

# Módulo 1. Introducción al business intelligence



- ☰ Unidad 1.1 BI (business intelligence) fundamentals [fundamentos de la inteligencia empresarial]
- ☰ Unidad 1.2 Pilares de BI en el deporte
- ☰ Unidad 1.3. Data management [manejo de la data]
- ☰ Unidad 1.4. La importancia de la business intelligence en la estrategia de equipo
- ☰ Unidad 1.5. Clientes internos de BI
- ☰ Actividades
- ☰ Referencias

# Unidad 1.1 BI (business intelligence) fundamentals [fundamentos de la inteligencia empresarial]

---

## 1.1 BI (*business intelligence*) fundamentals [fundamentos de la inteligencia empresarial]

Actualmente, existe un amplio consenso en el ámbito profesional a la hora de considerar a la *business intelligence* como una de las áreas de conocimiento con mayor presente y futuro, tanto por su naturaleza analítica como estratégica, puesto que aporta un valor fundamental para la toma de decisiones en cualquier compañía.

Sin embargo, es también notoria una cierta confusión acerca del concepto *business intelligence* que, en multitud de ocasiones, se asocia en demasía —o directamente no se distingue— de otros ámbitos de conocimiento como la *data science* [ciencia de datos], el *big data* [macrodatos] o *data analytics* [análisis de datos].

En nuestra opinión, una de las definiciones más adecuadas acerca de *business intelligence* la proporciona SAP, la empresa multinacional

alemana dedicada al diseño de programas informáticos de gestión empresarial y que hoy día es líder del sector en Europa y tercera a nivel mundial. SAP define *business intelligence* de la siguiente forma: *business intelligence* se refiere a los procesos y las herramientas que se usan para analizar los datos de negocio, convertirlos en información estratégica accionable y ayudar a todos en la organización a tomar mejores decisiones fundamentadas (SAP, s. f., <https://shorturl.at/coDGS>). Además, SAP pone el foco en otro de los aspectos más distintivos de la *business intelligence*, como la analítica descriptiva: “un sistema de BI analiza los datos actuales e históricos y presenta los hallazgos en informes fáciles de digerir, *dashboards* [tableros], gráficos y mapas que pueden compartirse con toda la empresa” (SAP, s. f., <https://shorturl.at/coDGS>).

Todo ello con el objetivo de describir cómo le está yendo al negocio en la actualidad y cómo le fue en el pasado, así como para dar respuesta a pregunta como ¿qué sucedió?, ¿qué debe cambiar?, aunque sin ahondar en por qué sucedió o qué puede suceder en un futuro (SAP, s. f., <https://shorturl.at/coDGS>).

Sin lugar a duda, la *business intelligence* tiene un marcado carácter transversal en cualquier tipo de empresa, ya que actúa sobre todas las áreas y estamentos de la compañía, sus proveedores y clientes, pasando por los productos y servicios y los competidores. En este sentido, presentamos algunos ejemplos, expuestos por Munar (2013,

<https://shorturl.at/hlpxQ>), de áreas típicas en una empresa donde la *business intelligence* puede tener incidencia y aportar sus beneficios.

## Finanzas

Combinando datos financieros con los de operaciones, marketing y ventas, los usuarios pueden extraer información que les permita tomar decisiones y comprender los factores que influyen en los beneficios y las pérdidas.

**Figura 1. Dashboard de BI que muestra el rendimiento financiero en todos los países y unidades de negocio**



## **Marketing**

Las herramientas de BI ayudan a los profesionales del *marketing* a realizar un seguimiento de las métricas de las campañas desde un espacio digital central. Los sistemas de BI pueden proporcionar un seguimiento de las campañas en tiempo real, medir el rendimiento de cada esfuerzo y planificar futuras campañas. Estos datos proporcionan a los equipos de marketing una mayor visibilidad del rendimiento general y ofrecen imágenes contextuales para compartir con la empresa.

## **Ventas**

Los analistas de datos de ventas y los directores de operaciones suelen utilizar cuadros de mando de BI e indicadores clave de rendimiento (KPI) para acceder rápidamente a información compleja como el análisis de descuentos, la rentabilidad de los clientes y el valor del ciclo de vida de los clientes. Los responsables de ventas controlan los objetivos de ingresos, el rendimiento de los representantes de ventas y

el estado de las ventas en curso mediante cuadros de mando con informes y visualizaciones de datos.

## **Operaciones**

Para ahorrar tiempo y recursos, los directivos pueden acceder y analizar datos como las métricas de la cadena de suministro para encontrar formas de optimizar los procesos. BI también puede garantizar el cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio y ayudar a mejorar las rutas de distribución.

Los sistemas de BI pueden:

**CONTINUAR**

## Unidad 1.2 Pilares de BI en el deporte

---

### 1.2 Pilares de BI en el deporte

En el momento de trasladar a la *business intelligence* específicamente a la industria del deporte, podemos identificar una serie de objetivos inmediatos **(misión)** y metas o aspiraciones a medio/largo plazo **(visión)**.

#### Misión

Podríamos empezar diciendo que la razón principal de existir de un equipo de *business intelligence* en cualquier entidad deportiva es el equivalente a un departamento de consultoría interna. Concretamente, un equipo de consultores internos cuyos objetivos son los siguientes.

- Ayudar a la entidad a mejorar su rendimiento en diferentes áreas año tras año para que esta sea más competitiva y única, así como maximizar y hacer crecer sus ingresos.
- Tener un conocimiento exhaustivo del mercado/industria e identificar los indicadores clave de rendimiento (KPI).
- Comprender las necesidades y objetivos de los diferentes departamentos (clientes internos) para proporcionarles datos/información o soluciones clave que les ayuden a mejorar su rendimiento y alcanzar el éxito.

## **Visión**

En cuanto a la visión, que se traduciría como la exposición de las metas y aspiraciones del departamento a medio/largo plazo, consideramos los siguientes puntos.

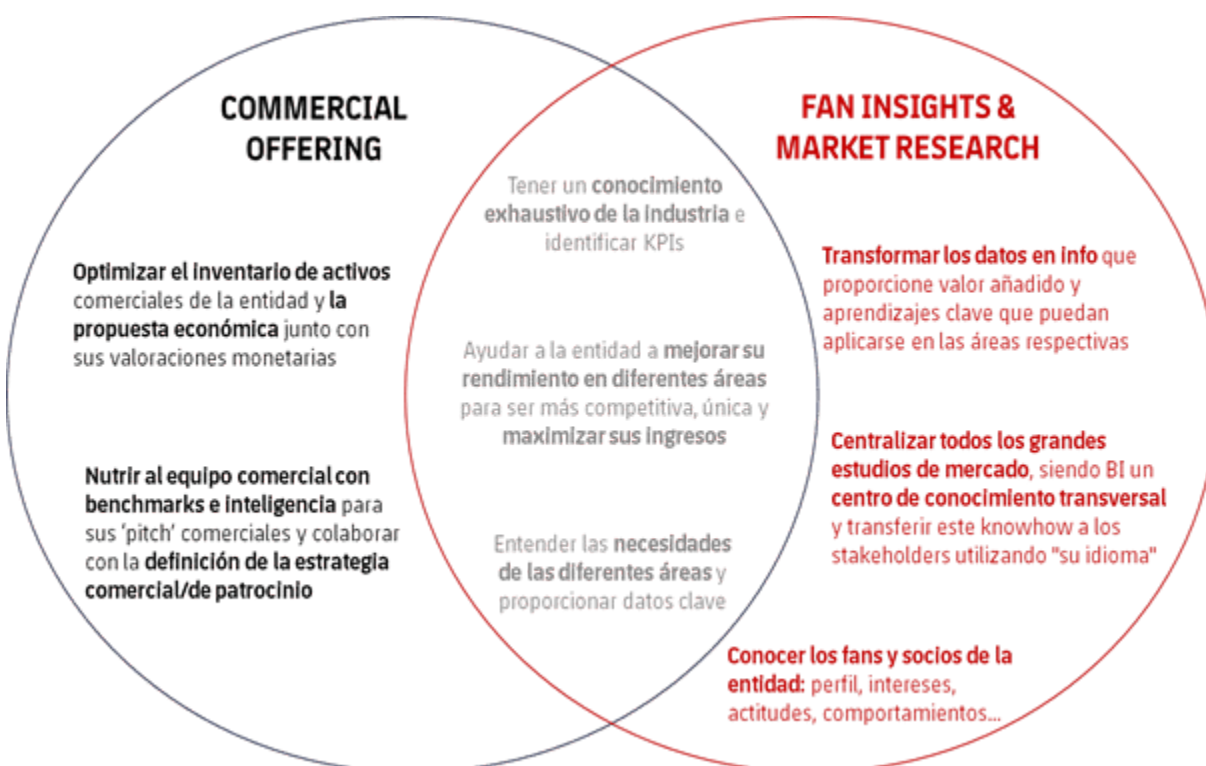
- Optimizar el inventario de activos comerciales de la entidad/club y la propuesta económica junto con sus valoraciones monetarias, así como la identificación de innovaciones en este campo.

- Nutrir también al equipo comercial con datos, percepciones e inteligencia a utilizar para los lanzamientos comerciales. A su vez, ayudar a detectar oportunidades a abordar mientras colaboran con la definición de la estrategia comercial/de patrocinio.
- Centralizar todos los grandes estudios de mercado de la entidad/club con el objetivo de convertir la *business intelligence* en un centro de conocimiento transversal. Y, lo que es más, ser capaces de compartir y transferir todo este *know-how* [saber hacer] y conocimiento a los *stakeholders* [interesados] relevantes utilizando «su idioma».
- En la misma línea con el punto anterior, transformar los datos en información que proporcione valor añadido, con aprendizajes y perspectivas clave que puedan aplicarse en las áreas respectivas para alcanzar sus objetivos.
- Conocer en profundidad a los fans y socios de la entidad: sus opiniones, necesidades, intereses, actitudes, comportamientos, etc.

Todos estos objetivos y metas se pueden, a su vez, clasificar en dos bloques o pilares fundamentales, que son los que en definitiva determinarán cómo se estructura un equipo de *business intelligence* en cualquier club o entidad deportiva. Estos dos bloques son el de

**Commercial Offering** [oferta comercial] y el de **Fan Insights & Market Research** [percepción de los fans e investigación de mercados] que, como podemos ver en la siguiente infografía, incluyen la misión y visión descritas anteriormente.

**Figura 2. Bloques fundamentales**



Fuente: elaboración propia.

Teniendo clara esta estructura basada en los dos pilares fundamentales del BI en entidades deportivas, se pueden intuir cuáles son los principales clientes internos (áreas dentro del club/entidad) a las que cada subequipo presta servicio. Este punto lo

analizaremos con mayor profundidad en el último apartado de este primer módulo (1.5. Clientes internos de BI).

**CONTINUAR**

## Unidad 1.3. Data management [manejo de la data]

---

### 1.3. *Data management* [manejo de la data]

El manejo de la data es cada vez más importante en el mundo de los negocios y, en cierta medida, más relevante en el sector deportivo. El deporte siempre se ha diferenciado por tener una base de fans atenta a su producto, pero nunca tomó la importancia necesaria de conocerlos más, ya que el negocio funcionaba con los modelos tradicionales de *revenue* [ingresos] como los patrocinios y *ticketing* [venta de entradas].

A medida que el mundo ha ido cambiando y que hay mayor competencia de entretenimiento, las propiedades deportivas se han encontrado con mayor dificultad en atraer a sus fans a consumir su producto y también de generar una nueva generación de fanáticos. Hoy no basta con ofrecer los mismos productos para todos, sino que se debe ofrecer lo que realmente cada uno quiere, y aquí es donde entra la importancia de la data.

La industria deportiva tiene una gran ventaja: ya cuenta con la base de datos de personas para poder empezar a consumir información. El reto se encuentra en preparar las estructuras y mecanismos adecuados para obtener, procesar y analizar la información.

## Cómo abordar la data comercial del negocio del deporte

1

Compañía grande – *staff* [personal] pequeño.

- Los equipos son compañías grandes con un *staff* pequeño, por eso, adoptar tecnologías y el uso de data es un diferencial grande entre ellas que les permite tomar mejores decisiones y manejar los recursos de la propiedad de manera más eficiente.

2

Cambio continuo.

- Los constantes cambios en demografías y economías mundiales obligan a las propiedades a adaptarse siempre a nuevos cambios y buscar constantemente modelos de negocios prósperos para el negocio.

## Retos en la industria deportiva

1

Atención.

- La atención de los fans es cada vez más disipada y corta.
- Hay más volumen de información y esto crece de manera exponencial.

2

Menos participación.

- Las personas participan menos de los productos de las propiedades deportivas y tienen que buscar maneras de traerlos de regreso.

3

Exigencia.

- Los clientes y los fans piden cada vez más y son más exigentes.
- Hoy el gran diferencial de cualquier empresa es la personalización, y la industria deportiva no se escapa, más aún cuando tienes más información sobre los fans.

## Oportunidades

1

Pasión.

- Las propiedades deportivas tienen clientes pasionales y comprometidos con su institución. Esto permite que puedas obtener más información y, por ende, *revenue* de tu comunidad de fans.

2

Lealtad.

- A diferencia de otros sectores, en los momentos más complicados para una institución, un fan no deja de ser fan y siempre podrás tener su atención.

3

Abundante contenido.

- Las propiedades deportivas, más que entidades del deporte, hoy son empresas de medios. Con todas las alternativas de comunicación que existen en el mercado, pueden crear mucho contenido a diario y no solo en día de partido, lo que permite una interacción constante con sus fans y un potencial modelo de negocio. Ya no solo compiten con otras propiedades deportivas, sino contra cualquier compañía de entretenimiento. Dependiendo de la propiedad deportiva, hay

mucha difusión en medios externos y no solo los internos de la entidad.

## **Big data – ¿Qué es?**

Cuando hablamos de *data*, muchos pensamos en el término «*big data*». Hoy en día se habla mucho del *big data* y de la importancia que tiene. Es importante entender su significado y su implicancia en el deporte.

Una definición de *big data* del mercado sería la siguiente: “El término *big data* se refiere a las enormes cantidades de datos de usuarios en aplicaciones, transacciones electrónicas o registros de máquinas. También abarca la captura en diferentes fuentes, gestión, clasificación y análisis eficiente de esa información a través de diversas herramientas y programas” (Coppola, 2023, <https://shorturl.at/bnqF7>).

En el caso de la industria deportiva, esto se refiere a todos los puntos de contacto con los fans, donde podemos obtener cualquier tipo de información sobre ellos. Esto puede venir desde varias fuentes como, por ejemplo, las siguientes.

1

Ticketing.

- Cuando un fan compra una entrada y pone sus datos y los de sus acompañantes.

2

Comercial.

- Cuando compran cualquier tipo de *merchandising* [promoción comercial] de la propiedad y dejan información suya.

3

Aplicaciones.

- Consumen cualquier tipo de aplicación o web de la entidad deportiva.

Figura 3. Ejemplo de FC Barcelona y fuentes de generación de *big data*



Cualquier punto de contacto con el fan es un encuentro de data que luego podemos introducir en una base de datos y construir un *big data* de la entidad. El término «*big*» refiere a que obtenemos volúmenes grandes de información, pero no necesariamente así empieza. Lo importante es que la propiedad deportiva comience a realizar el *tracking* [rastreo] de la data y sobre ello empiece a construir y, de esa forma, generará más y más información que, eventualmente, se convertirá en un base de datos amplia, data útil para poder potenciar el negocio.

### **Un modelo de *big data* consolidado de información contemplará 5 características principales (Coppola, 2023, <https://shorturl.at/bnqF7>)**

1

Volumen: un alto volumen de almacenaje a raíz de toda la información recolectada.

2

Veracidad: la data debe ser verdadera y se debe poder comprobar con tu base de fans. El origen de los datos debe venir de fuentes internas o externas fiables.

3

Velocidad: idealmente, la información debería venir en tiempo real.

---

4

Variedad: la data debería venir de distintas fuentes para tener una información más amplia y evitar que haya un sesgo en la información y tener un análisis con bastante amplitud que permita poseer un espectro grande de lo que rodea a la entidad deportiva.

5

Valor: utilidad de la información para optimizar procesos y conseguir mejores oportunidades de negocios. El objetivo finalmente es que todo dé como resultado una mejora del estado actual de la propiedad.

### **Categorías de la *big data* (Coppola, 2023, <https://shorturl.at/bnqF7>)**

La información puede venir de diferentes formas. Las principales dos maneras de estructurarla son las siguientes.

1

Data estructurada.

- Normalmente, data numérica y que tiene un tamaño y formato definido.
- Puede manejarse principalmente en formatos de hojas de cálculo.

## Data no estructurada.

- Data que no está organizada y no está jerarquizada de ninguna manera. Es decir, la información no está hilada o relacionada entre sí en la estructura que tiene. Normalmente, es información recolectada de documentos de texto o de imágenes/vídeos.

### **¿Por qué es importante la *big data* y qué hacer con ella?**

Como se menciona en el punto anterior, en el deporte hay mucha *big data* dividida en diferentes categorías y su valor es exponencial.

- *Customer relationship management* (CRM) [gestión de relación con los clientes].
- *Ticketing*.
- *Social media* [medios sociales].
- *Mobile* [móvil].
- Etc.

## ¿Cómo utilizar la data?

Hay múltiples usos para la información que conseguimos de las diferentes fuentes. Entre las principales formas de uso encontramos las siguientes.

- Medir y maximizar el *revenue* del negocio.
  - Identificar las fuentes de ingresos actuales y analizar dónde hay mayor potencial de encontrar ingresos incrementales para la propiedad deportiva.
- Visibilidad en tiempo real de las ventas de patrocinios y de *hospitality* [hospitalidad].
  - Entender lo que está sucediendo con las ventas del negocio para tomar decisiones en el momento (y evitar hacerlo a final de temporada) para buscar soluciones a los acontecimientos sucedidos en la temporada. Al entender en tiempo real lo que está sucediendo en las ventas de patrocinios o de *ticketing*, podemos cambiar el curso del negocio y aprender hacia futuro.
- Mejorar la experiencia del cliente y de los fans.

- Entender lo que quieren tus clientes y fans es lo más importante en lo que una propiedad deportiva se tiene que enfocar. Si recopilamos información de ellos y de sus intereses, podemos entender sus expectativas y superarlas. De esa manera, logramos mantener una experiencia atractiva para los principales consumidores de nuestro producto. Este un proceso que es un constante partido a partido.
- Incrementar la retención del cliente.
  - Al entender las necesidades de los clientes, tenemos mayor data positiva para fundamentar una relación a largo plazo con ellos. Sin data, no tenemos sustento de que estamos realmente logrando una experiencia positiva para ellos.
- Entender quién es tu consumidor.
  - Todas las entidades deportivas tienen fans, pero no todos son iguales. No basta con saber la cantidad de seguidores que tienes, sino saber quiénes son y cómo los podemos agrupar para ofrecer una experiencia lo más personalizada posible. Construir perfiles de fans con base en la data que recibes es fundamental para definir tu estrategia de comunicación y ventas.
- Definir objetivos a corto y mediano plazo.

- Sin objetivos, no hay camino a seguir. Los objetivos trazan metas cuantitativas que permiten medir los resultados del equipo en diferentes intervalos de tiempo y que dan una orientación para tomar medidas correctivas en el camino. Si hacemos seguimiento a las metas, podemos entender cómo nos encontramos con lo planificado y hacer los ajustes necesarios para continuar de manera positiva los resultados de la entidad deportiva.

### **Objetivo principal: convertir la data en dinero**

La data es muy importante, pero lo más fundamental de todo es poder generar ingresos a raíz de ella. Recolectar información únicamente para tenerla almacenada no lleva a ningún resultado de negocio. El objetivo es convertir la data en ingresos para la propiedad deportiva de manera constante.

Para ello, es esencial definir los siguientes procesos.

- Definir objetivos y estrategias.

- Son la guía y orientación del negocio.
- Los objetivos son de institución y de manera departamental.
- Identificar la data que ayuda al logro de esos objetivos y recolectarla.
  - Hay mucha información que se puede recopilar en diferentes fuentes. Hay que ser capaces de identificar la información que es realmente necesaria para el desarrollo del negocio de la propiedad deportiva y priorizar. No toda la data lleva a resultados positivos. Hay que tener la capacidad ejecutiva de definir lo más importante.
- Convertir la data en estrategia de negocio.
  - Hay que transformar a la data en una guía para la propiedad deportiva. Al tener la información, podemos definir la comunicación de la data.
- Organizar y centralizar la data en el manejo del negocio.
  - Estructurar la información y poder hacerla accesible a todo el equipo es un paso fundamental. Si solamente un grupo selecto de la entidad tiene acceso a la información, no va a

ser posible alinear a todo el equipo para lograr los objetivos.

- Analizar y visualizar la data.
  - Cuando tenemos mucho volumen de información, es difícil poder comunicarla o hacerla fácil de consumir para todos los integrantes del equipo. Se deben implementar herramientas para hacer la información más fácil de visualizar para la entidad. Herramientas que pueden ser de mucha utilidad son las similares a Power BI.
  
- Ejecutar.
  - Las estrategias están hechas para ejecutarse.
  
- Medir y repetir procesos.
  - Los resultados son la esencia de los objetivos y la estrategia. Hay que medir constantemente para aprender y aplicar las medidas correctivas.

## **CRM – ¿Qué es?**

CRM son las siglas utilizadas para *customer relationship management*. Esto hace referencia a la manera de identificar y procesar los datos de

tus clientes, utilizando recursos y procesos tecnológicos.

El objetivo de un CRM es optimizar procesos de una empresa para manejar de manera más eficiente la relación con sus clientes, y esto se puede aplicar a cualquier tipo de entidad deportiva sin importar el tamaño. Es crucial manejar de manera óptima la relación con los clientes para evitar fallas en el proceso de venta y para poder tener información y data hacia futuro del resultado de los negocios.

Ventajas y resultados potenciales de contar con un CRM.

- Unificación perfil de cliente.
  - Tener perfiles de clientes estandarizados en los cuales todos trabajen bajo la misma base permite a todos tener un entendimiento por igual de cada *partner* [socio] y de los fans.
  - Esto es aplicable a empresas como a individuos, solamente que la información que se recopila varía de acuerdo al perfil y las fuentes con las cuales interactúan.
- Automatización de procesos.
  - Al tener herramientas estandarizadas, los procesos se pueden automatizar, lo que permite ahorrar tiempo a los trabajadores e invertirlo

luego en la búsqueda de creación de nuevos negocios.

- Data.

- Recopilar información de todos los procesos de ventas de manera que, hacia futuro, una entidad deportiva pueda analizar sus procesos de ventas y mejorar en el tiempo. Al tener entendimiento de lo que está sucediendo, se pueden tomar medidas y cambiar el curso del negocio. Entre la data que puede ser de utilidad en este proceso encontramos, por ejemplo:

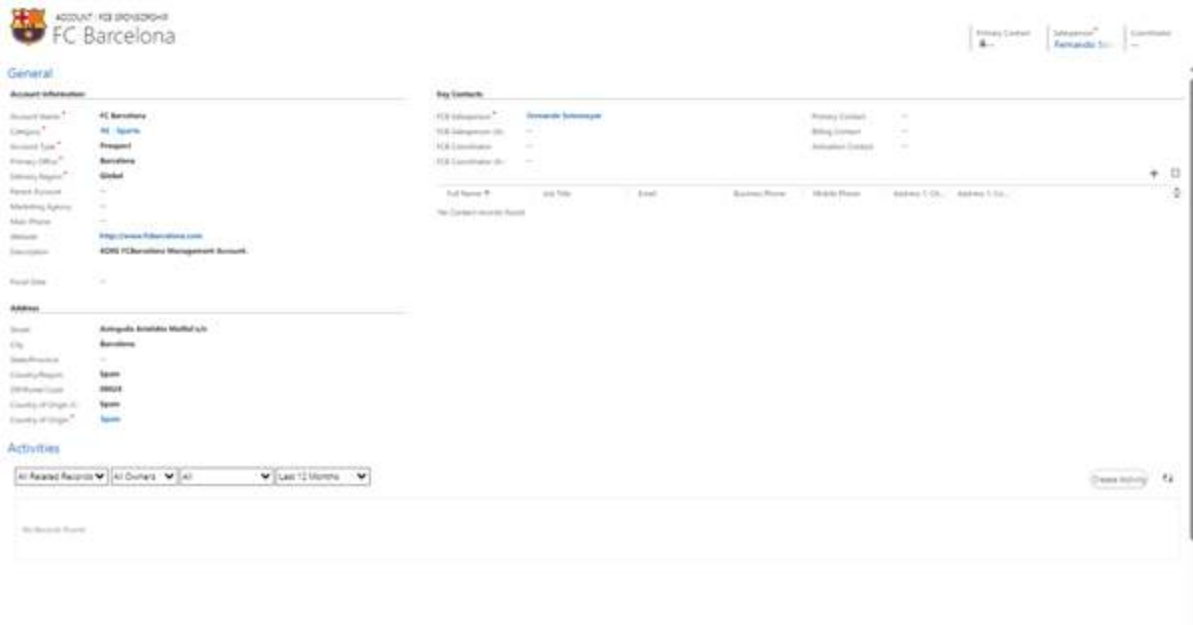
1. cuántas empresas se contactan y con cuántas se firman por temporada;
2. motivo por el cual no continuaron las conversaciones para un potencial patrocinio;
3. vendedores que rinden mejor que otros y la toma de acciones de mejora.

- Toma de decisiones.

- Al tener procesos e información, esto permite brindar *insights* [conocimientos] en tiempo real a la entidad deportiva, lo que finalmente se traduce en mejores tomas de decisiones y no trabajar con base en la intuición.

Debajo, un ejemplo de un perfil de marca estandarizado en una plataforma interna del Club.

**Figura 4. KORE x FCB CRM – Ejemplo práctico FC Barcelona**



Fuente: KORE x FCB CRM – Ejemplo práctico FC Barcelona

El proceso de implementación de un CRM efectivo toma tiempo, y es importante seguir un proceso sin saltarse pasos. Hay que identificar el contexto en el cual se encuentra la propiedad deportiva hoy y hacia dónde quiere llegar. De esa forma, se implementan los pasos correspondientes para llegar a ese destino, pero no es recomendable una implementación tan compleja inicialmente, ya que eso podría causar frustración en los empleados y un fallo en la ejecución ideal a largo plazo.

## Ejemplos: ¿cómo la data de tu cliente, o un CRM, crece en el tiempo?

- Nivel inicial.
  - Una persona compra una entrada por 20 euros.
  - Una persona compra una entrada por 30 euros.
- Nivel básico.
  - Un hombre, de nombre X, compra una entrada por 20 euros.
  - Un hombre, de nombre Y, compra una entrada por 30 euros.
- Nivel intermedio.
  - Un hombre, de nombre X, compró entradas por 60 euros y trajo a su familia.
  - Un hombre, de nombre Y, compró entradas por 80 euros y trajo clientes.
- Nivel avanzado.

- Un hombre, de nombre X, compró entradas por 60 euros y trajo a su familia. Compró palomitas y bebidas para su familia por un total de 50 euros.
- Un hombre, de nombre Y, compró entradas por 80 euros y trajo clientes. Compró camisetas por un total de 200 euros para sus clientes.

El objetivo de los ejemplos es poder entender cómo la data de tus fans evoluciona en el tiempo y, de esa manera, poder ofrecer productos acordes a sus intereses. Todos pueden ser fans, pero no necesariamente comparten los mismos objetivos en su involucramiento con la entidad deportiva.

A continuación, información que puedes obtener de tus fans en el proceso del ejemplo.

- Nombre y apellido.
- Correo electrónico.
- Número de contacto.
- Número de socio.
- Dirección.

- Gasto promedio por partido (que a la larga lo puedes utilizar para calcular su base salarial y segmentarlo con otros clientes).
- Asistencia a partidos.
- Consumos en día de partido y no-partido.
- Entre otros.

La data que se puede conseguir puede incrementar paso a paso a raíz de que se van implementando los modelos correctos de implementación y medición.

### **Uso de data para *pricing* [fijación de precios] hacia fans**

Al construir data en el tiempo sobre los fans, podemos aprender de su capacidad de gasto, como hemos mostrado en el ejemplo anterior. Esto nos permite poder ajustar el precio acorde al estudio histórico de consumo de los fans y poder maximizar los ingresos de la entidad deportiva.

Adicionalmente a observar la data interna de los fans y cómo podemos ajustarla a mayores ingresos, podemos estudiar el mercado

externo y entender qué está sucediendo. En *ticketing*, se le denomina el mercado secundario. Es decir, todas las entradas que se venden de eventos deportivos fuera de su fuente primaria (ya sea la misma entidad deportiva, la competición o la compañía dueña de los derechos del *ticketing*). Para esto, uno puede estudiar el valor de reventa y compararlo con el valor de venta de la entidad para saber cuál es el diferencial entre ellos y entender si estamos por debajo o por encima de ese valor.

Al estudiar la data interna del club, como es el gasto histórico de los fans, y la data de reventa, que es lo que plataformas terceras realizan, podemos utilizar a nuestro favor esta información para ofrecer un *pricing* más certero del producto y obtener una mayor rentabilidad.

### **Figura 5. Ejercicio práctico interno FCB**

The image displays a ticketing interface for a football stadium. It includes a stadium diagram, a list of ticket options with prices, and a detailed seating chart with filters. The ticket options are:

Ticket Type	Price
1st Grandstand	169 €
2nd Grandstand	159 €
1st Side	149 €
2nd Side	139 €
1st Corner	84 €

The seating chart shows various sections like 'LATERAL', 'CORNER LATERAL SUB', and 'CORNER LATERAL TOP'. The advertisement list includes:

Section	Price per ticket	Estupendas	Vistas nítidas
Sección Lateral   Fila Low	81 €	-	-
Sección Lateral   Fila Grad2	94 €	10.0	✓
Sección Lateral   Fila LEVL1	177 €	10.0	✓
Sección Lateral   Fila TIER1	177 €	10.0	✓

Fuente: Ejercicio Práctico Interno FCB

Como podemos observar en el ejemplo, vemos que en el mercado secundario hay un incremento de 28 € sobre la misma entrada. Esto nos permite entender el *gap* [brecha] existente entre nuestra tarifa inicial y el valor que el mercado le esté asignando. Este tipo de información, sumada a lo que entendemos de nuestro fan, nos permite tener mayor claridad del *pricing* a ofrecer.

Siempre hay factores que son los que influyen más, como son los deportivos, que afectan el interés y, por ende, la oferta y demanda.

Pero al llevar un histórico de los fans y los contextos, nos permite prepararnos para el futuro bajo las mismas circunstancias, cómo podemos influir en el precio y asegurar que estamos rentabilizando lo más eficiente posible y no estamos perdiendo negocio.

Una medida comúnmente utilizada en el mercado de eventos son los «precios dinámicos», donde el precio cambia en tiempo real con base en la oferta y la demanda. Por ejemplo, cuando hay bastante demanda, el precio aumenta para poder maximizar el interés, funciona la inversa cuando hay mejor interés. Este tipo de trabajo conlleva llevar un análisis de datos y ejecución constante.

En conclusión, hay data presente en todas las acciones del negocio de la entidad deportiva. Lo importante es identificarlas y entender por dónde empezar para construir un futuro más rentable. Hemos resaltado puntos de importancia y ejemplos de interés, pero cada propiedad deportiva tiene su propio contexto y realidades.

**CONTINUAR**

# Unidad 1.4. La importancia de la business intelligence en la estrategia de equipo

---

## 1.4. La importancia de la *business intelligence* en la estrategia de equipo

### Establecer un plan estratégico

La definición de la estrategia por parte de las empresas es cada día más importante en el mundo empresarial. Es por ello por lo que es clave definir un plan estratégico con el cual guiarse para la consecución de los objetivos.

Podríamos definir el plan estratégico como el documento en el que vienen representadas todas las decisiones estratégicas de una empresa durante un periodo de entre 3 y 5 años. En este documento, se instauran todas las acciones que llevará a cabo la empresa en este periodo de tiempo, el cual variará en función de la empresa, su sector y otros factores que envuelven a la compañía (Equipo Ekon, 2022, <https://shorturl.at/dmrvI>).

Los pasos a seguir dentro de un plan estratégico son los siguientes.

- **Análisis:** en esta fase, se hará un análisis de la empresa; por ello, se debe hacer un estudio de las siguientes dos capas.
  - **Análisis interno:** en este punto, la compañía debe hacer un resumen de todo aquello que la involucra de puertas hacia dentro. Se hará un análisis de la actividad empresarial de la empresa mirando las características específicas, los recursos que posee, sus necesidades y la idiosincrasia de la propia compañía. El objetivo de este punto es saber cómo se encuentra la compañía.
  - **Análisis externo:** al igual que en el punto anterior, se mira todo lo interno de la compañía. En este caso, se debe hacer un estudio de todo aquello que la envuelve. En este apartado, se deben tener en cuenta ciertos aspectos como los macroeconómicos, microeconómicos y posibles legislaturas que puedan afectar la actividad empresarial. El fin de este punto es saber qué posición ocupa la empresa dentro del mercado.
- **Definición y diseño:** una vez analizado todo aquello que involucra a la compañía tanto a nivel interno

como externo, se debe seguir con los siguientes dos puntos.

- **Definición de objetivos:** en este apartado, debemos establecer los objetivos que se quieren alcanzar dentro del plan estratégico; por ello, se debe hacer mirar el sector de la empresa y ver qué oportunidades se presentan y cuáles interesa atacar.
- **Diseño de la estrategia:** una vez que ya se saben los objetivos que tiene la compañía, se debe hacer el diseño de la estrategia para la consecución de estos. Esta estrategia será nuestra hoja de ruta para poder llegar a las metas finales.
- **Puesta en marcha y evaluación:** cuando ya se han hecho todos los pasos previos, ya podemos arrancar el camino para los próximos 3 o 5 años. Los siguientes dos pasos son clave en esta última etapa.
  - **Puesta en marcha:** se debe comunicar a todos los departamentos de la compañía el plan que vamos a comenzar y cómo este les va a afectar en sus puestos de trabajo. Se debe tener en cuenta que todos los departamentos y empleados se verán afectados por esta implementación y que cada uno de ellos son parte del engranaje para conseguir los objetivos, algunos más enfocados a nivel táctico y otros a

nivel operativo.

- **Evaluación, revisión y corrección:** este último punto consiste en hacer una evaluación constante de que todo esté saliendo según lo establecido. En esta etapa, se verá que se deberán hacer ciertas correcciones, ya que el plan se ha definido en un largo plazo y ciertos factores internos y externos pueden afectar durante este plazo. Por ejemplo, hemos definido que uno de los objetivos era destinar el 5 % de los ingresos del club a la formación de empleados. Dos años después de empezar el plan estratégico, el Gobierno nacional implementa una ley en la que establece que este porcentaje debe ser del 7.5 %; el club deberá modificar este objetivo y aplicar el incremento de un 2.5 %.

### ***Business intelligence en el FC Barcelona***

El equipo de BI en el Club está establecido dentro del Área Corporativa. Esta área cuelga directamente del tesorero de la junta directiva y actualmente está compuesta por los siguientes departamentos.

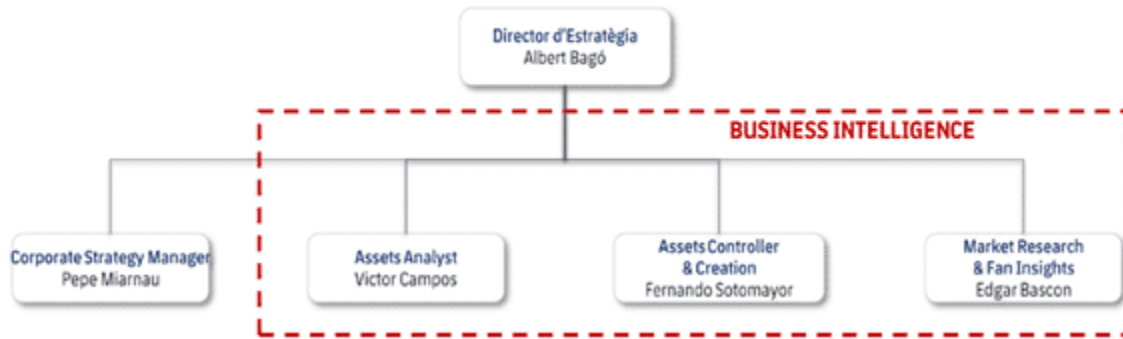
### **Figura 6. Departamentos**



Fuente: elaboración propia.

El equipo de BI está dentro del departamento de Estrategia; este departamento está formado por dos partes, la de Estrategia Corporativa y la de Business Intelligence. El organigrama en esta sección es el siguiente.

**Figura 7. Organigrama FC Barcelona**



Fuente: elaboración propia.

## **Apoyo de *business intelligence* en la estrategia de los equipos**

El equipo de BI actualmente tiene el objetivo principal de cubrir las diferentes necesidades generadas, dando servicio a todos los departamentos del Club, más allá de los departamentos que también pertenecen al Área Corporativa.

El ámbito de actuación por parte del equipo de BI se puede establecer por dos circunstancias.

- **Detección de una oportunidad:** de forma proactiva, se ha detectado una oportunidad por parte del equipo y se comparte con otros departamentos para que se valore la viabilidad de la implantación de esta nueva oportunidad.

- **Necesidad:** en este caso, se recibe una petición por parte de un departamento que tiene una necesidad específica y que debe ser cubierta. Este segundo punto se genera de una forma más reactiva.

Ambas circunstancias se generan de una forma totalmente diferente; aun así, las dos comparten las siguientes fases de desarrollo.

- **Fase inicial:** en esta primera etapa, se realiza una primera toma de contacto y sirve para conocer la necesidad o presentar la nueva oportunidad al otro equipo de trabajo.
- **Análisis:** una vez se ha reconocido la necesidad o detectado una oportunidad, se analizan todos los factores que la envuelven para definir el ámbito de actuación por parte de BI.
- **Desarrollo e implementación:** cuando ya se han superado las dos primeras etapas, el equipo busca la forma de poder cubrir la necesidad que se ha generado para poder implementar la solución.

CONTINUAR

## Unidad 1.5. Clientes internos de BI

---

### 1.5. Clientes internos de BI

Los siguientes ejemplos son necesidades reales en las que el equipo de *business intelligence* del FC Barcelona ha ayudado y continúa apoyando dentro del Club.

**Tabla 1. Ayudas del equipo de BI**

Cliente interno (área)	Función principal del área	Incidencia de BI
Business Development [desarrollo de negocio]	Comercialización de paquetes de patrocinio.	Definición de la estrategia comercial, benchmarking [punto de referencia] de categorías establecidas en la estrategia comercial, creación de un HUB (centro logístico) de patrocinios.
Partnership Activation [activación de asociación]	Activación de los patrocinios firmados por parte de Club.	Benchmarking con best practices [mejores prácticas] del sector, recomendación de herramientas para optimizar la monitorización de los patrocinadores actuales.

Equipo Digital	Creación y publicación de contenidos digitales.	Optimización del inventario, evolución temporal de los activos digitales, casos de éxito en otros clubes o propiedades.
Hospitality & Events [hospitalidad y eventos]	Comercialización de paquetes de hospitality y experiencias en el estadio.	Detección de nuevas oportunidades de explotación, benchmarking de explotación de otros venues [eventos].
Barça Identity [identidad del Barça]	Definición de la marca Barça y liderazgo en las campañas de marketing del Club.	Tracking de los principales KPI de salud de marca, tanto del Barça como de sus principales competidores.
Área Social	Gestión de la relación del Club con sus socios, así como los servicios y beneficios que estos reciben.	Estudios de mercado tales como el observatorio, donde se conoce en profundidad la evaluación de los socios sobre la gestión del Club y sus inquietudes.
Negocio de Instalaciones	Explotación comercial de las distintas instalaciones del Club (ticketing).	Estudio sobre la valoración de las distintas áreas de negocio por parte de los distintos clientes, incluyendo drivers [conductores] y frenos, nuevas oportunidades de negocio y perfilado («buyer persona»).

Fuente: elaboración propia.

**CONTINUAR**

# Actividades

---

Los sistemas de BI pueden:

---

Proporcionar un seguimiento de las campañas en tiempo real.

Medir el rendimiento de cada esfuerzo.

Planificar futuras campañas.

Solucionar inconvenientes en las decisiones tomadas para determinadas campañas.

SUBMIT

En la industria deportiva el concepto de \_\_\_\_\_ se refiere a todos los puntos de contacto con los fans.

Type your answer here

---

SUBMIT

CRM son las siglas utilizadas para \_\_\_\_\_.

Type your answer here

---

SUBMIT

## Referencias

---

**Coppola, M.** (20 de enero de 2023). *Qué es el big data, para qué sirve, características y herramientas.* HubSpot. <https://blog.hubspot.es/website/que-es-big-data>.

**Equipo Ekon.** (10 de junio de 2022). *Cómo elaborar un plan estratégico para tu empresa.* Cegid Ekon. <https://www.ekon.es/blog/elaborar-plan-estrategico-empresa/>.

**Munar, P.** (11 de enero de 2023). *¿Qué es Business Intelligence (BI)? Usos, función, ventajas y ejemplos.* Cyberclick. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-business-intelligence-bi-usos-funcion-ventajas-y-ejemplos>.

**SAP.** (s. f.). *¿Qué es business intelligence (BI)?* SAP. <https://www.sap.com/latinamerica/products/technology-platform/cloud-analytics/what-is-business-intelligence.html>

CONTINUAR