



Módulo 4: Estrategias innovadoras de monetización en el deporte



☰ Unidad 4.1

☰ Referencias

Unidad 4.1

Introducción

Este curso se centrará en los diversos enfoques financieros innovadores y estrategias de monetización que se están adoptando actualmente en el mundo del deporte. En primer lugar, para ofrecer un contexto, detallaremos por qué los deportes y las organizaciones relacionadas con los deportes necesitan generar dinero en el mundo del deporte moderno. Luego, abordaremos las estrategias de monetización que han sido habituales en el deporte durante varios años.

Después de establecer esta base, pasaremos a las estrategias innovadoras de monetización que han ido surgiendo en las distintas áreas y disciplinas del deporte. Para profundizar en esta área de estudio, se presentará un estudio de caso, que proporcionará un ejemplo real de lo que se está analizando. A continuación, haremos un resumen de la lectura y destacaremos los puntos clave. Finalmente, cerraremos el tema con una actividad.

¿Por qué el deporte necesita ganar dinero?

Entonces, ¿por qué el deporte necesita dinero? Esta es una pregunta muy amplia con muchas posibles respuestas. Quizás, lo mejor sea dividirla en tres secciones: el deporte no profesional, el deporte semiprofesional y el deporte profesional.

Deporte no profesional

El deporte no profesional es la base de la pirámide deportiva, y lo disfrutan miles de millones de personas que participan en encuentros recreativos y ligas. Puede abarcar una gran variedad de deportes, lugares y horarios, y resulta atractivo para personas de todas las edades, géneros y niveles de condición física. Incluso podríamos decir que, en la parte más baja de la pirámide, los partidos improvisados informales en parques y otros espacios libres no requieren financiación alguna. Un grupo de amigos puede reunirse con una pelota y patearla hasta el atardecer.

Sin embargo, incluso cuando el deporte no es profesional, se puede organizar y, por lo tanto, requiere fondos. Algunos de los costos pueden incluir el alquiler del campo de juego, los uniformes, los entrenadores, los oficiales del partido o los seguros, todos elementos esenciales para el funcionamiento de una organización deportiva. Estos costos pueden variar según el uso de los recursos, la época del año y la experiencia de las personas requeridas. Algunos de estos

costos pueden ser bastante elevados y requerir la monetización de lo que poseen estos clubes no profesionales.

Aunque no sean profesionales y se centren más en la participación que en el éxito, es posible que los clubes posean sus propias instalaciones. En este caso, también necesitan financiación para mantenerse en funcionamiento y, dado el aumento de precios a nivel mundial, esos costos pueden ser enormes. Es únicamente a través de la generación de ingresos de diversas fuentes, como patrocinios o la venta de comida y bebidas los días de partido, que un club puede seguir funcionando para sus miembros actuales y futuros. Pero, ¿qué sucede cuando el dinero empieza a desempeñar una función más importante? ¿Cambia las cosas? Y, de ser así, ¿cómo?

Deporte semiprofesional

Cuando hablamos de deporte semiprofesional, tal vez resulta conveniente empezar con una explicación de a qué nos referimos con esto. A efectos de esta lectura, entendemos por deporte semiprofesional una disciplina en la que el participante percibe una remuneración por su participación en el partido o evento; sin embargo, no es una profesión a tiempo completo y el participante suele tener otros empleos fuera del deporte. Aún se debe hacer frente los costos mencionados en la sección anterior sobre el deporte no profesional, pero se le suma también este costo. Con este costo adicional, quizá no

resulte difícil entender exactamente por qué las organizaciones que operan en este ámbito necesitan generar dinero.

El grado en que las organizaciones pagan a los participantes varía considerablemente dependiendo de factores como el deporte que practican, su nivel de experiencia, el deseo de éxito o la ubicación de la organización y los jugadores. Los salarios de los jugadores y los entrenadores pueden ser uno de los mayores gastos que el club debe enfrentar.

A este nivel, los aficionados también se convierten en un factor para tener en cuenta y pueden influir en los salarios destinados a los jugadores. Si los aficionados de un club exigen victorias, los propietarios podrían sentirse obligados a cumplir con esas expectativas pagando por jugadores más costosos y, en teoría, mejores. Además, los espectadores que pagan las entradas también necesitan un lugar adecuado desde donde ver el partido. Las instalaciones que un club ofrece a los seguidores que asisten a sus eventos son clave, ya que, aunque puede que no aleje a los aficionados más fieles, podrían marcar la diferencia entre atraer o no a un miembro del público que puede aportar un dinero muy necesario. Y, por último, el deporte profesional.

Deporte profesional

Las cosas se vuelven aún más complicadas cuando consideramos el deporte profesional. Clasificamos este tipo de deporte como aquel en el que la mayoría de sus actores desempeñan sus funciones como una profesión a tiempo completo, sin ningún otro trabajo fuera del deporte. Tiene todas las características que mencionamos en el deporte no profesional y semiprofesional. Algunos de los participantes que trabajan en este entorno son no profesionales o semiprofesionales. Además, los gastos generales que hemos mencionado, como los costos de los uniformes, las instalaciones y el campo de juego, también están presentes, pero suelen ser considerablemente mayores.

Las organizaciones y los equipos de deportes profesionales rara vez operan en competiciones pequeñas y ligas inferiores, sino que lo hacen en el máximo nivel de competición de su país o incluso del mundo. Para mantener esa posición, necesitan invertir una cantidad significativa de dinero en su plantilla de jugadores, el cuerpo técnico y las instalaciones relacionadas. Si no cumplen con estas obligaciones financieras, podrían ver cómo los jugadores y los entrenadores se trasladan a otras organizaciones que sí pueden ofrecerles más dinero.

Otras organizaciones deportivas pueden necesitar generar dinero para asegurarse de poder progresar o incluso evitar el cierre. Aunque algunos equipos y clubes de los que hablaremos operan en lo más alto de su estructura nacional, eso no significa que no deban actuar. La industria del deporte está en expansión y aún no ha alcanzado su punto máximo, por lo que estas organizaciones tienen que estar a la

altura de las circunstancias cuando llegue ese momento. Si no lo hacen, al igual que otras empresas, alguien más intervendrá y creará un producto que los aficionados y otros clientes comprarán en su lugar.

En este ejemplo, piensa cómo atraer a los aficionados a tu estadio o recinto para ver un evento. Recuerda la subsección anterior sobre el deporte semiprofesional, ya que también aplica en este contexto. Sin importar qué tan bueno sea el equipo, es poco probable que muchas personas, aparte de los seguidores más fieles, gasten tiempo y dinero en una experiencia de baja calidad. La organización necesita mejorar lo que ofrece para captar un flujo constante de aficionados y responder a los cambios de la sociedad. Si pensamos en los aficionados, la forma en la que interactúan con su equipo ha cambiado en las últimas décadas y el desarrollo de las redes sociales ha desempeñado una función importante en esta transformación. Lo que esperan de una organización deportiva al asistir a un evento, como las opciones de comida disponibles en un estadio y la disposición de los asientos, también ha cambiado. Depende de las organizaciones deportivas considerar cómo pueden adaptarse a estos cambios para asegurarse de no quedarse atrás mientras sus rivales avanzan con su nuevo potencial financiero. Sabemos que, en el deporte, debemos mantener el flujo de dinero para tener la oportunidad de triunfar, pero ¿cómo lo hacemos?

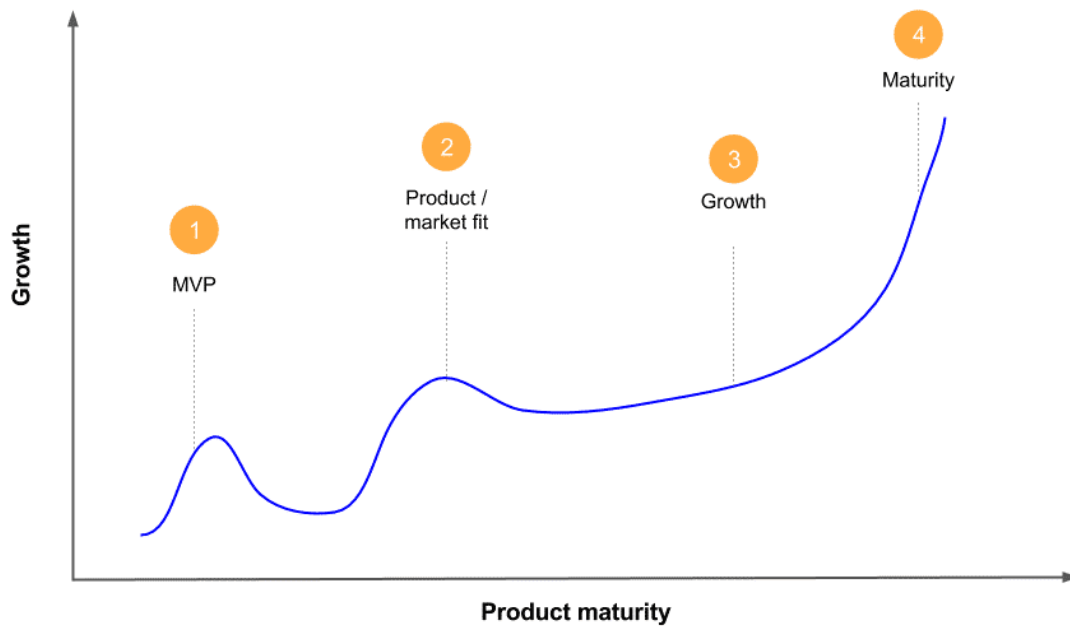
Estrategias de monetización en el deporte

La monetización puede entenderse como el “proceso de obtener ingresos a partir del valor que uno ofrece a los usuarios” (Holmes, 2023, párrafo 11). Las estrategias que permiten la existencia de estos ingresos pueden variar entre diferentes empresas, pero en particular en el ámbito deportivo. Sin embargo, antes de adentrarnos en las estrategias exactas que algunas organizaciones utilizan, es importante recordar que no se trata de un árbol mágico de dinero, como algunas personas creen. Estas estrategias tienen ciclos de vida y atraviesan períodos buenos y malos como cualquier otra cosa.

Ciclo de vida de las estrategias de monetización

Tenemos que tener en cuenta el ciclo de vida de las estrategias de monetización cuando pensamos en cómo podríamos utilizarlas. Como mencionamos anteriormente, aunque podemos evaluar cómo está funcionando una estrategia y predecir, en cierta medida, cómo podría rendir en el futuro, esto no significa que siempre vaya a tener un resultado positivo, como lo muestra la siguiente figura.

Figura 1: Monetización, empresas emergentes y ciclo de vida del producto



Fuente: Holmes, 2023, <https://bit.ly/44oIHxQ>.

Como podemos observar en la figura anterior de Holmes (2023), hay cuatro elementos distintos en relación con el ciclo de vida de las estrategias. Podemos ver que, en este ejemplo, una estrategia construida en torno a un producto, funciona extremadamente bien y alcanza una etapa de madurez donde se genera una gran cantidad de ingresos durante un período prolongado. Queremos que un producto llegue a la madurez y, de ser posible, se mantenga allí después de un largo período de crecimiento. Sin embargo, algunos productos no llegan a esa etapa y tienen dificultades para encontrar el mercado adecuado y crecer.

Aunque esto es normal y no debería ser motivo de gran preocupación para las organizaciones deportivas, hay que tenerlo en cuenta. Si los

productos no crecen ni maduran, los responsables deben plantearse preguntas. Además, el desarrollo constante de nuevos productos o servicios con la esperanza de generar más ingresos no será gratis, sino que requerirá financiación y tiempo, lo que podría perjudicar aún más a la organización. Independientemente del éxito de las estrategias, es crucial entender cuáles se utilizan específicamente en el deporte, tema que abordamos en la siguiente sección.

Las estrategias utilizadas en el deporte

En esta subsección, describiremos las estrategias de monetización que se han utilizado tradicionalmente en el deporte y que, en cierta medida, siguen utilizándose en la actualidad. Podría decirse que la primera pregunta es si las estrategias en el deporte difieren de las utilizadas en una empresa normal.

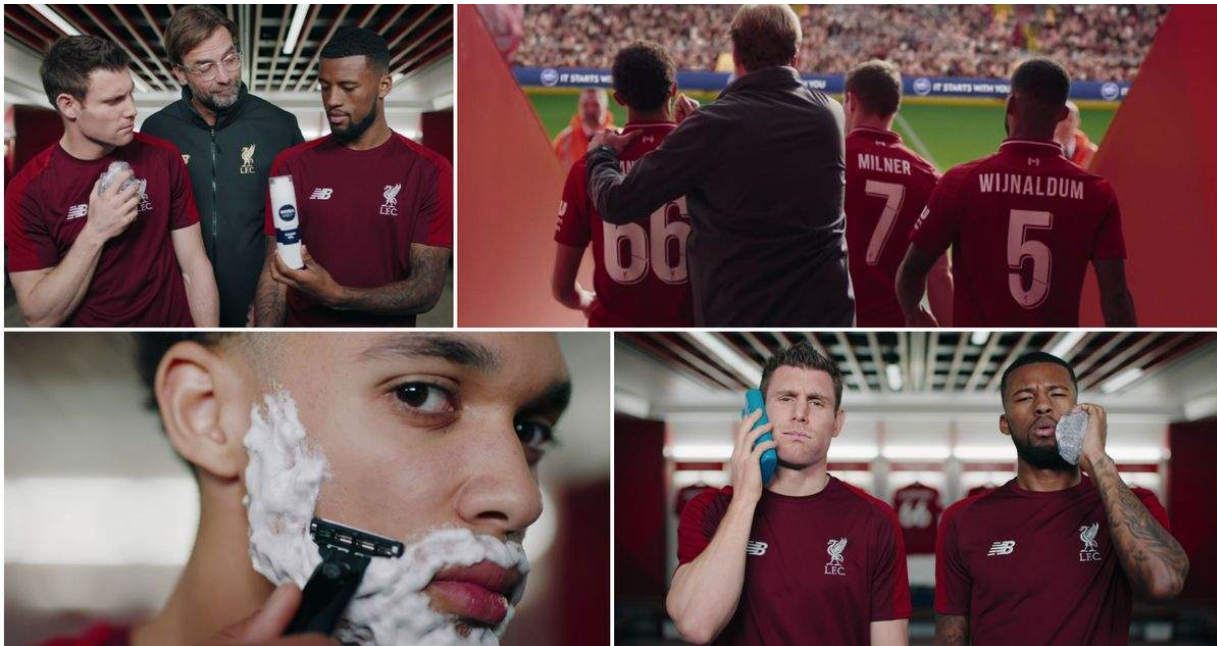
La primera respuesta es no; no difieren. Muchos de los métodos de los que vamos a hablar son los mismos que en otros ámbitos no deportivos. Por ejemplo, una de las mayores fuentes de ingresos para las organizaciones deportivas ha sido la venta de entradas para partidos y eventos. Estos ingresos han constituido el trasfondo histórico del deporte profesional, ya que las organizaciones empezaron a cobrar dinero por la asistencia, dinero que posteriormente se destinaba a jugadores, entrenadores y la mejora de las instalaciones. Por supuesto, el deporte no fue el único ámbito en ofrecer este tipo de ventas, ni fue el primero. Las obras de teatro, los museos, los teatros y

otros eventos también dependían, y continúan dependiendo, de la venta de entradas como su principal fuente de ingresos. Además, todos los lugares mencionados también pueden vender artículos de comercialización y más, otro elemento importante de la generación global de ingresos para una organización. Entonces, los métodos que utilizan son los mismos, pero quizás ahí es donde terminan las similitudes.

Existe otra corriente de pensamiento que separa al deporte de otras empresas debido a su importancia en la vida de las personas. Para algunas personas, el deporte, y el fútbol en particular, no se considera solo un pasatiempo, sino una extensión de toda su personalidad. Como consecuencia de estos sentimientos, la conexión y el deseo de gastar en entradas, artículos de comercialización y otros productos que pueda vender una organización deportiva suelen ser mucho mayores que los de otros bienes de consumo.

Entonces, ¿qué le permite esto a las organizaciones deportivas? En primer lugar, les permite contar con una base de clientes confiable y leal, con frecuencia independientemente de los resultados en el campo de juego. Por lo tanto, las organizaciones deportivas pueden cobrar precios que podrían desanimar a los consumidores de otros eventos con la entrada, pero que no desaniman a los aficionados "incondicionales". Este aumento de precios puede aplicarse a todos los productos o servicios que produce la organización y, por lo tanto, puede ser extremadamente rentable.

Figura 2: Liverpool FC con Nivea



Fuente: O'Neill, 2019, <https://bit.ly/3NA1ErX>.

Donde el deporte y las organizaciones relacionadas han tenido mucho éxito y se han desarrollado es en los derechos de los medios de comunicación, un área extremadamente rentable. Tradicionalmente, estos derechos se han centrado en la televisión y la radio, pero recientemente se han expandido, como analizaremos más adelante. La televisión ha experimentado el mayor crecimiento y actualmente, en algunos deportes, se ha convertido en la principal fuente de ingresos para un equipo, club o federación. Desde hace muchas décadas, las organizaciones deportivas han dependido en gran medida de sus rendimientos, no siempre en beneficio del deporte. Se

ha observado en varios deportes a lo largo de su historia que los medios de comunicación tienen una influencia injusta sobre algunos aspectos del deporte. Si tomamos el fútbol como ejemplo, el problema en torno a los horarios de inicio de los partidos, que se cambian exclusivamente para el beneficio de los aficionados que lo ven por televisión en lugar de las personas que van al estadio o los propios jugadores, ha sido un tema debatido durante muchos años. Volveremos sobre este tema y destacaremos las ventajas y las desventajas de estas estrategias de monetización.

Las organizaciones deportivas también han desarrollado formas de monetizar sus marcas registradas, como el escudo, el logotipo, los colores, el nombre o el estadio del club. Existen muchas otras organizaciones que desean asociarse positivamente con una organización deportiva. De este modo, una empresa puede sentir que puede producir un cambio positivo en la percepción pública, lo que puede dar lugar a un aumento de las ventas de su producto, incluso si estos no están relacionados con el deporte de ninguna otra manera. Estos acuerdos de licencia pueden establecerse de forma tal que duren varios años y que los ingresos para la organización deportiva se basen en una cifra fija o en un porcentaje de las ganancias de los artículos vendidos.

Figura 3: La Liga Nacional de Fútbol Americano (NFL), la Asociación de Jugadores de la Liga Nacional de Fútbol Americano (NFLPA) y EA Sports llegan a un acuerdo plurianual de imagen



Fuente: Sakar, 2020, <https://bit.ly/3p4Z9mJ>.

Los acuerdos de licencia han adquirido tal envergadura e importancia para los clubes de todo el mundo que ahora incluso se vinculan a los jugadores que componen sus equipos. Los jugadores de equipos

deportivos siempre han tratado de obtener lo que les corresponde de un club y para ellos mismos en lo que son carreras relativamente cortas. Con el desarrollo de la industria del deporte, también ha aumentado el uso de las figuras del deporte para vender productos y servicios, algo que los deportistas y sus agentes están más que felices de aprovechar. Los deportistas reciben dinero por permitir que se utilice su imagen. Además, los clubes pueden aprovechar esto acordando un porcentaje de esa tarifa, ya que ellos contrataron originalmente al jugador. Aunque las estrategias que hemos analizado se han utilizado con regularidad durante varios años, el tiempo ha avanzado y, por lo tanto, también lo han hecho las estrategias utilizadas en el deporte.

Estrategias innovadoras de monetización en el deporte

A medida que el mundo del deporte se desarrolla debido a los cambios tecnológicos y sociales, la forma en la que las organizaciones de este ámbito generan fondos también ha cambiado. Los métodos tradicionales aún pueden generar una cantidad considerable de ingresos; sin embargo, también podrían ser limitantes. Por ejemplo, la forma en la que los posibles clientes e inversores responden a determinadas iniciativas ha cambiado y, por lo tanto, es necesario considerar estrategias más innovadoras.

Cualquier organización, incluidas las organizaciones deportivas, debe mantenerse un paso adelante de la competencia para no quedarse atrás. En esta subsección, examinaremos los avances en el mundo de

los medios de comunicación, los desarrollos en el patrocinio y el uso de datos como fuente de ingresos en el deporte moderno.

Avances en los medios de comunicación

Como todos sabemos, se han producido nuevos avances en los medios de comunicación; parece que suceden constantemente y cada avance nuevo en esta área se convierte en algo que nos hace preguntarnos cómo vivíamos antes sin él. En esta sección, nos centraremos en algunos de estos avances, como las redes sociales y la retransmisión de eventos en diversas plataformas de internet y las redes sociales.

Redes sociales

Como ya mencionamos anteriormente, las redes sociales han experimentado un desarrollo bastante significativo en su relativamente corta vida. Hemos pasado de tener un proveedor, Facebook, a tener todo un ecosistema de plataformas, y de no poder usarlas si no era en una computadora, a estar en contacto permanente con ellas en cualquier dispositivo que podamos tener en nuestras manos.

El deporte y las organizaciones que existen en este ámbito, han sido rápidos en capitalizar estos avances para aumentar aún más las fuentes de ingresos en estos espacios. En cierto sentido, ya tienen una ventaja, ya que cuentan con una base de clientes existente, sus

aficionados, que han interactuado en redes sociales y, naturalmente, han comenzado a hacer lo mismo cuando su organización deportiva favorita se unió a la plataforma.

Si bien existen muchas maneras de atraer a los aficionados a tu rincón del mundo de las redes sociales, como ofrecer la posibilidad de votar al jugador del partido, hacer preguntas a los jugadores del club o participar en concursos a través de los diferentes canales de redes sociales, el siguiente paso es: ¿cómo podemos monetizar esto? Una forma podría ser ofrecer colaboraciones con marcas. Una forma de conseguirlo es vinculándolas a un concurso. En este ejemplo, la organización deportiva podría recibir algún producto o servicio proporcionado por un patrocinador para regalar. Cualquiera puede participar en el concurso, aunque quizás se requiera ser un miembro de la organización deportiva que paga su cuota para hacerlo. Incluso si no es necesario estar inscrito como miembro del club para participar, lo que significa que la organización no obtiene dinero del concurso a través de los participantes, la organización le podría cobrar una tarifa a la marca para llevar a cabo el concurso en sus páginas de redes sociales y aprovechar su popularidad en las redes sociales.

Retransmisión de eventos

Recientemente, las redes sociales también se han convertido en un lugar donde las organizaciones deportivas transmiten sus eventos. Ahora, es habitual ver eventos deportivos en plataformas como

YouTube (Petersen-Wagner y Lee Ludvigsen, 2022). Esto puede proporcionar una vía adicional para distribuir contenido a los aficionados, fuera de los acuerdos tradicionales de televisión, y les permite a las organizaciones deportivas personalizar su contenido mucho más de lo que sería posible a través de los medios de comunicación convencionales. La mayoría de las organizaciones profesionales contratan actualmente a una persona o un equipo de personas para gestionar los contenidos en línea, incluida la retransmisión de eventos, lo que permite un control editorial total.

Las organizaciones deportivas pueden generar ingresos con estas transmisiones de varias formas. En primer lugar, pueden vender más publicidades o patrocinios que antes no habrían estado disponibles, ya que las empresas se interesan por el posible aumento de interés debido a la transmisión del evento por internet o porque el contenido se alinea más estrechamente con su producto debido al control del mismo. Los espectadores también pueden donar dinero a la organización que gestiona la transmisión, aunque esta sea gratuita, como forma de recompensar el arduo trabajo del club.

La organización que sube el contenido a estos diversos sitios de video ni siquiera tiene que buscar los ingresos publicitarios por sí misma. En su lugar, puede depender únicamente de los ingresos publicitarios generados por la propia plataforma. Muchas plataformas para compartir videos recompensan a los canales más populares monetizando su canal y su contenido. Los anuncios se reproducen

antes del video, durante el mismo y al final, y cada vez, según la popularidad del video, el canal recibe recompensas con ingresos. Los canales más grandes de YouTube, por ejemplo, obtienen sumas significativas por su contenido, que a veces rondan los millones de libras, dólares y euros.

Al tener un control total sobre su producción, estos espacios se han convertido en un área importante para obtener ingresos, independientemente del tamaño de la organización. Esto puede ayudar en el funcionamiento de organizaciones más pequeñas cubriendo algunos de los costos más importantes y resultó ser particularmente rentable en los tiempos de ausencia de público durante la pandemia de la COVID.

Deportes electrónicos

Los deportes electrónicos son un desarrollo del espacio en línea que ha sido impulsado por los cambios en la tecnología. Los deportes electrónicos consisten en la práctica competitiva de juegos de computadora. Estos juegos son variados, pero incluyen juegos deportivos como la serie FIFA o Madden NFL. La práctica de ver a los mejores jugadores competir en plataformas como Twitch ha llevado a que estos jugadores se conviertan en estrellas por derecho propio y a que la industria crezca rápidamente con un mercado que también crece, que supera con creces los miles de millones de dólares (Peng, Dickson, Scelles, Grix, y Brannagan, 2020).

Por lo tanto, no resulta extraño que las organizaciones deportivas más importantes del mundo en sus disciplinas hayan aprovechado la oportunidad para ampliar sus carteras. Este deseo de participación no solo está impulsado por la necesidad de generar ingresos en el presente, sino también de prepararse para el futuro. En algunos deportes, sobre todo en el fútbol y en la Liga Premier Inglesa, se ha observado que los aficionados que van a los estadios y los que ven los partidos en casa son cada vez mayores en materia de edad, posiblemente un síntoma de los precios elevados de las entradas para los partidos en directo. En los deportes electrónicos, donde la edad promedio de los aficionados es mucho menor, ocurre lo contrario. Con el lanzamiento de equipos de deportes electrónicos, las organizaciones deportivas pueden empezar a atraer a un público diferente, que podría sostenerlas económicamente en el futuro.

Patrocinadores y publicidad

Los ingresos por patrocinio y publicidad no son una novedad y, de hecho, han sido un pilar fundamental de las organizaciones deportivas durante muchos años. Esto no quiere decir que no tengan su lugar; siguen siendo un elemento clave del balance de las organizaciones. Sin embargo, como ocurre con todo, las cosas han evolucionado y las organizaciones han encontrado formas de atraer a diferentes segmentos del mercado.

Tomemos como ejemplo a los patrocinadores. Tradicionalmente, todo lo que tenía una organización era un patrocinador para la camiseta. Con suerte, este patrocinio alcanzaría para cubrir algunos de los costos de funcionamiento de un equipo, y ahí se detenían las aspiraciones. Sin embargo, los equipos deportivos han comenzado a volverse expertos en aprovechar su valor para atraer patrocinadores para que auspicien una amplia gama de aspectos. Estos pueden incluir equipamiento, como el uniforme y las prendas de entrenamiento, o las instalaciones, como los estadios o los centros de entrenamiento. Esto no es todo; algunos clubes tienen patrocinadores para todos y cada uno de los aspectos de sus operaciones, por ejemplo, la vinculación entre el FC Barcelona y Turkish Airlines.

Figura 4: El FC Barcelona agradecido de su colaboración con Turkish Airlines



Fuente: FC Barcelona, 2012, <https://bit.ly/3AJTDZA>.

El vínculo puede explicarse en esta cita del Barcelona. Según afirman, Turkish Airlines “ha aprovechado ampliamente sus derechos de patrocinio y ha usado adecuadamente las imágenes del club y de sus jugadores. El FC Barcelona, por su parte, ha utilizado los aviones de Turkish Airlines en varios vuelos internacionales, como la última final de la Liga de Campeones en Wembley o el próximo viaje a Moscú” (FC Barcelona, 2012, párrafo 2).

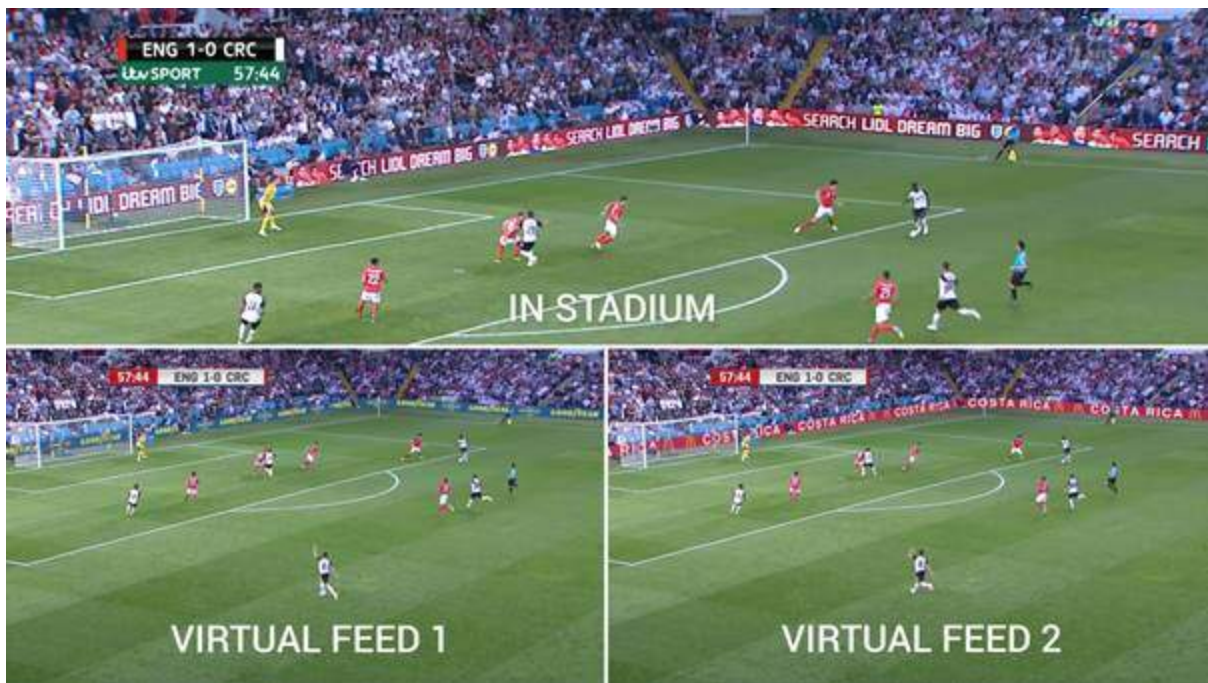
Este ejemplo muestra que no es el patrocinio relacionado con el rendimiento del equipo lo único que puede atraer al deporte hoy en día. Hay muchísimos ejemplos que podríamos haber elegido para esto

y, si observas a cualquier organización en una competencia profesional, seguramente verás estos ejemplos en tu propio entorno.

Además, la publicidad también ha experimentado un cambio. El ejemplo en el que nos centraremos, la publicidad al lado del campo de juego, quizá no sea tan diferente a las formas tradicionales de estos anuncios. Por supuesto, sigue habiendo anuncios al lado del campo de juego que muestran los logotipos de las empresas que han pagado por un espacio.

Sin embargo, ahora podemos observar que está sucediendo algo más debido al avance de la tecnología. En la actualidad, es posible que las vallas publicitarias muestren un anuncio diferente en función de la ubicación o el tipo de cobertura que se esté viendo. Funciona vinculando las vallas con una cámara digital que luego transmite la imagen a una computadora que proyecta la imagen en la cobertura televisiva en directo; esto se conoce como tecnología de sustitución virtual. Además, se puede ver en acción durante un partido entre Inglaterra y Costa Rica en 2018.

Figura 5: La Asociación Inglesa de Fútbol (FA) realiza el primer desarrollo transmisión virtual del mundo durante un partido de preparación para la Copa Mundial de la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA)



Fuente: FC Business, 2018, <https://bit.ly/420ro4W>.

Entonces, ¿cómo puede beneficiar esto a las organizaciones deportivas que nos interesan? Tom Gracey, gerente sénior de difusión de la FA, explicó cómo esto podría beneficiar a diversas organizaciones relacionadas con el deporte.

“El potencial de la tecnología de sustitución virtual es enorme. Las pantallas LED perimetrales se han convertido en una plataforma fundamental para activar las asociaciones de marca en el deporte, por lo que la capacidad de cambiar ese mensaje para que sea relevante para diferentes aficionados de todo el mundo es enormemente atractiva para nosotros y nuestros socios. Nos ha encantado poder colaborar con diversas partes interesadas para implementarla en esta ocasión” (FC Business, 2018, párrafo 7).

Monetización de los datos en el deporte

La monetización de los datos existe desde hace tiempo, y los datos personales de la gente se venden y comercializan en todo el mundo en muchas áreas diferentes. El deporte ha descubierto, un poco tarde, el potencial de este mercado. Por supuesto, el deporte, al igual que muchas otras industrias, ha comprado datos o ha gastado dinero en diversos análisis de datos. Hacen esto para que el marketing de productos o servicios sea más adecuado para sus clientes potenciales. Todo deporte tiene un mercado acaparador, los aficionados. Varias organizaciones de este ámbito han empezado a utilizar este mercado no solo para la venta de entradas o concesiones, sino también para la recopilación de datos.

Los datos pueden recopilarse en muchos puntos de interacción entre una organización y sus consumidores, incluso los potenciales. Puede que sea virtualmente, si se ve un anuncio, se hace una compra en línea o simplemente se hace clic en una noticia. También puede ser en persona, cuando el consumidor acude al estadio o a otro evento organizado por el equipo. Se les puede hacer un seguimiento según lo que compran y la cantidad que compran, por ejemplo. Las organizaciones deportivas pueden utilizar los datos de sus aficionados de muchas maneras, como ya se mencionó, para aumentar el *marketing* a través de varios canales, como el *marketing* en redes sociales dirigido a los consumidores interesados. Las organizaciones deportivas más grandes siempre han buscado entender cómo se

comportan sus consumidores y lo que eso puede significar para su organización. ¿En qué productos o servicios deberían invertir? ¿Cuáles deberían reducir o eliminar por completo? Sin embargo, ahora las organizaciones deportivas están comenzando a vender estos datos en lugar de utilizarlos únicamente para sus propios fines.

Actualmente, han empezado a adentrarse en el mercado de la venta de datos que han sido recopilados. Esto puede generar más ingresos para la organización deportiva, independientemente de si la organización deportiva está vendiendo sus propios productos o servicios. Desde un punto de vista puramente financiero, tiene sentido abrir una nueva fuente de ingresos. Aunque quizás no resulte extraño que las organizaciones hayan empezado a operar de esta manera, puede ser difícil de aceptar para los aficionados. Puede que no les guste ser constantemente objeto de *marketing*, tanto dentro como fuera del estadio. A continuación, destacaremos un estudio de caso donde se han implementado estos métodos en un esfuerzo por alcanzar el éxito financiero.

Estudios de casos

En este módulo, solo habrá un estudio de caso: el del Wrexham FC. Es un caso muy interesante que abarca mucho de lo que hemos tratado anteriormente.

Wrexham FC

El Wrexham FC es un equipo con sede en Gales, pero que juega en el sistema inglés de ligas, actualmente en el 5.º nivel de la pirámide. No siempre han estado en esta posición tan baja y han disfrutado de algunas temporadas memorables jugando en el nivel más alto, incluso en competiciones europeas. La historia actual comienza un poco más abajo en la pirámide de ligas y con el club en problemas. Después de su descenso de la estructura de ligas “profesionales”, el club tuvo dificultades para volver a los niveles más altos. El dinero se había vuelto escaso, lo que implicó el cierre de una sección del estadio por razones de seguridad, aunque realmente no importaba porque esa zona quedaba vacía de todas maneras debido a la disminución de los espectadores. El club fue rescatado en 2011 por los aficionados, que recaudaron 100 000 libras en poco más de siete horas para asegurarse de que el club pudiera entrar en la liga esa temporada mientras las deudas se acumulaban. Ese mismo año, los aficionados tomaron el control del club a través del fideicomiso Wrexham Supporter's Trust (WST) y se aseguraron de que el club volviera a estar a salvo. Sin embargo, esto dejó al club firmemente en la 5.ª división y en la mediocridad de mitad de tabla.

No obstante, todo esto cambió repentinamente en 2020, cuando el WST anunció que estaba en negociaciones con dos personas muy conocidas para comprar el club al fideicomiso. Estas personas resultaron ser los actores de Hollywood Ryan Reynolds y Rob McElhenney, quienes prometieron revolucionar el club si lograban adquirirlo.

Figura 6: Ryan Reynolds y Rob McElhenney en el Wrexham AFC



Fuente: Henrys, 2022, <https://bit.ly/3p4Y12w>.

La compra del club por parte de Reynolds y McElhenney se completó a principios de 2021, después de que los aficionados aprobaran la medida en una votación con un contundente 98 % a favor. Inmediatamente, saldaron deudas e invirtieron capital en el proyecto con el objetivo de que el Wrexham ascendiera lo antes posible en la estructura de las ligas inglesas de fútbol. Entonces, ¿qué fue lo que atrajo a dos actores de Hollywood a un club de fútbol galés en primer lugar?

Según su propia evaluación, no eran aficionados del fútbol y nunca habían visitado la ciudad ni el club antes de comprometerse con su compra. En una industria que suele depender de conexiones profundas con una organización y de un deseo de devolver algo a la comunidad con la que uno se siente vinculado, esto podría considerarse algo inusual. Ambos han dejado en claro que esto forma parte de un plan de negocio de mayor envergadura, aunque también admiten haberse dejado atrapar por la historia del Wrexham y aseguran tener los mejores intereses del club en mente. Su argumento es que, si el club se convierte en un negocio exitoso, la recompensa que desean los aficionados, el éxito en el campo de juego, también podrá lograrse.

Para ello, los nuevos propietarios han implementado varias estrategias de monetización que esperan que revitalicen al club y, al menos en el corto plazo, lo han logrado. En primer lugar, el patrocinio. Aunque utilizar el estatus del club para atraer inversiones a cambio de publicidad no es una estrategia de monetización innovadora, el Wrexham dio un paso más allá. Gracias al perfil de los propietarios, pudieron atraer a patrocinadores de mayor valor, como TikTok, que sustituyó a la empresa local Ifor Williams Trailers como patrocinador de la parte delantera de la camiseta. También se estableció un vínculo con Reynolds y la empresa Aviation Gin; ambos acuerdos no habrían sido posibles de no ser por el perfil generado por la adquisición.

Una de las medidas más importantes es la remodelación del estadio, en particular de la tribuna que había estado cerrada durante casi una década. Por supuesto, al añadir más asientos, pueden vender más entradas, lo que ahora se ha vuelto necesario debido a la mayor atención y a los buenos resultados en el campo de juego. Además, al mejorar el estadio, este puede albergar partidos de mayor perfil, lo que puede generar ingresos adicionales. La tribuna también contará con oficinas y zonas de recepción, que pueden contribuir a los ingresos los días que no hay partido.

El mayor motor de ingresos y la estrategia de monetización más innovadora del Wrexham están relacionados con los contenidos que produce el propio club. Comenzaron con la transmisión de partidos. Si bien la liga en la que juega Wrexham tiene un acuerdo televisivo, los partidos en directo tienen poca audiencia televisiva y no se pueden exportar a otras regiones del mundo. Por lo tanto, el Wrexham solicitó la creación de una plataforma de transmisión que les permitiera vender este contenido mediante pases de temporada a otras regiones. Después de algunas disputas legales, finalmente se llegó a un acuerdo para que todos los equipos de la liga operaran y se quedaran con parte de los ingresos generados por estas ventas. Pero no es la única vez que aparecerían en las pantallas de las personas interesadas.

El Wrexham y sus propietarios ahora forman parte de una serie de televisión, emitida en Disney+, que narra las temporadas del fútbol y

sus aficionados. La serie titulada *Bienvenidos al Wrexham* ha tenido un gran éxito y se ha renovado el contrato para una segunda temporada, lo que significa que el club y sus propietarios volverán a disfrutar de los ingresos económicos de Disney. Esta estrategia, sin duda, es un enfoque innovador que otras organizaciones deportivas podrían replicar.

Resumen

En esta lectura, hemos abordado los siguientes temas: en primer lugar, por qué el deporte, como industria moderna, necesita ganar ingresos y cómo se pueden generar esos ingresos y utilizarlos en los diferentes sectores deportivos. Continuamos analizando las estrategias de monetización utilizadas en el deporte y, luego, explicamos cómo estas pueden cambiar y volverse más innovadoras debido a un entorno cambiante. A continuación, incluimos un estudio de caso sobre el Wrexham FC para destacar algunas de las formas en que habían desarrollado sus propias estrategias de monetización e ilustrar el tema con un ejemplo del mundo real.

Es importante recordar que, independientemente de las estrategias de monetización actuales, siempre habrá otras nuevas en el horizonte que las organizaciones que operan en el deporte buscarán aprovechar para el beneficio de su institución. Para relacionar las dos últimas

lecturas, propondremos una tarea para poner a prueba la comprensión de estos temas.

CONTINUAR

Referencias

FC Barcelona. (15 de noviembre de 2012). FC Barcelona Grateful for collaboration with Turkish Airlines. *FC Barcelona*. <https://www.fcbarcelona.com/en/news/1147562/fc-barcelona-grateful-for-collaboration-with-turkish-airlines>

FC Business. (2018). The FA carries out world-first virtual broadcast deployment during FIFA World Cup warm-up game. *FC Business*. <https://fcbusiness.co.uk/news/the-fa-deploys-virtual-replacement-advertising-technology-first/>

Henrys, C. (9 de febrero de 2022). ONE YEAR ON | Key events from the last year as Rob McElhenney and Ryan Reynolds mark one year as co-chairmen of Wrexham AFC. *Wrexham AFC*. <https://www.wrexhamafc.co.uk/news/2022/february/one-year-on--key-events-from-the-last-year-as-rob-mcelhenney-and-ryan-reynolds-mark-one-year-as-co-chairmen-of-wrexham-afc/>

Holmes, R. (2023). Product Monetization Strategies. *Department of Product*. www.departmentofproduct.com/blog/product-monetization-

[strategies](#)

O'Neill, C. (25 de marzo de 2019). Jurgen Klopp joins Liverpool trio to star in new NIVEA advert. *Liverpool Echo*. <https://www.liverpoolecho.co.uk/sport/football/football-news/jurgen-klopp-joins-liverpool-trio-16023442>

Peng, Q., Dickson, G., Scelles, N., Grix, J. y Brannagan, P. M. (2020). Esports governance: Exploring stakeholder dynamics. *Sustainability*, 12(19). <https://doi.org/10.3390/su12198270>

Petersen-Wagner, R. y Lee Ludvigsen, J. A. (2022). Digital transformations in a platform society: A comparative analysis of European football leagues as YouTube complementors. *Convergence*, 1-22. <http://dx.doi.org/10.1177/13548565221132705>

Sakar, S. (28 de marzo de 2020). EA maintains exclusive Madden NFL license in multiyear renewal. *Polygon*. <https://www.polygon.com/2020/5/28/21270647/madden-nfl-ea-renew-contract-license-football>

CONTINUAR