

Módulo 4. La nueva realidad del fútbol. El futuro de la industria del fútbol

Introducción

En este módulo veremos dos factores que están cambiando la industria del fútbol y tienen impacto en la nueva realidad de este deporte: la **evolución del consumo de fútbol** y el **impacto de la innovación promovida por tecnologías emergentes**. Estos factores deberán ser tenidos en cuenta al momento de tomar decisiones en las actividades diarias; pero, sobre todo, deben considerarse cuando se diseñe planificación estratégica de cualquier club o institución deportiva.

El primer factor, la evolución del consumo de fútbol, hace referencia a la transformación de la industria deportiva hacia el sector de entretenimiento. El deporte se adaptó a las audiencias globales y la oferta de contenidos se digitalizó en las plataformas de distribución y los medios de comunicación, tanto convencionales como emergentes.

El segundo factor, como dijimos, es el impacto de la innovación promovida por tecnologías emergentes. Estas ya están condicionando el deporte y generando nuevos servicios y negocios.

Ambos factores se han visto afectados por la irrupción de la pandemia de COVID-19, poniendo de manifiesto su relevancia para el futuro de la industria del fútbol.

Unidad 4.1 Cambios en el comportamiento del consumidor de deportes y el consumo de los medios de comunicación

En esta unidad nos centraremos en la evolución del deporte hacia el espectáculo y su impacto en la industria. Tanto la práctica deportiva como su consumo tienen muchas perspectivas y han ido evolucionando los últimos años como producto de consumo. Existe una línea teórica, expuesta por el Dr. Klaus Heinemann en la publicación *El deporte como consumo* (1993), que explica cómo el deporte saludable evolucionó a un tipo de entretenimiento, cómo se convirtió en un sector económicamente dinámico y atractivo y cómo esto provocó un cambio social.

En las siguientes publicaciones, se presenta más información al respecto:

Fuente: Gobierno de España; Consejo Superior de Deportes, (s.f.). *El deporte como consumo y espectáculo de masas*. Recuperado de <https://www.csd.gob.es/es/el-deporte-como-consumo-y-espectaculo-de-masas>

Fuente: Heinemann, K. (1993). El deporte como consumo. Ponencia presentada en el *Congreso Mundial de Ciencias de la Actividad Física y Deporte*. Recuperado de <https://docplayer.es/21387153-El-deporte-como-consumo.html>

Concretamente, en esta unidad nos centraremos en los aspectos que recientemente están condicionando al deporte profesional que se comercializa, directa o indirectamente, por parte de clubes y competencias deportivas. También, nos detendremos en la evolución del consumo por parte de los *fans* y cómo estos se han adaptado los medios de comunicación.

En este punto, podemos citar el concepto de ***sportainment***, el cual se utiliza para definir la mezcla o fusión entre deporte y entretenimiento. Concretamente, es la “fusión entre deporte y entretenimiento para la creación de un concepto integral que permite ampliar horizontes y crear nuevos formatos de explotación comercial y mediática” (Lacasa y Blay, s.f., <https://bit.ly/3szsofF>).

4.1.1 Cambios en el comportamiento del consumidor de deporte

4.1.1.1 Digitalización: omnicanalidad y *second screen*

El deporte, y especialmente el fútbol, históricamente se consume por medio de la televisión y la radio. Las audiencias son del ámbito nacional, excepto en competencias internacionales, donde la audiencia es la suma de los países participantes. En países donde el fútbol es el primer deporte, este es claramente el entretenimiento principal de gran parte de la sociedad.

Actualmente, el deporte se consume desde muchos canales, especialmente por parte de las personas más jóvenes; el *smartphone* es el canal prioritario en la mayoría de países. Según el estudio *Global SportScope* de Kantar (2021), realizado en 41 países de todo el mundo, el 40 % de las personas utiliza el *smartphone* para consumir deporte; mientras que 18 % prefiere la radio. El informe también destaca que el contenido deportivo que atrae mayor interés son las principales jugadas de la NBA. También, destaca otros deportes con grandes audiencias globales con impacto en patrocinios, como el tenis, la Fórmula 1, etc.

A continuación, se presentan una publicación que permitirá indagar sobre las estadísticas mencionadas:

Fuente: Kantar, (2021). *El tenis, la F1 y el baloncesto, los deportes más seguidos en España después del fútbol*. Recuperado de <https://www.kantar.com/es/inspiracion/consumidor/el-tenis-la-f1-y-el-baloncesto-los-deportes-mas-seguidos-en-espana>

Más allá de saber cuál es el principal canal de consumo de deporte, el reto está en entender que todos los canales deben estar unificarlos en una experiencia híbrida. Aquí cobra importancia el concepto de **omnicanal**. Se deben eliminar las barreras entre lo físico y lo digital y combinar todas las acciones de comunicación y *marketing* de modo coherente. Para ello, se deben analizar datos y, en este sentido, los canales digitales proveen de una información muy valiosa que permite conocer a los clientes.

Figura 1: Omnicanalidad



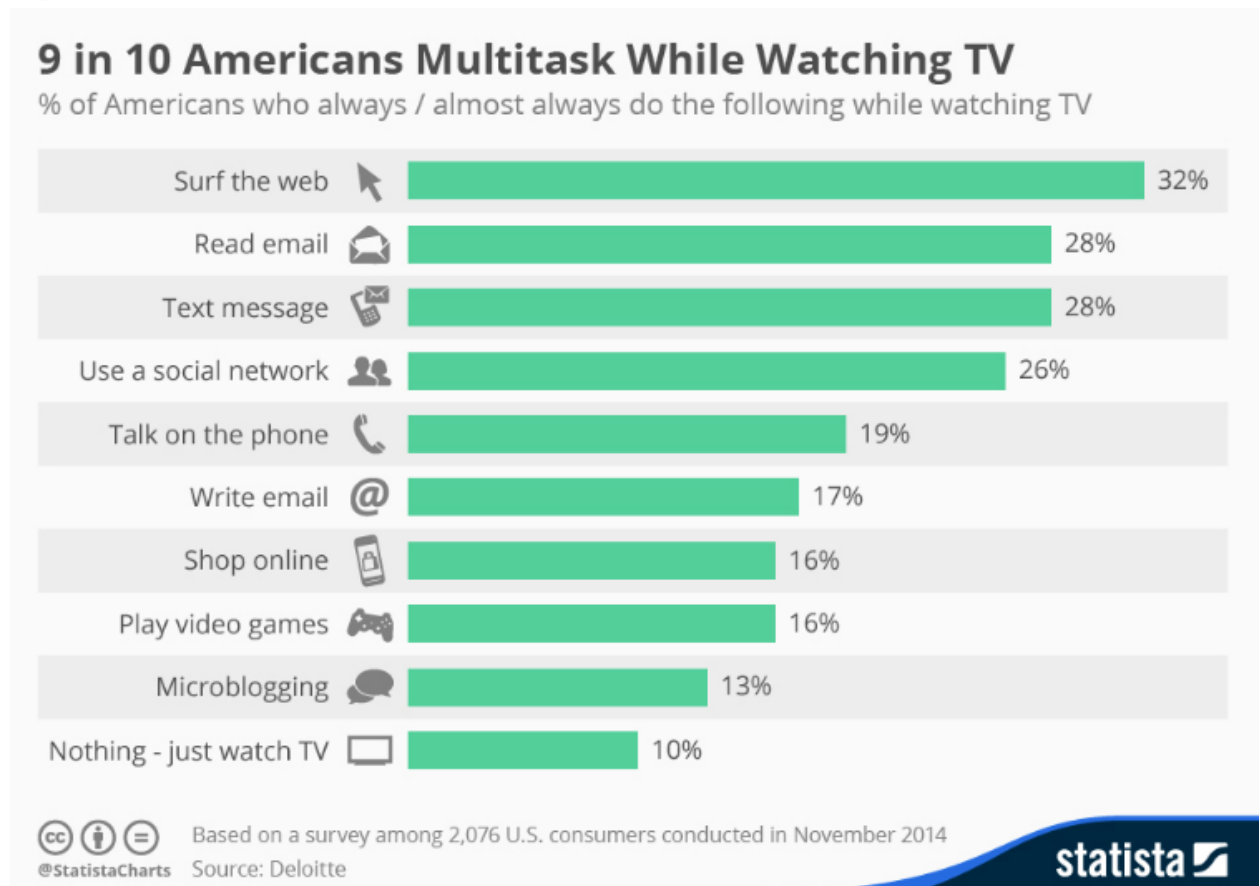
Fuente: Gugel, s.f., <https://bit.ly/3oCPQaP>

A continuación, se presenta una publicación que permitirá comprender qué es la “experiencia omnicanal” y cuál es el impacto en el consumo de deporte.

Fuente: Ferluga, G. (2021). *Experiencia omnicanal, ¿por qué es la clave para lograr más clientes?* En *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2021-07-21/experiencia-omnicanal-por-que-es-la-clave-para-lograr-mas-ventas.html>

Actualmente, la experiencia por parte de los seguidores del deporte se complementa. Por un lado, hay cada vez más información y estadísticas en tiempo real, es decir, es posible conocer cómo es la interacción de los consumidores con los clubes o hasta con los propios jugadores. Por el otro lado, el fútbol siempre ha sido un evento social seguido tanto por la televisión como por las redes sociales, las aplicaciones de mensajería, etc. Esto permite ampliar el uso social y comentar pública o privadamente la evolución de los partidos con otras personas en remoto, incluso desde el propio estadio.

Figura 2: Norteamericanos realizan múltiples tareas mientras miran televisión

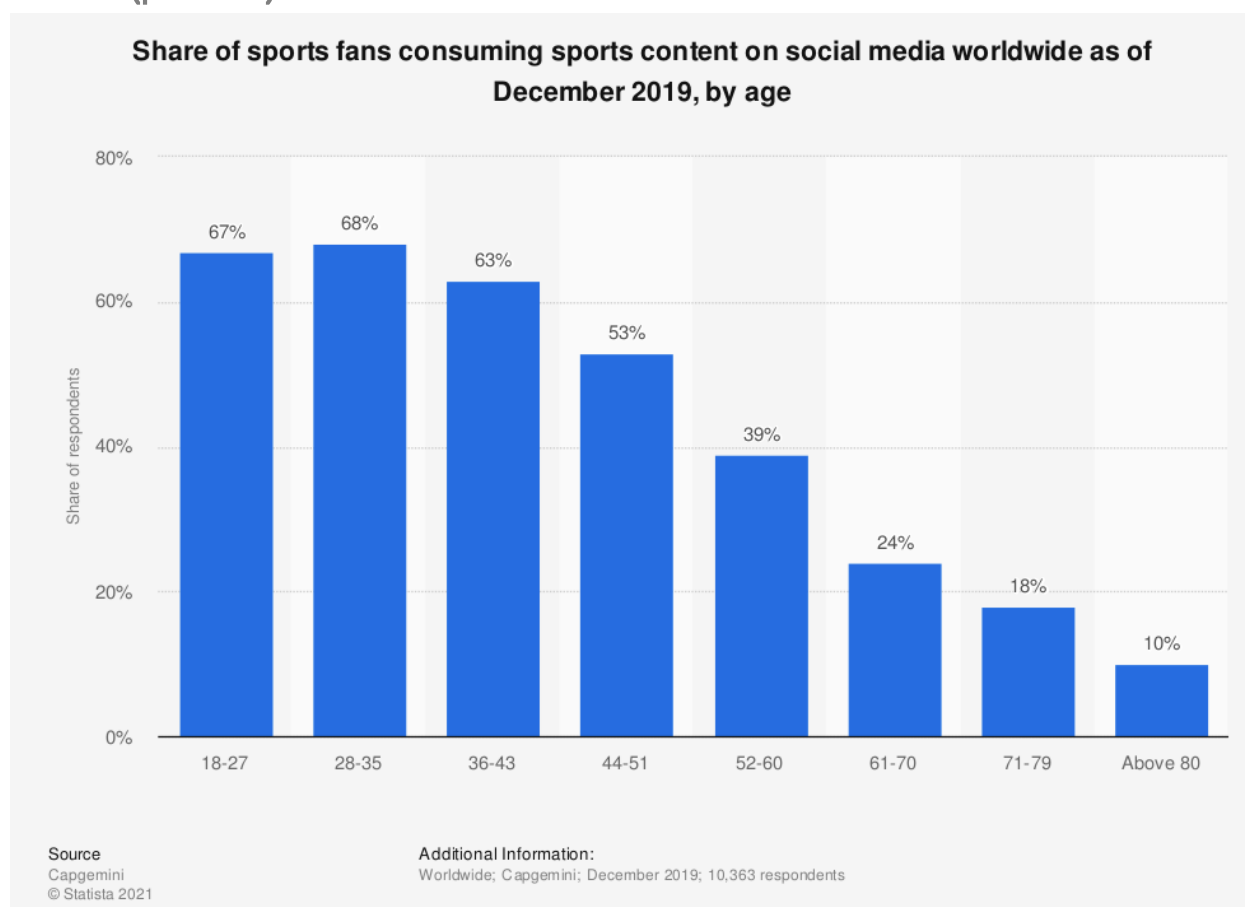


Fuente: Deloitte, 2015 citado en Richter, 2015, <https://bit.ly/34F25wy>

Algunas personas consumen deporte por canales sociales o servicios adicionales a la pantalla principal. A esto se lo conoce bajo el concepto de *second screen* (segunda pantalla). Dicho concepto debe ser tenido en cuenta como parte relevante de la experiencia de los clientes, especialmente entre los más jóvenes.



Figura 3: Porcentaje de fans del deporte que consumen contenido deportivo en redes sociales (por edad)



Fuente: Gough, 2022, <https://bit.ly/3rFjG0e>

4.1.1.2 Presencia global y plataformas de distribución

El seguimiento del fútbol se globalizó y, en este sentido, las ventas de derechos de comercializar, comentar e interactuar durante los eventos se incrementaron. Adicionalmente, y a causa de que el contenido deportivo se expande por el mundo, surgen estrategias de las grandes comercializadoras de contenidos de pago.

El principal producto por el cual se comercializan los derechos son los partidos de fútbol en directo; normalmente, se comercializan en forma de paquetes que contienen toda una competición por varios años.



Figura 4: El valor del deporte en la televisión

El valor del deporte en la televisión

Coste de los derechos de televisión de las principales ligas deportivas del mundo*



* Estimación de la temporada 2016/2017
Fuentes: Sportcal, Oliver & Ohlbaum

statista

Fuente: Oliver & Ohlbaum Associates, 2016 citado en Statista, 2016a, <https://bit.ly/3rKLujC>

Figura 5: *Ranking* de eventos deportivos por valor de marca en el mundo en 2019



Fuente: Forbes, 2019 citado en Statista Research Department, 2021, <https://bit.ly/3GDg0QU>

A continuación, se presenta una nota periodística sobre cómo Puma llegó a ser la marca más valiosa del mundo en 2019:

Fuente: Ozanian, M. (2019). The Forbes Fab 40: Puma Debuts On 2019 List Of The World's Most Valuable Sports Brands. En *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2019/10/16/the-forbes-fab-40-puma-debuts-on-2019-list-of-the-worlds-most-valuable-sports-brands/#d0be4fed356a>

La industria del entretenimiento está más desarrollada y la del deporte está siguiendo la misma dirección. Por esto, actualmente, se producen todo tipo de contenidos, los cuales se pueden consumir antes, durante y después de los partidos.

Desde esta perspectiva, los formatos de los contenidos deportivos también han evolucionado: ya no se trata solo de información, sino que hay un espacio al entretenimiento. En este sentido, no solo se producen los tradicionales resúmenes de partidos con los goles y las mejores jugadas, sino que hay muchos programas de opinión. También se producen muchos contenidos relacionados con historias de los jugadores presentes y pasados, clubes, competiciones, personalidades relacionadas con el club y los propios *fans*.

En la actualidad, las plataformas de *streaming* tienen un gran protagonismo y el deporte no es ajeno a este suceso. Los clubes y las competiciones diversificaron el negocio para explotar comercialmente sus propios contenidos por medio de estas plataformas. Algunos ejemplos de plataformas de *streaming* son Netflix, Amazon Prime, HBO, Disney+, RakutenTV. Existen otras plataformas vinculadas a contratos de televisión de pago que incluyen servicios de telefonía y datos, como Movistar+, OrangeTV, VodafoneTV y, para el caso de España, también hay plataformas específicas para deportes, como ESPN+ o DAZN, Sky, Bein Connect.

Figura 6: Evolución de la televisión de pago 2015-2020

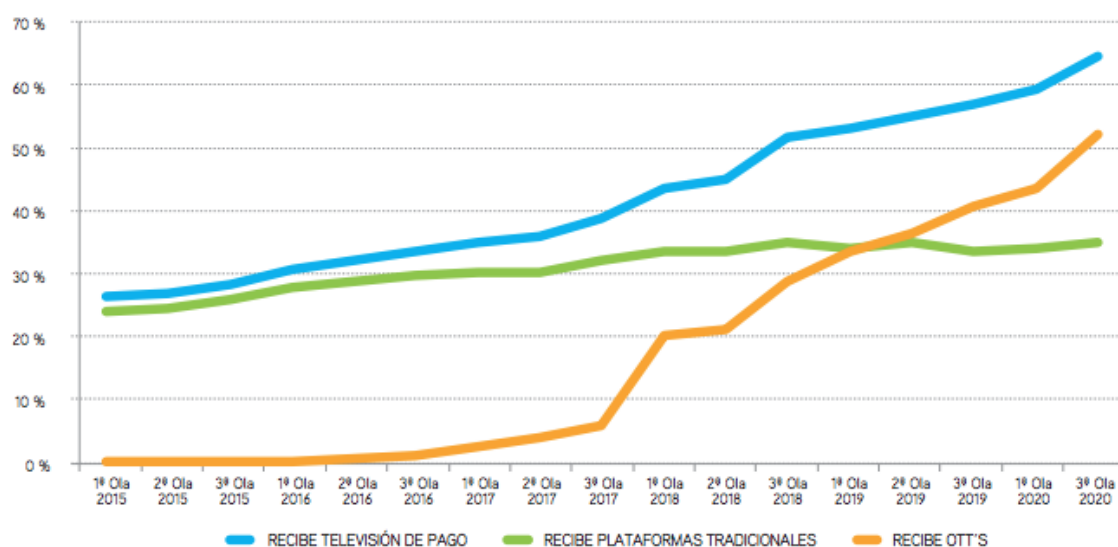
EVOLUCIÓN DE LA TELEVISIÓN DE PAGO - 2015-2020

(% Individuos)

	1ª Ola 2015	2ª Ola 2015	3ª Ola 2015	1ª Ola 2016	2ª Ola 2016	3ª Ola 2016	1ª Ola 2017	2ª Ola 2017	3ª Ola 2017	1ª Ola 2018	2ª Ola 2018	3ª Ola 2018	1ª Ola 2019	2ª Ola 2019	3ª Ola 2019	1ª Ola 2020	3ª Ola 2020
RECIBE TELEVISIÓN DE PAGO	26,5	26,8	28,6	30,8	32,3	33,5	35,2	35,9	39,1	43,7	45,2	51,6	53,3	55,3	57,0	59,3	64,8
RECIBE PLATAFORMAS TRADICIONALES	24,1	24,5	26,0	28,0	29,1	29,9	30,5	30,2	32,4	33,6	33,9	35,3	34,3	35,3	33,6	34,0	34,9
Movistar TV	16,2	16,0	16,4	17,0	17,0	17,2	16,7	16,6	18,4	19,9	19,4	21,3	21,0	21,8	20,0	21,2	21,1
Vodafone TV/Ono	4,7	5,5	5,5	6,0	6,2	7,0	7,6	7,5	7,5	7,2	7,6	7,2	6,5	7,0	6,8	6,4	7,4
Orange TV	0,7	0,6	1,6	1,8	2,4	2,6	2,9	2,7	3,1	4,1	4,4	4,4	4,8	4,5	4,8	4,4	4,6
Euskaltel TV	1,0	0,7	0,8	1,1	1,1	1,1	1,1	1,2	1,2	1,1	1,1	0,9	0,9	0,9	0,8	1,2	0,8
Telecable Asturias	0,8	0,8	0,7	0,8	0,8	0,6	0,7	0,8	0,8	0,7	0,8	0,7	0,8	0,6	0,7	0,5	0,7
R Galicia	0,8	0,7	0,6	0,8	0,7	0,7	0,8	0,7	0,6	0,6	0,6	0,9	0,6	0,6	0,7	0,5	0,6
Jazztel (1)	0,1	0,1	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,8	0,9								
RECIBE OTT'S	0,0	0,0	0,1	0,5	0,6	1,2	2,6	4,1	6,1	20,4	21,1	28,9	33,7	36,5	41,0	43,9	52,3
Netflix				0,4	0,5	1,1	2,5	3,8	5,5	16,3	17,8	23,9	28,5	30,6	35,3	37,4	44,9
Amazon Prime Video							0,0	0,1	0,3	3,3	3,5	7,1	9,7	10,8	13,4	17,0	25,4
HBO							0,2	0,3	1,3	5,4	5,1	7,9	8,1	11,3	11,7	11,0	13,0
Disney+																	7,9
DAZN														1,3	1,9	2,3	1,7
Rakuten TV	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,2	0,3	0,8	0,9	1,3	1,2	1,2	1,4
Filmin														0,7	0,8	0,8	1,4
Sky										0,6	0,4	1,2	1,5	1,3	1,1	1,0	
beIN Connect										0,2	2,0	1,4	0,8	0,8	0,7	0,5	

Notas: Se incluye tanto a individuos que pagan por ello como a los que acceden gratuitamente.
A causa de la pandemia de Covid-19 hubo que suspender la realización de la 2ª ola 2020.

(1) A partir de la 1ª Ola de 2018, Jazztel pesa a ser Orange TV



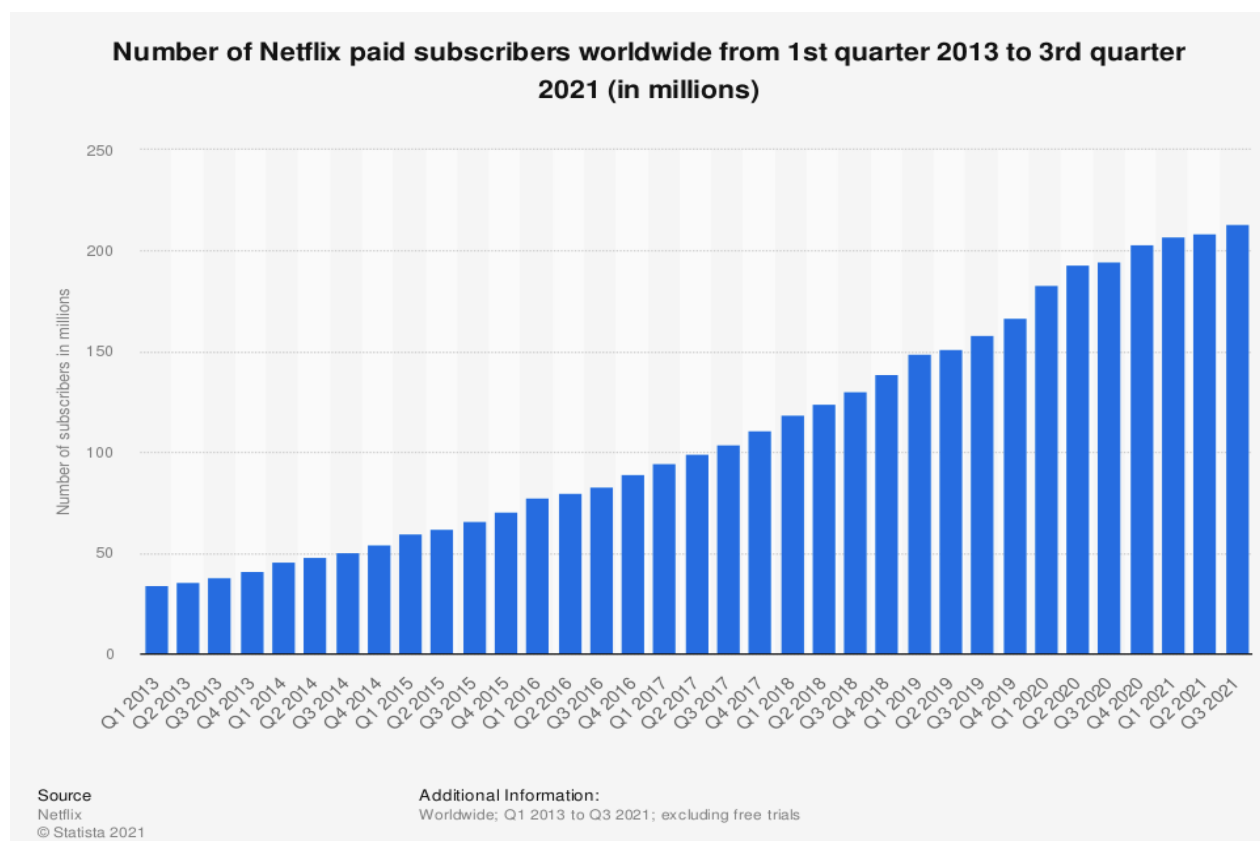
Fuente: AIMC, 2021 citado en Orús, 2022, <https://bit.ly/3rHt6YV>

Los datos que se observan en la figura anterior corresponden a un informe presentado por la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (2021). A continuación, puedes leer el informe completo:

Fuente: Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación [AIMC], (2021). *Marco general de los medios en España*. Recuperado de <https://www.aimc.es/aimc-c0nt3nt/uploads/2021/02/marco2021.pdf>

Netflix lidera el *ranking* de OTT (o plataformas de *streaming*) y su número global de suscriptores sigue creciendo.

Figura 7: Número de suscriptores de Netflix en todo el mundo desde el primer trimestre de 2013 al tercer trimestre de 2021



Fuente: Netflix, 2021 citado en Stoll, 2022, <https://bit.ly/3swS7W1>

También es posible encontrar plataformas propias de clubes y competiciones, como BarçaTV+ (de FC Barcelona) o LaLigaSportsTV (de La Liga española). En estas, el modelo mayoritario también es el de suscripción.

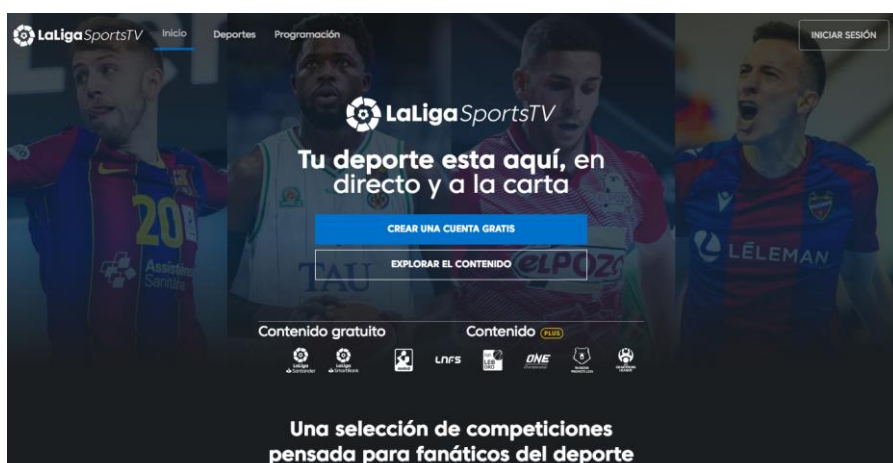


Figura 8: Plataformas propias de clubes: Barca TV+ - FC Barcelona



Fuente: captura de pantalla de Barca TV+ - FC Barcelona (www.fcbarcelona.es)

Figura 9: Plataformas propias de competiciones: LaLiga SportsTV

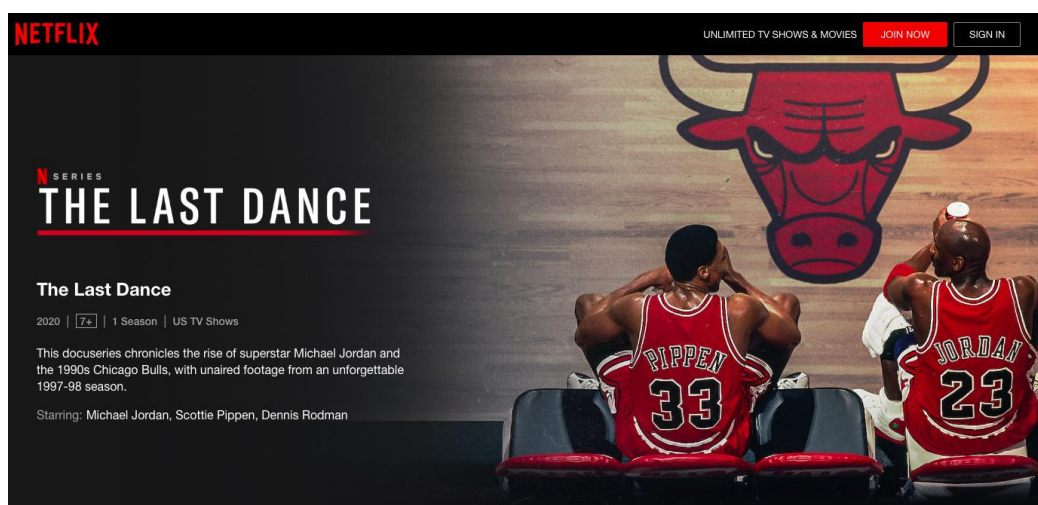


Fuente: captura de pantalla de LaLiga SportsTV (www.laligasportstv.com)

Las redes sociales también son protagonistas de los cambios de consumo en deporte. En los últimos años, Facebook (ahora Meta) adquirió derechos de partidos en vivo de Copa Libertadores, Champions League y grandes ligas de Asia y América. Si bien Facebook ya no tiene estos derechos, desde la red social se seguirán promocionando contenidos y servicios tanto para usuarios como marcas deportivas.

En este contexto, hasta los propios jugadores explotan su marca personal. Un ejemplo claro y exitoso fue el documental *The Last Dance* (Michael Jordan). Este documental se estrenó durante la pandemia de COVID-19, cuando el deporte de competición estaba frenado y había mucha demanda de consumo de contenido deportivo. Quizá a esto se debió el éxito.

Figura 10: Documental *The Last Dance* (Michael Jordan)



Fuente: captura de pantalla de Netflix (www.netflix.com)

4.1.1.3 Círculo vicioso: audiencias e ingresos

Con el objetivo de optimizar las audiencias y los beneficios económicos, se redistribuyeron los horarios de los partidos y adaptaron los calendarios; así, la mayoría de los días hay oferta de partidos en directo. A esto debemos añadirle la oferta de contenidos relacionados con el deporte que se emiten de manera constante. Frente a esta situación, surge un debate: ¿se está produciendo una saturación de la oferta?, ¿se generará una “burbuja” del fútbol?

Adicionalmente, debemos señalar que el deporte como entretenimiento compite contra otras oferta de contenidos; por ejemplo, las series o los *eSports*. Esta competencia genera una caída de la demanda por parte de las nuevas generaciones, planteando una disminución del interés a medio plazo.

Una reducción de las audiencias tendría un impacto directo en las principales líneas de ingresos, puesto que afectaría tanto a los ingresos por patrocinadores, el valor de los derechos, las entradas y los abonos de socios. Por esto, los clubes y competencias deberán invertir en estrategias de *marketing*.

Sin embargo, algunos sectores sostienen que todavía existe margen de crecimiento en el mercado, argumentando su postura con datos de audiencias condicionadas a si el partido se emite en abierto o no (cadenas de pago); se observan partidos relevantes en abierto que han tenido grandes audiencias. También argumentan que se trata de una transformación del modo de seguir el deporte, por lo que habría que sumar audiencias de Twitch, YouTube o TikTok, pero que el fútbol sigue y seguirá siendo parte de nuestra sociedad.

A continuación, se presentan artículos relacionados con las audiencias del deporte:

Fuente: de la Calle, F. (2021). ¿Te ha dejado de interesar el fútbol? Ni eres el único, ni toda la culpa es de la pandemia. En *El Confidencial*. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/2021-02-08/burbuja-futbol-tebas-laliga-audiencias-publico-covid_2931576/

Fuente: de la Calle, F. (2021). Informe Deloitte: cómo sufre cada uno de los grandes clubes de Europa con el COVID. En *El Confidencial*. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/deportes/2021-01-28/informe-deloitte-futbol-real-madrid-barcelona-atletico_2925756/

Fuente: Gantman, M. (2021). Facebook no renovará sus derechos de Copa Libertadores y Champions League, pero seguirá ofreciendo deporte en vivo. En *Big Data Sport*. Recuperado de <https://bigdatasports.media/2021/03/03/facebook-no-renovara-sus-derechos-de-copa-libertadores-y-champions-league-pero-seguira-ofreciendo-deporte-en-vivo/>

Fuente: de la Calle, F. (2021). “Los clubes están en un círculo vicioso: menos audiencia, menos ingresos y menos inversión en 'marketing'”. En *El Confidencial*. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/2021-08-19/clubes-futbol-crisis-audiencia-ingresos-inversion-marketing_3239170/

4.1.2 Consumo de los medios de comunicación

4.1.2.1 Medios tradicionales

Los medios de comunicación de masas (en inglés, *mass media*) tienen una gran influencia sobre el deporte, no solamente para informar y entretener, sino para influir en la opinión del público y los seguidores de fútbol. También para influir en la economía de los clubes, ya que, de acuerdo con la imagen que se proyecta del club y los jugadores en los medios de comunicación, la imagen de marca se podría modificar, afectando indirectamente a los patrocinadores. Además, no se debe perder de vista que los *mass media* son un canal relevante para la publicidad y colaboraron en el proceso de globalización del fútbol.

Si los medios tradicionales han sido prensa escrita, radio y televisión, en los últimos 20 años los espacios de los medios en internet (incluyendo teléfonos móviles) y las redes sociales han tomado todo el protagonismo, tanto en audiencia como en tiempo de publicación. Los medios en internet buscan siempre generar contenidos y la reacción más rápida posible a cualquier novedad que se produzca.

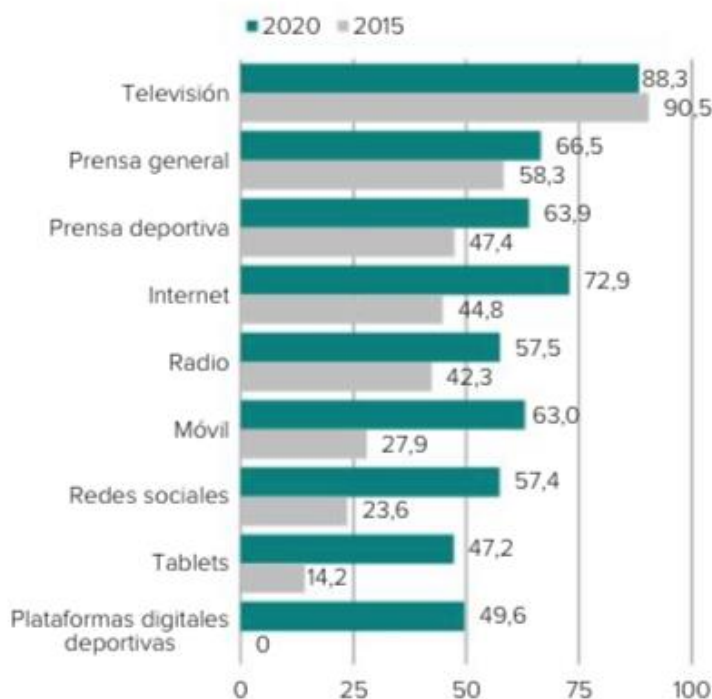
Por ello, desde el punto de vista de la gestión de clubes e instituciones deportivas, se deben tener en cuenta los grupos de interés a tratar dentro de una estrategia de marca.



Figura 11: Personas que suelen informarse acerca del deporte por prensa o medios audiovisuales según tipo de medio

Gráfico 52. Personas que suelen informarse acerca del deporte por prensa o medios audiovisuales según tipo de medio

(En porcentaje de la población que suele informarse)

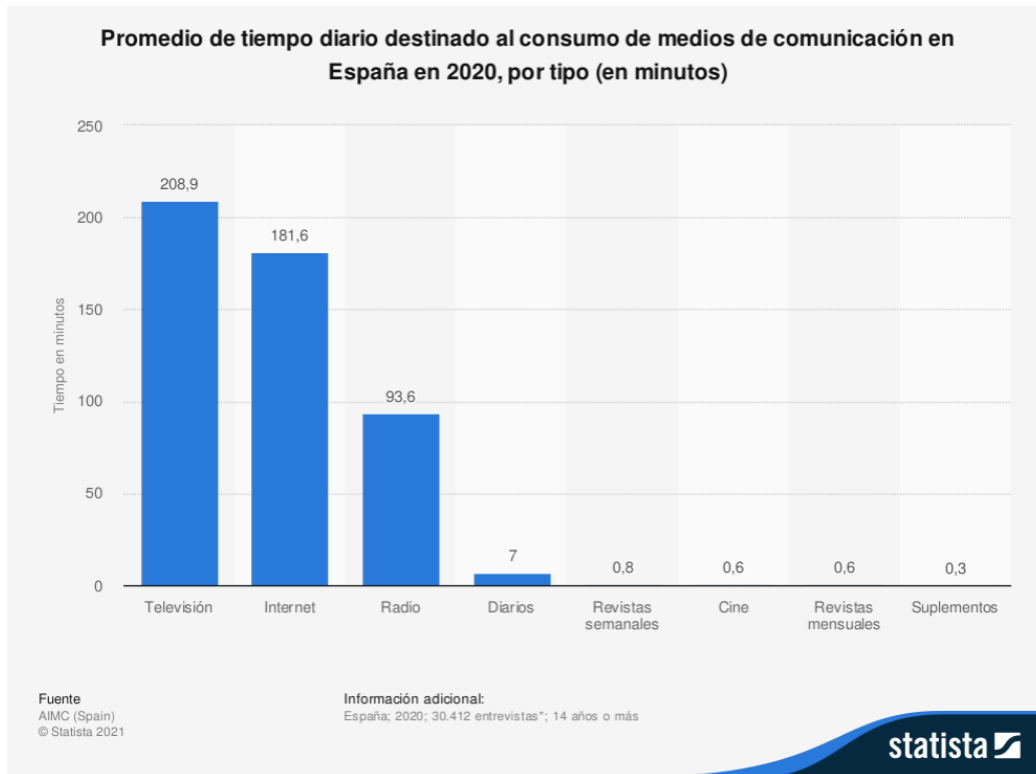


Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte España, 2020, <https://bit.ly/3BfoxIu>

La imagen anterior corresponde a estadísticas publicadas en un informe del Ministerio de Cultura y Deporte de España (2020). A continuación, se presenta el informe completo:

Ministerio de Cultura y Deporte España, (2020). *Estadística 2020. Encuesta de hábitos deportivos en España 2020. Síntesis de resultados.* Recuperado de <https://www.csd.gob.es/sites/default/files/media/files/2021-06/encuesta-de-habitos-deportivos-2020-sintesis-de-resultados.pdf>

Figura 12: Promedio de tiempo diario destinado al consumo de medios de comunicación en España en 2020 (por tipo)



Fuente: AIMC, 2021 citado en Orús, 2022, <https://bit.ly/3rHt6YV>

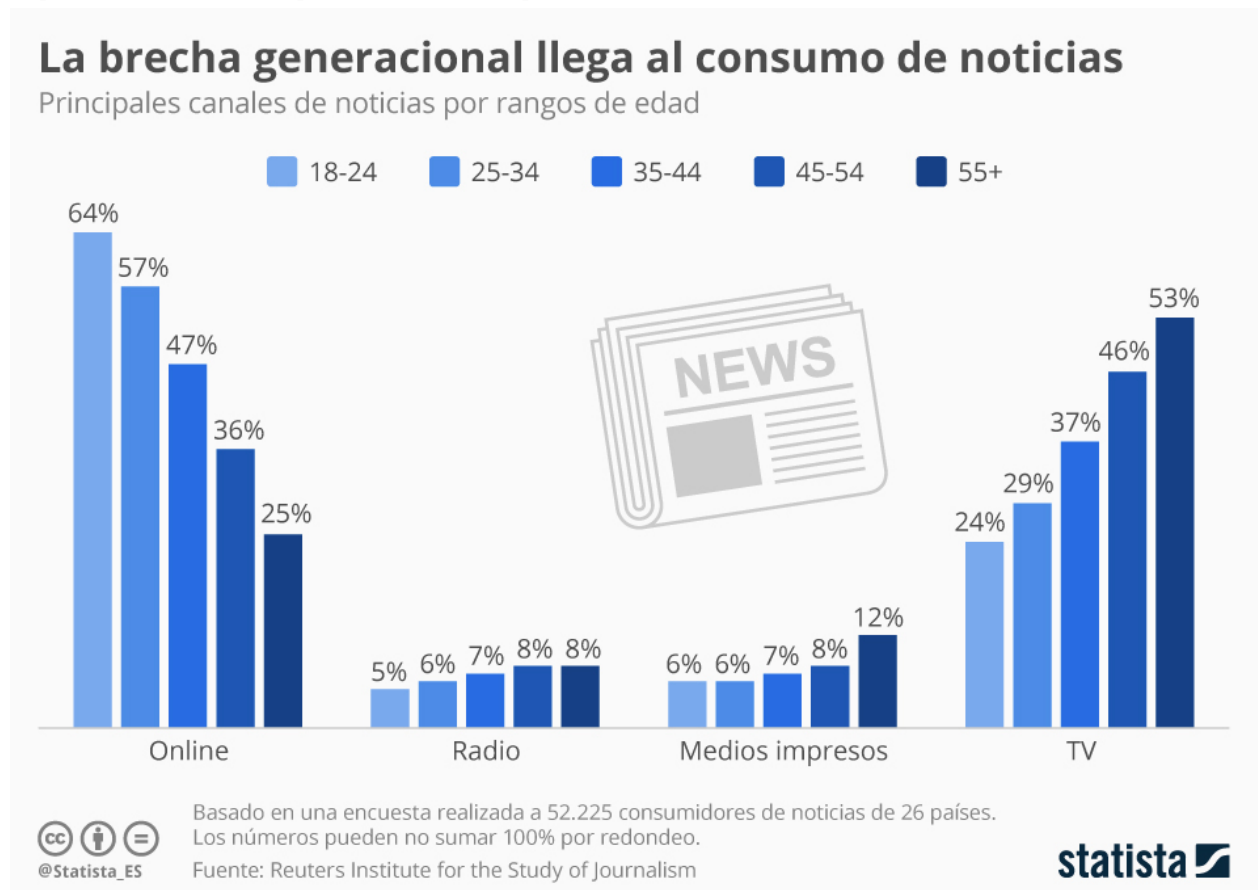
Informe completo:

Fuente: Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación [AIMC], (2021). *Marco general de los medios en España*. Recuperado de <https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2021/02/marco2021.pdf>

4.1.2.2 Otros medios en crecimiento

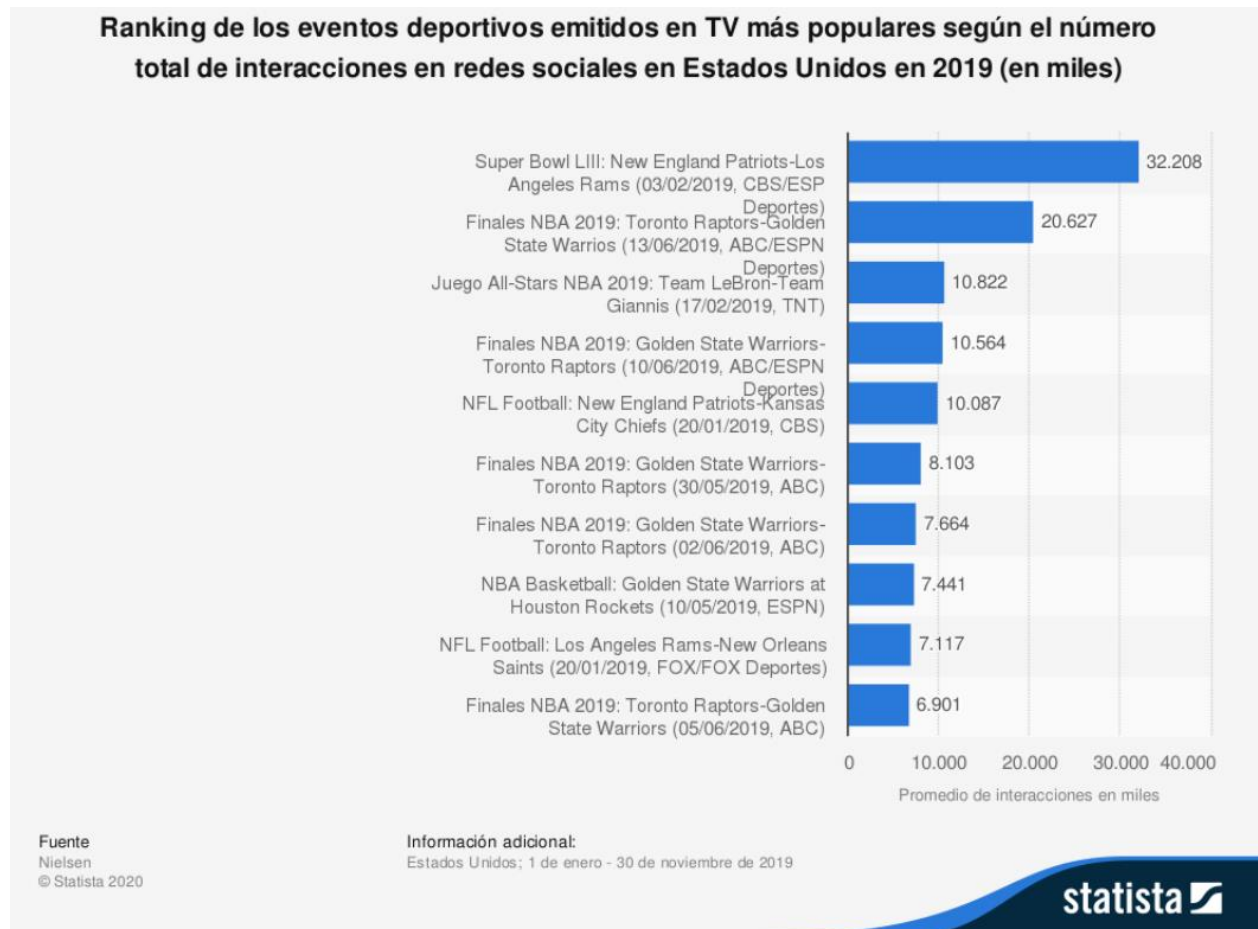
Para las generaciones más jóvenes, los medios tradicionales están pasando a un segundo plano e internet es el canal principal de información. Internet solo compite con la televisión en algunos segmentos.

Figura 13: La brecha generacional llega al consumo de noticias



Fuente: Reuters Institute for the Study of Journalism citado en Statista, 2016b, <https://bit.ly/3uIHF0o>

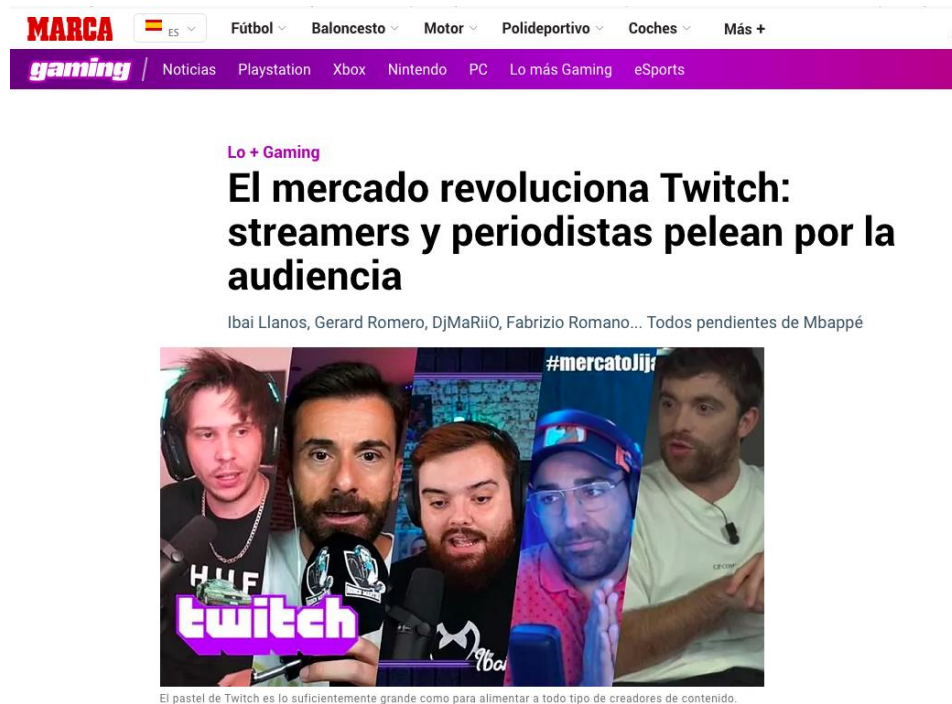
Figura 14: *Ranking* de los eventos deportivos emitidos en televisión más populares según el número total de interacciones en redes sociales en Estados Unidos en 2019 (en miles)



Fuente: Nielsen, 2020 citado en Orús, 2020, <https://bit.ly/33iQItK>

En el ámbito de las redes sociales, principalmente los *streamers* de Twitch, los *youtubers* y los *tiktokers* son los que están teniendo un impacto más relevante en estos últimos años.

Figura 15: El mercado revoluciona en Twitch



Fuente: Tejedor, 2021, <https://bit.ly/3LrxumQ>

Figura 16: LaLiga Casters (La Liga colabora con streamers de Twitch)

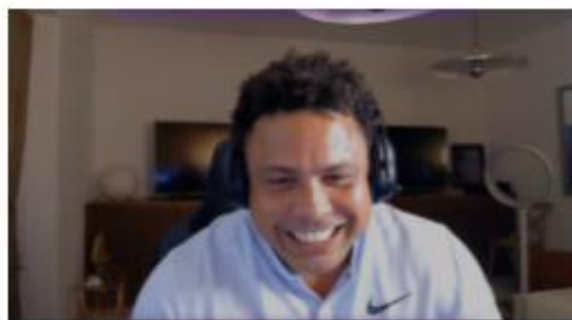
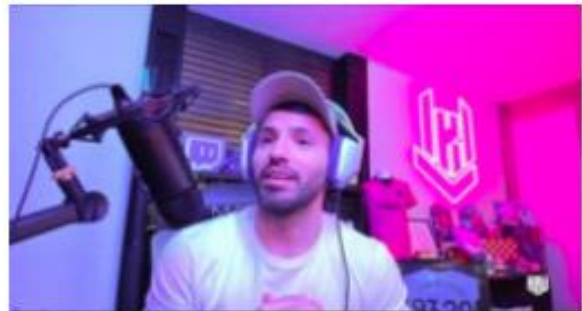


Fuente: LaLiga Digital, 2021, <https://bit.ly/34QowPo>

Relación con medios tradicionales

Cada vez más jugadores se suman a las redes sociales para comentar aspectos personales o de actualidad sin pasar por un medio de comunicación.

Figura 17: Ejemplos de jugadores que participan en Twitch (Neymar Jr., Kun Agüero, Ronaldo Nazario)



Ejemplos: Ayora, 2021, <https://bit.ly/3Lwo9Kr>

En algunas ocasiones, los futbolistas se sienten más cómodos con *streamers* que con la prensa tradicional. Incluso, algunos jugadores ya han dado alguna nota exclusiva a *streamers*, compitiendo (sin buscarlo) con los medios y provocando cierta polémica con algunos periodistas.

Figura 18: Lionel Messi debuta en Twitch con Ibai Llanos

Lionel Messi debuta en Twitch con Ibai Llanos



Reviva el debut de Lionel Messi en Twitch con Ibai Llanos, quien ha tenido cientos de reacciones en el mundo del deporte y el periodismo.



Fuente: Kienyke, 2021, <https://bit.ly/3szZAnj>

Figura 19: Publicación Ibai Llanos sobre la participación de Lionel Messi en Twitch



"La primera vez que Lionel Messi aparece en Twitch. Ibai hizo historia. Todo con un simple celular. No más", "Ibai en la cena de despedida de Messi. Esto es increíble"; "Por lo que sea, Messi prefiere una entrevista con Ibai que una con Juanma Castaño. No entiendo la razón", fueron algunas reacciones.

Fuente: Llanos, 2021, <https://bit.ly/3JskCeB>

Además de *influencers* que crean contenidos y opinan sobre el deporte y los propios jugadores, las redes sociales también son usadas por parte de algunos periodistas que no

representan a ningún medio de comunicación; por ejemplo, Fabrizio Romano es especialista en el mercado de fichajes.

Figura 20: Fabrizio Romano, el hombre que anticipa todos los fichajes

El Confidencial

Deportes ■ Fútbol

ENTREVISTA EXCLUSIVA

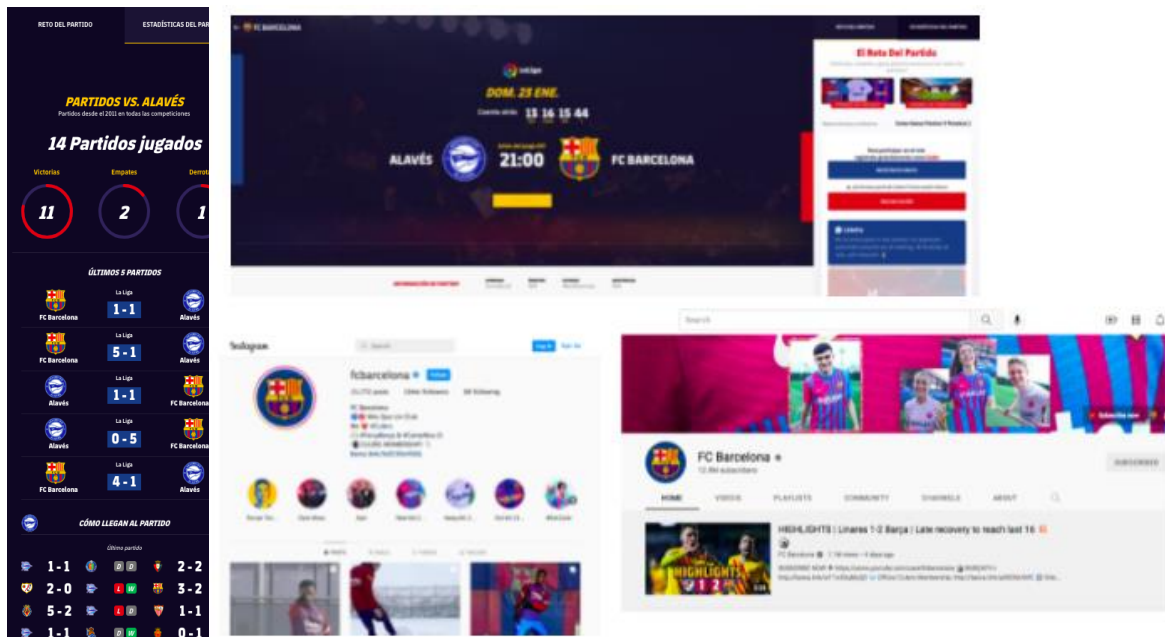
Fabrizio Romano, el hombre que anticipa todos los fichajes: "Mi misión es ser fiable"

En el mundo del fútbol, un traspaso no ha sucedido de verdad hasta que este periodista italiano lo confirma. Así se ha convertido en la gran autoridad para millones de aficionados

Fuente: Villareal, 2021, <https://bit.ly/3Jdoi3E>

Finalmente, debemos mencionar que los clubes deben convivir dentro de este ecosistema digital. Por ello, presentan sus propios contenidos junto a los contenidos de los medios, las competencias y los propios jugadores. Es decir, clubes, medios de comunicación, competencias y jugadores se explotan en conjunto para el crecimiento en simultáneo.

Figura 21: FC Barcelona en medio y redes sociales



Fuente: FC Barcelona, 2021a, <https://bit.ly/3oHvuxa>

La estrategia en redes sociales de los clubes es generar contenidos e incrementar la interacción con los seguidores para que lleguen a la página web y los conozcan mejor. En las páginas web, los clubes aportan mejores servicios y experiencias y, así, monetizan.

Figura 22: El FC Barcelona, líder mundial en interacciones



Fuente: FC Barcelona, 2021a, <https://bit.ly/3oHvuxa>

Figura 23: El FC Barcelona número 1 en YouTube, Twitter, Instagram y TikTok



Fuente: FC Barcelona, 2021a, <https://bit.ly/3oHvuxa>

COVID y consumo de fútbol (en estadios)

A principios de la pandemia las competencias se cancelaron y, aunque más tarde se reanudaron con restricciones de público, quedó de manifiesto que el límite de aforo es

realmente necesario tanto para el deporte como para el espectáculo. Esta situación enfatizó la idea de que la oferta de consumo de fútbol desde casa es cada vez más completa y a un precio más razonable. Por este motivo, los clubes deben trabajar en la experiencia general para el momento en el que un fan asiste a un club a ver un partido, ofreciendo algo más que solo el juego, incluyendo servicios y actividades adicionales y, en definitiva, una experiencia única.

Los grandes clubes han renovado recientemente, o plantean renovar, su estadio para adaptarse a estas necesidades. Existen diferentes estrategias, desde estadios con mayores prestaciones, hasta planteamientos de infraestructuras más pequeñas, pero con muchas prestaciones, para que la experiencia sea más exclusiva.

En conclusión, es prioritario conocer a los fans, saber cómo consumen fútbol y adaptar la oferta para ser atractivos para los diferentes segmentos. Esto incluye desde los propios fans del club, hasta aficionados al deporte en general para conseguir vincularlos emocionalmente con los valores y la marca del equipo. Para ello hay que usar los canales y formatos que se adaptan a cada caso. Más allá de los valores, la estrategia de internacionalización de los clubes debe adaptar los contenidos a cada país, idioma y cultura, especialmente para aquellos en que el fútbol no es el principal deporte, pero que tienen un margen de crecimiento en el mercado. En esos casos, los clubes tienen que aprovechar el esfuerzo para ganar adeptos al fútbol como deporte.

Es recomendable monitorizar la información que publican los medios para evitar o resolver potenciales crisis reputacionales, tomar acciones para convertirlos en socios. Teniendo también en cuenta que aunque el principal activo actual de los clubes de fútbol son los equipos masculinos, hay que completar el seguimiento añadiendo los equipos femeninos, ya que están ganando peso y cada vez más adeptos, además de los clubes multideportivos que cuentan con más equipos de otros deportes y el resto de actividades relevantes de la entidad.

Unidad 4.2 Innovación y futuro de la industria del deporte

4.2.1 Innovación en el deporte

La innovación siempre ha estado presente en el contexto del deporte. El deporte constantemente ha actualizado reglas, formatos elementales, organizaciones y el modo de practicarlo como deportista y seguirlo como espectador, constituyéndose en una disciplina que va evolucionando con el tiempo.

La gestión de la innovación es un concepto más contemporáneo. El concepto de innovación se puede definir de modo muy tan simple y amplio como cualquier cambio que genere valor. Sin embargo, en el contexto de las organizaciones, las ideas que generan valor se han formalizado en de cuatro tipos: organizativas, de procesos, comerciales y tecnológicas, según establece la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos) en su planteamiento para definir la innovación y que formalizó en su publicación *Medición de las Actividades Científicas y Tecnológicas. Directrices propuestas para recabar e interpretar datos de la innovación tecnológica: Manual Oslo (1997)*, conocido como el *Manual de Oslo*, referente para medir y formalizar la innovación. En posteriores versiones se ha ido ampliando, la última, en 2018 ya incorpora aspectos como las cadenas de valor globales.

A continuación, se presentan artículos relacionados con la definición de innovación y el Manual de Oslo:

Fuente: OECD, (s.f.). *Definición de innovación*. Recuperado de [Defining innovation - OECD](#)

Fuente: OECD; Eurostat, (2007). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3.ra. ed.). Madrid, España: Tragsa [Oslo Manual | READ online](#)

Al proceso clásico de investigación realizada por universidades y centros de I+D y trasladados al mercado por parte de las empresas en forma de productos y servicios, se le suma el impulso dado para todos los sectores de la sociedad por parte de los Estados (administración) y las organizaciones privadas. En este sentido, ha sido necesario establecer un proceso de innovación descrito como modelo 'triple hélice' (Etzkowitz y Leydesdorff, 1998), que en nuevas versiones concretó que era necesario la colaboración estrecha entre todas las partes implicadas.

Todo ello implica también al deporte, un sector muy dinámico en el que se están generando ecosistemas con la aparición de incubadoras y aceleradoras de *startups*, llegando a generar *hubs* de innovación.

Ejemplos: el FC Barcelona con su Barça Innovation Hub.

Figura 24: Barça Innovation Hub



ÚLTIMAS TENDENCIAS

Arquitectura para generar ingresos en los nuevos estadios

CATEGORY: **MARKETING, COMUNICACIÓN Y MANAGEMENT**



Fuente: captura de pantalla de FC Barcelona Innovation Hub (<https://barcainnovationhub.com/es/>)

Como ejemplo de inversión y colaboración de los sectores públicos y privados podemos nombrar el acuerdo de LaLiga de España con el fondo de inversión privado CVC y los fondos públicos Next Generation por parte de la UE, como oportunidad para generar un ecosistema *sportstech*.

A continuación, se presentan artículos relacionados con *hubs* de innovación en el deporte:

Fuente: Hubb30, (2021). *Los hubs deportivos, redes expertas*. Recuperado de <http://hubb30.cat/es/los-hubs-deportivos-redes-expertas>

Fuente: Palco23, (2021). *Arranca LaLiga Impulso: LaLiga y CVC firman el acuerdo*. Recuperado de <https://www.palco23.com/competiciones/arranca-laliga-impulso-laliga-y-cvc-firman-el-acuerdo>

Fuente: Unión Europea, (s.f.). *NextGenerationEU*. Recuperado https://europa.eu/next-generation-eu/index_es

Fuente: Palco23, (2021). *CeltaLab1923 impulsa su 'hub' de innovación con una competición de 'start ups'*. Recuperado de <https://www.palco23.com/clubes/celtalab1923-impulsa-su-hub-de-innovacion-con-una-competicion-de-start-ups>

Fuente: Palco23, (2022). *Barcelona destina seis millones de euros a fomentar la práctica deportiva*. Recuperado de <https://www.palco23.com/entorno/barcelona-destina-seis-millones-de-euros-a-fomentar-la-practica-deportiva>

En el contexto actual de transformación digital de la industria del deporte, probablemente la innovación derivada de las tecnologías es la que más está condicionando su futuro.

Vemos, a continuación, algunos ejemplos relevantes de cómo la tecnología impacta hoy y qué tendrá mayor impacto en el futuro.

4.2.2 Innovación: nuevos usos de la tecnología en el deporte

La influencia de la tecnología en el deporte afecta a todos los niveles relacionados con la actividad.

En los aspectos más relacionados con la propia práctica deportiva, se plantean innovaciones tanto en el formato de las competiciones, en la evolución de los entrenamientos, y en la preparación física y, si es necesaria, la recuperación. Diariamente, se desarrollan nuevos dispositivos relacionados con la actividad física que permiten recopilar más información útil para hacer seguimiento, optimizar y personalizar los entrenamientos, y servir de herramienta de soporte a los servicios médicos para prevenir, diagnosticar o tratar las lesiones.

Figura 25: Innovación y nuevos usos de la tecnología en el deporte



Fuente: FIFA, s.f., <https://fifa.fans/3uGweX6>

Tradicionalmente, un individuo y su entrenador han sido responsables de la gestión y supervisión de los regímenes de entrenamiento y desempeño. Aparte de ver reproducciones de video y analizar técnicas, había pocas formas de capturar y analizar las diferentes variables biomecánicas (el movimiento de las extremidades) o biométricas (frecuencia cardíaca). Hoy en día, utilizando una combinación de *big data*, reconocimiento de video e IoT, podemos generar un conjunto de datos increíblemente rico de cada deportista.

Por ejemplo, la tecnología de seguimiento de atletas en 3D se basa en la visión por computadora y los algoritmos de aprendizaje profundo para crear representaciones en 3D de los atletas durante el entrenamiento y la competencia. El sistema utiliza los datos biomecánicos en tiempo real del atleta para producir un modelo digital preciso del rendimiento, lo que permite un análisis granular de cada movimiento. (MIT Technology Review, 2021, <https://bit.ly/3oIgeq8>)

La información relacionada con la práctica deportiva se utiliza, a su vez, para el seguimiento de la práctica deportiva, ya sea en lo técnico y profesional por parte de entrenadores, para el arbitraje de partidos o para seguimiento por parte de equipos técnicos y ojeadores, incluso por parte de los propios deportistas para su autoconocimiento, llegando a otorgar una ventaja competitiva respecto de los rivales.

Figura 26: Seguimiento de la práctica deportiva



Fuente: FC Barcelona Innovation Hub citado en Pérez Ramos, 2019, <https://bit.ly/33ejaga>

A continuación, se presentan artículos relacionados con el seguimiento de prácticas deportivas:

Fuente: Álvarez, D. (2021). De la partícula de dios al balón. En *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/deportes/2021-10-15/de-la-particula-de-dios-al-balon.html>

Página web de Transfermarkt: [Transfermarkt](https://www.transfermarkt.com)

Búsqueda avanzada de jugadores de Transfermarkt: <https://www.transfermarkt.com/detailsuche/spielerdetail/suche>

Fuente: Magaña, D. M. (2022). *Bill Manning: "Busqué en Transfermarkt jugadores que acababan contrato y Lorenzo Insigne salió en la lista"*. Recuperado de https://us.as.com/us/2022/01/11/futbol/1641915159_672120.html

Esta información también es de gran interés con respecto al consumo de deporte como espectáculo. Los medios de comunicación y las plataformas para seguir partidos y actualidad deportiva presentan cada vez más estadísticas en tiempo real y se toman como base para el análisis de la evolución de equipos y las competencias en las que participan.

A continuación, se presenta una nota periodística sobre las nuevas formas de ver el fútbol:

Fuente: Pascual, M. (2021). *Elegir cámara e interactuar con las repeticiones y las estadísticas, las nuevas formas de ver el fútbol*. En *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/tecnologia/2021-05-19/elegir-camara-e-interactuar-con-las-repeticiones-y-las-estadisticas-las-nuevas-formas-de-ver-el-futbol.html>

A su vez, todo este volumen de datos sirve para generar conocimiento. Desde disponer de datos históricos hasta perfilar y contrastar con la información disponible de los deportistas, profesionales o amateurs, produce más conocimiento para el sector. Este proceso, aunque ya existente, se está digitalizando y automatizando, incrementando su potencial. La tecnología permite procesar y compartir datos e imágenes tanto en diferido como en tiempo real, y permite analizarse de un modo mucho más avanzado mediante la participación de científicos de datos, herramientas de *big data* e inteligencia artificial.

A continuación, se presentan artículos que se explayan sobre el tema:

Fuente: FC Barcelona Innovation Hub, (2020). *Tecnologías de monitorización para análisis deportivo*. Recuperado de <https://barcainnovationhub.com/es/tecnologias-de-monitorizacion-para-el-analisis-deportivo/>

Fuente: Telefónica Tech, (2019). *Datos e Inteligencia Artificial: clave en la estrategia deportiva*. Recuperado de <https://empresas.blogthinkbig.com/big-data-estrategia-deportiva/>

Las tecnologías para recopilar y explotar estos datos son muy variadas, existen muchos dispositivos y herramientas específicas para tareas médicas o de preparación física, sistemas de monitorización del juego para seguir (*trakear*) a jugadores individuales y a todo los miembros de un equipo (en el caso de partidos) incluyendo posición sobre el terreno de juego, del equipo, de sus rivales y el balón, y es aplicable a cualquier de los deportes colectivos.

Un papel destacado es para los usos y tecnologías relacionadas con la imagen. Desde los usos del vídeo más supervisado como ha podido ser la aplicación del VAR, como soporte al arbitraje de fútbol, a sistemas automáticos basados en el reconocimiento de imagen, como la detección automática de goles en el fútbol, o las soluciones de automatización parcial o total de la producción audiovisual de entrenamientos y partidos, que cada vez deberán registrarse en más formatos.



Ejemplo producción automática: [Pixellot You | Graba Deportes, Analiza Juegos, Comparte Vídeos y Ahorra Tiempo](#)

A continuación, se presenta una nota periodística sobre las retransmisiones automáticas en el deporte:

Fuente: Cifuentes, P. (2020). ¿La muerte de los cámaras? Llegan las retransmisiones automáticas al deporte. En *El Confidencial*. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/deportes/2020-11-24/produccion-automatica-retransmisiones-deporte_2845188/

Figura 27: Ejemplo de nuevos formatos



Fuente: Álvarez, 2019, <https://bit.ly/3Lp06xf>

Más información:

Fuente: Pascual, M. (2021). Elegir cámara e interactuar con las repeticiones y las estadísticas, las nuevas formas de ver el fútbol. En *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/tecnologia/2021-05-19/elegir-camara-e-interactuar-con-las-repeticiones-y-las-estadisticas-las-nuevas-formas-de-ver-el-futbol.html>

Los aficionados al deporte de todo el mundo tienen mucho que ganar con la creciente digitalización de los deportes y los eventos deportivos. Durante décadas, los deportes para espectadores fueron en gran parte pasivos y episódicos, con fanáticos que asistían a eventos ocasionales y veían a otros en televisión o leían sobre ellos en los periódicos. Hoy en día, las redes sociales y los teléfonos inteligentes han facilitado experiencias deportivas interactivas en múltiples plataformas en un flujo perpetuo. Los fanáticos ya no solo quieren ver a su jugador favorito un domingo por la noche; quieren saber cómo se recuperan el lunes, verlos entrenar el martes y discutir sus elecciones de moda el miércoles. (MIT Technology Review, 2021, <https://bit.ly/3oIgeq8>)

La presencia de la tecnología en todas las capas de la práctica deportiva está condicionando las normas y formatos de partidos y competencias profesionales, también está afectando al seguimiento como espectáculo con la posibilidad de consumir en tiempo real contenido adicional a los partidos en directo. En marzo de 2015, el IFAB decidió permitir el uso de tecnología en el fútbol. Esta tendencia amplía la distancia entre el deporte de élite y el amateur. Existen detractores alegando que se puede perder la esencia del fútbol y que, se podría llegar al extremo de diferenciar entre deportes tradicionales y no tradicionales, situación que no estará exenta de debate.

Mientras, crecen nuevas industrias como los *e-sports*, con gran interés por parte del público más joven.

A continuación, se presentan dos artículos relacionados con los *e-sports*:

Fuente: Antón, M. (2019). *Deporte tradicional vs. Esports: la comparativa*. Recuperado de <https://www.marca.com/esports/2019/12/01/5de37734e2704e20928b4575.html>

Fuente: CISESports; PwC, (2016). *The burgeoning evolution of eSports From the fringes to front and center* *Consumer Intelligence Series*. Recuperado de https://www.pwc.es/es/publicaciones/entretenimiento-y-medios/assets/pwc_intelligence-series_esports.pdf

Incluso, a largo plazo, la tecnología permitirá más variantes deportivas, desde la interacción en tiempo real por parte de los espectadores hasta el fútbol practicado por robots.

Figura 28: Ejemplo de fútbol practicado por robots



Fuente: Euronews, s.f., <https://bit.ly/3Bg7WEt>

Video

Fuente: Euronews [euronews (en español)]. (s.f.). *Los robots también juegan al fútbol* [YouTube]. Recuperado de Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=saS-pZKSZxk>

4.2.3 Estadios del futuro

Los nuevos estadios serán cada vez más inteligentes y con grandes avances tecnológicos y, se diferencian de los anteriores por su enfoque polivalente, multiuso y multideporte. Al ser grandes espacios que, en muchos casos, se usan solo para el día del partido y luego están muchos días sin uso o con poco uso, será relevante potenciar diferentes actividades en ellos, adaptando la operativa, los servicios y la oferta comercial, convirtiéndolos todavía en mayores activos para que los clubes incrementen y generen nuevas líneas de ingreso.

Para ello, la tecnología será omnipresente en los diseños de estadios del futuro. Los proyectos actuales ya incluyen césped retráctil, videomarcadores 360°, conectividad 5G, coberturas de diseño con capacidad de realizar proyecciones, disponibilidad de tecnologías inmersivas y, en especial, mejorar la experiencia centrada en el deporte, buscando la interacción con los usuarios.

En cuanto al día del partido, los estadios contribuirán al espectáculo y a la mejora de la experiencia. Las nuevas prestaciones y servicios se completarán con un mayor uso de elementos visuales como grandes pantallas, proyecciones tridimensionales u holográficas en espacios principales como el campo, generando una experiencia aumentada para el seguimiento del evento.

Los estadios deberán ser cada vez más sostenibles en materia de consumo energético y huella de carbono. El reducir el consumo debería tender a cero e incluso, se plantean edificaciones que son capaces de producir ellas mismas la energía que necesitan y hasta comercializar o colaborar con la producción de energía de la sociedad. En el caso del Amsterdam Arena (Ajax FC) el techo consta de 4200 paneles solares que le permiten obtener el 10 % de la energía consumida, y su estructura reutiliza el agua de la lluvia para regar el césped. O el Nuevo San Mamés (Athletic Bilbao) que fue el primer estadio de Europa en obtener la certificación LEED (*Leadership in Energy and Environment Design*) que por sus innovaciones reduce el consumo en un 40 %.

A continuación, se presentan artículos relacionados con los estadios del futuro:

Fuente: Redacción As, (2021). *Ras Abu Aboud fija nuevos estándares sostenibles*. Recuperado de https://as.com/futbol/2021/02/24/mundial/1614158378_428359.html

Fuente: NAN Arquitectura, (2021). *El estadio desmontable, transportable y reutilizable de Fenwick Iribarren para Qatar 2022 se estrena el próximo 30 de noviembre*. Recuperado de <https://nanarquitectura.com/2021/10/07/el-estadio-desmontable-transportable-y-reutilizable-de-fenwick-iribarren-para-qatar-2022-se-estrena-el-proximo-30-de-noviembre/51411>

A nivel comercial, los estadios en sí ya son grandes centros comerciales, y se deberán adaptar a ser los epicentros de interacción con los fans, generando la posibilidad de dar valor adicional a los patrocinadores y consultar, medir y recolectar datos importantes sobre su relación con las instituciones, y realizarlo de modo totalmente integrado con la interacción digital.

Respecto a la tecnología y la conectividad, en los últimos años, los seguidores que asistían a un encuentro en el estadio usaban la red wifi de alta velocidad para recibir información y estadísticas sobre el partido en el momento, compartir contenido en las redes sociales y pedir alimentos y bebidas en línea y recibirlos directamente en sus asientos. Sin embargo, con la gran capacidad de conectividad 5G, el despliegue de dispositivos tecnológicos IoT, sumado a la capacidad de computación actual los nuevos estadios proyectados están elevando esta experiencia.

La planificación, gestión y operativa de estos eventos también se ven fuertemente optimizadas y, de algún modo, conectadas al resto de las ciudades donde se localizan los estadios, regulando transporte público, tráfico, distribuyendo a los visitantes de modo más seguro y eficiente, evaluando densidades, contrastando datos y actuando en tiempo real, gracias a tecnologías como los gemelos digitales, también aplicables a estadios de fútbol.



Figura 29: Ejemplo de tecnologías aplicadas a los estadios de fútbol



Fuente: FC Barcelona, 2021b, <https://bit.ly/3oIiCqw>

A continuación, se presentan artículos relacionados con los estadios del futuro:

Fuente: López Egea, M. (2021). Entre el modelo USA y Tottenham Stadium: cómo imagina el Barça su futuro estadio. En *Palco23*. Recuperado de <https://www.palco23.com/equipamiento/entre-el-modelo-usa-y-tottenham-stadium-como-imagina-el-barca-su-futuro-estadio>

Fuente: Santamaría, A. (2020). Estadios del futuro, eje del negocio del fútbol. En *Expansión*. Recuperado de <https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2020/01/10/5e0a39bae5fdeaad548b45ea.html>

Fuente: FC Barcelona, (2021b). *¿Cómo será el futuro Camp Nou?* Recuperado de <https://espaibarca.fcbarcelona.com/es/futuro-camp-nou/como-sera-futuro-camp-nou/>

Fuente: Corchero, A. (2019). Así serán los estadios del futuro. En *Mundo Deportivo*. Recuperado de <https://www.mundodeportivo.com/futbol/20190402/461429332230/asi-seran-los-estadios-del-futuro.html>

Los estadios del futuro:

Fuente: GOL [GOL]. (s.f.). *Los estadios del futuro* [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=HjGaepaA7g4>

Gemelo Digital del estadio del FC Barcelona:

Fuente: Cordis Europa, (s.f.). *Supercomputación al servicio de los aficionados al fútbol del Barcelona*. Recuperado de <https://cordis.europa.eu/article/id/428483-supercomputing-at-the-service-of-barcelona-football-fans/es>

Guía UEFA de estadios de calidad:

Fuente: UEFA, (s.f.). *Guía UEFA de Estadios de Calidad*. Recuperado de https://es.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Stadium&Security/02/11/78/29/2117829_DOWNLOAD.pdf

4.2.4 Innovación para generar nuevos modelos de negocio

Las principales líneas de ingresos de los clubes son la participación en competiciones, venta de derechos de TV, venta de *tickets* para partidos, patrocinios, licencias, venta de camisetas, además de la venta de jugadores y las cuotas de socios dependiendo del tipo de club. En todas ellas, existe cierto margen de optimización y crecimiento, por ejemplo, los ingresos por participación en competiciones se pueden ver incrementados por una reorganización de horarios con mejor audiencia global y mejor venta de entradas en lo local. También se podrían adaptar formatos de competiciones, con enfoque más dinámico favoreciendo al espectáculo, o mejorando el negocio alrededor de la asistencia al partido incrementando también la facturación en días de partido.

De modo complementario, existen posibilidades de generar nuevos negocios por parte de los clubes a explorar, pero para ello, probablemente, será necesario tener una mentalidad innovadora, una visión más amplia y esperar resultados a medio largo plazo. Para establecer cómo se puede ir desplegando la innovación deportiva mediante nuevos modelos de colaboración que están planteando los clubes, es posible tomar como referencia las estructuras de los modelos de colaboración de las empresas y los centros de investigación, que ejecutan procedimientos diferentes, pero con el mismo desafío de innovar, actualizarse y ser cada vez más competitivos.

En este aspecto los clubes se están profesionalizando cada vez más, incorporando ideas de otros sectores en su cadena de valor y abriéndose a colaborar con agentes de otros sectores como empresas tecnológicas, productoras de contenidos, especialistas en procesado y explotación de datos, empresas especializadas en energías renovables y sostenibilidad, medicina y nutrición, ropa deportiva y un largo etc., con las que se pueden buscar sinergias de cualquier aspecto que tenga que ver con el deporte. Esto es desarrollar y generar productos conjuntamente, compartir el conocimiento, redes de capacitación, mejora continua y colectiva en intereses comunes; generando, con todo ello, un ecosistema de innovación.

Es relevante disponer de un proceso de innovación para transferir el conocimiento generado a los departamentos encargados de las necesidades de deportivos, de los fans o de cualquier otro actor, agente o actividad clave de los clubes, así como monetizarlo mediante el desarrollo de nuevos productos o servicios para comercializar, por parte del club o mediante terceros, generando así esta diversificación necesaria para el sector.

Por citar un ejemplo, el Barcelona lidera una iniciativa en esta línea con el Barça Innovatio Hub, un ecosistema que impulsa el conocimiento y la innovación, en colaboración con marcas de prestigio, universidades, centros de investigación, *startups*, emprendedores, estudiantes, deportistas e inversores de todo el mundo. Con esto quiere generar nuevo conocimiento y crear nuevos productos y servicios, de los que se puedan beneficiar no solo sus propios deportistas, sino también sociedad en general.

El impacto social está en coherencia con el lema del FC Barcelona, “*més que un club*”, y se capitaliza conjuntamente al liderazgo en innovación en forma de impacto social positivo a modo de desarrollo, apoyo o visibilización de proyectos sociales, que tienen un valor añadido al impactar positivamente en la marca. Este valor contribuye a generar un valor adicional que repercute en el resto de líneas de negocio, especialmente los patrocinios. Idealmente, parte de este beneficio se debe reinvertir otra vez en investigación y seguir el círculo, creciendo y aportando cada vez más al deporte.

Hay que tener en cuenta que existen nuevas industrias vinculadas al deporte y a la tecnología en gran crecimiento. Un gran ejemplo de ello son los *e-sports*, el *gaming* aplicado a los deportes. Se trata de una industria que sigue con gran crecimiento, con presencia de la mayoría de grandes ligas y los principales clubes, y donde el fútbol es un tipo de juego más, -principalmente los torneos de fútbol FIFA y PES, algunos exclusivos para clubes de fútbol como el eFootball.Pro – . Existen otros juegos, además de las disciplinas deportivas, como estrategia en tiempo real, lucha o carreras. Se trata, se trata de juegos como Fornite, League of Legends o Counter Strike con más de 500 millones de seguidores en todo el mundo, grandes ligas y torneos con miles de espectadores –la mayoría muy joven – presenciando los juegos en directo. También tienen una fuerte presencia en la red, especialmente en YouTube y Twitch. Las marcas y los inversores auguran un gran futuro en esta línea. Todos los clubes y entidades del sector del deporte deberían tener su propia estrategia de *e-sports* para no quedar atrás.

A continuación, se presentan dos artículos relacionados con los *e-sports*:

Fuente: Antón, M. (2021). *Deporte tradicional vs. Esports: la comparativa*. Recuperado de <https://www.marca.com/esports/2019/12/01/5de37734e2704e20928b4575.html>

Fuente: CISESports; PwC, (2016). *The burgeoning evolution of eSports. From the fringes to front and center Consumer Intelligence Series*. Recuperado de https://www.pwc.es/es/publicaciones/entretenimiento-y-medios/assets/pwc_intelligence-series_esports.pdf

Otro ejemplo de nuevas industrias vinculadas con el deporte y a la tecnología, también en gran crecimiento son las derivadas de la tecnología *blockchain* o cadena de bloques. Se trata de una red descentralizada que gestiona la información de modo muy consistente, pues no permite modificaciones de las transacciones ya realizadas, por lo que aporta garantías para identificar autores o propietarios de cualquier transacción.



Tiene multitud de aplicaciones, la más conocida es la gestión de unidades de valor que se le asignan a un modelo de negocio, los tókenes. Estos se pueden diferenciar entre los fungibles –es decir, que se pueden dividir como por ejemplo las criptomonedas–, y los no fungibles (*Non-Fungible Token*, NFT), que tienen la peculiaridad de ser únicos, convirtiéndose cada uno en un activo único con el cual invertir, algo muy similar a las obras de arte, que también ha generado un gran mercado del coleccionismo, con un trasfondo especulativo con la intención de ganar dinero tras su revalorización.

Figura 30: Ejemplo de *tech blockchain* o cadena de bloques aplicada al deporte

La infografía está organizada en tres secciones horizontales con fondo azul oscuro y texto blanco. Cada sección incluye un icono a la izquierda y un texto explicativo a la derecha.

- Blockchain**: Incluye un icono de Bitcoin. El texto define la tecnología, su base de datos descentralizada y su aplicación en procesos de verificación.
- Token**: Incluye un icono de una moneda con una estrella. El texto explica que cada interacción genera un token que representa información.
- NFT**: Incluye un icono de un símbolo de NFT. El texto define las siglas como Tokens no fungibles, destacando su unicidad y resistencia a alteraciones físicas.

Fuente: El País, 2021, <https://bit.ly/3Jlu03p>

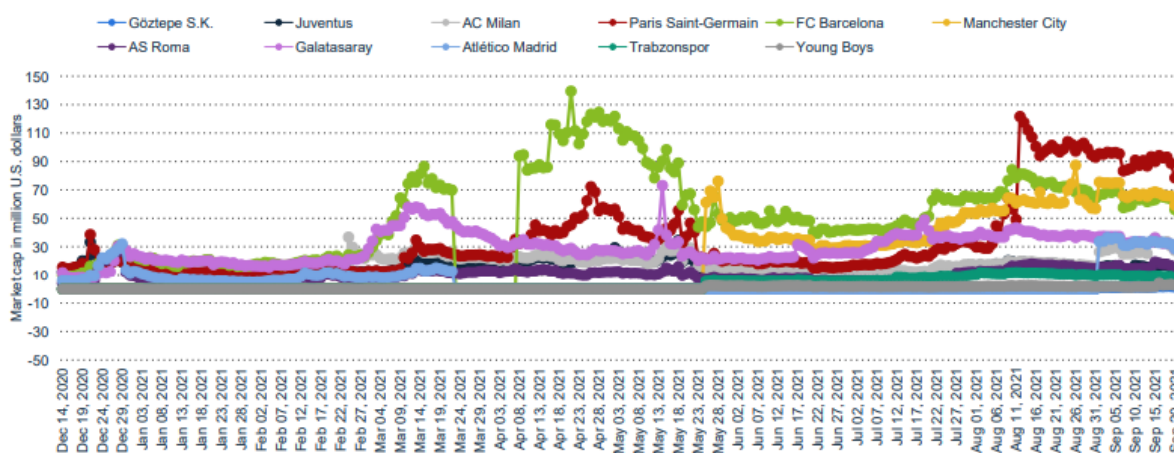
Los clubes e instituciones deportivas ya están incluyendo los tókenes en sus negocios, generando nuevos ingresos vinculados a sus principales activos: deportistas, instalaciones y fans. Las aplicaciones van desde cromos de jugadores, como por ejemplo uno de Cristiano Ronaldo que superó los 242 000 euros en Sorare, o coleccionar momentos exclusivos en activos como puede ser un gol en LaLiga o un mate en la NBA (ejemplo NBA TopShot propiedad de Dapper Labs, creadoras de NFT). Se abre la puerta a acuerdos comerciales entre clubes y empresas de *blockchain* para incorporar innovaciones como permitir a los abonados “tokenizar” su asiento, o convertir las

entradas en activos NFT, subastar en directo entre los fans el equipamiento usado en el partido –como hacen los Sacramento Kings en la NBA certificándolo mediante la empresa de *blockchain* ConsenSys-, o participar en la toma de decisiones, como nuevos modelos de fidelización y de monetización de los fans, de modo que estos puedan poseer activos de sus equipos y competiciones favoritas. Solamente a través de la emisión de fan tokens, los clubes de LaLiga han colocado en el mercado más de 200 millones de euros en criptomonedas.

Figura 31: Capitalización de mercado de fan tokens con más de 10 000 propietarios hasta el 21 de septiembre de 2021

Market capitalization of NFT football fan tokens with more than 10,000 owners up until September 21, 2021 (in million U.S. dollars)

Daily market cap of NFTs from selected soccer clubs up to September 21, 2021



Note(s): Worldwide; September 21, 2021; Some fan tokens existed before December 14, 2020, - up to six months - but did not register any market cap whatsoever. The starting date is the earliest date with an available market cap; Ownership figures per club can be found under the "Details" tab

Further information regarding this statistic can be found on [page 73](#).

Source(s): CoinMarketCap; [10.12654/00](https://doi.org/10.12654/00)

Sports **statista**

Fuente: de Best, 2021, <https://bit.ly/361KwHr>

Desde Ifunanyachi Achara, delantero nigeriano del Toronto FC (equipo de la Major League Soccer), se convirtió en el primer futbolista del mundo en cobrar parte de su sueldo en bitcoins. El Southampton, equipo de la Premier League, tras aliarse con una plataforma de criptomonedas, da la opción a sus jugadores de pagarles las primas en bitcoins. Clubs de la Premier League tienen a empresas de *fintech* entre sus patrocinadores, también hay clubes patrocinados por compañías basadas en *blockchain* como Bitci.com, Socios, Digitalbits o Binance. Incluso hay ejemplos como el Watford inglés que cobra su patrocinio principal en criptomonedas, como es también el caso del club neerlandés PSV Eindhoven que es patrocinado íntegramente con bitcoin por parte de Anycoin Direct.

Adicionalmente, apuntar que este es uno de los usos que permite *blockchain*, hay otras aplicaciones derivadas de optimizar y certificar todo tipo de procesos y operaciones, incluso como pueden ser los contratos inteligentes (*smart contracts*).



Por contra, el uso de las criptodivisas tiene sus detractores al no estar reguladas y el elevado impacto ambiental que tienen algunos sistemas como el de bitcoin cuyo consumo anual de energía (121,36 TWh) es superior al de países como Argentina (121 TWh) o Países Bajos (108,8 TWh).

A continuación, se presentan artículos relacionados con las criptomonedas:

Cambridge Bitcoin Electricity Consumption Index: [Cambridge Bitcoin Electricity Consumption Index \(CBECI\)](#)

Fuente: Colorado, M. (2021). Ni todas las criptomonedas están diseñadas igual, ni todas tienen el mismo impacto ambiental. En *France 24*. Recuperado de <https://www.france24.com/es/programas/medio-ambiente/20210923-ni-todas-las-criptomonedas-est%C3%A1n-dise%C3%B1adas-igual-ni-todas-tienen-el-mismo-impacto-ambiental>

Fuente: Fernández, Y. (2021). *Que son los NFT y cómo funcionan*. Recuperado de <https://www.xataka.com/basics/que-nft-como-funcionan>

Fuente: Pastor, J. (2021). *Qué son los NFT, los activos digitales que están transformando el coleccionismo de arte y bienes digitales*. Recuperado de [Qué son los NFT, los activos digitales que están transformando el coleccionismo de arte y bienes digitales](#)

Fuente: Blockchain Economía, (2019). *¿Cómo revolucionará Blockchain la industria deportiva?* Recuperado de <https://www.blockchaineconomia.es/blockchain-revolucionara-el-deporte/>

Fuente: Carrertero, A. (2021). Tokens, NFT y blockchain: el quién es quién del metaverso digital que aspira a construir el deporte. En *2Playbook*. Recuperado de https://www.2playbook.com/mas-deporte/tokens-nft-blockchain-quien-es-quien-metaverso-digital-aspira-construir-deporte_5165_102.html

Fuente: Forbes Staff, (2021). *Firmas deportivas preparan colecciones en NFT para el metaverso*. Recuperado de <https://forbes.co/2021/12/22/forbes-life/firmas-deportivas-preparan-colecciones-en-nft-para-el-metaverso/>

Fuente: Erdozain, A. (2021). Los cromos del futuro que se pagan a precio de oro: qué son y cómo funcionan los NFT. En *Palco23*. Recuperado de [Los cromos del futuro que se pagan a precio de oro: qué son y cómo funcionan los NFT | Palco23](#)

Fuente: Palco23, (2021). *Sorare se alía con la Bundesliga después de su acuerdo con LaLiga*. Recuperado de <https://www.palco23.com/competiciones/sorare-se-alia-con-la-bundesliga-despues-de-su-acuerdo-con-laliga>

Fuente: Socios, (s.f.). *Acuerdo Pionero: El Valencia CF Lanzará Su Fan Token Y Lo Publicitará En La Camiseta Del Primer Equipo*. Recuperado de <https://www.socios.com/es/acuerdo-pionero-el-valencia-cf-lanzara-su-fan-token-y-lo-publicitara-en-la-camiseta-del-primer-equipo/>

Fuente: Palco23, (2021). *El Watford cobrará su patrocinio principal en criptomonedas*. Recuperado de <https://www.palco23.com/fuera-de-juego/el-watford-cobrara-su-patrocinio-principal-en-criptomonedas>

Las estrategias en la industria del fútbol debe tener en cuenta las tendencias del sector para alinear la planificación a medio plazo y los objetivos de innovación.

A modo de ejemplo, presentamos un resumen sobre los temas claves del informe *Sporting goods 2021: The next normal for an industry in flux*, realizado por la consultora McKinsey & Company (2021).

Fuente: **Becker, B.; Berg, A.; Kohli, S.; Thiel, A.** (2021). *Sporting goods 2021: The next normal for an industry in flux*. En *McKinsey & Company*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/sporting-goods-2021-the-next-normal-for-an-industry-in-flux#>

El informe presenta temas clave establecidos para dar forma a la industria de artículos deportivos que ya estaban emergiendo antes del COVID-19, pero con la pandemia se ha acelerado su introducción y aumentado su impacto. Las tendencias se pueden describir en términos generales bajo tres banderas: adaptación a cambios en el consumidor, salto digital y disrupción de la industria.

Figura 32: Tendencias establecidas para dar forma a la industria en 2021



Fuente: Becker, Berg, Kohli y Thiel, 2021, <https://mck.co/3Bfvut4>

Ganar en la siguiente normalidad

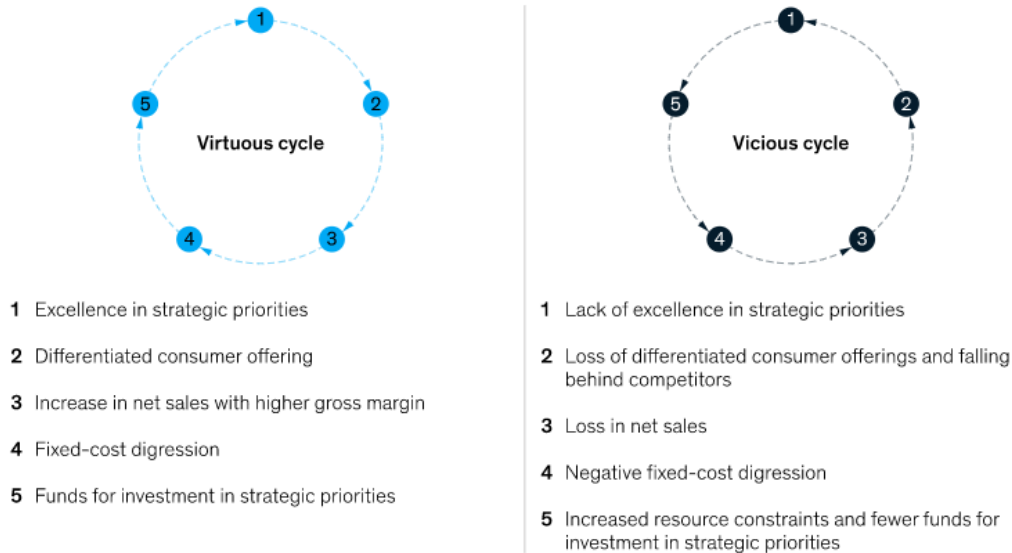
Las principales conclusiones del informe presentado por la consultora McKinsey & Company (Becker *et al.*, 2021), antes del COVID-19, incide en la necesidad de inversión para alinearse con un panorama industrial cada vez más dinámico. En la siguiente normalidad, los ganadores se caracterizarán por:

- disponer de una fuerte presencia en segmentos y categorías deportivas en crecimiento, incluidas las mujeres, grandes mercados como China y de deportes como el atletismo (que representa alrededor de dos tercios del crecimiento en 2020 a 2023).
- Disponer de un excelente modelo de negocio directo al consumidor, que incluya comunicaciones, *marketing* y oferta comercial omnicanal para adaptarse constantemente a sus hábitos y formatos de consumo.
- Conexión directa con los consumidores mediante programas de fidelización digitales.
- Adaptarse a formatos específicos para diferentes tipos de tiendas.
- Contar con el apoyo de *influencers* para penetrar y crecer en nuevos canales digitales
- Sostenibilidad, ya sea como diferenciador o a la par con la industria, como mínimo.
- Optimización de la cadena de suministro, (por ejemplo, abastecimiento local y asociaciones más estrechas).
- Agilidad en la planificación y la presupuestación, de escenarios para responder rápidamente a los cambios en el entorno del mercado (incluido un posible resurgimiento de crisis como la COVID-19). (Becker *et al.*, 2021, <https://mck.co/3Bfvut4>)



Figura 33: Elementos relevantes en el nuevo escenario

Players with attributes of winners will enter a virtuous cycle—players without may find themselves falling behind in a vicious cycle.



Fuente: Becker *et al.*, 2021, <https://mck.co/3Bfvut4>

A modo de conclusión, resaltar que la planificación estratégica debe incluir la monitorización de las nuevas tecnologías emergentes y de todas las innovaciones del sector, y vincular su potencial impacto con la estrategia interna y las tendencias de la industria del deporte. Todo ello, debe servir para establecer las prioridades estratégicas en las que invertir para adaptarse y aprovechar el potencial de todas las tecnologías que se están consolidando y, de este modo, generar mayor competitividad, mejorar resultados deportivos, mejorar las experiencias, ofrecer ofertas diferenciales para los consumidores y conseguir una mayor sostenibilidad.

A continuación, artículos relacionados con los temas tratados en este módulo:

Competencias / Federaciones

UEFA

Fuente: Palco23, (2021). *La Uefa busca socios para lanzar 'fan tokens' de la Champions*. Recuperado de <https://www.palco23.com/competiciones/la-uefa-busca-socios-para-lanzar-fan-tokens-de-la-champions>

LaLiga

Fuente: Palco23, (2021). *LaLiga entra en el sector de los NFT con un acuerdo de patrocinio con Sorare*. Recuperado de <https://www.palco23.com/competiciones/laliga-entra-en-el-sector-de-los-nft-con-un-acuerdo-de-patrocinio-con-sorare>

Fuente: Palco23, (2021). *Dapper Labs levanta 250 millones tras cerrar un acuerdo con LaLiga*. Recuperado de <https://www.palco23.com/equipamiento/drapper-labs-levanta-250-millones-tras-cerrar-un-acuerdo-con-laliga>

RFEF

Fuente: Palco23, (2021). *La Rfef se apoya en Bitci para lanzar 'fan tokens' de la selección por valor de 12,5 millones*. Recuperado de <https://www.palco23.com/competiciones/la-rfef-se-apoya-en-bitci-para-lanzar-fan-tokens-de-la-seleccion-por-valor-de-125-millones>

Bundesliga

Fuente: Palco23, (2021). *Sorare se alía con la Bundesliga después de su acuerdo con LaLiga*. Recuperado de <https://www.palco23.com/competiciones/sorare-se-alia-con-la-bundesliga-despues-de-su-acuerdo-con-laliga>

MLS

Fuente: Crypto Divisas, (2021). *Major League Soccer lanza NFT, explorando blockchain*. Recuperado de <https://cryptodivisas.net/major-league-soccer-lanza-nft-explorando-blockchain/>

Fuente: Palco23, (2018). *Nace un 'blockchain' para que los clubes puedan vender derechos de voto en la gestión*. Recuperado de <https://www.palco23.com/entorno/nace-un-blockchain-para-que-los-clubes-puedan-vender-derechos-de-voto-en-la-gestion>

Fuente: Wilson, T.; Irrera, A. (2021). Clubes de fútbol adoptan criptomonedas, pero los hinchas están divididos. En *Reuters*. Recuperado de <https://www.reuters.com/article/futbol-clubes-criptomonedas-idARXXN2NX05E>

Fuente: Europa Press, (2021). *El Valencia y 'Socios.com' cederán su espacio en la camiseta de Copa del Rey a los aficionados*. Recuperado de <https://www.europapress.es/deportes/futbol-00162/noticia-valencia-socioscom-cederan-espacio-camiseta-copa-rey-aficionados-20210913181915.html>

Ejemplos clubes:

PSV (aceptacio cripto!)

Fuente: Palco23, (2018). *El PSV Eindhoven cobrará en Bitcoin*. Recuperado de <https://www.palco23.com/fuera-de-juego/el-psv-eindhoven-cobrara-en-bitcoin>

Real Madrid (Sorare)

Fuente: Ramírez Escudero, D. (2020). Real Madrid obtiene NFT coleccionables de blockchain con Sorare ¿Fútbol y criptomonedas son el futuro? En *Be in crypto*. Recuperado de



<https://es.beincrypto.com/real-madrid-obtiene-nft-coleccionables-blockchain-sorare-futbol-criptomonedas-futuro/>

PSG

Fuente: Palco23, (2018). *El PSG da un paso tecnológico y se alía con una plataforma de 'blockchain'*. Recuperado de <https://www.palco23.com/clubes/el-psg-da-un-paso-tecnologico-y-se-alia-con-una-plataforma-de-blockchain>

Atleti

Fuente: Palco23, (2018). *El Atleti busca monetizar su ampliada masa social vía 'blockchain'*. Recuperado de <https://www.palco23.com/clubes/el-atleti-busca-monetizar-su-ampliada-masa-social-via-blockchain>

ManCity

Fuente: Palco23, (2018). *El Manchester City se adentra en el mundo de los Fan Tokens*. Recuperado de <https://www.palco23.com/fuera-de-juego/el-manchester-city-se-adentra-en-el-mundo-de-los-fan-tokens>

Milán

Fuente: Ferrer, A. (2021). *El Milan entra en el sector de las criptomonedas*. En *Palco23*. Recuperado de <https://www.palco23.com/fuera-de-juego/el-milan-entra-en-el-sector-de-las-criptomonedas>

Arsenal

Fuente: Palco23, (2018). *El Arsenal reactiva sus ingresos con las criptomonedas de CashBet Coin*. Recuperado de <https://www.palco23.com/clubes/el-arsenal-reactiva-sus-ingresos-con-las-criptomonedas-de-cashbet-coin>

Real Sociedad (NFTs)

Fuente: Palco23, (2021). *La Real Sociedad se estrena en los NFTs con la Copa*. Recuperado de <https://www.palco23.com/fuera-de-juego/la-real-sociedad-se-estrena-en-los-nfts-con-la-copa>

Fuente: Ferreira, D. (2021). *De Messi a la NFL, los deportistas de elite ahora cobran en criptomonedas*. En *El Empresario*. Recuperado de <https://www.elpais.com.uy/el-empresario/messi-nfl-deportistas-elite-cobran-criptomonedas.html>

Fuente: <https://www.criptonoticias.com/comunidad/adopcion/futbolista-mls-toma-mitad-salario-bitcoin/>

Fuente: Ibarra, J. (2021). *Este futbolista de la MLS toma la mitad de su salario en bitcoin*. En <https://www.businessinsider.es/ganaria-messi-recibiese-salario-5-principales-criptomonedas-913521>



Fuente: **La Información**, (2021). *Messi recibirá parte de su salario en criptos y dispara el 'fan token' del PSG*. Recuperado de <https://www.lainformacion.com/deporte/messi-salario-criptomonedas-dispara-fan-token-psg/2846547/>

Clubs Premier League (eToro -fintech vs. cripto-)

Fuente: **Palco23**, (2021). *Siete clubes de la Premier League fichan a la empresa de inversión eToro como 'sponsor'*. Recuperado de <https://www.palco23.com/clubes/siete-clubes-de-la-premier-league-fichan-a-la-empresa-de-inversion-etoro-como-sponsor>

Betis (Bitcicom)

Fuente: **Palco23**, (2021). *El Betis firma el patrocinio de la compañía de 'blockchain' Bitci.com hasta 2024*. Recuperado de <https://www.palco23.com/clubes/el-betis-firma-el-patrocinio-de-la-compania-de-blockchain-bitcicom-hasta-2024>

Valencia (Socios)

Fuente: **Socios**, (s.f.). *Acuerdo Pionero: El Valencia CF Lanzará Su Fan Token Y Lo Publicitará En La Camiseta Del Primer Equipo*. Recuperado de <https://www.socios.com/es/acuerdo-pionero-el-valencia-cf-lanzara-su-fan-token-y-lo-publicitara-en-la-camiseta-del-primer-equipo/>

Inter (Digitalbids)

Fuente: **Palco23**, (2021). *El Inter de Milán firma un patrocinio de 85 millones con DigitalBits*. Recuperado de <https://www.palco23.com/clubes/el-inter-de-milan-firma-un-patrocinio-de-85-millones-con-digitalbits>

Lazio (Binance)

Fuente: **Palco23**, (2021). *La SS Lazio firma un patrocinio de 30 millones con la empresa de 'criptos' Binance*. Recuperado de <https://www.palco23.com/clubes/la-ss-lazio-firma-un-patrocinio-de-30-millones-con-la-empresa-de-criptos-binance>

Watford (patrocini amb cripto)

Fuente: **Palco23**, (2021). *El Watford cobrará su patrocinio principal en criptomonedas*. Recuperado de <https://www.palco23.com/fuera-de-juego/el-watford-cobrara-su-patrocinio-principal-en-criptomonedas>

Otros deportes

Dorna

Fuente: **Palco23**, (2021). *Dorna entra en la ola del 'blockchain'*. Recuperado de <https://www.palco23.com/fuera-de-juego/dorna-entra-en-la-ola-del-blockchain>

Kosmos Tennis



Fuente: Palco23, (2021). *Kosmos Tennis se apoya en Socios para lanzar el 'fan token' de la Copa Davis*. Recuperado de <https://www.palco23.com/competiciones/kosmos-tennis-se-apoya-en-socios-para-lanzar-el-fan-token-de-la-copa-davis>

NBA (Coinbase)

Fuente: Palco23, (2021). *La NBA se suma al mercado de las criptomonedas con el patrocinio de Coinbase*. Recuperado de <https://www.palco23.com/competiciones/la-nba-se-suma-al-mercado-de-las-criptomonedas-con-el-patrocinio-de-coinbase>

Fórmula 1

Fuente: Palco23, (2019). *Aston Martin Red Bull Racing cierra el primer patrocinio de criptomonedas de la Fórmula 1*. Recuperado de <https://www.palco23.com/competiciones/aston-martin-red-bull-racing-cierra-el-primer-patrocinio-de-criptomonedas-de-la-formula-1>

Referencias

Álvarez, D. (2021). De la partícula de dios al balón. En *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/deportes/2021-10-15/de-la-particula-de-dios-al-balon.html>

Álvarez, R. (2019). *Un partido de fútbol en vertical para verlo desde el móvil: La Liga Alemana de Fútbol realizó la primera transmisión 9:16 del mundo*. Recuperado de <https://www.xataka.com/moviles/partido-futbol-vertical-para-verlo-movil-liga-alemana-futbol-realizo-primera-transmision-9-16-mundo>

Antón, M. (2019). *Deporte tradicional vs. Esports: la comparativa*. Recuperado de <https://www.marca.com/esports/2019/12/01/5de37734e2704e20928b4575.html>

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación [AIMC], (2021). *Marco general de los medios en España*. Recuperado de <https://www.aimc.es/aimc-c0nt3nt/uploads/2021/02/marco2021.pdf>

Ayora, V. (2021). Los futbolistas que se convirtieron en streamers de Twitch. En *M eSport*. Recuperado de https://esports.as.com/bonus/influencers/futbolistas-convirtieron-streamers-twitch_3_1482181770.html

Becker, B.; Berg, A.; Kohli, S.; Thiel, A. (2021). *Sporting goods 2021: The next normal for an industry in flux*. En *McKinsey & Company*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/sporting-goods-2021-the-next-normal-for-an-industry-in-flux#>

CISesports; PwC, (2016). *The burgeoning evolution of eSports. From the fringes to front and center Consumer Intelligence Series*. Recuperado de https://www.pwc.es/es/publicaciones/entretenimiento-y-medios/assets/pwc_intelligence-series_esports.pdf



Colorado, M. (2021). Ni todas las criptomonedas están diseñadas igual, ni todas tienen el mismo impacto ambiental. En *France 24*. Recuperado de <https://www.france24.com/es/programas/medio-ambiente/20210923-ni-todas-las-criptomonedas-est%C3%A1n-dise%C3%B1adas-igual-ni-todas-tienen-el-mismo-impacto-ambiental>

Corchero, A. (2019). Así serán los estadios del futuro. En *Mundo Deportivo*. Recuperado de <https://www.mundodeportivo.com/futbol/20190402/461429332230/asi-seran-los-estadios-del-futuro.html>

Cordis Europa, (s.f.). *Supercomputación al servicio de los aficionados al fútbol del Barcelona*. Recuperado de <https://cordis.europa.eu/article/id/428483-supercomputing-at-the-service-of-barcelona-football-fans/es>

Crypto Divisas, (2021). *Major League Soccer lanza NFT, explorando blockchain*. Recuperado de <https://cryptodivisas.net/major-league-soccer-lanza-nft-explorando-blockchain/>

de Best, R. (2021). Daily market cap of NFTs from selected soccer clubs up to September 21, 2021. En *Statista*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1265400/nft-fan-token-market-cap-in-football-soccer/>

de la Calle, F. (2021). ¿Te ha dejado de interesar el fútbol? Ni eres el único, ni toda la culpa es de la pandemia. En *El Confidencial*. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/2021-02-08/burbuja-futbol-tebas-laliga-audiencias-publico-covid_2931576/

de la Calle, F. (2021). “Los clubes están en un círculo vicioso: menos audiencia, menos ingresos y menos inversión en ‘marketing’”. En *El Confidencial*. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/2021-08-19/clubes-futbol-crisis-audiencia-ingresos-inversion-marketing_3239170/

de la Calle, F. (2021). Informe Deloitte: cómo sufre cada uno de los grandes clubes de Europa con el COVID. En *El Confidencial*. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/deportes/2021-01-28/informe-deloitte-futbol-real-madrid-barcelona-atletico_2925756/

El País, (2021). *Cómo el “blockchain” puede hacerte más fiel a tu equipo*. Recuperado de <https://elpais.com/deportes/es-laliga/2021-11-07/como-el-blockchain-puede-encadenarte-mas-a-tu-equipo.html>

Etzowitz, H.; Leydesdorff, L. (1998). The Triple Helix a Model for Innovation Studies. En *Science & Public Policy* 25(3) pp.195-203

Euronews [euronews (en español)]. (s.f.). *Los robots también juegan al fútbol* [YouTube]. Recuperado de Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=sas-pZKSZxk>

Europa Press, (2021). *El Valencia y 'Socios.com' cederán su espacio en la camiseta de Copa del Rey a los aficionados*. Recuperado de <https://www.europapress.es/deportes/futbol-00162/noticia-valencia-socioscom-cederan-espacio-camiseta-copa-rey-aficionados-20210913181915.html>



FC Barcelona Innovation Hub, (2020). *Tecnologías de monitorización para análisis deportivo*. Recuperado de <https://barcainnovationhub.com/es/tecnologias-de-monitorizacion-para-el-analisis-deportivo/>

FC Barcelona, (2021a). *Sexto año de liderazgo del Barça en las redes sociales*. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/noticias/1967950/sexto-ano-de-liderazgo-del-barca-en-las-redes-sociales>

FC Barcelona, (2021b). *¿Cómo será el futuro Camp Nou?* Recuperado de <https://espaibarca.fcbarcelona.com/es/futuro-camp-nou/como-sera-futuro-camp-nou/>

Ferluga, G. (2021). Experiencia omnicanal, ¿por qué es la clave para lograr más clientes? En *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2021-07-21/experiencia-omnicanal-por-que-es-la-clave-para-lograr-mas-ventas.html>

Ferreira, D. (2021). De Messi a la NFL, los deportistas de elite ahora cobran en criptomonedas. En *El Empresario*. Recuperado de <https://www.elpais.com.uy/el-empresario/messi-nfl-deportistas-elite-cobran-criptomonedas.html>

Ferrer, A. (2021). El Milan entra en el sector de las criptomonedas. En *Palco23*. Recuperado de <https://www.palco23.com/fuera-de-juego/el-milan-entra-en-el-sector-de-las-criptomonedas>

FIFA, (s.f.). *Dispositivos de seguimiento electrónico del rendimiento*. Recuperado de <http://quality.fifa.com/es/media-tiles/epts1/>

Gantman, M. (2021). Facebook no renovará sus derechos de Copa Libertadores y Champions League, pero seguirá ofreciendo deporte en vivo. En *Big Data Sport*. Recuperado de <https://bigdatasports.media/2021/03/03/facebook-no-renovara-sus-derechos-de-copa-libertadores-y-champions-league-pero-seguira-ofreciendo-deporte-en-vivo/>

Gobierno de España; Consejo Superior de Deportes, (s.f.). *El deporte como consumo y espectáculo de masas*. Recuperado de <https://www.csd.gob.es/es/el-deporte-como-consumo-y-espectaculo-de-masas>

GOL [GOL]. (s.f.). *Los estadios del futuro* [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=HjGaepaA7g4>

Gough, C. (2022). *Sports fans using social media worldwide 2019, by age*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1100571/sports-content-social-media/>

Gugel, A. (2021). *Omnicanalidad: un imprescindible en el marketing de empresa*. Recuperado de <https://www.unir.net/empresa/revista/omnicanalidad-marketing-empresa/>

Heinemann, K. (1993). El deporte como consumo. Ponencia presentada en el *Congreso Mundial de Ciencias de la Actividad Física y Deporte*. Recuperado de <https://docplayer.es/21387153-El-deporte-como-consumo.html>

Hubb30, (2021). *Los hubs deportivos, redes expertas*. Recuperado de <http://hubb30.cat/es/los-hubs-deportivos-redes-expertas>

Ibarra, J. (2021). Este futbolista de la MLS toma la mitad de su salario en bitcoin. En *Criptonoticias*. <https://www.businessinsider.es/ganaria-messi-recibiese-salario-5-principales-criptomonedas-913521>

Kantar, (2021). *El tenis, la F1 y el baloncesto, los deportes más seguidos en España después del fútbol*. Recuperado de <https://www.kantar.com/es/inspiracion/consumidor/el-tenis-la-f1-y-el-baloncesto-los-deportes-mas-seguidos-en-espana>

Kantar, (2021). *Global SportScope*. Recuperado de https://www.amic.media/media/files/file_352_2818.pdf

Kantar, (s.f.). *Seguimiento de medios ganados y reputación*. *Global SportScope*. Recuperado de <https://www.kantar.com/es/expertise/publicidad-medios-rrpp/seguimiento-de-medios-ganados-y-reputacion/global-sportscope>

Kienyke, (2021). *Lionel Messi debuta en Twitch con Ibai Llanos*. Recuperado de <https://www.kienyke.com/deportes/lionel-messi-debut-de-twitch-con-ibai-llanos-reacciones-criticas>

La Información, (2021). *Messi recibirá parte de su salario en criptos y dispara el 'fan token' del PSG*. Recuperado de <https://www.lainformacion.com/deporte/messi-salario-criptomonedas-dispara-fan-token-psg/2846547/>

Lacasa y Blay, A. (s.f.). 'Sportainment': llevando el marketing deportivo al siguiente nivel. En *Harvard Deusto*. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/sportainment-llevando-el-marketing-deportivo-al-siguiente-nivel>

LaLiga Digital, (2021). *El rol de los streamers en el crecimiento de LaLiga*. Recuperado de <https://newsletter.laliga.es/colores-que-laten/el-rol-de-los-streamers-en-el-crecimiento-de-laliga-1>

Llanos, I. [@IbaiLlanos]. (2021). *Espero que os haya gustado. Esto es una locura...* [tuit]. Recuperado de <https://twitter.com/IbaiLlanos/status/1425421201464250368>

López Egea, M. (2021). Entre el modelo USA y Tottenham Stadium: cómo imagina el Barça su futuro estadio. En *Palco23*. Recuperado de <https://www.palco23.com/equipamiento/entre-el-modelo-usa-y-tottenham-stadium-como-imagina-el-barca-su-futuro-estadio>

Magaña, D. M. (2022). *Bill Manning: "Busqué en Transfermarkt jugadores que acababan contrato y Lorenzo Insigne salió en la lista"*. Recuperado de https://us.as.com/us/2022/01/11/futbol/1641915159_672120.html

Ministerio de Cultura y Deporte España, (2020). *Estadística 2020. Encuesta de hábitos deportivos en España 2020. Síntesis de resultados*. Recuperado de <https://www.csd.gob.es/sites/default/files/media/files/2021-06/encuesta-de-habitos-deportivos-2020-sintesis-de-resultados.pdf>

MIT Technology Review, (2021). *Deportes inteligentes*. Recuperado de <https://www.technologyreview.com/2021/01/29/1017028/smart-sports/>

NAN Arquitectura, (2021). *El estadio desmontable, transportable y reutilizable de Fenwick Iribarren para Qatar 2022 se estrena el próximo 30 de noviembre*. Recuperado de <https://nanarquitectura.com/2021/10/07/el-estadio-desmontable-transportable-y-reutilizable-de-fenwick-iribarren-para-qatar-2022-se-estrena-el-proximo-30-de-noviembre/51411>

OECD, (s.f.). *Definición de innovación*. Recuperado de <https://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm>

OECD; Eurostat, (2007). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3.ra. ed.). Madrid, España: Tragsa

Orús, A. (2020). Presencia en RR. SS. de las principales emisiones deportivas de TV EE. UU. 2019. En *Statista*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/1082885/presencia-en-rr-ss-de-las-principales-emisiones-deportivas-de-tv-ee-uu/>

Orús, A. (2022). Consumo diario de los diferentes medios de comunicación en España en 2021. En *Statista*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/491058/consumo-diario-de-medios-de-comunicacion-en-espana-por-tipo/>

Ozanian, M. (2019). The Forbes Fab 40: Puma Debuts On 2019 List Of The World's Most Valuable Sports Brands. En *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2019/10/16/the-forbes-fab-40-puma-debuts-on-2019-list-of-the-worlds-most-valuable-sports-brands/#d0be4fed356a>

Palco23, (2018). *El Arsenal reactiva sus ingresos con las criptomonedas de CashBet Coin*. Recuperado de <https://www.palco23.com/clubes/el-arsenal-reactiva-sus-ingresos-con-las-criptomonedas-de-cashbet-coin>

Palco23, (2018). *El Atleti busca monetizar su ampliada masa social vía 'blockchain'*. Recuperado de <https://www.palco23.com/clubes/el-atleti-busca-monetizar-su-ampliada-masa-social-via-blockchain>

Palco23, (2018). *El Manchester City se adentra en el mundo de los Fan Tokens*. Recuperado de <https://www.palco23.com/fuera-de-juego/el-manchester-city-se-adentra-en-el-mundo-de-los-fan-tokens>

Palco23, (2018). *El PSG da un paso tecnológico y se alía con una plataforma de 'blockchain'*. Recuperado de <https://www.palco23.com/clubes/el-psg-da-un-paso-tecnologico-y-se-alia-con-una-plataforma-de-blockchain>

Palco23, (2018). *El PSV Eindhoven cobrará en Bitcoin*. Recuperado de <https://www.palco23.com/fuera-de-juego/el-psv-eindhoven-cobrara-en-bitcoin>

Palco23, (2018). *Nace un 'blockchain' para que los clubes puedan vender derechos de voto en la gestión*. Recuperado de <https://www.palco23.com/entorno/nace-un-blockchain-para-que-los-clubes-puedan-vender-derechos-de-voto-en-la-gestion>



Palco23, (2019). *Aston Martin Red Bull Racing cierra el primer patrocinio de criptomonedas de la Fórmula 1*. Recuperado de <https://www.palco23.com/competiciones/aston-martin-red-bull-racing-cierra-el-primer-patrocinio-de-criptomonedas-de-la-formula-1>

Palco23, (2021). *Arranca LaLiga Impulso: LaLiga y CVC firman el acuerdo*. Recuperado de <https://www.palco23.com/competiciones/arranca-laliga-impulso-laliga-y-cvc-firman-el-acuerdo>

Palco23, (2021). *CeltaLab1923 impulsa su 'hub' de innovación con una competición de 'start ups'*. Recuperado de <https://www.palco23.com/clubes/celtalab1923-impulsa-su-hub-de-innovacion-con-una-competicion-de-start-ups>

Palco23, (2021). *Dapper Labs levanta 250 millones tras cerrar un acuerdo con LaLiga*. Recuperado de <https://www.palco23.com/equipamiento/drapper-labs-levanta-250-millones-tras-cerrar-un-acuerdo-con-laliga>

Palco23, (2021). *Dorna entra en la ola del 'blockchain'*. Recuperado de <https://www.palco23.com/fuera-de-juego/dorna-entra-en-la-ola-del-blockchain>

Palco23, (2021). *El Betis firma el patrocinio de la compañía de 'blockchain' Bitci.com hasta 2024*. Recuperado de <https://www.palco23.com/clubes/el-betis-firma-el-patrocinio-de-la-compania-de-blockchain-bitcicom-hasta-2024>

Palco23, (2021). *El Inter de Milán firma un patrocinio de 85 millones con DigitalBits*. Recuperado de <https://www.palco23.com/clubes/el-inter-de-milan-firma-un-patrocinio-de-85-millones-con-digitalbits>

Palco23, (2021). *El Watford cobrará su patrocinio principal en criptomonedas*. Recuperado de <https://www.palco23.com/fuera-de-juego/el-watford-cobrara-su-patrocinio-principal-en-criptomonedas>

Palco23, (2021). *Kosmos Tennis se apoya en Socios para lanzar el 'fan token' de la Copa Davis*. Recuperado de <https://www.palco23.com/competiciones/kosmos-tennis-se-apoya-en-socios-para-lanzar-el-fan-token-de-la-copa-davis>

Palco23, (2021). *La NBA se suma al mercado de las criptomonedas con el patrocinio de Coinbase*. Recuperado de <https://www.palco23.com/competiciones/la-nba-se-suma-al-mercado-de-las-criptomonedas-con-el-patrocinio-de-coinbase>

Palco23, (2021). *La Real Sociedad se estrena en los NFTs con la Copa*. Recuperado de <https://www.palco23.com/fuera-de-juego/la-real-sociedad-se-estrena-en-los-nfts-con-la-copa>

Palco23, (2021). *La Rfef se apoya en Bitci para lanzar 'fan tokens' de la selección por valor de 12,5 millones*. Recuperado de <https://www.palco23.com/competiciones/la-rfef-se-apoya-en-bitci-para-lanzar-fan-tokens-de-la-seleccion-por-valor-de-125-millones>



Palco23, (2021). *La SS Lazio firma un patrocinio de 30 millones con la empresa de 'criptos' Binance*. Recuperado de <https://www.palco23.com/clubes/la-ss-lazio-firma-un-patrocinio-de-30-millones-con-la-empresa-de-criptos-binance>

Palco23, (2021). *La Uefa busca socios para lanzar 'fan tokens' de la Champions*. Recuperado de <https://www.palco23.com/competiciones/la-uefa-busca-socios-para-lanzar-fan-tokens-de-la-champions>

Palco23, (2021). *LaLiga entra en el sector de los NFT con un acuerdo de patrocinio con Sorare*. Recuperado de <https://www.palco23.com/competiciones/laliga-entra-en-el-sector-de-los-nft-con-un-acuerdo-de-patrocinio-con-sorare>

Palco23, (2021). *Siete clubes de la Premier League fichan a la empresa de inversión eToro como 'sponsor'*. Recuperado de <https://www.palco23.com/clubes/siete-clubes-de-la-premier-league-fichan-a-la-empresa-de-inversion-etoro-como-sponsor>

Palco23, (2021). *Sorare se alía con la Bundesliga después de su acuerdo con LaLiga*. Recuperado de <https://www.palco23.com/competiciones/sorare-se-alia-con-la-bundesliga-despues-de-su-acuerdo-con-laliga>

Palco23, (2022). *Barcelona destina seis millones de euros a fomentar la práctica deportiva*. Recuperado de <https://www.palco23.com/entorno/barcelona-destina-seis-millones-de-euros-a-fomentar-la-practica-deportiva>

Pascual, M. (2021). Elegir cámara e interactuar con las repeticiones y las estadísticas, las nuevas formas de ver el fútbol. En *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/tecnologia/2021-05-19/elegir-camara-e-interactuar-con-las-repeticiones-y-las-estadisticas-las-nuevas-formas-de-ver-el-futbol.html>

Pérez Ramos, J. (2019). ¿Se puede predecir si una jugada será gol? El Barça lo intenta. En *Mundo Deportivo*. Recuperado de <https://www.mundodeportivo.com/futbol/20190303/46802722913/se-puede-predecir-si-una-jugada-sera-gol-el-barca-lo-intenta.html>

Ramírez Escudero, D. (2020). Real Madrid obtiene NFT coleccionables de blockchain con Sorare ¿Fútbol y criptomonedas son el futuro? En *Be in crypto*. Recuperado de <https://es.beincrypto.com/real-madrid-obtiene-nft-coleccionables-blockchain-sorare-futbol-criptomonedas-futuro/>

Redacción As, (2021). *Ras Abu Aboud fija nuevos estándares sostenibles*. Recuperado de https://as.com/futbol/2021/02/24/mundial/1614158378_428359.html

Richter, F. (2015). 9 in 10 Americans Multitask While Watching TV. En *Statista*. Recuperado de <https://www.statista.com/chart/3485/tv-multitasking/>

Santamaría, A. (2020). Estadios del futuro, eje del negocio del fútbol. En *Expansión*. Recuperado de <https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2020/01/10/5e0a39bae5fdeead548b45ea.html>



Socios, (s.f.). *Acuerdo Pionero: El Valencia CF Lanzará Su Fan Token Y Lo Publicitará En La Camiseta Del Primer Equipo*. Recuperado de <https://www.socios.com/es/acuerdo-pionero-el-valencia-cf-lanzara-su-fan-token-y-lo-publicitara-en-la-camiseta-del-primer-equipo/>

Statista Research Department, (2021). *Eventos deportivos según su valor a nivel mundial en 2019*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/1104614/eventos-deportivos-ranking-por-valor-a-nivel-mundial/>

Statista, (2016a). *¿Cuánto cuestan los derechos de televisión de las mejores ligas?* Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/5662/cuanto-cuestan-los-derechos-de-television-de-las-mejores-ligas/>

Statista, (2016b). *La brecha generacional llega al consumo de noticias*. Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/5088/la-brecha-generacional-llega-al-consumo-de-noticias/>

Stoll, J. (2022). Netflix subscribers count worldwide 2011-2020. En *Statista*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/250934/quarterly-number-of-netflix-streaming-subscribers-worldwide/>

Tejedor, O. (2021). *El mercado revoluciona Twitch: streamers y periodistas pelean por la audiencia*. Recuperado de <https://www.marca.com/videojuegos/lo-mas-gaming/2021/08/31/612e0625e2704ee27b8b458d.html>

Telefónica Tech, (2019). *Datos e Inteligencia Artificial: clave en la estrategia deportiva*. Recuperado de <https://empresas.blogthinkbig.com/big-data-estrategia-deportiva/>

UEFA, (s.f.). *Guía UEFA de Estadios de Calidad*. Recuperado de https://es.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Stadium&Security/02/11/78/29/2117829_DOWNLOAD.pdf

Unión Europea, (s.f.). *NextGenerationEU*. Recuperado https://europa.eu/next-generation-eu/index_es

Villareal, A. (2021). Fabrizio Romano, el hombre que anticipa todos los fichajes: "Mi misión es ser fiable". En *El Confidencial*. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/2021-08-11/entrevista-fabrizio-romano-fichajes-futbol_3224451/

Wilson, T.; Irrera, A. (2021). Clubes de fútbol adoptan criptomonedas, pero los hinchas están divididos. En *Reuters*. Recuperado de <https://www.reuters.com/article/futbol-clubes-criptomonedas-idARXXN2NX05E>