

Módulo 1. Creación de estrategias digitales en el deporte

Unidad 1.1 Fundamentos de estrategia digital para el deporte

1.1.1 Introducción: objetivos, pilares y características

En el entorno actual, cada vez más dominado por la tecnología y la conectividad, tener una estrategia digital clara y alineada con todas las áreas es fundamental para que las organizaciones deportivas logren destacar. Más allá de la simple presencia digital, una estrategia bien estructurada permite conectar emocionalmente con los fanáticos, mejorar las fuentes de ingresos, fortalecer la identidad de marca y garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

1. ¿Qué es una estrategia digital?

Una estrategia digital es un plan integral que define cómo una empresa u organización utiliza las tecnologías digitales para alcanzar sus objetivos de negocio. Este plan incluye decisiones sobre herramientas, plataformas e incluso procesos que permitirán a la entidad interactuar con su audiencia generando ingresos mientras optimizan operaciones internas y externas.

En el deporte, las estrategias digitales abarcan desde la creación de productos como webs y *apps* hasta la gestión de datos de usuarios, estrategias de contenidos y *engagement* y el uso de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, realidad aumentada, realidad virtual o incluso tecnologías emergentes como el *blockchain*.

2. Objetivos principales de una estrategia digital en el deporte

En función del momento y nivel de madurez de cada organización, los objetivos estratégicos pueden variar en peso, pero por lo general se basan en:

1. **Sincronización con la estrategia general**

- El primer paso de toda estrategia es asegurar que la estrategia digital sea coherente con los objetivos más amplios de la organización, reforzando su propuesta de valor global.
- Los productos digitales deben integrarse como una extensión natural de las metas corporativas. Eso dará consistencia a todas las acciones y facilitará la implicación de todas las áreas.

2. **Engagement y experiencia del usuario**

- Diseñar productos que maximicen la interacción y aumenten la fidelidad de los fanáticos hacia la marca.
- Crear experiencias personalizadas que refuercen la conexión emocional y el sentimiento de pertenencia suele ser uno de los objetivos más importantes en toda estrategia.

3. **Monetización**

- Generar ingresos a través de activos digitales como suscripciones, *e-commerce*, contenidos *premium*, patrocinio...
- Aprovechar los datos para optimizar las estrategias de negocio.

4. **Expansión global**

- Ampliar la base de fanáticos en mercados internacionales, adaptando contenidos y estrategias a diferentes culturas y regiones.

5. **Optimización de operaciones**

- Simplificar y centralizar procesos a través de plataformas digitales más modernas y eficientes.
- Mejorar la coordinación y eficiencia entre departamentos mediante herramientas y tecnología.

3. **Pilares fundamentales de una estrategia digital exitosa**



Conceptualmente, a la hora de diseñar una estrategia de productos sólida y eficaz, deberemos considerar con especial cuidado:

1. **Enfoque centrado en el usuario:** es importante diseñar productos y experiencias digitales adaptados a las necesidades, preferencias y a los comportamientos de los fanáticos por diversos que estos sean.
2. **Datos como eje estratégico:** implementar sistemas CRM (*customer relationship management*) y herramientas de analítica avanzada. A continuación, tomar decisiones basadas en los resultados de los datos.
3. **Integración multicanal:** conectar diferentes plataformas (*web, app, redes sociales, OTT*) para crear un ecosistema conectado y sólido.
4. **Adaptabilidad e innovación:** incorporar tecnologías emergentes para mantenernos al día en un mercado y un sector en constante evolución.
5. **Medición y optimización:** establecer KPI claros y medir el éxito ajustando la estrategia en función de los resultados.

4. Características clave de las estrategias digitales en el deporte

Antes de definir los productos, debemos entender y valorar el peso estratégico que van a tener aspectos como:

1. **Global:** la estrategia digital, y más en el deporte, debe considerar tanto audiencias globales como las especificidades de los mercados locales.
2. **Basada en contenido:** el contenido es a menudo el motor principal para atraer y retener audiencias. Debemos pensar cómo lo vamos a distribuir. Desde *highlights* de partidos hasta documentales o entrevistas exclusivas, el contenido debe ser relevante y de calidad.
3. **Escalable:** las estrategias deben estar diseñadas para poder crecer con la organización, permitiendo la inclusión de nuevas tecnologías y abrir nuevos mercados sin comprometer por ello la eficiencia.
4. **Colaborativa:** implicará a menudo la cooperación entre diferentes áreas (*marketing, IT, comunicación, patrocinios*) o proveedores.

Conclusión



La estrategia digital es un pilar básico sobre el cual clubes y organizaciones deportivas pueden construir y asegurar su futuro. En este tema, hemos visto cómo identificar audiencias, a continuación veremos cómo establecer objetivos y medir los resultados de nuestra estrategia. Con una visión clara, una sincronización con la estrategia general de la organización y un enfoque centrado en el usuario, podremos empezar a definir los productos que ayudarán a nuestra organización a optimizar su impacto digital y a asegurar su sostenibilidad con un crecimiento a largo plazo.

1.1.2 Identificación de audiencias y segmentación en el deporte

Una estrategia digital efectiva comienza siempre por un conocimiento profundo de las audiencias a las que nos dirigiremos desde nuestros canales, productos y servicios. Este entendimiento no solo nos permitirá diseñar productos alineados con las expectativas de los usuarios, sino también optimizar la experiencia del fan y maximizar los ingresos generados.

1. La importancia de conocer a nuestra audiencia

El conocimiento de la audiencia es el eje sobre el cual se construye una estrategia digital exitosa. En el deporte, donde las emociones y la pasión desempeñan un papel crucial, identificar las necesidades y comportamientos de los fanáticos es lo que permite crear experiencias que conecten con ellos y generar en ese camino un valor tangible y relevante.

La segmentación de audiencias debe responder a estas preguntas clave:

- ¿Quiénes son nuestros fanáticos o clientes principales?
- ¿Cómo interactúan con nuestros productos digitales?
- ¿Qué esperan de nuestra marca?

Las respuestas a estas preguntas son las que guiarán las decisiones estratégicas que nos ayudarán a desarrollar productos digitales que sean relevantes, efectivos y alineados con nuestros objetivos de negocio.

2. Metodologías de segmentación

Existen diferentes enfoques y métodos para segmentar audiencias en el deporte. Los podemos abordar en función de diferentes conceptos:

- **Segmentación demográfica:** segmentación basada en la edad, ubicación geográfica, nivel socioeconómico o género de nuestros seguidores. Por ejemplo, un club europeo puede identificar segmentos en mercados como Asia para expandirse. Esa identificación nos ayudará a preparar productos que conecten mejor con ellos.
- **Segmentación por comportamiento:** analizaremos cómo los usuarios interactúan con los productos digitales. ¿Prefieren contenido en vivo, resúmenes o estadísticas? Eso nos dará datos interesantes para segmentar y optimizar en función de sus intereses ya contrastados.
- **Segmentación psicográfica:** examina los intereses, valores y estilos de vida de los fanáticos. ¿Son entusiastas del *fitness*, fanáticos de un equipo o consumidores casuales? ¿Les gustan los coches? Además del deporte, pueden tener otros muchos intereses que son relevantes. Esto nos puede abrir multitud de derivadas interesantes para explorar.
- **Segmentación contextual:** considera situaciones específicas como eventos clave o momentos de temporada alta. Por ejemplo, si vemos que en una final de Copa valoran servicios concretos, podemos valorar tener una aplicación específica centrada solo en esa final.

3. Herramientas para identificar y analizar audiencias

Conocer a nuestros fanáticos e identificar a nuestra audiencia con precisión requiere del uso de herramientas y técnicas para recopilar y analizar datos:

- **CRM (*customer relationship management*):** plataformas como Salesforce o HubSpot recopilan información valiosa sobre los fanáticos y sus interacciones y nos permiten interactuar con ellos a diferentes niveles en función de diferentes comportamientos.
- **Google Analytics o Adobe Analytics:** ofrecen datos en tiempo real sobre cómo usan los usuarios en nuestros productos (*webs, apps*).
- **Redes sociales:** las propias redes (Facebook, X, Instagram...) ofrecen datos de comportamiento de los usuarios en sus plataformas.
- **Encuestas y entrevistas:** muy aconsejables. Nos dan información cualitativa sobre las expectativas y preferencias de los fanáticos.



4. Definición de *personas*

Un recurso muy útil a la hora de definir y describir audiencias es la clasificación por *personas*. Los *user personas* son representaciones ficticias basadas en datos reales que encapsulan las características principales de los segmentos de nuestra audiencia por tipologías de usuarios.

Ejemplos:

- **Laura:** fanática del fútbol internacional de 28 años. Vive en Nueva York y sigue todos los partidos a través de la *app* oficial. Es muy fan de un determinado jugador. Compra cada año la camiseta.
- **Carlos:** aficionado *hardcore* de 35 años. Sus intereses son las estadísticas en *real time* y las repeticiones. Va al estadio cada jornada.

Definir *personas* ayuda a crear estrategias más centradas y efectivas, permitiendo diseñar productos digitales que satisfagan sus necesidades y contenidos o campañas que se ajusten mejor a sus deseos.

5. Relación entre segmentación y estrategia de productos digitales

La segmentación de audiencias es útil porque impacta directamente en:

- **Decisiones sobre qué productos crear:** ¿Es prioritario desarrollar una *app*, una OTT o un sistema de *e-commerce*? ¿Para qué segmentos? Priorizar es de gran ayuda en caso de recursos limitados.
- **Definición del *roadmap* y funcionalidades clave:** ¿Qué vamos a desarrollar primero? Personalización para usuarios registrados, gamificación para fanáticos jóvenes o acceso *premium* para los *hardcore*.
- **ROI de los productos:** un mayor ajuste entre los productos y las necesidades del segmento objetivo mejora el retorno de la inversión y, por tanto, la eficiencia de nuestros negocios digitales.

Es, por tanto, un ejercicio clave analizar y entender a nuestra audiencia para poder definir un plan estratégico y un *roadmap* de productos consistente y enfocado hacia unos objetivos claros.

7. Errores comunes al segmentar



- **Generalizaciones excesivas:** Tratar a todos los fanáticos como un grupo homogéneo puede llevar a productos irrelevantes. Es importante encontrar un nivel de segmentación óptimo y relevante.
- **Ignorar la evolución de las audiencias:** las preferencias cambian rápidamente, especialmente con el impacto de nuevas tecnologías o con la evolución de los eventos. Debemos mantener al día nuestros análisis y adaptar la segmentación al menos cada año.

8. Conclusión

La segmentación de audiencias es esencial para definir la estrategia de desarrollo de los productos digitales y mantenerlos al mismo tiempo alineados con las necesidades y expectativas de los fanáticos. Más que una simple categorización, es un proceso continuo que permite ajustar las estrategias en función del mercado. En el próximo tema, profundizaremos en cómo utilizar estos datos para definir objetivos claros y KPI que nos guíen hacia el éxito de nuestros productos digitales.

1.1.3 Definición de objetivos y KPI

En cualquier estrategia digital, la definición de objetivos claros y medibles es crucial para el éxito. En el deporte, donde las organizaciones interactúan con audiencias diversas y muy dinámicas, establecer objetivos adecuados es fundamental tanto para tomar decisiones estratégicas como para evaluar el impacto de los productos. En el ámbito digital tenemos la fortuna de que todo es medible. No es solo una oportunidad, ¡es un deber aprovecharlo!

1. La importancia de definir objetivos claros

1.1. ¿Qué son los objetivos estratégicos?

Son métricas que nos deben ayudar a representar "qué queremos lograr". Deben alinearse con la misión y visión general de la organización y con los objetivos definidos en la estrategia. Identificar los más relevantes entre un mar de datos es a menudo el reto más exigente.

1.2. Características de los objetivos efectivos (SMART)

Para que los objetivos sean efectivos, debemos intentar que sean:

- **eEspecíficos:** definidos de manera concreta y sin ambigüedades.
- **Medibles:** serán cuantitativos o cualitativos, pero siempre medibles.
- **Alcanzables:** realistas en función de los recursos disponibles.
- **Relevantes:** que se alineen con el impacto estratégico deseado.
- **Temporales:** han de establecerse en un marco de tiempo específico.

Ejemplo: "Incrementar en un 15 % el número de usuarios registrados en la *app* oficial en la próxima temporada deportiva", sería un objetivo SMART.

2. ¿Qué son los KPI y por qué son esenciales?

A la hora de aterrizar esos objetivos, nos apoyaremos en KPI.

2.1. Definición de KPI

- Los KPI (*key performance indicators*) son métricas clave que permiten medir el progreso hacia los objetivos establecidos.
- Son indicadores del éxito y ayudan a ajustar estrategias en tiempo real.

2.2. Tipos de KPI relevantes para el deporte

1. KPI de *engagement*:

- Tiempo promedio en la plataforma o visitas recurrentes.
- Tasa de interacción en redes sociales (me gusta, comparticiones...).
- Número de usuarios activos mensuales (MAU).

2. KPI de monetización

- Ingresos generados por determinadas suscripciones.
- *Conversiones* en *e-commerce* por visitas recibidas.

- Tasa de retención de usuarios *premium* (que no se dan de baja).

3. KPI de expansión

- Crecimiento en mercados internacionales.
- Usuarios registrados en nuevos idiomas o regiones.

4. KPI operativos

- Tiempo de carga de la página web o la *app*.
- Disponibilidad del sistema (*uptime*).
- Eficiencia en la resolución de incidencias.

Estos son algunos de los más relevantes. El conjunto de KPI que definamos como estratégicos nos permitirán elaborar informes y cuadros de mando (*dashboards*) muy útiles para hacer seguimiento de la evolución de nuestros productos y del impacto que tienen en el negocio y en los objetivos definidos.

3. Relación entre objetivos (OKR), KPI y estrategia digital

- **Objetivos estratégicos u OKR (*objectives and key results*):** son una excelente herramienta para aterrizar y gestionar objetivos estratégicos. Los OKR permiten desglosar un objetivo general en resultados medibles, ayudan a mantener el enfoque y a medir el progreso de forma continua marcando una dirección general (ejemplo: "Expandir la base de fanáticos en Asia").
- **KPI asociados:** ayudan a medir el progreso de forma más detallada y concreta ("Incrementar un 20 % las descargas de la *app* en Asia").
- **Estrategias tácticas:** son las acciones específicas para lograr los objetivos ("Campañas en redes adaptadas al mercado asiático").

Figura 1: Objetivos estratégicos



Fuente: elaboración propia.

4. Cómo elegir y priorizar KPI

1. **Vinculación con objetivos:** cada KPI debe estar directamente relacionado con al menos uno de los objetivos estratégicos.
2. **Relevancia por departamento:** *marketing* puede priorizar KPI de *engagement*, mientras que IT puede que se enfoque más en la estabilidad, la seguridad y velocidad de las plataformas.
3. **Priorización según impacto:** identificar los KPI que tienen mayor peso es relevante para la toma de decisiones estratégicas.

5. Ejemplos prácticos de objetivos y KPI

Caso 1: Lanzamiento de una nueva *app* oficial

- Objetivo: "Alcanzar 50.000 descargas en el primer trimestre."
- KPI:

- Total de descargas.
- Retención de usuarios en los primeros 30 días.
- Valor medio de las compras efectuadas *in-app*.

Caso 2: Incrementar ingresos en una OTT de video bajo demanda.

- Objetivo: "Incrementar los ingresos por suscripciones en un 25% durante el próximo año."
- KPI:
 - Número de nuevos suscriptores.
 - Tasa de conversión de usuarios registrados a suscriptores.
 - Tasa de cancelación (*churn rate*).

6. Herramientas para medir KPI

Existen numerosas herramientas de medición, muchas de ellas incluso gratuitas. Algunas de las más conocidas son:

- **Google Analytics o Adobe:** métricas de tráfico y conversión.
- **Firebase:** datos de uso en *apps* móviles.
- **Tableau o Power BI:** visualización y análisis de datos.
- **CRM Salesforce o HubSpot:** datos de usuarios y de conversión.

Conclusión

Definir objetivos y KPI claros no solamente ayuda a guiar la ejecución de las estrategias digitales, sino que también permite medir su éxito y optimizar las decisiones en tiempo real. En el próximo tema, exploraremos cómo el *benchmarking* puede ayudarnos a aprender de los mejores casos de éxito en el sector deportivo y a seguir avanzando hacia nuestras metas en la definición de nuestra estrategia de productos digitales.



1.1.4 *Benchmarking*: Como analizar estrategias exitosas

El *benchmarking* es una herramienta clave para entender cómo se posicionan nuestras estrategias en comparación con otras organizaciones líderes. Al analizar casos de éxito en el sector, no solo podemos identificar mejores prácticas, sino también detectar áreas de mejora y oportunidades.

1. ¿Qué es el *benchmarking*?

1.1. Definición

El *benchmarking* es el proceso de analizar y comparar estrategias, procesos o resultados con organizaciones similares o referentes en la industria.

1.2. Tipos de *benchmark*

1. **Competitivo:** comparar nuestras estrategias de producto con competidores directos (por ejemplo, clubes de la misma liga).
2. **Funcional:** comparar aspectos específicos, como la gestión de OTT o estrategias de redes sociales, independientemente del sector.
3. **Interno:** evaluar el rendimiento entre departamentos o equipos dentro de la propia organización.

1.3. Objetivos

- Identificar mejores prácticas.
- Inspirarse en estrategias exitosas.
- Evitar errores comunes.
- Innovar y diferenciarse adaptando ideas externas.

2. Metodología del *benchmarking* en el deporte

Paso 1: Selección de referentes

- Elegir organizaciones líderes (clubes, ligas, competiciones) con estrategias

digitales destacables que consideremos exitosas y equiparables de alguna forma a nuestra organización.

- Ejemplo: NBA (innovación tecnológica), LaLiga (expansión global), FC Barcelona (*engagement* y OTT).

Paso 2: Identificar áreas de análisis

- *Engagement* digital.
- Monetización de productos.
- Estrategias de personalización.
- Innovación tecnológica.

Paso 3: Recolección de datos

- Fuentes de información: informes públicos, entrevistas, análisis de expertos, redes sociales, etc. Recopilaremos todos los datos que podamos que nos parezcan relevantes para nuestro estudio.

Paso 4: Análisis comparativo

- Comparar métricas clave (*engagement*, ingresos, retención) con las nuestras e identificar diferencias y similitudes. Esto nos llevará rápidamente a ver tendencias y oportunidades.

Paso 5: Implementación de mejoras

- Adaptar prácticas exitosas a las características y objetivos de nuestra organización y a nuestra estrategia de productos. Hay que evitar copiar directamente sin considerar el contexto propio. Conviene adaptar las mejoras a nuestros productos y audiencias.

3. Ejemplo de *benchmarking* en el deporte

Clubes medianos con recursos limitados

- Contexto: imaginemos clubes medianos y pequeños de fútbol o baloncesto que se

enfrentan a restricciones presupuestarias, pero quieren implementar soluciones digitales accesibles para maximizar su impacto y generar negocio aún con inversiones modestas.

- Estrategias destacadas:
 - Uso de plataformas accesibles y económicas como Shopify para lanzar tiendas online de *merchandising* a bajo coste.
 - Adopción de herramientas como YouTube o Twitch para retransmitir partidos, ruedas de prensa o generar contenido exclusivo sin necesidad de desarrollar una OTT propia.
 - Creación de programas de fidelización basados en experiencias únicas, acercando a los jugadores a los fanáticos locales con eventos pequeños pero emotivos.
- Lecciones y aplicación práctica: Estas prácticas demuestran que incluso con recursos limitados, los clubes pueden usar herramientas digitales para fortalecer la conexión emocional con sus fanáticos y generar ingresos adicionales. Aplicable a clubes de cualquier deporte con presupuestos más ajustados o mercados locales que busquen ideas o iniciativas para replicar en sus estrategias de productos.

4. Retos y peligros en el *benchmarking*

1. Evitar la Imitación Ciega:

- Es importante saber adaptar las ideas en lugar de replicarlas exactamente y a ciegas, pues no siempre funcionará lo mismo.
- Tener en cuenta las diferencias de contexto y recursos.

2. Calidad de los datos:

- Asegurarse de utilizar fuentes fiables y actualizadas. A veces, los datos pueden pervertir las comparativas si no son certeros.

3. Foco estratégico:

- Priorizar el análisis de estrategias alineadas con los objetivos y

capacidades propias. No perder el foco.

5. Cómo utilizar el *benchmarking* en la estrategia digital

1. Inspiración para nuevas funcionalidades o productos

- Detectar tendencias emergentes como por ejemplo la popularización de los programas de lealtad o la gamificación.

2. Identificación de oportunidades no aprovechadas

- ¿Qué estrategias exitosas aún no se han implementado en nuestra empresa y funcionan en otras o incluso otras industrias?

3. Medición de competitividad

- Comprender nuestra posición en el mercado frente a competidores clave es muy útil para calibrar el nivel de madurez y nuestro posicionamiento en el mercado.

Conclusión

El *benchmarking* no solo es una herramienta interesante para evaluar dónde estamos, sino también para inspirarnos en las mejores prácticas de la industria y avanzar hacia la excelencia en nuestras estrategias digitales. Con ella podemos perfilar el *roadmap* de mejoras y productos con más eficacia. En el siguiente módulo, profundizaremos en otras herramientas y modelos que nos permitirán diseñar y ejecutar estrategias aún más efectivas.

Unidad 1.2 Herramientas y modelos para diseñar estrategias

1.2.1 Modelos estratégicos: Canvas, OKR y *roadmaps*

Para el diseño y ejecución de estrategias digitales disponemos de herramientas prácticas que nos permitan estructurar y dar dirección a los objetivos, identificar oportunidades y planificar acciones. En este tema, veremos el **DAFO** y **Value Proposition Canvas** para el análisis estratégico, **OKR** para la definición de metas claras y ambiciosas, y los **Roadmaps**

para la planificación y priorización de iniciativas.

1. Análisis Estratégico: DAFO y *Value Proposition Canvas*

1.1 DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades)

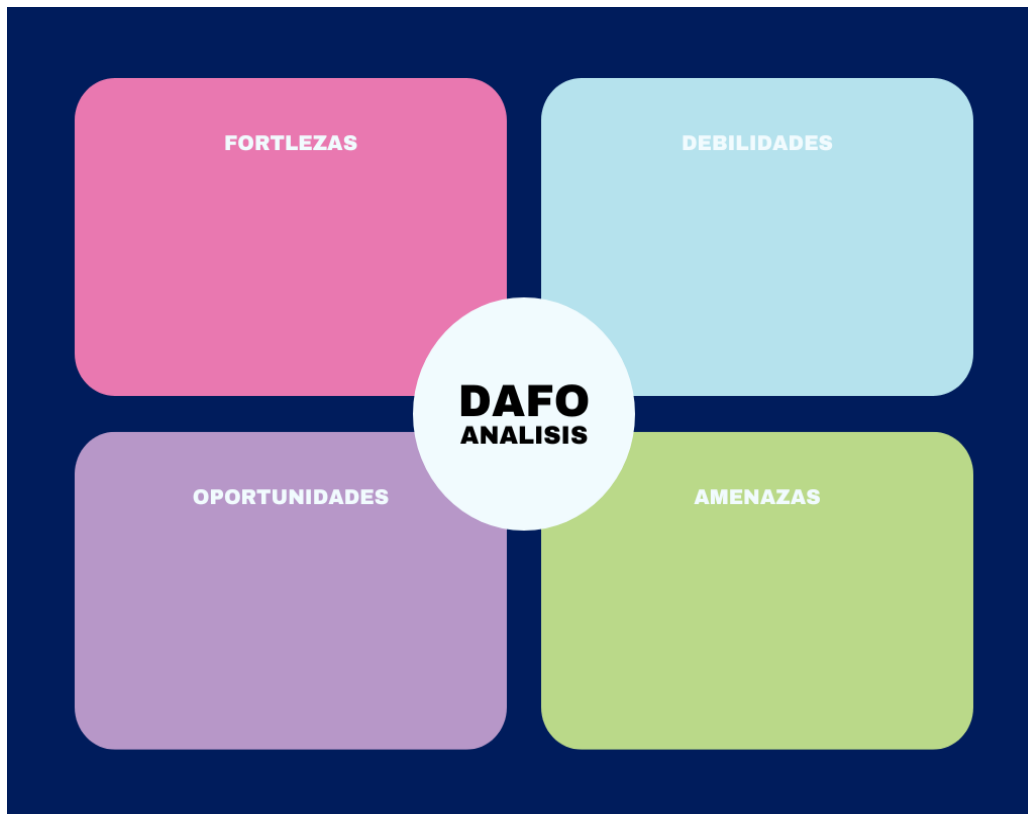
El DAFO es una herramienta clásica del *marketing* que nos sirve para analizar el entorno interno y externo. En el deporte, puede ayudar a identificar cómo los clubes, ligas y marcas pueden maximizar sus fortalezas, mitigar debilidades, aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas.

- **Componentes que listamos en el DAFO:**
 - **Fortalezas (internas):** por ejemplo, una base de fanáticos global o la capacidad de generar contenido exclusivo.
 - **Debilidades (internas):** limitación de recursos o una tecnología obsoleta.
 - **Oportunidades (externas):** nuevos mercados emergentes o nuevas tecnologías como la IA.
 - **Amenazas (externas):** competencia creciente de plataformas OTT o las fluctuaciones económicas.

Ejemplo práctico de DAFO en un club:

- **Fortaleza:** una base de fanáticos sólida con alto *engagement*.
- **Debilidad:** falta de personalización en los productos digitales.
- **Oportunidad:** introducir una *app* con funcionalidades de gamificación.
- **Amenaza:** la entrada de competidores externos al mercado local.

Figura 2: Plantilla para elaborar un análisis DAFO



Fuente: elaboración propia.

1.2 Value proposition canvas (VPC)

El VPC es otra herramienta que ayuda a conectar la propuesta de valor de un producto con las necesidades y problemas de los usuarios. En el deporte, permite diseñar productos digitales que ofrezcan un valor real a los fanáticos.

- **Componentes del VPC:**
 - **Customer profile (perfil del cliente):**
 - **Jobs to be done:** ¿qué busca el fan? (ejemplo: ver partidos, acceder a estadísticas en tiempo real).
 - **Pains:** problemas del usuario (ejemplo: contenido inaccesible o interfaces poco amigables).
 - **Gains:** beneficios esperados (ejemplo: experiencias personalizadas,

gamificación).

- **Value map (mapa de valor):**

- **Products & services:** ¿Qué ofrecemos? (ejemplo: OTT con acceso a contenido exclusivo).
- **Pain relievers:** ¿Cómo resolvemos problemas? (ejemplo: mejorar la velocidad de carga de la *app*).
- **Gain creators:** ¿Qué beneficios añadimos? (ejemplo: recompensas por fidelidad).

Ejemplo práctico:

Un club de fútbol crea una *app* que permite:

- Ver partidos en vivo (*job to be done*).
- Resolver problemas de conexión lenta (*pain reliever*).
- Añadir beneficios como descuentos en *merchandising* para usuarios *premium* (*gain creator*).

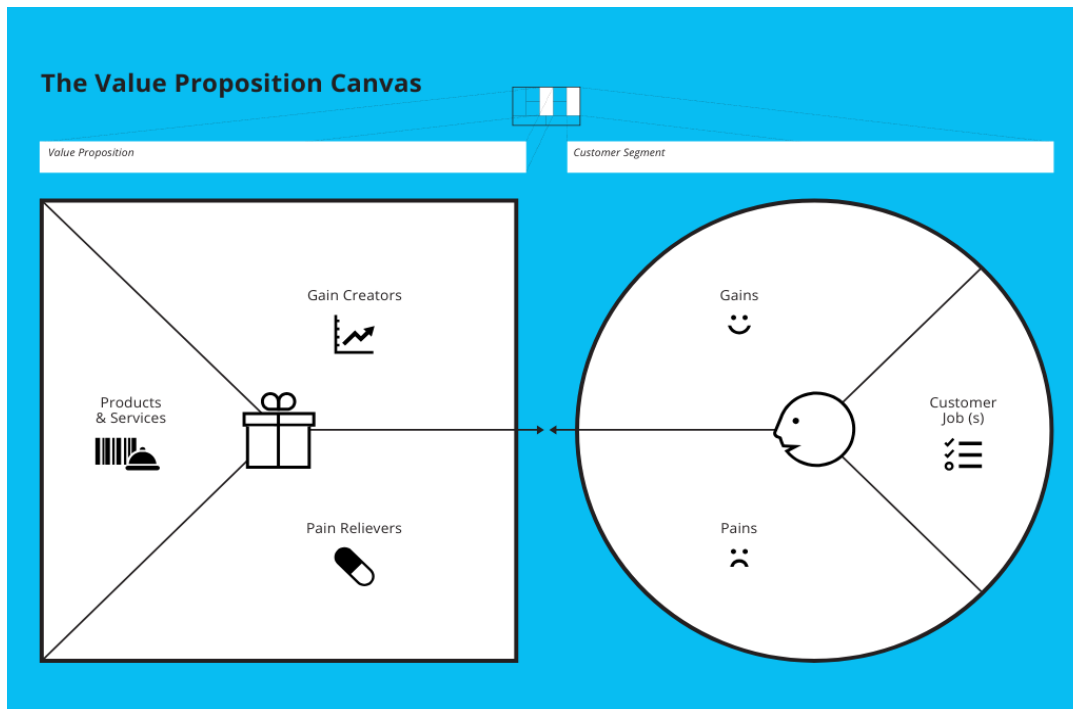
2. Definición de metas y resultados: OKR

2.1 ¿Qué son los OKR?

Los OKR (*objectives and key results*) son una metodología de planificación estratégica que permite a las organizaciones establecer metas claras y ambiciosas, acompañadas de métricas para medir el progreso.

- **Estructura de los OKR:**
 - **Objective (objetivo):** define qué queremos lograr. Debe ser inspirador y ambicioso. Y algo más genérico.
 - **Key results (resultados clave):** especifican cómo mediremos el éxito. Deben ser medibles y alcanzables.

Figura 3: Plantilla para elaborar el *Value Proposition Canvas*



Fuente: elaboración propia.

2.2 Implementación de OKR

- **Definición:**
 - Establecer OKR trimestrales o anuales según los recursos.
 - Involucrar a todas las áreas para alinear con objetivos globales.
- **Ejemplo en el deporte:**
 - **Objective:** aumentar la monetización digital en nuevos mercados.
 - **Key results:**
 - Lograr 100 000 descargas de la *app* en Asia.
 - Generar 20 000 suscriptores *premium* en la OTT.
 - Incrementar las ventas en el *e-commerce* en un 15 %.

2.3 Ventajas de los OKR

- Ayudan a priorizar objetivos.
- Promueven la colaboración entre equipos de forma transversal.
- Facilitan el seguimiento o incluso la optimización en tiempo real.

3. Planificación estratégica: *Roadmaps*

3.1 ¿Qué es un *roadmap*?

Un *roadmap* es una herramienta visual que permite planificar las fases y prioridades de una estrategia, mostrando qué productos o iniciativas se desarrollarán en cada etapa.

3.2 Componentes de un *roadmap*

- **Objetivos:** los grandes hitos estratégicos (ejemplo: lanzar una *ott* en 12 meses).
- **Fases:** dividir el desarrollo en etapas manejables (ejemplo: fase 1: implementar CRM; fase 2: Crear contenido exclusivo).
- **Tiempos y recursos:** plazos estimados y recursos asignados para cada fase.

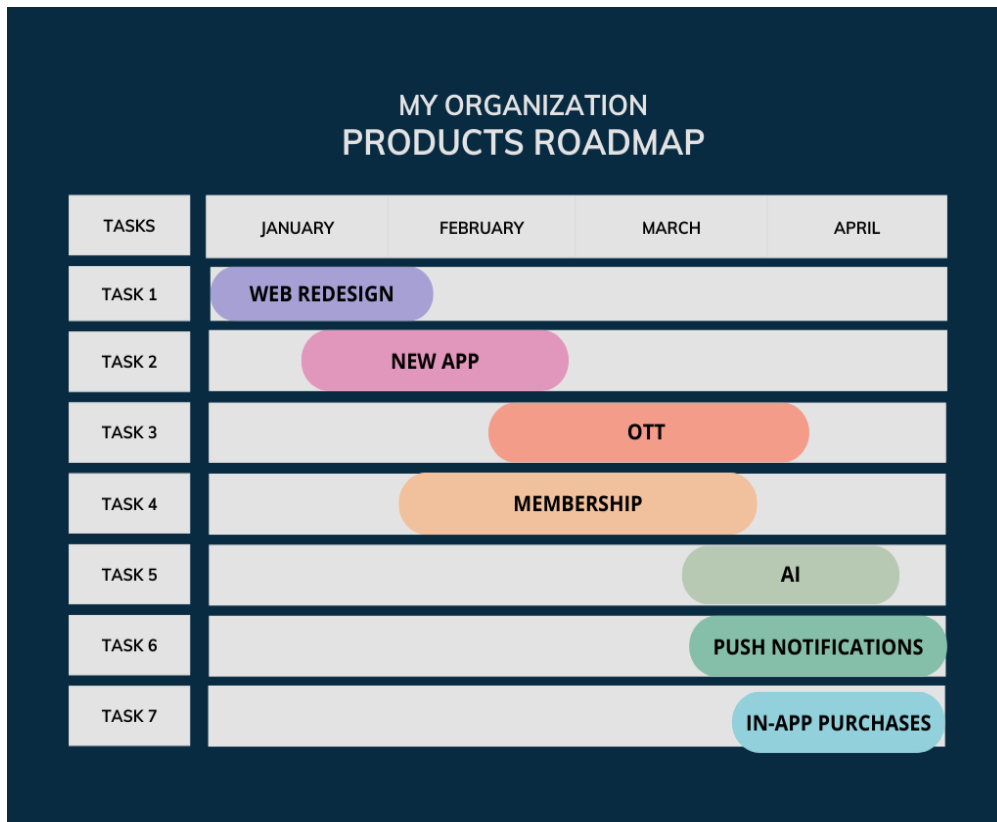
3.3 Ejemplo práctico de *roadmap*

Un club deportivo quiere lanzar una nueva *app* en 18 meses:

- **Fase 1 (6 meses):**
 - Diseñar la interfaz de usuario.
 - Definir funcionalidades clave basadas en la segmentación de audiencias.
- **Fase 2 (6 meses):**
 - Implementar el *backend* y las integraciones con sistemas CRM.
 - Realizar pruebas de usuario.

- **Fase 3 (6 meses):**
 - Lanzar una versión beta para obtener *feedback*.
 - Implementar mejoras antes del lanzamiento oficial.

Figura 4: Un ejemplo de *roadmap* ficticio



Fuente: elaboración propia.

Conclusión

El uso de herramientas estratégicas como DAFO, *value proposition canvas*, OKR y *roadmaps* permite diseñar estrategias digitales sólidas y efectivas. Estas herramientas no solo ayudan a establecer objetivos claros, sino que también guían en la creación de productos y acciones concretas para lograrlos. En el próximo tema, profundizaremos en el diseño de *customer journeys* y en su papel a la hora de definir estas estrategias.

1.2.2 Diseño de *customer journeys* para maximizar el impacto de los productos digitales



En el desarrollo de productos digitales, entender el recorrido de los usuarios, conocido como "*customer journey*", es esencial para optimizar la experiencia del fan, personalizar interacciones y maximizar los resultados comerciales. En este tema, veremos cómo mapear, analizar y mejorar estos recorridos para alinear los productos digitales con las necesidades y expectativas de los fanáticos.

1. ¿Qué es un *customer journey*?

1.1 Definición

El *customer journey* es el conjunto de interacciones y experiencias que un usuario tiene con una organización a lo largo de su relación, desde el primer contacto hasta la fidelización. En el ámbito deportivo, puede abarcar desde descubrir un club o marca, interactuar en redes sociales, comprar entradas o *merchandising*, hasta consumir contenido en plataformas digitales.

1.2 Importancia en el deporte

En el deporte, los fanáticos no son solo consumidores, sino apasionados seguidores que buscan conexiones emocionales. Entender su viaje permite:

- Identificar puntos de fricción que afectan a la experiencia.
- Crear momentos de alto impacto que generen lealtad.
- Personalizar productos según las expectativas de los segmentos.

2. Fases del *customer journey* en el deporte

1. **Descubrimiento (*awareness*):** el usuario toma conciencia de la existencia del club, marca o producto digital.

Ejemplo: una campaña digital introduce al fan en la *app* oficial del club.

2. **Consideración (*consideration*):** el usuario evalúa si interactuar más con la organización o el producto es valioso para él.

Ejemplo: visita la web del club para conocer más sobre sus servicios.

3. **Conversión (*conversion*):** el usuario realiza una acción específica que cumple un

objetivo estratégico.

Ejemplo: se registra en la *app* o compra unas entradas.

- 4. Fidelización (*retention*):** el usuario se convierte en un fan recurrente que sigue utilizando los productos o servicios.

Ejemplo: participa regularmente en actividades gamificadas en la *app*.

- 5. Defensor (*advocacy*):** el fan se convierte en un promotor de la marca, recomendándola a otros.

Ejemplo: compartir contenido del club en redes sociales o invitar a amigos a usar la *app*.

3. Herramientas para mapear el *customer journey*

3.1 *Customer journey map*

Un *customer journey map* es una representación visual de las interacciones de un usuario con una organización. Incluye:

- **Etapas:** *awareness, consideration, conversion, retention y advocacy.*
- **Puntos de contacto:** *web, redes sociales, app, email marketing...*
- **Emociones y necesidades:** cómo se siente el usuario en cada punto y qué necesita para poder avanzar.

3.2 *Touchpoint analysis*

Analiza la calidad y relevancia de cada punto de contacto entre el usuario y la organización.

- **Ejemplo:** evaluar si la página de registro en la *app* es clara y rápida.

3.3 Herramientas tecnológicas

- **Google Analytics:** para analizar el comportamiento en web y *app*.

- **CRM:** para rastrear interacciones en diferentes canales.
- **Heatmaps:** para identificar cómo los usuarios actúan en los productos.

4. Personalización del *customer journey*

1. **Datos y analítica:** el análisis de datos permite personalizar la experiencia del usuario

Ejemplo: enviar notificaciones *push* con ofertas basadas en las preferencias del fan.

2. **Segmentación de audiencias:** adaptar el recorrido según el perfil del usuario

Ejemplo: crear un *journey* diferente para fanáticos *hardcore* que asisten al estadio y para usuarios internacionales que consumen contenido online.

3. **Automatización de experiencias:** utilizar herramientas como la inteligencia artificial para personalizar cada etapa.

Ejemplo: recomendaciones de contenido en la OTT basadas en el historial de visualización.

5. Ejemplo práctico: Experiencia de un nuevo usuario en la *app*

- **Etapas:**
 1. *Awareness:* una campaña en redes sociales invita al usuario a descargar la *app* y lo hace.
 2. *Consideration:* el usuario explora la *app* y decide registrarse.
 3. *Conversion:* compra una entrada para un partido en la *app*.
 4. *Retention:* participa en un desafío para ganar puntos de fidelidad.
 5. *Advocacy:* comparte sus logros en redes sociales y recomienda la *app* a sus mejores amigos.

6. Optimización continua del *customer journey*

El *customer journey* no es estático; debe ser evaluado y optimizado regularmente y para ello disponemos de herramientas clave:

- **Definir KPI relevantes:**
 - Tasa de conversión en cada etapa.
 - Retención de usuarios en un periodo determinado.
 - Tiempo promedio en la plataforma.
- **Hacer pruebas A/B:**
 - Comparar diferentes versiones de puntos de contacto para determinar la más efectiva (veremos esto mejor más adelante).
- **Feedback directo:**
 - Encuestas y entrevistas a usuarios para ver áreas de mejora.

7. Cómo conectar el *customer journey* con la estrategia de productos

1. **Identificar prioridades de desarrollo:** el *customer journey* ayuda a priorizar los productos digitales más relevantes.

Ejemplo: si el análisis muestra que muchos usuarios abandonan en la etapa de consideración, puede ser prioritario mejorar la página de registro o el diseño de la web.

2. **Crear una experiencia integral:** el *customer journey* debe estar alineado con la estrategia global y las metas de la organización.

Ejemplo: integrar la *app*, la web y la OTT en un ecosistema cohesivo que facilite la transición entre puntos de contacto.

3. **Generar valor para el usuario y la organización:** al mejorar la experiencia del fan, también se potencian los resultados comerciales.

Ejemplo: los fanáticos satisfechos que tienen una experiencia personalizada tienden a consumir más contenido y a comprar más productos.

Conclusión

El diseño de *customer journeys* efectivos es fundamental para alinear los productos digitales con las expectativas de los fanáticos y los objetivos de la organización. Comprender y optimizar cada fase del recorrido permite crear experiencias memorables, fidelizar a los usuarios y maximizar el impacto de nuestras estrategias digitales.

1.2.3 Identificación de oportunidades de mercado

En un entorno tan competitivo y dinámico, la identificación de oportunidades es clave para desarrollar productos que no solo respondan a las necesidades actuales, sino que también se adelanten a tendencias futuras. Este tema aborda cómo analizar el entorno digital, identificar áreas de crecimiento y crear soluciones innovadoras que generen valor para fanáticos y organizaciones.

1. Entendiendo el mercado digital deportivo

1.1. Transformación del deporte en la era digital

El deporte ya no se limita a lo que pasa en el campo de juego. Se ha convertido en un ecosistema donde los productos digitales amplían el alcance, conectan audiencias globales y generan nuevas fuentes de ingresos.

1.2. Factores clave del entorno digital deportivo

1. **Crecimiento de las OTT y contenido *on-demand*:** los fanáticos demandan acceso a partidos, *highlights* y contenido exclusivo en cualquier momento y lugar. Y con preferencia por el video.
2. **Popularización de tecnologías emergentes:** realidad aumentada, inteligencia artificial y *blockchain* están redefiniendo cómo los usuarios interactúan con el deporte.
3. **Importancia del *engagement digital*:** la competencia por la atención del fan es más feroz que nunca, especialmente con la creciente oferta de entretenimiento digital (y no solo en el deporte).

1.3. Cambios en el comportamiento del fanático

- **Mayor consumo digital:** los fanáticos pasan más tiempo en plataformas online

que en canales tradicionales.

- **Búsqueda de personalización:** los usuarios quieren experiencias adaptadas a sus intereses específicos.
- **Preferencia por formatos cortos e interactivos:** *highlights, quizzes* y gamificación es lo que atrae a las audiencias más jóvenes.

2. Análisis del entorno para identificar oportunidades

2.1. Análisis DAFO Digital

Como hemos visto, el DAFO es una herramienta que nos puede ser muy útil para analizar el entorno digital.

- **Fortalezas:** ¿Qué capacidades digitales tiene nuestra organización? Ejemplo: una *app* robusta con alta tasa de retención.
- **Debilidades:** ¿Qué áreas requieren mejoras? Ejemplo: falta de personalización en el contenido ofrecido.
- **Oportunidades:** ¿Qué tendencias o tecnologías emergentes podemos aprovechar? Ejemplo: crecimiento de la IA y la personalización.
- **Amenazas:** ¿Qué riesgos debemos mitigar? Ejemplo: competencia por la atención en plataformas sociales.

2.2. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal) es otra herramienta que nos puede ayudar a evaluar el impacto del entorno en el mercado que analizamos. Por ejemplo, para una OTT nos podría dar como resultado algo así:

- **Político:** cambios en normativas de retransmisión o en los derechos.
- **Económico:** impacto del poder adquisitivo en modelos de suscripción.
- **Social:** nuevas demandas de contenido de generaciones más jóvenes.
- **Tecnológico:** avances en plataformas de *streaming* y realidad virtual.

- **Ecológico:** presión por desarrollar productos digitales más sostenibles.
- **Legal:** regulaciones sobre privacidad de datos y publicidad.

2.3. *Benchmarking* estratégico

Como hemos visto en temas anteriores, analizar a otras organizaciones deportivas líderes puede inspirar nuevas ideas y soluciones.

3. Oportunidades en el mercado digital deportivo

3.1. Productos digitales y ecosistemas integrados: crear un ecosistema donde los productos digitales estén interconectados mejora la experiencia del usuario y optimiza las operaciones. Por ejemplo, integrar una OTT, una *app* y un CRM para personalizar la experiencia y mejorar el *engagement*.

3.2. Gamificación y participación del usuario: los juegos, *quizzes* y desafíos interactivos no solo entretienen, sino que también fidelizan a los fanáticos y generan nuevos datos sobre sus preferencias de forma muy orgánica.

3.3. Monetización de contenido exclusivo: el crecimiento de las OTT y los modelos de suscripción ofrecen oportunidades para generar ingresos con:

- Contenido *premium*.
- Experiencias virtuales de "detrás de cámaras".
- Repeticiones exclusivas de eventos históricos.
- Comunidades.

3.4. Tecnologías emergentes

- **NFT y blockchain:** proporcionan nuevas formas de *engagement* y generan ingresos mediante coleccionables digitales.
- **Realidad aumentada y virtual:** ofrecen experiencias inmersivas en los estadios y en el hogar.
- **Big data e inteligencia artificial:** mejoran la personalización y optimizan la toma

de decisiones.

3.5. Nuevas audiencias y mercados

Expandirse a mercados emergentes (Asia, África, América Latina) presenta una oportunidad con un potencial significativo. Por ejemplo, adaptar productos digitales a las preferencias culturales y económicas locales.

4. Cómo priorizar las oportunidades

4.1. Modelo de impacto vs. viabilidad

Este modelo evalúa qué oportunidades tienen mayor impacto estratégico y son más factibles de implementar.

- **Alto impacto + alta viabilidad:** prioridad inmediata (ejemplo: lanzar una *app* en un mercado clave).
- **Alto impacto + baja viabilidad:** planificación a medio plazo (ejemplo: desarrollar experiencias en realidad virtual).
- **Bajo impacto + alta viabilidad:** mejora incremental (ejemplo: optimizar la velocidad de carga de la web).
- **Bajo impacto + baja viabilidad:** evitar o posponer.

4.2. Conexión con la estrategia general

Todas las oportunidades deben alinearse con los objetivos globales de la organización y mantener la consistencia de nuestra estrategia general.

- **Ejemplo:** si el objetivo estratégico es "aumentar el *engagement*", priorizar productos como *apps* con gamificación.

6. Conclusión

La identificación de oportunidades en el mercado digital deportivo es un proceso estratégico que requiere un análisis constante del entorno, las audiencias y las tecnologías emergentes. Al priorizar las oportunidades con mayor impacto y alinearlas con los objetivos de la organización, los clubes y entidades deportivas pueden desarrollar

productos innovadores y sostenibles que aseguren su competitividad a largo plazo. En el siguiente tema, exploraremos cómo adaptar estas oportunidades estratégicamente a audiencias locales y globales para maximizar su impacto.

1.2.4 Adaptación estratégica a audiencias locales y globales

En un entorno tan globalizado como el deportivo, las estrategias digitales no pueden ser siempre homogéneas. Adaptarse a las audiencias locales y, al mismo tiempo, mantener una visión global es crucial para maximizar el impacto de los productos. Este tema aborda cómo diseñar estrategias efectivas que equilibren las demandas locales y globales, asegurando que nuestras organizaciones puedan ser competitivas en cualquier mercado.

1. La dicotomía global vs. local en el deporte

1.1. Importancia de las estrategias glocales

- **Visión global:** mantener una identidad de marca coherente y aprovechar la escala de una audiencia global.
- **Adaptación local:** conectar con las peculiaridades culturales, económicas y sociales de cada región para mantener la relevancia y el sentimiento de pertenencia.

1.2. Desafíos de la adaptación estratégica

- **Diferencias culturales:** cada mercado tiene preferencias únicas en cuanto a contenido, productos y comunicación.
- **Limitaciones tecnológicas:** la disponibilidad de infraestructura y tecnología puede variar drásticamente entre regiones.
- **Diversidad económica:** los modelos de monetización deben adaptarse al poder adquisitivo de cada audiencia.

1.3. Oportunidades de una estrategia glocal

- **Mayor engagement:** los fanáticos sienten que la marca comprende sus intereses y valores locales.
- **Incremento de ingresos:** los productos personalizados suelen tener mayor

aceptación y tasas de conversión en los mercados locales.

2. Factores clave para diseñar estrategias locales y globales

2.1. Conocimiento del mercado

Realizar estudios detallados sobre las audiencias locales:

- **Preferencias de contenido:** ¿Qué tipo de contenido (en vivo, resúmenes, histórico) se consume más en cada región?
- **Comportamiento digital:** ¿Qué plataformas prefieren; *app*, *web*, redes sociales (y cuáles), *OTT*...?
- **Modelos de pago:** ¿Funcionan mejor las suscripciones, las compras únicas o los modelos *freemium*?

2.2. Segmentación de audiencias

La segmentación debe considerar factores globales y locales, como:

- Idioma y cultura.
- Nivel de afinidad con la marca (*fan casual vs. fan core*).
- Nivel de digitalización y tecnología disponible en cada mercado.

2.3. Personalización

Diseñar productos y campañas que sean relevantes para cada mercado:

- **Ejemplo:** la *app* de la NBA permite a los usuarios elegir qué equipos y jugadores seguir, personalizando notificaciones y contenido.

2.4. Modelos de monetización adaptados

- **Mercados desarrollados:** modelos *premium* y suscripciones anuales suelen ser efectivos.
- **Mercados emergentes:** modelos *freemium* y precios más asequibles generan



mayor aceptación.

3. Estrategias para la adaptación local

3.1. Localización de contenido

- **Idioma:** ofrecer contenido en el idioma local, o considerar el inglés como opción universal pero con temas de ámbito local si es posible.
- **Relevancia cultural:** ajustar el tono y los ejemplos para resonar con los valores locales.
- **Temas locales:** incorporar eventos y referencias culturales específicas.

3.2. Uso de embajadores locales

Colaborar con *influencers* o atletas locales:

- **Ejemplo:** LaLiga utiliza a jugadores españoles en América Latina para campañas locales, aumentando así la identificación de los fanáticos.

3.3. Plataformas preferidas

Adaptar las estrategias a las plataformas más utilizadas en cada región:

- **Asia:** fuerte presencia en plataformas como WeChat y TikTok.
- **América Latina:** enfoque en Instagram, Facebook y WhatsApp.

4. Estrategias para la escalabilidad global

4.1. Definir una identidad de marca coherente

La identidad de marca debe ser consistente en todos los mercados, pero lo suficientemente flexible como para adaptarse a las diferencias culturales.

4.2. Uso de datos para la adaptación global

- Implementar herramientas de *big data* para analizar tendencias globales y locales.

- Usar *dashboards* centralizados para identificar patrones en audiencias de diferentes regiones.

4.3. Modelos de colaboración global

Colaborar con socios locales para acceder a mercados nuevos:

- **Ejemplo:** clubes europeos que firman acuerdos con academias locales en Asia para atraer talento y construir una base de fanáticos.

4.4. Optimización de productos para el alcance global

- Crear productos escalables, como *apps* con múltiples configuraciones regionales que permiten optimizar el desarrollo.
- Desarrollar sistemas de pagos flexibles que incluyan opciones locales como PayPal, UPI en India o PIX en Brasil.

5. Retos en la implementación de estrategias glocales

- **Falta de recursos:** las organizaciones pequeñas pueden carecer de equipos locales (lo cual es recomendable) para gestionar la adaptación.
- **Diferencias tecnológicas:** asegurarse de que los productos sean accesibles en regiones con una infraestructura limitada.
- **Gestión de la coherencia:** mantener la identidad global de la marca mientras se personaliza a nivel local.

6. Conclusión

Adaptar estrategias digitales a audiencias locales y globales requiere de un equilibrio crítico que puede definir el éxito o fracaso de nuestros productos digitales. Las organizaciones que logren conectar con las especificidades de cada mercado mientras mantienen una coherencia global de marca destacarán. En el siguiente módulo, profundizaremos en cómo estas estrategias pueden materializarse en productos concretos y cómo utilizar herramientas para planificar y ejecutar con éxito.

