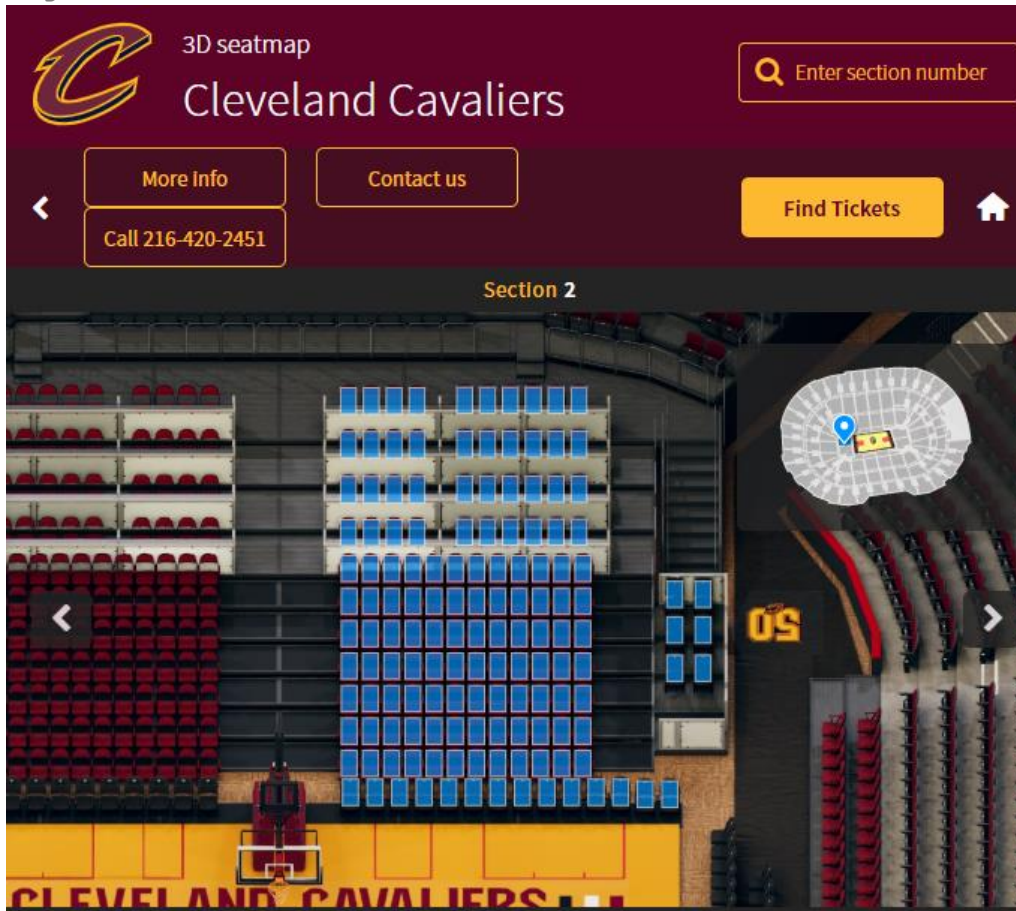
A continuación, presentamos algunos ejemplos.

**Figura 14: Tour virtual FCB**



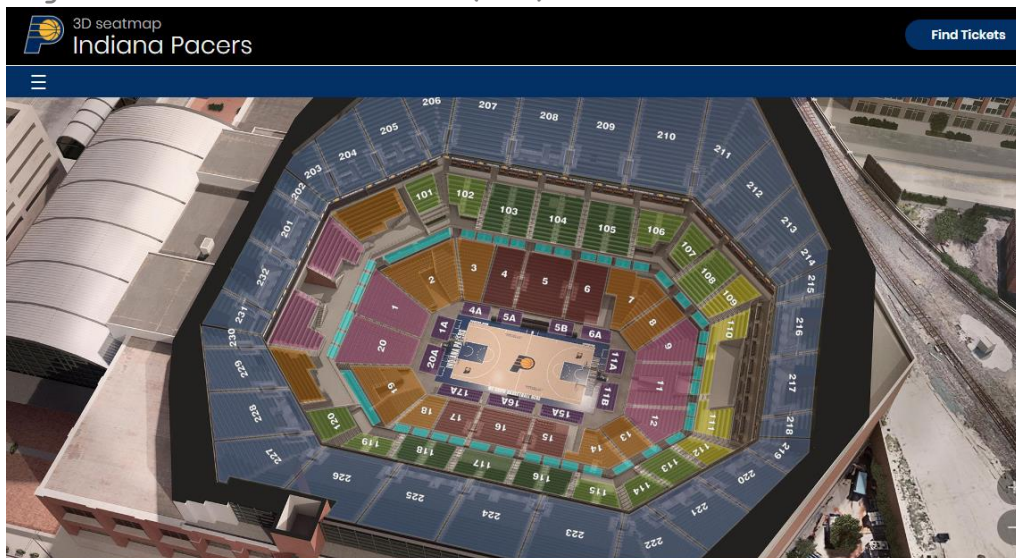
Fuente: Service Experince, 2020, <http://service-experience.com/index.php/tours-virtuales-full-hd-web/>

Figura 15: Cleveland Cavaliers (NBA)



Fuente: 3D Digital Venue, 2020,  
<https://3ddigitalvenue.com/3dmap/clients/cleveland-cavaliers/>

Figura 16: Indiana Pacers (NBA)



Fuente: 3D Digital Venue, 2020b,  
<https://3ddigitalvenue.com/3dmap/clients/indiana-pacers/>

Figura 17: Ejemplo tour virtual



Fuente: Mobile Media Content, 2017, <http://mobilemediacontent.com/>

Figura 18: Ejemplo de experiencia en estadio



Fuente: Mobile Media Content, 2017, <http://mobilemediacontent.com/>

**Figura 19: Ejemplo de experiencia en estadio**



Fuente: Mobile Media Content, 2017, <http://mobilemediacontent.com/>

**Figura 20: Ejemplo de tour virtual**



Fuente: Mobile Media Content, 2017, <http://mobilemediacontent.com/>

Para finalizar, solo hay que recordar que la explosión de la analítica se ha producido por el nivel de tráfico virtual, millones de clics que se hacen cada día en internet, y cada uno de ellos almacena muchísima información en los servidores, lo que permite analizar qué es lo que hacen millones de personas, millones de clientes y fans minuto a minuto.

Al analizar la satisfacción del cliente y lo que se publica en las redes sociales, se tiene un potencial de negocio brutal en términos de customer data que dará pistas para aumentar las ventas y utilizar metodologías de cross-selling y up-selling.

El impacto de las redes sociales en los deportes, así como el modo en que los usuarios consumen deportes, ha crecido exponencialmente. Los fans ya no necesitan esperar al periódico de la mañana para obtener las últimas noticias. Los fichajes se difunden entre las masas en cuanto suceden. Las redes sociales han generado un acceso instantáneo a las noticias y actualizaciones para los fans, junto con la reacción en todo el mundo y las opiniones de personas de todo el planeta.

Ocho de cada diez fans usan Twitter o Facebook para seguir las actualizaciones sobre sus equipos y deportes favoritos. Si se toma el ejemplo de la última Superbowl, desde el comienzo hasta 30 minutos después de que terminó, hubo 43.4 millones de tweets sobre el juego. 65 millones de personas se comunicaron sobre el juego en Facebook, con 265 millones de publicaciones.

Muchos equipos dedican más tiempo y recursos a gestionar su presencia en las redes sociales y conectar el club con el fan. Además, casi todos los sitios web de los equipos deportivos integran enlaces a sus respectivas páginas de Twitter, Facebook, YouTube, Instagram, TikTok, etc. Esto tiene sentido porque las marcas dependen, en gran medida, del seguimiento de los fans, por lo que se vuelve esencial entender lo que estos quieren.

En los clubes deportivos el análisis no solo puede mejorar el rendimiento en el campo, sino también fuera del campo, para dar al negocio el impulso necesario. Las principales aplicaciones de la analítica, desde el punto de vista empresarial en el deporte, son:

- Análisis de precios de entradas.
- Análisis de fanáticos (participación de fanáticos).
- Análisis de los sentimientos.

Las técnicas de modelado predictivo y optimización pueden incluir numerosas variables en torno a los costes fijos y variables del club, el rendimiento del equipo y otras fuentes de ingresos. Puede orientar la contribución y estimación de la capacidad de pagar (estrategias de monetización) de los fans para generar un flujo de precios de tickets que se pueda implementar a través del mecanismo dinámico de fijación de precios.

El llamado fan analytics, el análisis de compromiso y sentimiento de cada fan, ayuda al club a crear una base de datos de fans leales y comprometidos con la entidad. Los fans leales son los que están con el club, incluso cuando las cosas se ponen difíciles. Por lo tanto, las áreas de negocio y marketing de un club, harán todo lo posible para retenerlos por medio de la oferta de promociones y del trato preferencial (experiencias personalizadas). Para los verdaderos fans,

la temporada dura 24x7x365. La analítica es la columna vertebral en el mundo de la personalización.

El análisis de la competencia, del rival, popularmente acuñado como análisis inteligente, no es nada nuevo en el campo de los deportes. Con la evolución de la analítica, las hojas de papel han sido reemplazadas por soluciones digitales que procesan los números y dan los resultados deseados en poco tiempo, incluso en tiempo real.

Finalmente, el análisis nos permite conocer mejor el estado del jugador y su impacto en el rendimiento del equipo. La rigurosa rutina desgasta al deportista y el mantenimiento de sus niveles de condición física se convierte en un gran desafío. Este desafío también ha sido asumido por el análisis de los datos.

El análisis de datos actual tiene cada acción de un jugador monitoreado dentro y fuera del campo, incluido el patrón de sueño, los ejercicios y los horarios de los alimentos, junto con su valor nutricional. Los análisis también pueden guiar a los entrenadores con respecto a cuánto está en forma o a punto de sufrir una lesión debido al estrés u otros factores que contribuyen. También se puede proporcionar información sobre las mejores prácticas y condiciones para su rehabilitación.

La nutrición, el estado físico y el entrenamiento son los factores principales que contribuyen al rendimiento de un jugador. Ahora se agrega tecnología para generar una gran cantidad de datos cada vez que se patea la pelota, o cuando un auto de carreras de Fórmula 1 parpadea frente a una multitud emocionada. Estos datos, cuando se combinan con potentes herramientas de Big Data, ofrecen estadísticas e ideas útiles, desde el rendimiento individual hasta la capacidad de un equipo para funcionar y, con suerte, ¡ganar!



## Referencias

**Abellán, E.** (2020). *Qué es un dashboard de negocios y cuáles sus beneficios*. Recuperado de <https://www.wearemarketing.com/es/blog/que-es-un-dashboard-de-negocios-y-cuales-sus-beneficios.html>

**Alba, T.** (2017). *Plan de Marketing Digital: Guía básica para tu negocio online*. Recuperado de <https://www.webempresa.com/blog/plan-marketing-digital.html>

**Crozdesk** (2020). *AdStage*. Recuperado de <https://crozdesk.com/marketing/advertising-affiliate-software/adstage>

**Dalijayn, M.** (2020). *Related to tsq, data warehouse, ssis, etl and bi*. Recuperado de <https://www.fiverr.com/muhammadalijayn/do-anything-related-to-tsql-data-warehouse-ssis-etl-and-bi>

**Di Departamento de Interno** (s.f.). *Qué es un cms y qué ventajas tiene*. Recuperado de <https://www.departamentodeinternet.com/que-es-un-cms-y-que-ventajas-tiene/>

**Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa** (2020). *Herramienta DAFO*. Recuperado de <https://dafo.ipyme.org/Home>

**Etsol** (2018). *Arquitectura*. Recuperado de <http://www.etsol.com.ar/arquitectura/>

**FC Barcelona** (2020). *Barça Stadium Tour & Museum*. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/entradas/camp-nou-experience>

**FC Barcelona** (2020). *Captura de pantalla de Barça Stadium Tour & Museum*. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/entradas/camp-nou-experience>

**FC Barcelona** (2020). *Captura de pantalla de Snapchat*. Archivo propio, inédito.

**FC Barcelona** (2020). *Juego Interactivo App el Clásico Barça*. Archivo propio, inédito.

**Grupo Carricay** (2018). *Qué son los CMS*. Recuperado de <https://medium.com/grupo-carricay/qu%C3%A9-son-los-cms-420d33146a6dx>

**Hiuman, S.A. de C.V.** (2020). *¿Qué es Machine Learning y cómo funciona?* Recuperado de <https://www.hiumanlab.com/que-es-machine-learning-y-como-funciona/>

**i-SCOOP** (2020). *The Internet of Things (IoT) - essential IoT business guide*. Recuperado de <https://www.i-scoop.eu/internet-of-things-guide/>

**Meng, Y.; Naeem, M.; Almagrabi, A.; Ali, R. y Kim, H.** (2020). *Advancing the State of the Fog Computing to Enable 5G Network Technologies*. Recuperado de <https://www.mdpi.com/1424-8220/20/6/1754>

**Mobile Media Content** (2017). *3D digital venue management solutions*. Recuperado de <http://mobilemediacontent.com/> Rex Cargo Costa Rica (s.f.). CRM. Recuperado de <https://intranet.rexamerica.com/crm/>

**PowerData** (s.f.). *Big Data: ¿En qué consiste? Su importancia, desafíos y gobernabilidad*. Recuperado de <https://www.powerdata.es/big-data>

**Qlik** (2020). *Plataforma analítica de datos*. Recuperado de <https://www.qlik.com/es-es/products/qlik-sense>

**Service Experince** (2020). *Tours virtuales*. Recuperado de <http://service-experience.com/index.php/tours-virtuales-full-hd-web/>

**Web Find You** (2019). *¿Qué es un CRM? ¿y por qué es importante implementar este sistema en tu negocio?* Recuperado de <https://esp.webfindyou.com/blog/que-es-un-crm-y-por-que-es-importante-implementar-este-sistema-en-tu-negocio/>

**White, R.** (2020). *How the Marketing Funnel Works From Top to Bottom*. Recuperado de <https://trackmaven.com/blog/marketing-funnel-2/>

**3D Digital Venue** (2020). *3D seatmap. Cleveland Cavaliers*. Recuperado de <https://3ddigitalvenue.com/3dmap/clients/cleveland-cavaliers/>

**3D Digital Venue** (2020b). *3D seatmap. Indiana Pacers*. Recuperado de <https://3ddigitalvenue.com/3dmap/clients/indiana-pacers/>