

Módulo 3. Estrategia de desarrollo de productos digitales

Unidad 3.1 Planificación estratégica de productos digitales

3.1.1 Definición de la visión y objetivos del producto digital

Introducción

El desarrollo de productos digitales exitosos comienza con una visión clara que defina su propósito y un conjunto de objetivos específicos que marquen el camino a seguir. La visión establece el «norte» del producto, respondiendo a preguntas clave como:

- ¿Por qué existe este producto?
- ¿Qué necesidad está resolviendo para el usuario y el club
- ¿Qué impacto deseamos lograr a corto, medio y largo plazo?

En un club de fútbol, la visión no solo define las prioridades del producto, sino que también asegura que todo el equipo tenga un entendimiento compartido del proyecto.

Los objetivos, por su parte, son las piezas fundamentales que conectan la visión con las métricas que evalúan el éxito del producto. Sin una visión bien planteada y objetivos claros, es fácil desviarse o construir soluciones que no aporten valor.

La visión: el pilar fundamental del producto digital

La visión de un producto digital es un enunciado inspirador que responde al porqué de su existencia y describe el impacto deseado en la vida de los usuarios. En un club de fútbol, esta visión se fusiona con los valores y aspiraciones del club, posicionando al producto como un componente esencial de su estrategia digital global.

Para que una visión sea realmente efectiva, debe contar con ciertas características clave que aseguren su impacto y comprensión:

1. **Inspiradora.** Proyecta un impacto positivo, motivando tanto al equipo interno como a los *fans* que interactuarán con el producto.



2. **Clara y comprensible.** Evita usar terminología compleja para que todos, desde diseñadores hasta *stakeholders*, puedan entenderla y contribuir a ella.
3. **Orientada al usuario.** Enfatiza cómo el producto resolverá necesidades o aportará valor directo a los *fans* y otros públicos clave.

En el contexto deportivo, la visión cumple un rol estratégico fundamental. A continuación, se detallan algunas de sus principales funciones:

- **Enfoque estratégico.** Una visión clara sirve como brújula para priorizar funcionalidades y recursos. Por ejemplo, en lugar de abarcar demasiadas áreas, un club puede enfocarse en mejorar la experiencia en la compra de entradas y ofrecer beneficios exclusivos para miembros.
- **Fomenta la alineación interna.** Un equipo que comprende la visión está mejor preparado para tomar decisiones coherentes con los objetivos generales.
- **Motivación.** Inspirar al equipo es crucial en proyectos deportivos, donde las expectativas de los fans son altas y las demandas cambian rápidamente.

Objetivos: transformando la visión en acciones concretas

Mientras que la visión define el qué, los objetivos responden al cómo. Se diseñan para convertir esa visión en hitos medibles y accionables, guiando cada fase del desarrollo del producto.

Para que los objetivos sean realmente útiles, deben cumplir con ciertos criterios que aseguren su claridad y efectividad. Una forma común de estructurar los objetivos es el enfoque *SMART*. Según este criterio, los objetivos deben reunir las siguientes características:

1. **Específicos.** Definen con claridad lo que se desea lograr.
2. **Medibles.** Incorporan métricas que permitan evaluar el progreso.
3. **Alcanzables.** Ajustados a los recursos y capacidades del equipo.
4. **Relevantes.** Conectados con las metas del club, como *engagement*, monetización o reconocimiento de marca.
5. **Temporales.** Establecen un marco de tiempo definido para su logro.

En el entorno deportivo, los objetivos también deben alinearse con las prioridades del club. Entre los objetivos más comunes se encuentran los siguientes:

- **Engagement.** Incrementar la interacción con plataformas digitales, como membresías o redes sociales, para reforzar la conexión emocional de los *fans*.



- **Monetización.** Crear oportunidades para que los *fans* apoyen al club mediante suscripciones, compras dentro de la *app* o visualización de contenido exclusivo.
- **Eficiencia.** Simplificar procesos críticos, como la compra de entradas o el registro en programas de fidelidad, para mejorar la satisfacción del usuario.

Conexión entre la estrategia del club y los objetivos del producto

Un producto digital no existe de forma aislada: es parte de una estrategia integral que combina los objetivos deportivos, comerciales y sociales del club. Cada funcionalidad debe contribuir no solo al éxito del producto, sino también a los valores y aspiraciones más amplias de la institución. En este marco, los productos digitales pueden responder a distintos objetivos estratégicos, según su orientación:

- **Deportivos.** Un producto digital puede apoyar la estrategia deportiva mediante la promoción de contenido exclusivo sobre jugadores, estadísticas en vivo o experiencias detrás de cámaras.
- **Comerciales.** Los ingresos generados por productos digitales son fundamentales para el crecimiento del club. Desde espacios publicitarios —*assets* o funcionalidades patrocinadas por los *partners*—, una compra más ágil y accesible de *merchandising* o *ticketing*, hasta suscripciones *premium*, cada aspecto debe alinearse con las metas comerciales.
- **Sociales.** Fortalecer la relación entre el club y sus comunidades es esencial. Esto puede lograrse a través de iniciativas digitales que fomenten el sentido de pertenencia, como campañas globales de interacción.

Ejemplo integrado: conexión estratégica en acción

Un club desea lanzar una *app* para gestionar los eventos en el estadio. La visión podría ser la siguiente: «Enriquecer la experiencia de los fans en el estadio mediante una herramienta integral que permita desde la compra de entradas hasta la reserva de comida».

Los objetivos establecidos para alcanzar esa visión podrían ser los siguientes:

- Reducir los tiempos de espera en un 30 % gracias a la funcionalidad de prepedido.
- Generar un 10 % más de ingresos por servicios de estadio al promover opciones exclusivas para usuarios registrados.
- Mejorar la satisfacción general de los asistentes al estadio en un 20 %, medida a través de encuestas posevento.



Conclusión

Una visión clara y objetivos específicos son los cimientos de cualquier producto digital exitoso en el entorno del fútbol y del deporte. Estos elementos aseguran que el producto esté alineado con las prioridades estratégicas del club, mientras satisface las expectativas de los usuarios. Además, al establecer objetivos medibles y alcanzables, los equipos pueden iterar y ajustar el producto de manera ágil, adaptándose a las cambiantes demandas del mundo digital y garantizando su relevancia a largo plazo.

3.1.2 Identificación de necesidades del usuario y del club

La identificación y priorización de necesidades es un paso esencial en la estrategia y el desarrollo de productos digitales exitosos. En el contexto deportivo, donde la diversidad de usuarios —desde *fans* locales hasta audiencias globales— es enorme, comprender estas necesidades permite al club ofrecer experiencias personalizadas que refuercen la conexión emocional y maximicen el valor para ambas partes.

Asimismo, un producto digital debe alinearse con las prioridades estratégicas del club, ya sea la monetización, el crecimiento de la base de fans o la mejora de la reputación. Esto exige equilibrar las expectativas de los usuarios con los objetivos comerciales, tecnológicos y sociales de la organización. Para lograrlo, es fundamental desarrollar la capacidad de priorizar.

Enfoque «*voice of market, business, and client*» (VOM, VOB, VOC)

Este enfoque considera tres perspectivas fundamentales para identificar las necesidades de un producto digital:

1. ***Voice of market* (VOM)**

Hace referencia a las tendencias y expectativas generales del mercado en el que opera el club. Analizar el mercado deportivo y digital permite anticiparse a las demandas de los fans y estar alineado con la evolución tecnológica y social. Para entender cómo funciona en la práctica, pensemos en el auge de las plataformas de *streaming* en vivo, que ha llevado a muchos clubes a desarrollar productos con experiencias inmersivas y contenidos exclusivos para atraer y retener audiencias globales. Entender el mercado es crucial para diseñar productos competitivos y pertinentes, ya sea frente a otros clubes o competiciones.

2. ***Voice of business* (VOB)**

Incluye las prioridades estratégicas y comerciales del club. Estas necesidades definen qué aspectos del producto digital deben priorizarse para cumplir con los objetivos



organizacionales, como aumentar ingresos, fortalecer la marca o expandir la base de seguidores. Por ejemplo, si uno de los objetivos principales del club es aumentar las suscripciones *premium*, el producto digital debería ofrecer funcionalidades exclusivas que justifiquen ese costo, como estadísticas avanzadas, contenido detrás de cámaras o descuentos en productos oficiales. Un enfoque claro en los objetivos del negocio permite que los recursos invertidos en el desarrollo del producto generen un retorno tangible.

3. **Voice of Client (VOC):**

Representa las necesidades y expectativas de los usuarios finales —los *fans*, en este caso—. Estas pueden variar ampliamente según el perfil demográfico, el nivel de compromiso con el club y las preferencias individuales. Para ilustrarlo, pensemos en cómo un *fan* local podría priorizar funcionalidades relacionadas con el estadio y los eventos en vivo, mientras que un *fan* internacional podría valorar más el acceso a contenidos exclusivos y personalizables en línea. Diseñar productos que reflejen directamente la voz del cliente contribuye a fomentar la lealtad y el *engagement*.

Definición de prioridades

Una vez identificadas las necesidades desde las perspectivas de mercado, negocio y cliente, es fundamental priorizarlas para garantizar que los recursos se enfoquen en las iniciativas con mayor impacto.

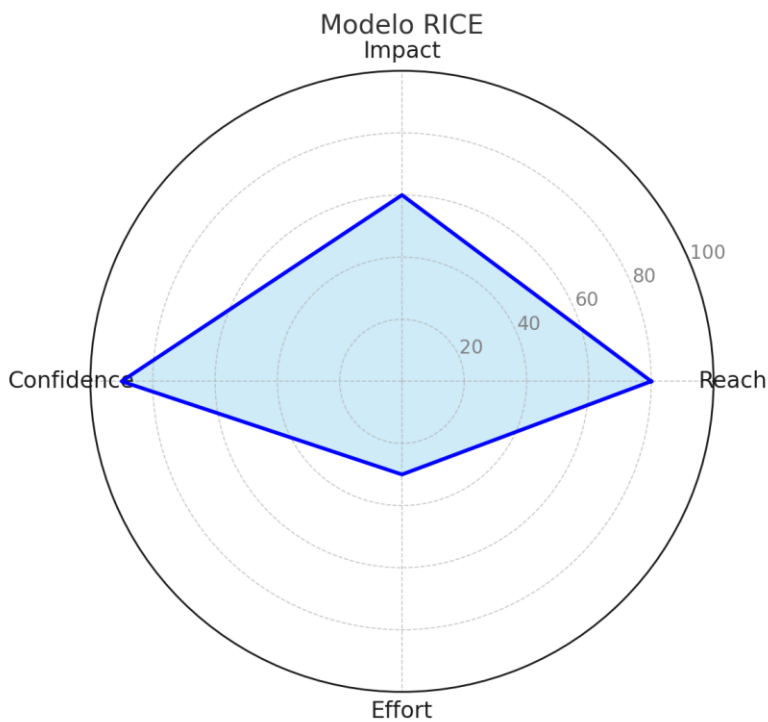
Modelos de priorización

- **Modelo RICE (reach, impact, confidence, effort)**

Evalúa cada necesidad según su alcance, impacto, nivel de confianza en los datos disponibles y el esfuerzo necesario para implementarla.



Figura 1. Modelo RICE (*reach, impact, confidence, effort*)



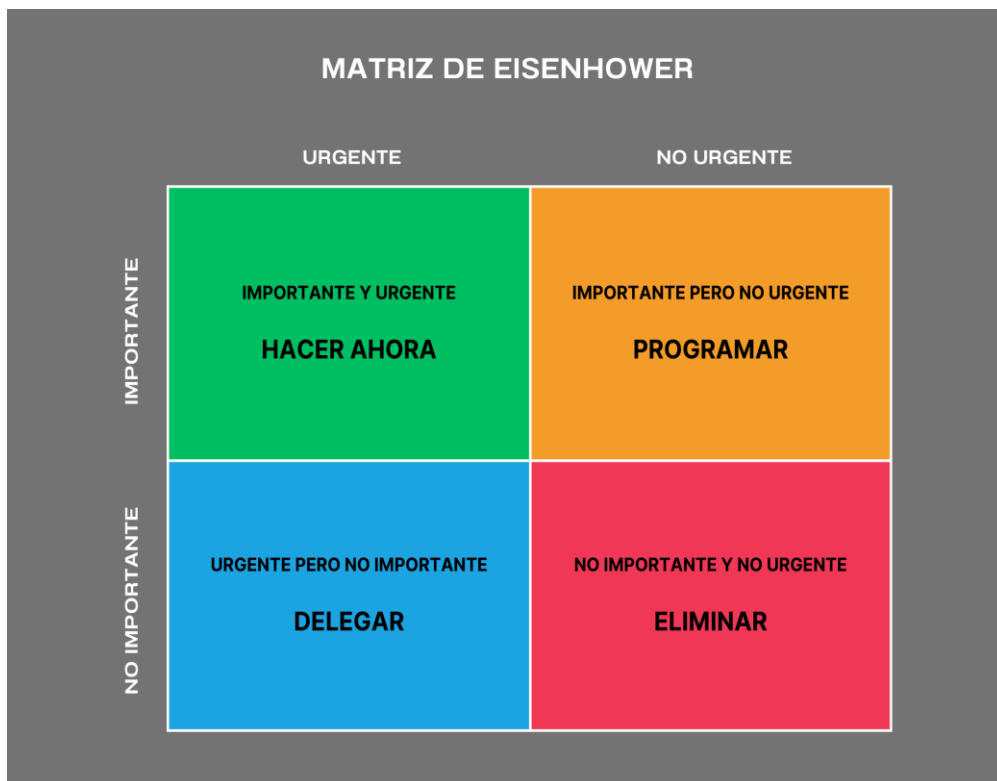
Fuente: [imagen sin título sobre modelo RICE], (s.f.).

- **Matriz de Eisenhower**

La matriz de Eisenhower es una herramienta de priorización que organiza las tareas en cuatro cuadrantes, según su urgencia e importancia. En la gestión de productos digitales, resulta útil para priorizar características, iniciativas o problemas, y decidir en qué concentrar los recursos del equipo.



Figura 2. Matriz de Eisenhower



Fuente: [imagen sin título sobre matriz de Eisenhower], (s.f.).

Como podemos observar, la matriz divide las tareas en cuatro cuadrantes:

1. **Importante y urgente**, Hacer ahora - Resolver inmediatamente
2. **Importante, no urgente**. Planificar a largo plazo.
3. **No importante, urgente**. Delegar.
4. **No Importante, no urgente**. Eliminar o posponer.

El ejercicio consiste en ubicar cada tarea o funcionalidad a desarrollar en su cuadrante correspondiente y, a partir de ahí, determinar su prioridad. Es crucial encontrar un equilibrio entre lo que los usuarios desean y lo que el club necesita para cumplir sus metas estratégicas. Por ejemplo, mientras que los *fans* pueden priorizar contenidos gratuitos, el club puede enfocarse en introducir funcionalidades *premium* que generen ingresos. La solución, en este caso, podría ser ofrecer una combinación de ambas opciones.

Ejemplos de cómo las necesidades varían según los *fans*

La segmentación por perfil demográfico permite entender cómo las expectativas de los usuarios pueden diferir considerablemente según su edad, ubicación y nivel de compromiso con el club.

- **Fans locales:** suelen necesitar información práctica sobre horarios, transporte al estadio y actividades en vivo. Una solución adecuada sería una *app* con notificaciones personalizadas para eventos locales y promociones exclusivas en el estadio.
- **Fans internacionales:** buscan contenidos que los conecten con el equipo desde lejos, como transmisiones en vivo, entrevistas subtituladas y productos oficiales con envío global. Para ellos, una plataforma de *streaming* que ofrezca contenido exclusivo para suscriptores globales puede ser clave.
- **Fans jóvenes (generación Z):** valoran las experiencias interactivas, la gamificación y el acceso directo a los jugadores. Una buena estrategia incluye funcionalidades como trivia en vivo, realidad aumentada durante los partidos y recompensas por interacción digital.

La segmentación también puede hacerse según el nivel de compromiso con el club.

- **Fans ocasionales:** priorizan la accesibilidad y la facilidad de uso. Una posible solución sería simplificar la navegación en la *app*, permitiendo encontrar rápidamente información básica como resultados y horarios.
- **Fans hardcore:** buscan una conexión más profunda con el equipo. Para satisfacer sus expectativas, pueden ofrecerse contenidos detrás de cámaras, estadísticas avanzadas y participación en decisiones simbólicas, como votar al jugador del partido.

Conclusión

Identificar y priorizar las necesidades del usuario y del club es un paso crucial para desarrollar productos digitales relevantes y efectivos. El enfoque «*voice of market, business, and client*» permite considerar todas las perspectivas necesarias para diseñar productos equilibrados y exitosos. En el mundo del deporte, este equilibrio es clave para crear experiencias digitales memorables y, al mismo tiempo, cumplir con los objetivos estratégicos del club de la forma más óptima y eficiente.



3.1.3 Roadmap de producto y priorización

Introducción al *roadmap* de producto

Un *roadmap* de producto es una herramienta estratégica que detalla la visión, dirección y progreso del desarrollo de un producto digital a lo largo del tiempo. Es fundamental para alinear a los equipos y las partes interesadas, y facilita la toma de decisiones basada en prioridades claras y objetivos estratégicos.

En el contexto de los clubes deportivos, como un club de fútbol, un *roadmap* es esencial para asegurar que los productos digitales —como aplicaciones, sitios web o plataformas de *streaming*— evolucionen de forma coherente y en respuesta tanto a las necesidades de los fans como a las metas comerciales del club. Conviene definirlo con al menos seis a doce meses de antelación: menos tiempo resulta insuficiente y más puede tornarse poco realista.

Beneficios de un *roadmap* ágil

Un *roadmap* ágil no es un documento rígido: está diseñado para adaptarse continuamente a las necesidades del usuario y a las condiciones del mercado. Sus principales características incluyen las siguientes.

- **Flexibilidad para adaptarse a cambios.** El mundo digital y deportivo evoluciona rápidamente. Un *roadmap* ágil permite incorporar nuevas tecnologías, cambiar prioridades según el *feedback* de los fans o responder a eventos inesperados, como una pandemia.
- **Alineación constante con la estrategia del club.** El *roadmap* actúa como un puente entre las metas estratégicas del club —como aumentar ingresos o la base de *fans*— y el desarrollo técnico del producto. Por ejemplo, si el club decide priorizar una gira internacional, el *roadmap* puede adaptarse para incluir contenido y funcionalidades enfocadas en los mercados específicos de esa gira.
- **Transparencia y comunicación clara.** Proporciona una visión clara para los equipos internos y las partes interesadas externas. Facilita el seguimiento de los avances y la gestión conjunta de expectativas.
- **Priorización basada en valor.** Permite concentrarse en funcionalidades que generen el mayor impacto. Por ejemplo, lanzar primero una funcionalidad que mejore la retención de usuarios, en lugar de un diseño visual más estético pero menos relevante en términos de resultados.



Herramientas y técnicas para crear y mantener un *roadmap*

Crear y mantener un *roadmap* de producto requiere tanto herramientas adecuadas como técnicas metodológicas que aseguren su utilidad estratégica. A continuación, se presentan algunas de las más utilizadas en la industria para facilitar la planificación, seguimiento y ajuste continuo del desarrollo de productos digitales.

1. Herramientas clave

Las plataformas digitales ofrecen funcionalidades específicas para visualizar, compartir y actualizar *roadmaps* de forma eficiente. Entre las más utilizadas se encuentran las siguientes:

- **Jira o Trello.** Ideales para priorizar y gestionar tareas según ciclos iterativos.
- **ProductPlan.** Permite crear visualizaciones dinámicas de *roadmaps*.
- **Aha!** Combina gestión de *roadmaps* con métricas clave.

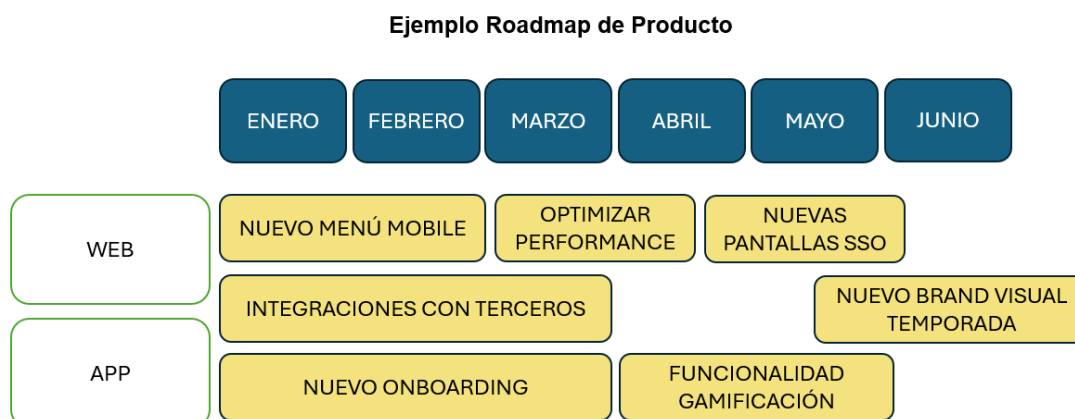
2. Técnicas de construcción

A continuación, se presentan algunas de las principales técnicas utilizadas para la construcción y gestión de un *roadmap*.

- **División en temas clave.** El *roadmap* debe organizarse en grandes temas o pilares estratégicos, como los siguientes:
 - **Experiencia del usuario:** mejoras en diseño y usabilidad.
 - **Monetización:** creación de modelos de suscripción o funcionalidades *premium*.
- **Roadmaps basados en resultados.** En lugar de listar funcionalidades específicas desde el inicio, este enfoque define primero los resultados deseados —por ejemplo, «aumentar la retención de usuarios en un 20 %»—. Las funcionalidades se diseñan posteriormente para alcanzar dichos resultados.
- **Método «now, next, later».** Agrupa tareas en categorías temporales según su prioridad.
 - *Now:* mejoras urgentes como arreglos de errores.
 - *Next:* funcionalidades próximas como integración con redes sociales.
 - *Later:* proyectos a largo plazo como realidad aumentada para eventos.



Figura 3. Ejemplo de *roadmap* de un producto



Fuente: [imagen sin título sobre ejemplo de roadmap], (s.f.).

Conclusión

Un *roadmap* de producto es una herramienta viva que conecta la visión estratégica con la ejecución técnica, asegurando que los productos digitales evolucionen en la dirección correcta. En el contexto de clubes deportivos, un *roadmap* bien diseñado y ágil ayuda a ofrecer experiencias digitales significativas, alineadas con los objetivos del club y las expectativas de los *fans*.

3.1.4 Definición de KPI y medición de resultados

En el desarrollo y gestión de productos digitales, los *key performance indicators* (KPI, por sus siglas en inglés) son esenciales para medir el éxito de las estrategias implementadas y guiar las decisiones futuras. En nuestro ámbito, donde los productos digitales buscan fidelizar a los fans, definir y rastrear los KPI correctos asegura que los objetivos del club estén en línea con las expectativas de los usuarios.

Importancia de los KPI en productos digitales deportivos

Un KPI de producto efectivo debe cumplir con tres características fundamentales.

- **Ser específico y medible:** debe reflejar con claridad un aspecto del desempeño del producto, como el tiempo promedio que un usuario pasa en la *app*.
- **Estar alineado con los objetivos estratégicos:** por ejemplo, si el club quiere aumentar la interacción en redes sociales, un KPI relevante podría ser la cantidad de contenido compartido.

- **Facilitar la toma de decisiones:** los datos deben ser interpretables y accionables para realizar ajustes en el producto o en la estrategia.

KPI clave para productos digitales en el deporte

En el contexto deportivo, los productos digitales deben evaluarse con indicadores que reflejen tanto el comportamiento de los usuarios como el cumplimiento de los objetivos estratégicos del club. A continuación, se describen algunos de los KPI más relevantes para este tipo de desarrollos.

- ***Engagement***

Este indicador mide el nivel de interacción de los usuarios con el producto digital. Un alto nivel de *engagement* refleja que los fans encuentran valor en las funcionalidades disponibles y que mantienen una relación activa con el club a través del entorno digital. Se manifiesta en aspectos como la frecuencia de visitas, la interacción con noticias, videos o encuestas, y la participación en dinámicas en línea. Cuanto más comprometido está el usuario, mayor es la probabilidad de retención y fidelización.

- **Conversiones**

Evalúa la capacidad del producto para cumplir con objetivos concretos del negocio, como aumentar las ventas de entradas o el número de suscripciones. Un KPI de conversión permite entender cuántos usuarios completan acciones clave tras una determinada interacción, como recibir una notificación personalizada. También puede observarse en cuántos fans se inscriben a un programa de membresías luego de una campaña. Este indicador es central para medir el retorno de inversión en iniciativas digitales.

- **Tiempo de uso**

Indica cuánto tiempo pasan los usuarios en la plataforma, lo que permite evaluar si el contenido es suficientemente relevante y atractivo. Un tiempo elevado suele implicar que la experiencia ofrecida es satisfactoria, mientras que valores bajos pueden alertar sobre falta de interés o problemas de usabilidad. Analizar la duración media por sesión y la frecuencia semanal de uso ayuda a entender cómo se sostiene el vínculo digital en el tiempo.

- **Retención de usuarios**



Mide la capacidad del producto para mantener a los usuarios activos luego de su primer contacto. Una alta retención indica satisfacción y lealtad, mientras que una tasa baja sugiere que es necesario investigar causas de abandono. Este KPI puede reflejarse en el porcentaje de usuarios que regresan tras un mes desde la instalación de la *app*, o en cuántos la desinstalan al poco tiempo. Es un indicador clave para asegurar la sostenibilidad del producto a largo plazo.

Cómo los KPI informan iteraciones futuras y decisiones estratégicas

Los KPI no solo sirven para medir el rendimiento del producto digital, sino que también se convierten en una herramienta clave para tomar decisiones informadas y planificar mejoras a lo largo del tiempo. A continuación, se detallan algunas de las maneras en que estos indicadores impactan directamente en el desarrollo estratégico del producto.

1. **Optimización de la experiencia de usuario (UX).** Los datos sobre tiempo de uso o tasa de conversión pueden indicar si es necesario rediseñar interfaces o simplificar procesos.
2. **Personalización de contenidos y ofertas.** El análisis de *engagement* permite adaptar el contenido a las preferencias de los usuarios, como notificaciones sobre productos de sus equipos favoritos.
3. **Evolución del producto.** Los datos de retención ayudan a identificar funcionalidades que necesitan ajustes o eliminar características poco usadas.
4. **Justificación de inversiones.** Los KPI ofrecen información sólida para presentar resultados a *stakeholders* y asegurar recursos para nuevas fases del proyecto.

Conclusión

Definir y rastrear KPI relevantes permite no solo medir el éxito de un producto digital, sino también guiar su evolución estratégica. En el contexto deportivo, los KPI son un reflejo directo de cómo los *fans* interactúan con la plataforma y cómo esta contribuye a los objetivos comerciales y de *engagement* del club. Al entender y utilizar estas métricas, los equipos de producto pueden iterar de manera continua, asegurando que las experiencias digitales sigan siendo relevantes y significativas.



Unidad 3.2 Ejecución y evolución de productos digitales

3.2.1. Gestión de *stakeholders* en proyectos digitales

Introducción a los *stakeholders* en proyectos digitales

En cualquier proyecto digital, especialmente en el entorno deportivo, los *stakeholders* desempeñan un papel crucial. Se trata de personas o grupos que tienen un interés o impacto en el proyecto, desde departamentos internos como *marketing* o comunicación hasta patrocinadores externos. La gestión eficaz de estos actores asegura que el proyecto avance alineado con los objetivos estratégicos del club y con las expectativas de todos los involucrados.

Importancia de la comunicación con *stakeholders* internos y externos

Una comunicación eficaz con los *stakeholders* es clave para el éxito de cualquier producto digital. Estos actores, tanto internos como externos, influyen en distintas etapas del proyecto y tienen intereses diversos que deben ser considerados.

- **Stakeholders internos.** Incluyen áreas como *marketing*, desarrollo comercial, operaciones, y tecnología. Estos equipos son fundamentales para garantizar que el producto digital refleje las metas del club y se integre adecuadamente con otras iniciativas sin encontrar trabas.
- **Stakeholders externos.** Comprenden patrocinadores, proveedores, socios comerciales y, en algunos casos, incluso usuarios clave. Por ejemplo, un patrocinador principal puede querer destacar su marca dentro de la *app* del club, mientras un socio tecnológico puede querer integrar una nueva funcionalidad.

En todos los casos, la clave está en establecer una comunicación abierta, regular y basada en la empatía. Reuniones periódicas, informes claros y un *roadmap* transparente son herramientas esenciales. Además, es importante adaptar el mensaje a cada *stakeholder*, resaltando los aspectos que más le interesen o afecten directamente.

Psicología y empatía en la gestión de *stakeholders*

La psicología y la empatía juegan un papel determinante en la gestión de *stakeholders*. Comprender sus expectativas, preocupaciones y prioridades permite construir relaciones más sólidas y colaborativas. A continuación, se presentan algunas claves fundamentales para lograrlo.

- **Escuchar activamente.** Los *stakeholders* quieren sentirse escuchados. Es fundamental brindarles espacio para expresar sus necesidades y preocupaciones, incluso si no todas las propuestas pueden ser atendidas. La escucha activa fomenta un clima de respeto y apertura.
- **Decir «no» de manera transparente.** No todas las solicitudes pueden aceptarse. Rechazar una propuesta debe hacerse con respeto y claridad, explicando cómo esa solicitud no se alinea con la visión, los objetivos o las prioridades estratégicas del producto. Este enfoque permite mantener la confianza y evita la generación de conflictos innecesarios.
- **Gestionar conflictos.** En ocasiones, distintos *stakeholders* tendrán prioridades en conflicto. Por ejemplo, el departamento comercial puede buscar maximizar ingresos mediante publicidad intrusiva, mientras que el equipo de UX prioriza la experiencia del usuario. En estos casos, el equipo de producto actúa como mediador, buscando soluciones que equilibren las necesidades de todas las partes sin comprometer la visión del producto. Para ello, es indispensable actuar con criterio, empatía y una fuerte comprensión del contexto organizacional.

Ejemplos de proyectos con múltiples *stakeholders*

Los productos digitales en el ámbito deportivo suelen involucrar a múltiples *stakeholders*, cada uno con intereses y prioridades distintas. A continuación, se presentan dos ejemplos que ilustran cómo gestionar estas dinámicas de manera efectiva.

- **Integración de patrocinadores en una *app* de *fan engagement*.** Imaginemos un escenario en el que un patrocinador busca visibilidad prominente dentro de una *app*, mientras que el equipo de *marketing* quiere evitar experiencias invasivas para los *fans*. La solución podría consistir en incluir menciones sutiles en momentos clave, como pantallas de agradecimiento tras completar un *quiz* o un *banner* discreto en la sección de noticias. Así se logra satisfacer las expectativas del patrocinador sin comprometer la experiencia del usuario.
- **Sincronización entre áreas internas.** En el desarrollo de un *e-commerce*, el departamento de operaciones podría requerir compatibilidad con sus sistemas de inventario, mientras que el equipo de comunicación solicita una interfaz visualmente atractiva. En este caso, el equipo de producto debe equilibrar las prioridades, comenzando por resolver los aspectos técnicos esenciales y manteniendo una comunicación fluida con todos los equipos para asegurar que las necesidades de cada área sean consideradas a lo largo del proceso.



Técnicas de gestión efectiva de *stakeholders*

Para que un producto digital avance de forma alineada con las expectativas del club y de todos los involucrados, es clave aplicar técnicas que permitan gestionar eficazmente la relación con los *stakeholders*. A continuación, se presentan algunas de las más utilizadas en este tipo de contextos.

- **Mapeo de *stakeholders*.** Implica identificar a todos los actores clave, comprender sus intereses y evaluar su nivel de influencia en el proyecto. Herramientas como una matriz de poder-interés pueden ser útiles para determinar a qué grupos se les debe brindar mayor atención y en qué momentos.
- **Roadmaps compartidos.** Consiste en presentar un *roadmap* claro que detalle los objetivos del producto y las fases del proyecto. Esta práctica ayuda a gestionar expectativas y a minimizar solicitudes que estén fuera del alcance o que no se alineen con la estrategia definida.
- **Reuniones regulares.** Establecer sesiones breves de actualización, por ejemplo, mensuales, permite mantener informados a todos los *stakeholders* sobre los avances, los retos y los próximos pasos del proyecto, reforzando así la transparencia y la colaboración.
- **Herramientas de colaboración.** El uso de plataformas como Slack, Confluence o Trello facilita la comunicación continua y permite compartir documentos, cronogramas y estados del proyecto en tiempo real, mejorando la eficiencia del trabajo conjunto.
- **Feedback constante.** Crear canales donde los *stakeholders* puedan ofrecer su feedback de manera estructurada permite ajustar el proyecto según las necesidades sin perder de vista los objetivos principales. Esta práctica contribuye a mantener el rumbo estratégico al tiempo que se promueve una cultura de participación activa.

Conclusión

Gestionar *stakeholders* en proyectos digitales requiere un balance entre la empatía y la firmeza. La capacidad de escuchar, priorizar y comunicar de manera efectiva asegura que el producto digital avance en la dirección correcta, alineado con la visión del club y los intereses de sus audiencias. El equipo de producto debe actuar como un puente que une a todas las partes, gestionando expectativas y decisiones estratégicas con un enfoque colaborativo y transparente.



3.2.2. Ciclos ágiles de desarrollo

Como vimos en el módulo 2, los ciclos ágiles son una herramienta clave en el desarrollo de productos digitales modernos. En el contexto deportivo, donde las necesidades y expectativas de los fans cambian constantemente, la agilidad permite a los equipos adaptarse con rapidez y ofrecer soluciones relevantes y oportunas.

El papel clave de las metodologías ágiles

Las metodologías ágiles, como *Scrum*, *Kanban* y *Lean*, se centran en entregar valor de manera incremental y continua, priorizando la colaboración y la adaptabilidad. Debemos implementarlas en nuestra ejecución.

- **Scrum:** divide el trabajo en ciclos cortos o *sprints* (generalmente de 2 semanas) y promueve reuniones regulares de planificación, revisión y retroalimentación. Ideal para proyectos donde las prioridades pueden cambiar rápidamente.
- **Kanban:** se basa en la visualización del flujo de trabajo mediante tableros (físicos o digitales), lo que ayuda a los equipos a identificar cuellos de botella y gestionar tareas de manera eficiente.
- **Lean:** busca minimizar el desperdicio en todas las etapas del desarrollo, asegurando que solo se trabaje en aquello que agrega valor al producto y al usuario final.

Estas metodologías comparten principios fundamentales: priorizar al usuario, iterar con frecuencia y adaptarse al cambio en lugar de seguir un plan rígido. Su uso adaptado a las características de nuestro equipo y proyecto será de gran ayuda.

Ejemplo práctico de un ciclo ágil aplicado en un club deportivo

Las fases del *sprint* en el desarrollo ágil representan un ciclo iterativo y colaborativo diseñado para garantizar entregas funcionales y de calidad. Desde la planificación estratégica y el desarrollo iterativo, hasta la validación en control de calidad (QA) y el despliegue en producción, cada fase se enfoca en optimizar el valor entregado al usuario. Este enfoque permite adaptarse rápidamente a los cambios, manteniendo la eficiencia y la alineación con los objetivos del producto.

A continuación, se describe cómo sería su ejecución práctica en un producto digital deportivo:



1. Actualizar *backlog*

El equipo de producto revisa y prioriza las funcionalidades basándose en métricas clave, como resultados de encuestas, comportamiento de los usuarios y objetivos generales. Se identifican nuevas tareas o se ajustan las existentes para asegurar la alineación con los objetivos del *sprint*. Durante esta etapa también se lleva a cabo un refinamiento de tareas, ajustándolas según su impacto y esfuerzo estimado, en colaboración con el equipo técnico para establecer prioridades claras.

2. *Sprint planning*

En una reunión inicial, el equipo descompone las funcionalidades priorizadas en tareas manejables. Por ejemplo: diseño de la interfaz para la selección de notificaciones, integración con el sistema de notificaciones existente y configuración de pruebas con un subconjunto de usuarios. Se definen objetivos concretos y criterios de aceptación para cada tarea. Además, se estiman tiempos de desarrollo y se asignan responsabilidades considerando la capacidad y experiencia de cada integrante.

3. Desarrollo

Diseñadores y desarrolladores trabajan de manera iterativa y en paralelo, colaborando para entregar incrementos funcionales. Se realizan reuniones diarias breves (*daily stand-ups*) para sincronizar avances, identificar obstáculos y planificar los siguientes pasos. A lo largo del proceso, se entregan componentes funcionales parciales que permiten verificar el progreso y hacer ajustes si es necesario.

4. QA (control de calidad)

Durante esta fase se ejecutan pruebas internas, como pruebas unitarias, de integración y de usabilidad. Además, se lanza una versión beta a un grupo reducido de usuarios para recopilar comentarios sobre posibles errores o mejoras en la experiencia. Con base en ese *feedback*, se realizan los ajustes finales antes del lanzamiento general.

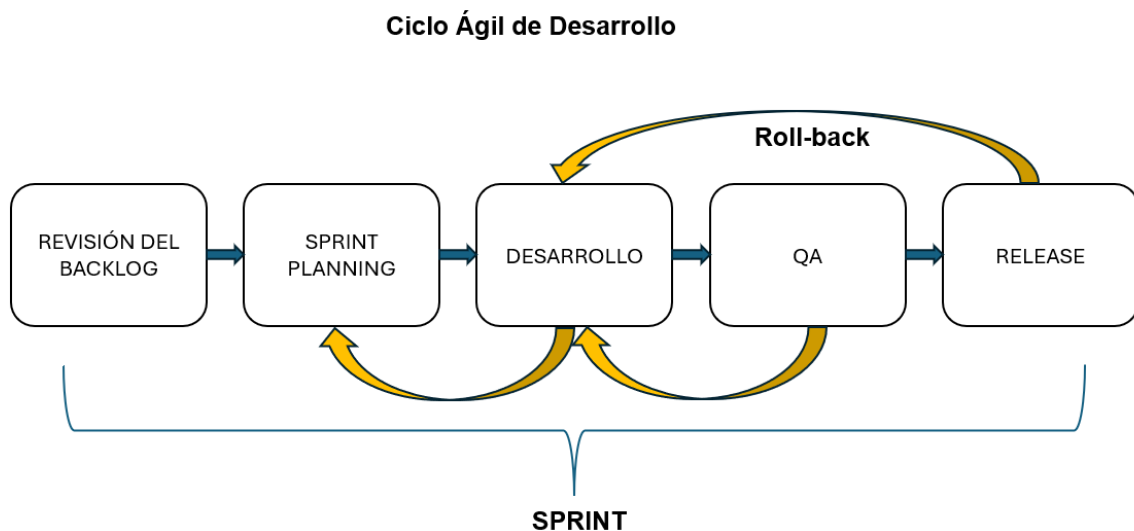
5. *Release*

Se prepara el entorno para el despliegue, finalizando la documentación y asegurando la estabilidad del sistema. El lanzamiento suele hacerse de forma progresiva o por regiones, lo que permite monitorear el rendimiento y la aceptación por parte de los usuarios. Durante los primeros días, se realiza un seguimiento intensivo, se recolecta *feedback* y, una vez verificada la estabilidad, la funcionalidad se despliega a todos los usuarios



acompañada de una comunicación clara sobre los cambios implementados.

Figura 4. Ciclo ágil de desarrollo



Fuente: elaboración propia

Beneficios de la agilidad en entornos digitales cambiantes

El mundo digital, y en particular el deportivo, evoluciona constantemente. La agilidad permite a los equipos responder con rapidez y efectividad a estas dinámicas. A continuación, se presentan algunos de los beneficios más relevantes de trabajar con metodologías ágiles en este contexto.

- **Adaptación rápida a las necesidades del usuario.** Los *fans* pueden requerir nuevas funcionalidades o cambios basados en eventos recientes, como un fichaje importante o un cambio en el rendimiento del equipo. Con metodologías ágiles, estos cambios pueden priorizarse y desarrollarse rápidamente.
- **Entrega continua de valor.** En lugar de esperar a un gran lanzamiento, las iteraciones frecuentes garantizan que los usuarios reciban actualizaciones regulares que mejoran su experiencia con base en sus necesidades.
- **Minimiza riesgos.** Al dividir el desarrollo en pequeños incrementos, es más fácil identificar y corregir problemas antes de que afecten a todo el producto.

- **Colaboración interdisciplinaria.** La agilidad fomenta la interacción constante entre diseñadores, desarrolladores, analistas y *stakeholders*, asegurando que todos los aspectos del producto estén alineados.
- **Eficiencia operativa.** El uso de herramientas como tableros *Kanban* permite al equipo identificar rápidamente cuellos de botella y optimizar el flujo de trabajo.

Consideraciones para equipos deportivos

En el entorno deportivo, los ciclos ágiles resultan especialmente efectivos debido a la naturaleza impredecible y cambiante del sector. La agilidad permite ajustar rápidamente las prioridades y responder a nuevas oportunidades o desafíos. Por ejemplo, un club puede modificar su estrategia digital tras un fichaje de alto perfil, priorizando la creación de contenido especial que fortalezca el vínculo con los fans. Del mismo modo, las funcionalidades de una *app*, como las alertas en tiempo real, deben adaptarse continuamente según el desarrollo de las competiciones o eventos clave del calendario deportivo.

Conclusión

Los ciclos ágiles de desarrollo proporcionan a los equipos deportivos la flexibilidad necesaria para mantenerse relevantes en un entorno digital en constante cambio. Metodologías como *Scrum*, *Kanban* y *Lean* permiten a los clubes de fútbol priorizar las necesidades de los *fans*, reducir riesgos y entregar soluciones funcionales en tiempos más cortos. Al adoptar la agilidad, los equipos de producto no solo responden al cambio, sino que lo abrazan como parte de su estrategia de éxito.

3.2.3 Gestión de riesgos y adaptabilidad

La gestión de riesgos es una de las tareas más críticas en el desarrollo de productos digitales, especialmente en el contexto deportivo, donde los cambios pueden ser rápidos e impredecibles, y los errores pueden tener un impacto muy negativo a varios niveles. Identificar, mitigar y adaptarse a los riesgos asegura que los proyectos digitales no solo cumplan con sus objetivos, sino que también sean sostenibles en el tiempo.

Identificación de riesgos más comunes en proyectos digitales

En el desarrollo de productos digitales para clubes de fútbol u otras entidades deportivas, los riesgos pueden surgir de varias fuentes.

- **Riesgos técnicos**



- Errores en la integración de nuevas funcionalidades con sistemas existentes.
- Limitaciones de infraestructura tecnológica para soportar un gran volumen de usuarios, como durante un partido importante.
- **Riesgos estratégicos**
 - Desalineación entre los objetivos del producto y la visión del club.
 - Cambios en las prioridades de los stakeholders debido a eventos imprevistos (por ejemplo, resultados deportivos, nuevos patrocinadores).
- **Riesgos de mercado**
 - Competencia en el ecosistema digital deportivo que pueda lanzar productos similares antes.
 - Cambios en las expectativas de los usuarios, como la demanda de nuevas funcionalidades o experiencias personalizadas.
- **Riesgos operativos**
 - Falta de comunicación efectiva entre equipos.
 - Retrasos debidos a una planificación deficiente o recursos insuficientes.
- **Riesgos de usuario**
 - Baja adopción o falta de interés en el producto debido a una mala alineación con las necesidades de los fans.
 - Retroalimentación negativa de usuarios por errores en la funcionalidad o problemas técnicos.

Métodos para mitigar riesgos y adaptarse a cambios

Mitigar riesgos implica identificarlos con antelación, implementar soluciones preventivas y adaptarse a los cambios en el entorno antes de que su impacto sea mayor. A continuación, se presentan algunas estrategias clave que permiten reducir la exposición a riesgos y asegurar la continuidad del proyecto.

- **Planificación anticipada**
 - Realizar análisis de impacto antes de implementar nuevas funcionalidades.
 - Crear un registro de riesgos donde se detallen posibles problemas, probabilidades de ocurrencia y planes de contingencia.



- **Gestión de cambios**
 - Adoptar metodologías ágiles para responder rápidamente a nuevas prioridades con una política clara de gestión del cambio.
 - Establecer procesos claros para evaluar el impacto de cambios solicitados por *stakeholders*.
- **Pruebas y simulaciones**
 - Realizar pruebas exhaustivas antes del lanzamiento para identificar problemas técnicos y funcionales.
 - Simular escenarios de alto estrés, como sobrecargas en servidores durante un evento en vivo.
- **Comunicación y alineación**
 - Mantener una comunicación constante entre los equipos para anticipar problemas.
 - Asegurar que los *stakeholders* estén informados y alineados con las decisiones clave del proyecto.
- **Monitorización continua**
 - Utilizar herramientas de análisis para monitorizar el rendimiento del producto después del lanzamiento.
 - Implementar alertas para identificar y resolver problemas en tiempo real.

Ejemplo práctico: prevención de fallos en un lanzamiento clave

Imaginemos que un club de fútbol lanza una funcionalidad de *streaming* en vivo dentro de su *app* oficial para retransmitir partidos amistosos. Este lanzamiento implica múltiples riesgos, desde problemas técnicos hasta una mala recepción por parte de los usuarios.

Identificación de riesgos

- Posible colapso de servidores debido a una alta demanda.
- Latencia o interrupciones en el *streaming*, afectando la experiencia del usuario.
- Falta de claridad en la comunicación del servicio a los fans.

Medidas de mitigación:

1. **Pruebas técnicas**



- Realizar pruebas de carga en los servidores para asegurarse de que soporten el tráfico esperado.
- Colaborar con proveedores tecnológicos para implementar soluciones escalables en la nube.

2. Pruebas *beta*

- Lanzar el servicio inicialmente a un grupo pequeño de usuarios para identificar y resolver problemas técnicos antes del lanzamiento masivo.

3. Plan de comunicación

- Diseñar una campaña clara y atractiva para explicar las características y beneficios del servicio.

4. Equipo de soporte

- Tener un equipo de soporte dedicado para responder rápidamente a cualquier problema reportado por los usuarios durante el lanzamiento.

5. Roll-back

- Tener un plan B en el caso de encontrar errores clave el día del lanzamiento para volver rápidamente a la última versión funcional.

Adaptación durante el lanzamiento

El día del lanzamiento, el equipo monitoriza métricas clave en tiempo real, como el número de usuarios conectados y la estabilidad del *streaming*. Al detectar un aumento inusual en la demanda, activan automáticamente más capacidad en los servidores.

Beneficios de la gestión de riesgos y la adaptabilidad

Contar con un enfoque sólido de gestión de riesgos y capacidad de adaptación es clave en el desarrollo de productos digitales, especialmente en entornos dinámicos como el deportivo. A continuación, se presentan algunos de los beneficios más relevantes de aplicar estas prácticas de forma efectiva.

- **Reducción de fallos.** Al anticipar problemas potenciales, los equipos pueden actuar antes de que los riesgos se conviertan en crisis.
- **Mayor confianza de los *stakeholders*.** La capacidad de gestionar riesgos y responder rápidamente genera credibilidad y asegura el respaldo continuo de los actores clave del proyecto.



- **Mejora de la experiencia de usuario.** Minimizar interrupciones y errores garantiza que los fans tengan una experiencia positiva, sin cortes ni frustraciones durante el uso del producto.
- **Flexibilidad frente al cambio.** En un entorno deportivo tan dinámico, la adaptabilidad permite a los equipos responder a las demandas cambiantes y mantener el rumbo del producto sin perder eficacia.

Conclusión

La gestión de riesgos y la adaptabilidad son pilares en el desarrollo de productos digitales, especialmente en la industria deportiva. Identificar riesgos con antelación, implementar estrategias de mitigación y adaptarse a un entorno en constante cambio no solo asegura el éxito de los lanzamientos, sino que también refuerza la confianza de los usuarios y *stakeholders*. Los clubes que integran estos enfoques en su estrategia digital están mejor posicionados para ofrecer experiencias memorables.

3.2.4 Escalabilidad y mantenimiento

En el dinámico entorno digital deportivo, la escalabilidad y el mantenimiento de los productos son básicos para garantizar que estos crezcan junto con la audiencia del club y sigan siendo relevantes en un panorama en constante evolución. Un enfoque proactivo en estas áreas asegura que los productos digitales no solo cumplan con las expectativas actuales, sino que también estén preparados para satisfacer las necesidades futuras.

Estrategias para garantizar que los productos crezcan con la audiencia del club

Como señalamos, la escalabilidad es clave para manejar el crecimiento de usuarios y las demandas técnicas sin comprometer la funcionalidad ni la experiencia del usuario. A continuación, se presentan algunas estrategias fundamentales para lograrlo.

- **Arquitectura escalable desde el inicio.** Es esencial utilizar soluciones basadas en la nube que puedan ampliarse o reducirse según sea necesario. Diseñar sistemas modulares también permite agregar o actualizar funcionalidades sin interrumpir el funcionamiento general del producto.
- **Anticipar el crecimiento de la base de usuarios.** Es importante predecir picos de tráfico, como los que ocurren durante partidos importantes o eventos exclusivos, y asegurar que los servidores estén preparados para soportar esa demanda. Además, considerar el crecimiento de audiencias internacionales implica adaptar contenidos y funcionalidades a diferentes idiomas y contextos culturales.



- **Integración de nuevas tecnologías.** Adoptar tecnologías emergentes, como inteligencia artificial (IA) y realidad aumentada (AR), puede enriquecer significativamente la experiencia del usuario. Al mismo tiempo, es crucial asegurarse de que el producto sea compatible con futuros avances tecnológicos, incluyendo nuevas plataformas o dispositivos.
- **Recopilación y análisis de datos.** El uso de herramientas de analítica permite identificar tendencias en el comportamiento de los usuarios y ajustar las funcionalidades en función de necesidades emergentes.

Un ejemplo concreto sería el de un club que lanza una *app* de *streaming* en vivo y debe garantizar que su infraestructura soporte un número creciente de usuarios durante torneos internacionales. A la vez, necesita incorporar funciones como estadísticas en tiempo real o chats en vivo, sin afectar el rendimiento general del sistema. Esto requiere una combinación efectiva de arquitectura escalable, análisis de datos y adopción tecnológica.

Casos de éxito en la industria deportiva

Los clubes y organizaciones deportivas han demostrado cómo la escalabilidad y el mantenimiento efectivo pueden impulsar el éxito de sus productos digitales.

- **Caso 1: crecimiento de la *app* oficial del club A**
 - Problema inicial: la *app* estaba diseñada para una audiencia local, pero la popularidad del club creció internacionalmente tras una serie de campeonatos exitosos.
 - Solución:
 - Se implementó soporte multilingüe y se agregó contenido exclusivo para audiencias internacionales.
 - Se actualizaron y añadieron servidores para soportar un mayor tráfico durante transmisiones en vivo.
 - Resultado: la *app* triplicó su base de usuarios en dos años y se convirtió en una herramienta clave para atraer patrocinadores globales.
- **Caso 2: plataforma de *tickets* del club B**
 - Problema inicial: las ventas de entradas *online* se colapsaban regularmente durante partidos más importantes.
 - Solución:



- Migraron a una plataforma *cloud* para garantizar escalabilidad.
- Introdujeron una funcionalidad de fila virtual para manejar el tráfico.
- Resultado: las ventas se procesaron sin interrupciones, aumentando la satisfacción de los fans y maximizando los ingresos.

Importancia del mantenimiento continuo y actualizaciones

El mantenimiento regular y las actualizaciones constantes son fundamentales para garantizar que los productos digitales permanezcan funcionales y relevantes. Estas tareas aseguran tanto la estabilidad técnica como la capacidad del producto para evolucionar según las expectativas de los usuarios.

- **Mantenimiento técnico.** Corregir errores técnicos y resolver problemas de seguridad que puedan surgir con el tiempo es esencial para evitar interrupciones y vulnerabilidades. Además, es necesario garantizar la compatibilidad del producto con nuevas versiones de sistemas operativos o navegadores, asegurando su correcto funcionamiento en distintos dispositivos.
- **Actualizaciones funcionales.** Incorporar nuevas características en respuesta a las demandas del mercado y de los usuarios permite que el producto siga siendo competitivo. Asimismo, optimizar funcionalidades ya existentes contribuye a mejorar el rendimiento general y la experiencia del usuario.
- **Actualizaciones de contenido.** En productos digitales orientados a los *fans*, mantener el contenido actualizado es clave para sostener el interés. Incluir material exclusivo, como entrevistas con jugadores o momentos destacados de partidos, ayuda a mantener la plataforma atractiva y relevante para la audiencia.

Es importante mencionar que los usuarios perciben las actualizaciones constantes como un compromiso con la calidad y la innovación, lo que fomenta la lealtad y la retención.

Beneficios de escalabilidad y mantenimiento proactivos

Un enfoque bien estructurado hacia la escalabilidad y el mantenimiento aporta múltiples beneficios tanto a nivel técnico como estratégico, asegurando la continuidad y relevancia del producto en el tiempo.

- **Experiencia del usuario mejorada.** Los *fans* disfrutan de productos sin interrupciones y con funcionalidades que evolucionan con sus necesidades, lo que incrementa su satisfacción y fidelidad.



- **Crecimiento continuo.** Los productos pueden adaptarse al crecimiento del club y aprovechar nuevas oportunidades, como la expansión hacia mercados internacionales o asociaciones con patrocinadores.
- **Reducción de riesgos.** El mantenimiento regular ayuda a prevenir problemas críticos, como vulnerabilidades de seguridad o interrupciones en el servicio, reduciendo así el impacto negativo sobre la experiencia del usuario.
- **Reputación sólida.** Los clubes que invierten en mantener sus productos actualizados y funcionales refuerzan su imagen como organizaciones innovadoras y comprometidas con brindar valor a sus *fans*.

Conclusión

La escalabilidad y el mantenimiento son pilares fundamentales para el éxito a largo plazo de los productos digitales en el ámbito deportivo. Implementar estrategias para crecer con la audiencia del club y garantizar actualizaciones continuas no solo maximiza el impacto del producto, sino que también refuerza la relación entre el club y sus fans. Los clubes que priorizan estas áreas están mejor posicionados para competir en un ecosistema digital cada vez más exigente, global y dinámico.

Referencias bibliográficas de consulta

Lombardo, C. T., McCarthy, B., Ryan, E., & Connors, M. (2017). *Product roadmaps relaunched: How to set direction while embracing uncertainty*. O'Reilly Media.

Olsen, D. (2015). *The lean product playbook: How to innovate with minimum viable products and rapid customer feedback*. Wiley.

Perri, M. (2018). *Escaping the build trap: How effective product management creates real value*. O'Reilly Media.

Wodtke, C. (2016). *Radical focus: Achieving your most important goals with objectives and key results* (2nd ed.). Boxes and Arrows.

