

Módulo 3. Negocio digital en deportes

Si bien la era digital ofrece infinitas oportunidades, no todas son válidas para el deporte. De todos modos, es fundamental comprender la complejidad del consumo de masas que entraña la transformación digital del mundo actual para la toma de decisiones.

Es posible que los espectáculos deportivos sigan teniendo su principal línea de negocio en el consumo en directo. Si en algún momento la radio y la televisión fueron una alternativa a la presencia física durante los noventa minutos, ha sido internet y la omnipresencia de los smartphones lo que permite vender el contenido con más recurrencia y otras formas que no necesariamente implican un consumo en directo.

Lo que sucede no es nada que no haya sucedido ya en otras industrias vinculadas al entretenimiento. En este contexto, los clubes deberían analizar a las marcas de gran consumo. Porque la revolución digital no sólo debe valorarse por lo que supone a la hora de monetizar la actividad en redes sociales, sino también por lo que puede colaborar en un mayor conocimiento sobre los usuarios. Para decirlo claro: los aficionados ya no viven exclusivamente en la ciudad del club. La clave del éxito, no obstante, dependerá de encontrar el equilibrio para no perder a nadie en el camino.

En este módulo, recorreremos dos unidades. En la primera, hablaremos de la industria digital y el impacto que tiene en los deportes. También analizaremos la importancia que tiene el fan en este contexto, y cómo el club monetiza todos sus recursos para maximizar los ingresos.

En la segunda unidad, veremos un modelo de consumo enfocado en el aficionado. Será importante no perder de vista en ningún momento que estamos en la industria de los clubes deportivos: los clientes son diferentes y nos referiremos a ellos como fanes o aficionados. El objetivo fundamental será que ese fan viva las mejores experiencias para conseguir que repita una y otra vez las visitas al campo, las visitas al museo, la compra del merchandising, que goce y lo comente a otros fanes. Allá vamos.

Unidad 3.1 La industria digital en los deportes

La transformación digital modificó el comportamiento de los clubes respecto al fan, pero el fan también está cambiando su forma de vivir las experiencias en su club. Toda la experiencia de consumo del aficionado está cambiando: su acceso a los contenidos, sus experiencias, el consumo de merchandising, cómo se ve reflejado respecto a su club, etc.

Recordemos que, el rubro deportivo no trata con clientes propiamente dichos. En esta industria el cliente es el fan y no hay, por tanto, una competencia directa con otro club. El fan es el centro de todo lo que sucede en un club deportivo. Partiendo de esta base, analizaremos los diferentes modelos de ingresos que se pueden identificar para que un club deportivo cumpla con sus objetivos presupuestarios. El merchandising, el patrocinio y los derechos de televisión son las principales fuentes de ingresos, pero todo club debe, además, conseguir rendimiento de otro tipo de recursos.

Algo fundamental es que la dirección comunique la línea estratégica a sus trabajadores. La Junta Directiva debe trasladar los objetivos y la hoja de ruta a realizar a todo el grupo de trabajo.

Es importante que todas las direcciones de los clubes deportivos asuman la premisa de que ya estamos totalmente sumergidos en una era digital. Eso tiene que ayudar a extraer modelos de ingresos a través de las nuevas formas de interacción con el fan, con el jugador y con los medios.

Pero antes de seguir, veamos en detalle el concepto de transformación digital.

La transformación digital viene ocurriendo desde hace mucho tiempo. El impacto en la vida cotidiana de la gente, las instituciones y las empresas de todos los rubros es enorme.

Para la industria deportiva, es fundamental utilizar las mejores prácticas de la transformación digital. ¿Pero qué sucede con los recursos? Los recursos son limitados, por lo que se debe trabajar en detalle para que un club pueda sacar el máximo rendimiento a través de las posibilidades que ofrecen las nuevas plataformas y los frameworks denominados e-commerce.



Transformación digital y el fan

Está claro que con la era digital las reglas del juego han cambiado. Poniendo foco en los clubes deportivos, los jugadores, los fanes y los estadios están envueltos y conectados a todo el mundo. Las redes sociales se han vuelto un elemento fundamental en la vida de los jugadores: la repercusión de una noticia tiene mayor impacto allí que en la prensa.

Las nuevas tecnologías, además, ayudan a los jugadores en una gran cantidad de variables a tener en cuenta.

Por ejemplo, en el FCB cada jugador puede llegar a tener una app donde figura desde la alimentación que debe seguir, hasta el seguimiento de una lesión y de sus biorritmos. La tecnología va registrando toda la información, además, obtenida de los entrenamientos. A principio de temporada, por ejemplo, se puede ver a los jugadores con un chaleco especial que registra y controla todas sus constantes vitales.

También se ve el impacto de la tecnología en los estadios y en los partidos. Por ejemplo, la incorporación del VAR ha cambiado completamente la toma de decisiones y la tabla de clasificación, despejando polémicas e inconvenientes producto de errores humanos.

Para los los clubes deportivos, estos nuevos contextos digitales ayudan a generar nuevos modelos de ingresos enfocados en el fan.

La empresa Venuetize, por ejemplo, se dedica a generar, mediante una app de recintos, interacciones de todo tipo con los usuarios: permite integrar un medio de pago vinculado a una cuenta bancaria o a una tarjeta, permite comprar cualquier servicio o ticketing, e incluso permite acceder a la visión que se tendrá del campo desde el asiento elegido. También, a través de ella, se puede comprar el ticket del parking, hacer una reserva, hacer un booking en los espacios gastronómicos, entre otras cosas.

Figura 1. App para recintos deportivos



Fuente: [Imagen sin título sobre app para recintos deportivos].
(s. f.). Recuperada de: <https://n9.cl/1pa5w>

Entonces, lo que en definitiva se busca en el negocio digital del fútbol, es ofrecer al aficionado la mejor experiencia posible y que se sienta envuelto en un ecosistema totalmente digital y de interacción en tiempo real.

Imaginemos que hay un partido de fútbol a las nueve de la noche. ¿Por qué no hacer que el fan que está conectado a la marca mediante los canales digitales reciba información constante e invitarlo para que asista a disfrutar de otros eventos antes del partido? Por ejemplo, se puede montar una feria de ámbito deportivo e invitarlo a probarse las últimas zapatillas deportivas del patrocinador de turno o la camiseta que Messi va a llevar en el partido de ese día.

El fan debe estar conectado al recinto desde que ingresa hasta que se retira del club. Eso proporcionará mucha información de lo que hace en cada momento, permitiendo segmentar a la afición para luego poder ofrecerle el producto y la personalización exactas.

Veamos un ejemplo claro de una experiencia única que un fan puede vivir a partir de la tecnología. Imaginemos que el fan está en el estadio, ha llegado a las nueve de la noche para asistir al partido, se pone a ver el partido y, de pronto, a los dos minutos de juego, sucede una jugada de Messi: la estrella regatea a cinco jugadores y marca un gol. Tal vez el fan estaba distraído y se perdió la jugada. No hay problema. Con la tecnología de realidad aumentada, el fan puede enfocar con su dispositivo en la zona del campo donde se produjo la jugada y revivirla repetidas veces.

Tengamos presente dos conceptos muy importantes para trabajar constantemente:

- Cuando el fan está afuera del recinto, se lo debe conectar a todos los canales digitales.

- Cuando el fan está en el recinto, se lo debe conectar íntegramente con los espacios y los eventos, ofreciéndole experiencias únicas, apoyados en la transformación digital.

El consumo a través de los dispositivos móviles es una tendencia que ya desde el año 2014 supera al consumo por televisión.

Por esa razón, los clubes deportivos tienen que priorizar la interacción con su afición a través del móvil. Se trata del concepto mobile experience: todo sucede a través del móvil porque es el único dispositivo que permite estar en constante conexión con el fan.

Hemos visto hasta acá el impacto de las tecnologías en un equipo de fútbol, en la marca y en la relación y gestión de los fanes, y cómo esto va actualizándose continuamente. Por lo tanto, palabras como reinventarnos y reimaginarnos relacionadas a la experiencia del fan son claves en esta unidad.

El consumo del fan de diferentes contenidos (ya no sólo de los eventos deportivos, sino también de noticias, imágenes y vídeos) ha generado diferentes plataformas basadas en modelos de suscripción. Por ejemplo, el caso de Netflix es un modelo de negocio muy claro: una suscripción económica permite el acceso a múltiples contenidos. No es casualidad que el mismo modelo haya escalado incluso en los clubes deportivos, que ofrecen a través de sus plataformas una enorme variedad de contenidos.

En este punto, se hace necesario hablar de las estrategias relacionadas con las OTT (Over The Top).

Las OTT hacen referencia al uso de redes públicas de internet que no exigen un proveedor intermedio. Esta modalidad únicamente requiere contar con un dispositivo y disponer de una conexión a internet. Es un servicio evidentemente más económico que permite un mayor acceso para los consumidores. Las OTT son utilizadas en transmisiones televisivas y radiales vía internet. También es un servicio muy usado en videollamadas y en almacenamiento de contenido.

A través de las OTT un club deportivo puede ofrecer a sus clientes un modelo de suscripción o un modelo de pago por uso.

Figura 2. OTT (Over The Top)



Fuente: [Imagen sin título sobre las OTT]. (s. f.). Recuperada de: <https://n9.cl/teyuq>

Figura 3. OTT (Over The Top)



Fuente: [Imagen sin título sobre las OTT]. (s. f.). Recuperada de: <https://n9.cl/eol3>

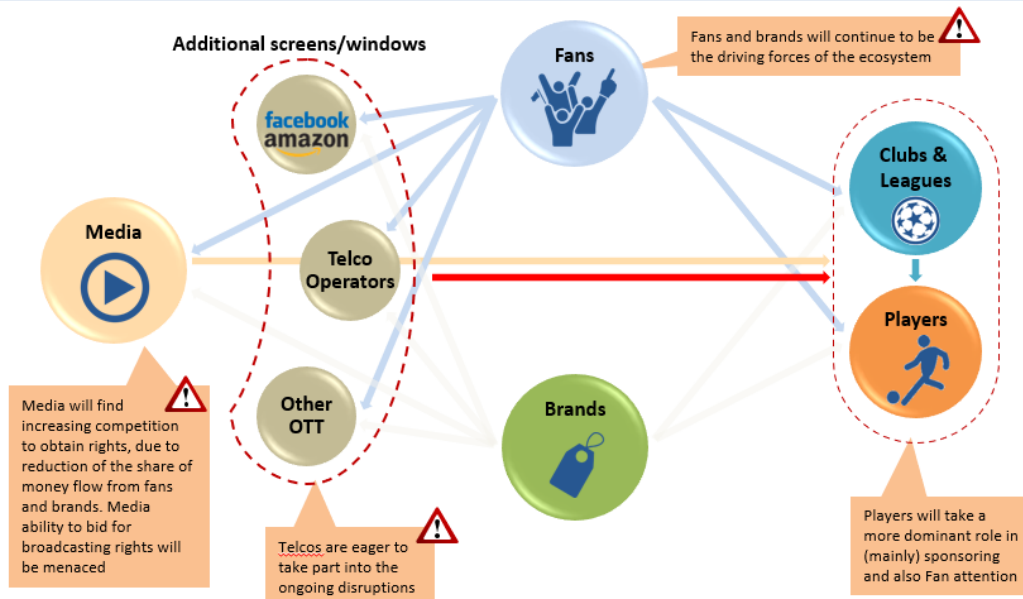
Un caso interesante para estudiar es el de la OTT de La Liga. A través de las suscripciones de clientes y un análisis de datos (mediante tecnología big data), se han dado cuenta que los deportes minoritarios muestran gran interés (futsal, ligas inferiores, balonmano, entre otros).

Figura 4. La Liga



Fuente: [Imagen sin título sobre La Liga]. (s. f.). Recuperada de: <https://n9.cl/xefls>

Figura 5. Irrupción de las OTT en la industria deportiva



Fuente: Elaboración propia.

Algunos puntos importantes vistos hasta aquí:

- Enfocar los recursos alrededor de la experiencia del fan. El móvil será el canal de comunicación más importante entre el fan y el club.
- El fútbol sin un fan no tiene sentido. El fan es el que alimenta y el que da furor a cualquier partido. Un estadio vacío es muy raro: un partido sin fanes no es un partido completo.
- Todo debe girar alrededor del comportamiento del fan, con el objetivo de que viva una experiencia personalizada, única e irrepetible. La transformación digital ayuda con distintas herramientas que permiten un mejor conocimiento de su comportamiento, de su percepción de la marca y de sus gustos en general.

Por todo lo comentado, es importante trabajar en modelos de generación de ingresos denominados Fan Experience Centric. El centro de todo debe ser el fan. Desde ese punto de partida, se deben encontrar los caminos para monetizar los contenidos ofrecidos, buscando brindar cada vez más y mejores experiencias: un estadio y un recinto en óptimas condiciones, un excelente

servicio gastronómico, algún servicio de experiencia VIP, etc. Para conformar un Fan Experience Centric, se debe pensar cualquier producto o servicio de un club deportivo a partir de las necesidades de su afición para que cada día su relación con el club sea mejor.

Para conocer lo que requiere un fan, se deben definir y analizar todos los puntos de contacto (touchpoints) que el fan tiene con el club. El Fan Experience Centric tiene que concebirse como un proceso de mejora continua.

Cada fan es diferente. Claramente no se le puede ofrecer lo mismo a un niño de ocho años que a un padre de cincuenta. Por ello, se debe ofrecer contenido dinámico según los intereses del usuario a través de todos los canales digitales (web, apps, redes sociales, etc.).

También es importante ofrecer, dentro de la app oficial del club, un apartado con fechas de partidos donde se publiquen todas las actividades que habrá en los días de juego: todo lo que va a suceder y toda la información relacionada con los servicios que el fan ha comprado. El FCB tiene programas de fidelización para asistentes frecuentes al club. Si identifican fanes que todos los años compran la camiseta, al año siguiente les ofrecen un descuento. Si el año anterior asistió a ver la Copa del Rey, en la próxima emisión se les ofrecerá una zona privilegiada o experiencias premium. Eso tanto para particulares como para empresas, así las empresas pueden asistir a disfrutar de un partido, pero a la vez hacer networking.

Se debe trabajar permanente en que el fan aproveche y goce de lo que es la era digital. En algunos recintos, cuando un fan entra al shopping del estadio, por medio de una aplicación, le ofrecen ropa, promociones y ofertas especiales. Otro ejemplo se puede ver en la página de Nike, donde se pueden personalizar las propias botas de fútbol.

Es fundamental trabajar en el diseño de experiencias únicas y personalizadas. Con ellas se produce el engagement del fan. El resultado del fan respecto a la experiencia es lo que lo convertirá en un consumidor que deseará revivir lo sucedido una y otra vez. Eso va generando la fidelización a la marca y el consumo de diferentes experiencias, productos y servicios. Esto, claramente, impactará en la generación de ingresos del club.

No es casualidad que grandes empresas tecnológicas ya hayan sacado una división solo dedicada al deporte y entretenimiento.



Es el caso, por ejemplo, de IBM: la empresa ofrece un producto enfocado a experiencias interactivas, a servicios de red y a localización de espacios particulares dentro de estadios.

La seguridad es otro de los puntos fundamentales que se debe cuidar. En diferentes estadios del mundo, los drones ayudan a tener una visión general del campo para monitorear en tiempo real todo lo que está sucediendo. Estas grandes marcas tecnológicas ayudan a crear una fuente de datos que se deben gestionar. Es lo que se denomina el data management. Esta información debe ser gestionada adecuadamente para poder obtener datos claros que ayuden en la toma de decisión en tiempo real y a mediano plazo.

Esta tecnología también está permitiendo desarrollar proyectos importantes en torno al control del parking. Ya se pueden ver videos en YouTube de cómo la persona responsable de las operaciones de parking se apoya en la plataforma digital para ver la afluencia de coches y reubicarlos en zonas vacías para evitar la generación de embotellamientos. Dentro de la barrera, también, se controla digitalmente todo lo que está sucediendo.

El objetivo de fondo de todo esto sigue siendo el de lograr para el fan una experiencia cada vez más personalizada.



Unidad 3.2 Fan - Consumidor

Dentro de un club deportivo, las tres grandes fuentes de ingresos más importantes son:

1. Los derechos de televisión.
2. Los patrocinios (el sponsorship).
3. El merchandising (la asociación de la prenda deportiva del club con alguna marca puntera en el mundo como Nike, Adidas o alguna otra).

Y hay dos que son centrales en términos de revenue en un club:

- La venta de ticketing y de experiencias: permite aprovechar todos los espacios del recinto para que el fan consuma productos, servicios y experiencias del club.
- Los servicios de streaming: los servicios de contenido a través de modelos de suscripción o sistemas OTT, ya definidos anteriormente.

En esa línea, como tendencia de mercado, se espera que los derechos de televisión sean un 4,3% de los ingresos de un club, el sponsorship y patrocinios un 4%, el merchandising un 1,6% y la venta de ticketing un 2,3%. Es por ello que se debe empezar a trabajar haciendo foco en la transmisión de contenidos.

Al crear una plataforma de contenidos, el fan empieza a consumir y a estar más informado de lo que estaba anteriormente: tiene acceso a contenido exclusivo y a todos los recursos digitales que ofrece el club. Este consumo genera atracción o engagement del fan, hasta el punto de querer prolongar su experiencia de lo digital a lo físico y así asistir a los recintos, partidos, museo. Aquí queda de manifiesto la importante conexión entre lo digital y lo físico.

Veamos un checklist con diferentes elementos para ofrecer en la comercialización de un recinto deportivo:

- Zonas VIP y acomodación premium para empresas.
- Merchandising y venta exclusiva y personalizada dentro del estadio.
- Experiencias digitales. Antes hablamos de la realidad aumentada, pero también se puede pensar en la realidad virtual para ofrecer experiencias históricas que se han vivido en la historia del club.

Figura 6. Experiencias digitales



Fuente: [Imagen sin título sobre experiencias digitales]. (s. f.). Recuperada de: <https://n9.cl/t6sbl>

- Aprovechar momentos de interacción con el cliente en el momento de la compra de entradas. En el FCB, por ejemplo, hay gente que quiere comprar la entrada en el propio estadio y guardarla de recuerdo. Por eso, se implementan modelos de interacción con el cliente en el momento de la compra para recolectar sus datos y así poder impactar con comunicaciones y ofertas especiales.
- Realizar acciones especiales al colectivo de socios. En un club como el FCB, los socios son parte de las decisiones que se toman, por eso la gestión de acciones especiales con este segmento son fundamentales.
- Incorporación de nuevos espacios que generen ingresos adicionales. Existen estadios donde, además de la venta de merchandising y tour por su museo, ofrecen servicios de hotel, oficinas para trabajadores independientes, centros deportivos para el staff técnico y para rendimiento deportivo.
- Vallas digitales donde se promocionan a los sponsors.
- Modelos de pago relacionados con lo que es el concepto cashless. En el caso del FCB, al entrar al estadio, el cliente puede tener una simple pulserita del Barça que se lleva de recuerdo y allí tiene precargado un saldo para gastar en productos o servicios dentro o fuera del estadio.
- Ofrecer toda una línea de fidelización a aquellos aficionados que asisten habitualmente al estadio. Por ejemplo, implementar un sistema de puntos para canjear por productos del club. El jugador número 12 es el programa de fidelización del Barça que premia la asistencia y compromiso de un socio. Rakuten Points es un programa de fidelización de Rakuten donde, por cada compra que realiza el cliente en

su e-commerce, gana puntos "Rakuten" que luego puede intercambiar por servicios o descuentos en compras. Chelsea creó un programa de recompensas donde los fans ganan puntos por interactuar en sus canales digitales.

Figura 7. Programa de fidelización de Chelsea



Fuente: [Imagen sin título sobre experiencias digitales]. (s. f.). Recuperada de: <https://n9.cl/xaeh>

Figura 8. Cuadro de puntos del programa de fidelización de Chelsea según la acción del fan

Online Activity	Chelsea Rewards
Log into Chelseafc.com daily	1 point daily
Like content on Chelseafc.com	1 point daily
Share content from Chelseafc.com	1 point daily
Read a news story on Chelseafc.com	1 point, twice daily
Watch a video on Chelseafc.com	1 point daily
View a player profile on Chelseafc.com	1 point daily

Fuente: [Imagen sin título sobre programa de fidelización del Chelsea]. (s. f.). Recuperada de: <https://n9.cl/xaeh>

- El concepto de hospitality. Ofrecer, por ejemplo, gran calidad en los servicios de restaurantes o personalización de los boxes en las zonas privadas donde acceden clientes de programas premium.

Figura 9. Boxes en zonas privadas



Fuente: [Imagen sin título sobre zonas VIP]. (s. f.). Recuperada de: <https://n9.cl/14z7>

Se deben ofrecer experiencias de calidad, innovadoras, mejorar los servicios, eliminar barreras utilizando la tecnología y pensando siempre que el fan asiste a ver el partido, pero teniendo presente que, en este nuevo modelo de gestión y generación de ingresos, el partido es lo de menos.

Se debe trabajar para que el fan viva el contexto del club deportivo desde que se abren las puertas del recinto. El fan debe divertirse y pensar que se encuentra en un nuevo parque de atracciones. Algunos ejemplos serían: realidad aumentada de diferentes partidos, servicios de click and collect relacionados con el food and beverage, o la posibilidad de que la afición pueda cambiar de asiento por medio de una aplicación de ticketing para trasladarse a otra zona del estadio que le parezca más atractiva.

Veamos ahora algunos conceptos importantes de la industria digital en los deportes, vinculados a la relación entre el club y el fan:

Social media

El principal concepto con el que se debe trabajar para darle la mejor experiencia al fan es el de las redes sociales. Ya no sólo a nivel de comunicación, sino como un tema central del cuidado de la relación del fan con el club (customer care).

Hace algunos años, el FCB puso a la venta digital entradas para un partido muy importante de Copa del Rey. Lamentablemente, en esa ocasión, hubo ciertos problemas. Rápidamente se decidió realizar una campaña desde el contact center para tener una

comunicación directa con todas aquellas conversaciones (o hilos de conversación) que reflejaban aspectos negativos en la experiencia y que podían perjudicar la reputación de la marca.

Tengamos en cuenta que es importante utilizar las redes sociales tanto para proporcionar información como para dar respuestas rápidas frente a situaciones no deseadas.

Internet of Things

Esta tecnología permite que el fan esté conectado con el club desde todos sus dispositivos: relojes, móviles, ordenadores, etc. Por ejemplo, en el caso del FCB, todo cliente que tenga la app del Barça, una vez que ingresa al recinto, comienza a recibir todo tipo de información en forma permanente: ese sistema se denomina Smart Stadium.

Data Analytics

Toda la información que se pueda conseguir de los aficionados permitirá ofrecerles productos y servicios personalizados para que pueda gozar de una experiencia única. Se trata de definir el journey que hace cada segmento de cliente y conocer los momentos más oportunos para las ofertas.

Móvil

Dispositivo de conexión omnipresente, el móvil es fundamental para ofrecer todos los productos y servicios. A nivel operacional, es importante que todos los contenidos y servicios estén la nube. Es fundamental trabajar con sistemas de cloud computing que ayuden a escalar cuando se necesitan más servicios o más memoria para cualquier experiencia relacionada con el fan.

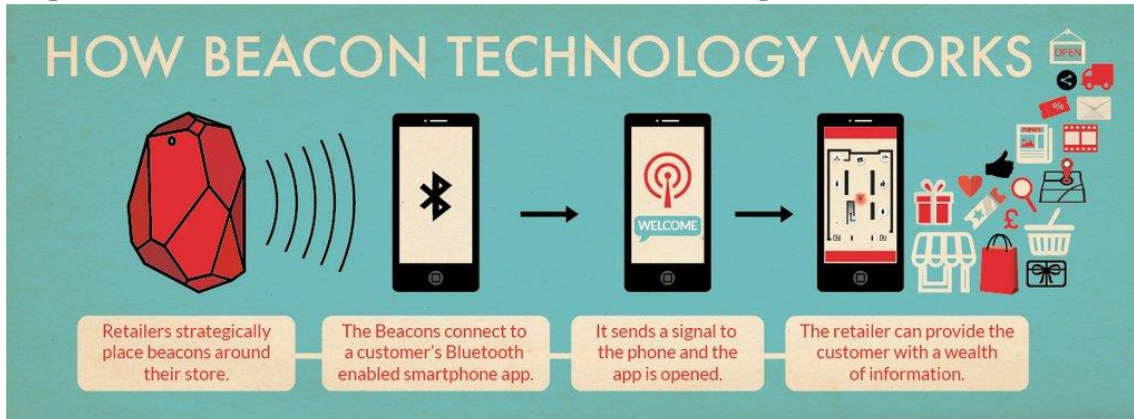
Beacon

El beacon es una tecnología de comunicación con los clientes. En forma de pequeña piedrecita, puede ir cambiando de tamaño según la emisión o los radios a los que se quiera llegar para comunicar algo al cliente.

Una vez que el cliente ingresa al recinto, los beacons permiten estar conectados mediante bluetooth para ofrecer cualquier tipo de producto, servicio, descuento o información.



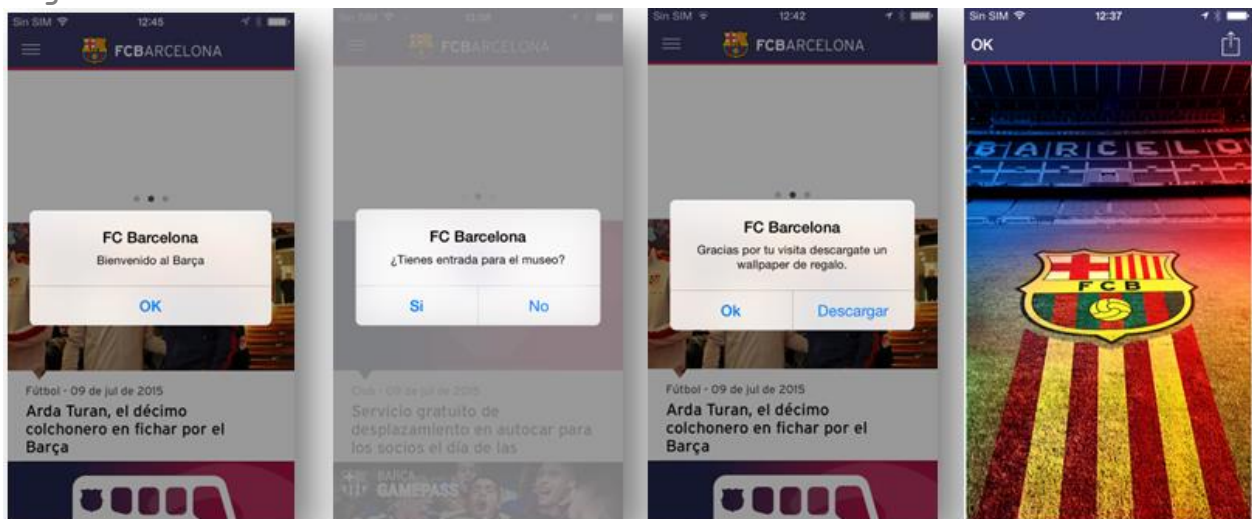
Figura 10. Funcionamiento de la tecnología beacon



Fuente: [Imagen sin título sobre tecnología beacon]. (s. f.). Recuperada de: <https://n9.cl/8x7s>

En el FCB, el turista es el principal cliente en términos de ticketing. Se podría entonces trabajar para que este turista, a partir de que baje del avión, ya comience a recibir comunicaciones del club para llevarlo al estadio a que disfrute de alguna otra experiencia antes del partido de la noche, conocer algunas salas o asistir a alguna presentación.

Figura 11. Comunicación a un fan mediante Beacon del FCB



Fuente: captura de pantalla de la app oficial del Barça con adaptación propia.

Siempre que se habla de tendencias tecnológicas de los recintos deportivos, surgen dos ejemplos de estadios. Por un lado, el estadio de fútbol americano, el Levis Stadium, en el que se ha

realizado un fuerte trabajo de transformación digital. El otro ejemplo muy claro es el Allianz Arena del Bayern de Múnich.

E-Sports

En esta era de transformación digital el e-sports va a tener un impacto enorme. El ejemplo más claro es Shanghai, donde se pueden ver estadios repletos de gente observando a cuatro jugadores conectados entre sí interactuando con una consola de videojuegos. Los nuevos estadios que se están construyendo no están enfocados solo a la celebración de partidos, sino también a la realización de eventos e-sports.

Ya lo comentamos anteriormente: la dirección del club debe impulsar la transformación digital en la organización, instaurando una empresa de cultura tecnológica en este contexto de transformación digital.

E-commerce

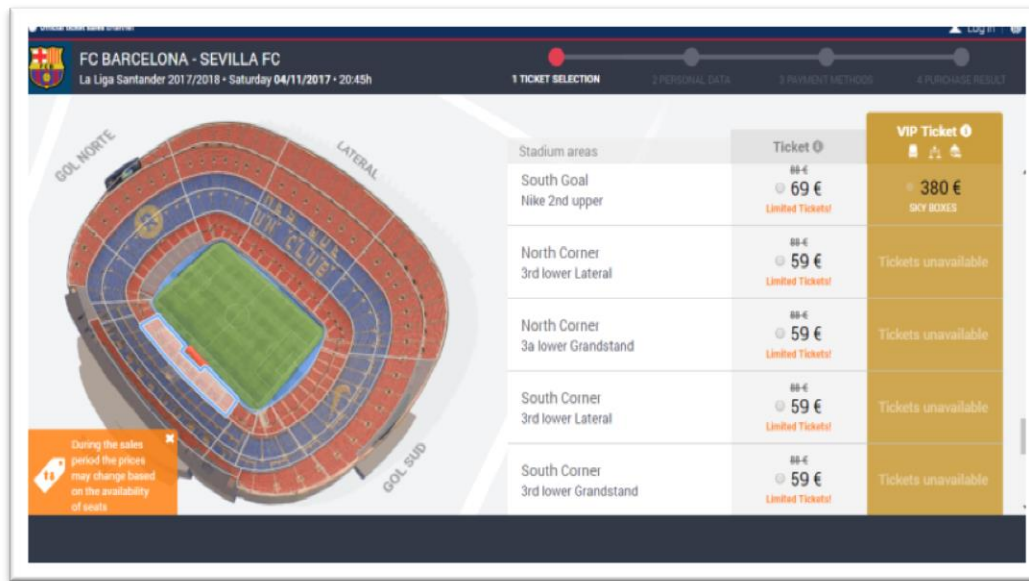
El objetivo de un departamento de negocio debe ser maximizar los ingresos a través de los servicios ofrecidos dentro de los estadios y los diferentes espacios del recinto. Todo debe apuntar a que el fan viva una experiencia inolvidable, una experiencia que quiera repetir día tras día. Eso va a repercutir en la generación de ingresos.

En este rubro, al cliente ya se lo tiene ganado porque es fan del club y ama la marca. ¿Por qué entonces no se le ofrece sitios en la web del club o en el e-commerce donde se vea reflejado y pueda tener una venta personalizada? Veamos como ejemplo el nuevo website del equipo de la Roma: lo construyeron guiados por los comentarios de sus fanes. Los fanes querían una sección personalizada de contenido de las últimas noticias de cada jugador, entonces construyeron una página y una app personalizadas. Esta es la clave: personalizar todos los contenidos para mejorar la experiencia del fan.

El FCB también lo hace. Al ingresar al e-commerce del Barça, el fan puede acceder a la visión que tendrá del campo desde su asiento, ver qué habrá alrededor, etc. Todo esto con tecnología 3D (Google Street View o Mobile Media Content).



Figura 12. E-commerce del Barça para la compra de tickets



Fuente: [Imagen sin título sobre el ecommerce del FCB]. (s. f.).
Recuperada de: <https://n9.cl/t6sbl>

Figura 13. E-commerce del Barça para la compra de tickets



Fuente: [Imagen sin título sobre el ecommerce del FCB]. (s. f.).
Recuperada de: <https://n9.cl/t6sbl>

El club debe enfocar todo el catálogo de productos y servicios mediante una API.

Recordemos que una API no es más que un conglomerado de servicios técnicos que hace que los productos, los servicios, las experiencias y todo lo que sucede en un club deportivo, estén conectados entre ellos y con el fan.

Veamos algunos ejemplos: dentro de la API de servicios del FCB, se ofrece la posibilidad de hacer pagos a nivel mundial.

También se ofrece una API de servicios de conexión con el móvil, con el reloj, con el coche. Se pueden ofrecer, además, estos servicios de conexión a terceras empresas que quieran explotar los contenidos. El objetivo es claro: incrementar la venta e incrementar la exposición de la marca en términos positivos.

En el e-commerce se debe analizar todo lo que sucede en esos pasos del proceso donde el cliente analiza si debe comprar o no. Se debe contar con un buen CRM, un software que permita definir esos journeys de impacto para ofrecerle al cliente el mejor producto y así maximizar ingresos. Y, analizando lo que está sucediendo en tiempo real, se podrá personalizar y dinamizar el contenido para así poder enfocarlo a esa segmentación.

En este punto, hay que tener en cuenta un concepto importante que dentro del e-commerce se denomina momentum, y se basa en la premisa de que no siempre se debe ofrecer el mismo producto en forma permanente. Este concepto se ve muy claro en un ejemplo concreto: imaginemos que la próxima semana se realizará en el club un partido de final muy importante. Para ese evento se viene trabajando desde hace tres meses. En las redes sociales, se debe ir dejando poco a poco diferentes insights de la forma en que se va a producir ese partido. La idea es ir gestionando las expectativas del cliente para que al final acabe comprando un ticket.

Ahora, veamos el proceso desagregado.

Durante tres meses se va impactando al cliente mediante redes sociales y otros canales para que acceda al e-commerce del club y consuma el partido. Vale decir que tres meses antes del partido se abren a la venta las entradas con una comunicación no invasiva. Durante esos tres meses se pueden ir ofreciendo contenidos que vayan calando en las expectativas del fan. A las dos semanas previas al partido se puede empezar a dar más pistas y un poco más de revenue para que el cliente ya empiece a comprar.



Cuando el partido está a menos dos días, se podrían crear campañas geolocalizadas para impactar al cliente mediante sus redes sociales u otro tipo de técnicas, utilizando diferentes canales de adquisición. Y el día de partido, en caso de tener stock de entradas, se podría ofrecer el producto con cierta promoción o descuento.

Como podemos ver, para el proceso de compra y el e-commerce, sobretodo relacionado con ticketing, es muy importante el concepto de momentum: la estrategia debe estar sectorizada por periodos en los que se deberá intensificar la oferta de productos y servicios a medida que el partido o el evento se acerque.

Repasemos entonces los puntos en los que se debe hacer foco en el negocio digital de la industria deportiva.

- Comunicación mediante redes sociales.
- Generación de engagement con el fan.
- El fan debe gozar de una experiencia personalizada y sentirse único.
- Orientar el negocio digital hacia un modelo de conversión de leads (generar suficiente atracción para monetizar los servicios o experiencias del club).
- No vale atraer mucha gente al e-commerce y luego no convertirla.
- Contenido viral, natural y en tiempo real.
- Venta de experiencias con un modelo de venta "omnicanal", es decir, por la web y por las tiendas físicas, donde se complementa lo físico y lo online para dar una metodología de trabajo y de monetización enfocada y centrada en el fan (Fan Centric Experience).

Para finalizar esta lectura, veremos algunas conclusiones y modelos de trabajo vinculados a la tecnología que se pueden utilizar en los clubes deportivos para estimular los ingresos.

- Analizar el entorno digital (ecosistema) del club y de los fanes para ofrecer la mejor experiencia. El fan debe ser siempre el centro de todo el proceso de definición de los servicios para que sus necesidades o expectativas se cumplan de forma personalizada.
- Pedidos de comida o de merchandising en el recinto. Mientras está disfrutando del partido en su asiento, el fan puede hacer su pedido y recibirlo sin necesidad de levantarse y hacer filas. Esto vale no solamente para los pedidos de

comida, sino también, por ejemplo, para adquirir una camiseta o cualquier otro producto.

- Modelos cashless. Con una pulsera o reloj "inteligente", el fan puede pagar todos los servicios o productos, sin dinero ni tarjetas de plástico.
- Definir modelos de negocio relacionados con una estrategia de marketing digital para maximizar los ingresos.
- Estar obsesionados por el dato. Establecer una estrategia de datos para tomar decisiones en tiempo real y personalizar cualquier producto que se quiera vender para hacer sentir único al fan.
- El proceso de transformación digital debe propagarse desde la dirección del club a todas las áreas de la organización. Para ser líderes en la transformación digital, se debe crear cultura digital y cultura de trabajo con herramientas digitales: ofrecer formación y recursos necesarios para que el club crezca al mismo nivel que las personas que trabajan en él, día a día. Esa será la manera más eficiente de ofrecer las mejores experiencias al fan.

Referencias

[Imagen sin título sobre app para recintos deportivos]. (s. f.). Recuperada de: <https://www.venuetize.com>

[Imagen sin título sobre el ecommerce del FCB]. (s. f.). Recuperada de: fcbarcelona.es

[Imagen sin título sobre experiencias digitales]. (s. f.). Recuperada de: <https://www.chelseafc.com/en>

[Imagen sin título sobre experiencias digitales]. (s. f.). Recuperada de: fcbarcelona.es

[Imagen sin título sobre La Liga]. (s. f.). Recuperada de: https://www.mundoplus.tv/noticias/?seccion=tv_digital&id=1021712491

[Imagen sin título sobre las OTT]. (s. f.). Recuperada de: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2019-07-19/mitel-plus-movistar-orange-futbol-champions_2133751/

[Imagen sin título sobre las OTT]. (s. f.). Recuperada de: <https://medium.com/@juanantoniolopezalbert/dise%C3%B1ando-una-ott-para-cin%C3%A9filos-34bde007d837&psig=AOvVaw0xByH7SC4Y1UYfm6Mb8Sqv&ust=1589793457214000&source=images&cd=vfe&ved=0CA0QjhxqFwoTCLDb>

[Imagen sin título sobre programa de fidelización del Chelsea]. (s. f.). Recuperada de: <https://www.chelseafc.com/en>

[Imagen sin título sobre tecnología beacon]. (s. f.). Recuperada de: <https://www.360technosoft.com/blog/how-do-beacon-technology-works>

[Imagen sin título sobre zonas VIP]. (s. f.). Recuperada de: <https://www.fcbarcelona.es/es/entradas/vip/vip-futbol>