

MÓDULO 1 - INTRODUCCIÓN AL NEGOCIO DIGITAL

Unidad 1: Transformación digital en la industria del deporte

Tema 1: Evolución de la tecnología en el deporte

No se puede entender el papel de los productos digitales y su impacto en el negocio sin comprender el papel que ha jugado, y todavía juega, la tecnología en esta industria. Podemos afirmar que la tecnología ha sido un motor fundamental en la evolución del deporte tal como lo conocemos hoy en día, transformando no solo la forma en que se practica, sino también cómo se consume, administra y transmite. Cada avance tecnológico ha traído consigo cambios significativos en la manera en que los clubes, ligas, marcas y deportistas interactúan con sus audiencias y también en la forma en que gestionan sus operaciones internas. En este tema pondremos contexto y veremos cómo la tecnología ha evolucionado de la mano de la industria del deporte y viceversa, desde los primeros avances hasta las aplicaciones más recientes de inteligencia artificial y *big data*.

Expansión: Historia y evolución por décadas

Décadas de 1960-1980: Tecnología inicial y automatización

En las décadas de 1960 y 1970, la tecnología empezó a influir en el deporte a través de herramientas que mejoraban la precisión en la medición y la organización de los eventos. Entre los hitos destacados de este periodo cabe destacar:

- **Cronómetros automáticos en los Juegos Olímpicos de Tokio 1964:** el uso de cronómetros automáticos marcó un avance en la precisión de los resultados en deportes de velocidad. Esta tecnología sentó las bases para la implementación de

sistemas de cronometraje electrónico en múltiples disciplinas.

- **La introducción de sensores electrónicos y *fotofinish*:** En deportes como el atletismo y la natación, el *fotofinish* permitió determinar el orden de llegada de los competidores en situaciones de llegada cerrada con gran precisión. Los sensores en las piscinas, que detectan el toque de los nadadores en la pared, también ayudaron a reducir los errores en el cronometraje.
- **Análisis estadístico en el béisbol:** equipos norteamericanos de béisbol primero y fútbol americano o baloncesto después comenzaron a recopilar datos estadísticos de los jugadores para analizar su rendimiento. Este enfoque estadístico inspiró el desarrollo de la "sabermetría" (análisis empírico avanzado en béisbol) en décadas posteriores.
- **Primeras retransmisiones deportivas en color y con gráficos en pantalla:** la televisión en color permitió que los eventos deportivos alcanzaran audiencias globales de una forma más rápida y atractiva. En los años 70, se comenzaron a mostrar gráficos en pantalla, como resultados y tiempos en vivo, lo que mejoró la experiencia de visionado del espectador.

Década de 1990: Análisis de rendimiento y tecnología de video

Durante los años 90, el deporte dio un gran paso en la integración de tecnologías de video y se avanzó en el software de análisis de imágenes. Algunos hitos importantes fueron:

- **Uso extendido de cámaras de alta velocidad y software de análisis de video:** equipos y entrenadores empezaron a utilizar videos de alta velocidad para analizar cada movimiento de los deportistas, lo que permitió mejorar técnicas y tácticas. Por ejemplo, en deportes como el tenis o el golf, el análisis de video ayudó a los entrenadores a analizar y mejorar cada golpe y movimiento del jugador, sentando las bases de la biomecánica moderna.
- **Repetición instantánea en la FIFA y otros deportes:** la FIFA introdujo la repetición instantánea en competiciones de alto nivel, permitiendo a los árbitros revisar decisiones en tiempo real. Este sistema también fue adoptado en deportes como el fútbol americano y el baloncesto, donde el uso de la tecnología ayudó a reducir los errores arbitrales. Fueron los precursores del VAR (*Video Assistant Referee*) actual.

- **Nacimiento de la "sabermetría" en el béisbol:** los Oakland Athletics comenzaron a utilizar estadísticas avanzadas para analizar el rendimiento de los jugadores y construir su equipo de una forma más eficiente, un enfoque que luego fue popularizado en el libro llevado a la gran pantalla como *Moneyball*. Este uso de los datos influyó en muchas otras disciplinas deportivas más tarde.
- **desarrollo de sensores de medición en el calzado y ropa deportiva:** empresas como Nike comenzaron a incorporar sensores en el calzado para medir la velocidad y distancia recorrida. Estos sensores, aunque básicos comparados con los actuales, representaron uno de los primeros pasos hacia la monitorización del rendimiento personal, acercándose poco a poco incluso al mundo amateur.

Principios de 2000: Internet, *streaming* y análisis de datos

Con la llegada y el auge de internet y la aparición de las redes sociales a principios de la década de 2000, los fans comenzaron a acceder a contenido deportivo de una forma mucho más intensiva y personalizada. La revolución llega también a los estadios, ampliando y mejorando la experiencia en el evento tanto para aquellos que lo viven *in situ* como para aquellos que lo viven *online*. Entre los hitos de este periodo se encuentran:

- **El *streaming* y el acceso global en tiempo real:** plataformas como YouTube y la aparición de servicios de *streaming* permitieron que los seguidores pudieran seguir los eventos deportivos de sus equipos favoritos en tiempo real desde cualquier parte del mundo. Esto expandió el alcance global de los eventos deportivos y brindó a las ligas la posibilidad de ofrecer contenido exclusivo en sus propias plataformas bajo demanda.
- ***Big data* en el deporte:** el análisis de *big data* comenzó a ganar popularidad, permitiendo a los equipos recolectar y analizar grandes cantidades de datos no solo sobre el rendimiento de los jugadores, sino también sobre el comportamiento de los fans. Los equipos más pioneros tecnológicamente comenzaron a utilizar datos para tomar decisiones informadas en áreas como el *marketing*, el *fan engagement* y en las diversas operaciones internas.
- **Integración de dispositivos portátiles de medición de rendimiento:** el uso de dispositivos portátiles, como el pulsómetro y otros *wearables*, permitió a atletas, deportistas y equipos obtener datos en tiempo real sobre diversas variables fisiológicas. Estos dispositivos mejoraron la precisión en la medición del rendimiento y sentaron las bases para los *wearables* modernos que se utilizan

tanto para mejorar el *performance*, individual y colectivo, como para prevenir lesiones.

- **Redes sociales y la interacción directa con los fans:** la irrupción de redes sociales como Facebook y Twitter permitió a los equipos, deportistas y organizaciones deportivas interactuar directamente con sus fans, creando comunidades en línea y nuevos y poderosos canales de comunicación bidireccional. Esto no solo permitió una conexión más cercana, sino que también generó un sinnúmero de oportunidades a nivel de *marketing* digital y patrocinio.

Década de 2010 y más allá: Inteligencia artificial, realidad aumentada y *big data*

La última década y, por inercia, la actual ha sido testigo de una revolución digital en el deporte, impulsada por la inteligencia artificial (IA) y el *big data*. Algunos de los hitos más importantes incluyen:

- **Inteligencia artificial y análisis predictivo:** la IA se utiliza ya para analizar patrones de juego y predecir el rendimiento de los jugadores. Diversos equipos han implementado sistemas de IA para evaluar las tácticas de los oponentes y tomar decisiones estratégicas durante los partidos. Lo mismo ocurre con el negocio alrededor del deporte, donde esta tecnología está llamada a revolucionar la capacidad de personalización de experiencias y ofertas.
- **Realidad aumentada (RA) y realidad virtual (RV):** la RA y la RV han comenzado a usarse en la industria deportiva para ofrecer experiencias inmersivas a los fans, permitiéndoles "estar" en el estadio desde la comodidad de sus hogares. Esto ha abierto nuevas oportunidades de monetización y ha transformado la relación entre los fans y los equipos. Por ejemplo, algunos equipos de la NBA permiten que los fans vean los juegos en vivo a través de RV, experimentando el partido desde una perspectiva de primera fila o incluso dentro de la cancha.
- **Plataformas de análisis de rendimiento en tiempo real:** los *wearables* avanzados recopilan datos detallados sobre el rendimiento de los jugadores, permitiendo a los entrenadores monitorizar la salud y el desempeño en tiempo real. Esto es clave para la prevención de lesiones y la optimización de la carga de trabajo, planificar rotaciones, mejorar aspectos tácticos, etc.
- **NFT y activos digitales coleccionables:** la introducción de los NFT (tokens no fungibles) ha creado una nueva categoría de productos digitales en el deporte.

Plataformas como NBA Top Shot permiten a los fans adquirir "momentos" digitales de juegos destacados, generando nuevas fuentes de ingresos para las ligas y equipos.

- **Aplicación de análisis de datos en el *marketing* deportivo:** con el aumento del *big data*, las organizaciones deportivas han comenzado a usar análisis de datos para segmentar y personalizar las experiencias de los fans. Esto incluye campañas de *marketing* dirigidas, experiencias digitales exclusivas y sistemas de fidelización adaptados a los intereses y comportamiento de los fans. También ha permitido mejorar la estrategia de venta de entradas (con venta de entradas predictiva), servicios *in-venue*, dinámicas de participación y *engagement*, entre otras muchas nuevas oportunidades. Según Torres (2020), la personalización es clave para descubrir y crear valor, un proceso que implica una comprensión continua de las necesidades de los usuarios. Lo veremos más extensamente más adelante.

Conclusión

Estos son solo algunos ejemplos del impacto que la tecnología ha tenido en el deporte a lo largo de las últimas décadas. Resulta evidente que la evolución de la tecnología ha transformado desde la práctica hasta la administración en el deporte y ha influido definitivamente en la manera como se consume y practica deporte tanto a nivel aficionado como profesional. A medida que la tecnología continúa avanzando, la industria sigue adaptándose, generando oportunidades para mejorar la experiencia del fan y para optimizar las operaciones internas.

A continuación, veremos cómo, en este contexto, podemos sacar el máximo provecho de estas oportunidades y profundizaremos en el papel que pueden tener los productos digitales explicando cómo pueden contribuir a generar negocio al tiempo que ofrecen una mejor experiencia para todos los aficionados al deporte.

Tema 2: Digitalización de procesos en el deporte

Mientras que el avance de la tecnología ha revolucionado la experiencia del fan y la transmisión de eventos deportivos, la digitalización ha transformado los procesos internos y la administración de las organizaciones deportivas. La digitalización se refiere aquí al uso de sistemas digitales, plataformas y herramientas para mejorar la eficiencia operativa y optimizar la gestión diaria de clubes, ligas y eventos. En este tema,

exploraremos cómo la digitalización ha impactado en áreas como la gestión de operaciones, recursos humanos, logística, toma de decisiones y comunicación interna, ayudando a las organizaciones a adaptarse al entorno moderno. Esta digitalización es la que abre el camino y permite ofrecer productos y servicios mucho más evolucionados y enfocados a mejorar el negocio y la experiencia del fan. Son, muchas veces, las autopistas que permitirán desarrollar una estrategia de producto exitosa y bien enfocada, por lo que conviene conocerlas bien. Analicemos estas áreas con la mirada puesta en el potencial que tienen para definir y desarrollar productos que entreguen valor a sus usuarios.

Expansión: Áreas de transformación en los procesos internos

Automatización de operaciones y logística

La digitalización ha permitido automatizar muchas de las operaciones diarias de las organizaciones deportivas. Desde la gestión de instalaciones hasta la coordinación de eventos, el uso de *software* especializado ha mejorado la eficiencia en la logística. Por ejemplo, los sistemas de gestión de eventos permiten a los organizadores coordinar el flujo de espectadores, la seguridad y los servicios in situ en tiempo real, garantizando una mejor experiencia y reduciendo costos.

En los clubes, los sistemas de gestión del rendimiento permiten automatizar el seguimiento de la salud y el bienestar de los jugadores, gestionando horarios de entrenamiento y cargas de trabajo. Además, las plataformas de logística y planificación automatizada ayudan a los equipos a organizar los viajes y las concentraciones con mayor precisión.

Digitalización de recursos humanos y formación de personal

La digitalización también ha transformado el área de recursos humanos en los clubes deportivos. Las plataformas digitales permiten a los responsables de RR. HH. gestionar la contratación y la formación de personal de forma más eficiente, almacenando y analizando datos sobre el rendimiento del personal técnico y administrativo.

Además, la formación y el desarrollo de los jugadores se han visto mejorados por la digitalización. Programas de aprendizaje digital y simuladores permiten a los atletas y

deportistas aprender y practicar técnicas sin necesidad de un campo físico. Por ejemplo, los simuladores de realidad virtual permiten a los jugadores "entrenar" en situaciones de juego realistas, lo cual es especialmente útil para equipos que desean optimizar su tiempo de práctica en el campo.

Toma de decisiones basada en datos

La digitalización ha llevado la toma de decisiones en las organizaciones deportivas a un siguiente nivel. Los sistemas de gestión de datos permiten a los directivos tener una visión más precisa y en tiempo real de sus operaciones y resultados. Herramientas de *business intelligence* (BI) recopilan y analizan datos de diferentes áreas, como la venta de entradas, el *engagement* de los fans y el rendimiento de los jugadores.

Por ejemplo, un club puede analizar los datos de asistencia a los partidos, combinándolos con datos de consumo en el estadio, climatología y las ventas de *merchandising* para identificar patrones de comportamiento. Esta información es clave para tomar decisiones estratégicas, como optimizar la oferta de productos en el estadio, ajustar precios y crear campañas de *marketing* específicas para aumentar la lealtad de los fans incluso llegando a personalizar la oferta por grupos de interés (socios, turistas, aficionados, rivales).

Mejora de la comunicación interna

La digitalización también ha tenido un impacto significativo en la comunicación interna de los equipos y organizaciones deportivas. Plataformas colaborativas como Slack o Microsoft Teams permiten a los miembros de los equipos, entrenadores y personal administrativo estar en contacto en tiempo real, independientemente de su ubicación física. Esto es especialmente importante para los equipos que viajan frecuentemente, con muchas áreas y que necesitan mantenerse conectados.

Además, las plataformas de gestión de proyectos permiten una mayor coordinación entre los departamentos. Los entrenadores pueden compartir análisis de video y datos de rendimiento con los jugadores, mientras que el personal médico y de preparación física puede monitorizar en tiempo real el estado de cada atleta y compartir información relevante con el cuerpo técnico.

Comunicación externa: gestión de canales digitales

La digitalización ha revolucionado también la comunicación externa de las organizaciones deportivas, permitiendo a los equipos y organizaciones gestionar múltiples canales de comunicación de manera eficaz y en tiempo real. A través de sitios web, aplicaciones móviles y redes sociales, los clubes pueden interactuar directamente con sus seguidores, proporcionarles contenido exclusivo y mantenerlos informados sobre las últimas novedades.

- **Webs y portales oficiales:** las páginas web de los equipos ya no son solo un sitio informativo, sino que se han convertido en centros de contenido multimedia, venta de entradas, tiendas de *merchandising* y plataformas para la creación de comunidades. Las organizaciones pueden gestionar y actualizar fácilmente sus webs para ofrecer a los fans experiencias personalizadas y contenido en tiempo real, incluyendo estadísticas de partidos, transmisiones en vivo y noticias exclusivas.
- **Aplicaciones móviles:** las *apps* han permitido a los clubes ofrecer una experiencia más personalizada y directa a sus fans. A través de las aplicaciones, los usuarios pueden acceder a contenido exclusivo, recibir notificaciones, participar en encuestas y juegos interactivos, y realizar compras directamente. Algunas aplicaciones incluso permiten la integración de servicios en el estadio, como la compra de comida y bebida o la ubicación de asientos, mejorando la experiencia del fan durante los eventos en vivo.
- **Redes sociales:** plataformas como Twitter (o X), Instagram, Facebook y TikTok han transformado la forma en que los equipos se comunican con sus fans. Las redes sociales permiten a los clubes publicar contenido multimedia, interactuar en tiempo real, y fomentar una relación más cercana y auténtica con sus seguidores. Además, las redes sociales son una herramienta clave para atraer patrocinadores y generar ingresos mediante contenido patrocinado y promociones especiales.

La gestión de estos canales de comunicación digital no solo mejora el *engagement* de los fans, sino que también permite a las organizaciones monitorear la percepción de su marca en tiempo real y adaptarse rápidamente a las necesidades y expectativas de su audiencia. Al utilizar herramientas de análisis de redes sociales, los equipos pueden evaluar la efectividad de sus campañas y optimizar su estrategia de comunicación y el papel de sus productos dentro de una estrategia más amplia.

Optimización del mantenimiento y gestión de infraestructuras

La gestión de instalaciones deportivas, como estadios y centros de entrenamiento, también se ha beneficiado de la digitalización. Los sistemas de mantenimiento predictivo, basados en sensores IoT (Internet de las cosas), permiten monitorizar el estado de las infraestructuras y anticipar posibles problemas antes de que ocurran. Esto no solo mejora la seguridad, sino que también reduce los costes de mantenimiento a largo plazo.

Por ejemplo, los nuevos estadios y pabellones implementan tecnología IoT para gestionar el estado de sus infraestructuras y garantizar que los sistemas de iluminación, sonido y climatización funcionen de manera óptima durante los eventos. Esta optimización es fundamental para garantizar una experiencia de alta calidad para los fans y contribuyen a reducir el impacto ambiental gracias a la tecnología.

Conclusión

La digitalización de los procesos internos en el deporte no solo ha aumentado la eficiencia, sino que también ha transformado la manera en que los clubes y organizaciones gestionan sus operaciones diarias. Al automatizar y optimizar estas áreas, los equipos deportivos pueden concentrarse más en su misión principal: mejorar el rendimiento deportivo y ofrecer una experiencia memorable a los fans. A medida que la digitalización sigue avanzando, las organizaciones deben saber adaptarse continuamente para aprovechar al máximo las nuevas herramientas y tecnologías disponibles. Y esto abre oportunidades de desarrollar más y mejores productos y servicios digitales.

Tema 3: Nuevos modelos de negocio digitales en el deporte

Uno de los efectos de más impacto que ha traído la transformación digital es que ha abierto nuevas formas de monetización en el deporte, impulsando modelos de negocio que aprovechan las plataformas digitales para generar ingresos adicionales que antes ni se imaginaban. En este tema, empezaremos a explorar los nuevos modelos de negocio digitales y cómo las organizaciones deportivas pueden aprovecharlos para diversificar y ampliar sus fuentes de ingresos.

Expansión: Nuevas oportunidades de monetización

Gamificación y programas de recompensas

La gamificación es una herramienta muy efectiva para fomentar el *engagement* de los fans a través de canales digitales. Muchos equipos como el PSG, el FC Barcelona, Manchester City o Real Madrid ya han implementado sistemas de gamificación en sus aplicaciones y los proyectan a través de sus redes sociales, animando a sus fans a interactuar con el equipo. Este tipo de interacción no solo aumenta el *engagement*, sino que ofrece una oportunidad de monetización a través de compras integradas y suscripciones.

Programas de lealtad y fidelización

Los programas de lealtad permiten a los equipos fortalecer la relación con los fans más fieles. Estos programas ofrecen beneficios exclusivos, como descuentos en *merchandising*, en entradas y contenido exclusivo. Al emplear inteligencia artificial, los equipos pueden personalizar las recompensas basándose en el comportamiento y las preferencias de los fans, mejorando aún más la efectividad del programa.

Ejemplos de estrategias de fidelización

El FC Barcelona (culers) y el Real Madrid (madridistas) ofrecen una membresía *premium* que permite a los fans acceder a beneficios exclusivos, como la oportunidad de asistir a eventos especiales y contenido detrás de cámaras. Estos programas no solo generan ingresos adicionales, sino que también mejoran la lealtad y la satisfacción del fan y potencian el sentimiento de pertenencia. Esta práctica viene a ser tendencia, viendo como la mayoría de equipos de la Premier League también la integran de forma cada vez más generalizada.

Conclusión

Los nuevos modelos de negocio digitales ofrecen a los equipos la oportunidad de diversificar sus ingresos y adaptarse a un entorno en constante cambio. La monetización digital permite a las organizaciones deportivas maximizar el valor de cada fan y ofrecer experiencias únicas que fortalecen aún más el vínculo emocional con el equipo y el sentimiento de pertenencia de sus aficionados.

Tema 4: El impacto de la transformación digital en los fans y *stakeholders*

La transformación digital no solo ha cambiado la forma en que los fans interactúan con los deportes, sino que también ha afectado a una variedad de *stakeholders* o grupos de interés clave en la industria deportiva.

Cuando hablamos de *stakeholders*, nos referimos a todas aquellas personas, grupos u organizaciones que tienen una relación directa con la actividad o el éxito propio de una entidad deportiva. Incluyen, entre otros:

- **Patrocinadores:** marcas y empresas que invierten en el club o equipo, esperando visibilidad y conexión con la audiencia deportiva.
- **Inversores:** aquellos que financian o respaldan económicamente a la organización deportiva y están interesados en su rendimiento y crecimiento económico.
- **Medios de comunicación:** canales que cubren y transmiten eventos deportivos, con interés en la accesibilidad y el valor del contenido digital para sus audiencias.
- **Empleados y personal técnico:** entrenadores, jugadores, directivos, ejecutivos, empleados y staff que se ven afectados por la tecnología y los procesos digitales en su día a día.
- **Proveedores de tecnología:** empresas que ofrecen servicios tecnológicos y plataformas digitales, como herramientas de analítica, *streaming*, o plataformas de *engagement* para fans.
- **Autoridades deportivas y ligas:** organismos reguladores y asociaciones de la industria deportiva, como la FIFA, UEFA o las ligas nacionales, interesados en cómo la digitalización afecta la industria en general.

Cada uno de estos *stakeholders* tiene necesidades y expectativas particulares en relación con la transformación digital que pueden ser atendidas y potenciadas mediante herramientas y estrategias digitales.

Por ejemplo, los patrocinadores buscan visibilidad y conexión con los fans en plataformas digitales, mientras que los inversores están interesados en el crecimiento y retorno de la inversión. Los medios de comunicación necesitan accesibilidad y valor en el contenido

digital para sus audiencias, mientras que los proveedores de tecnología, como las plataformas de *streaming* o analítica, juegan un rol esencial en facilitar esta transformación. Al considerar los efectos de la digitalización, es fundamental entender cómo cada grupo puede beneficiarse o ser influido, directa o indirectamente, por estas innovaciones.

En este tema, pondremos un poco más de contexto sobre cómo la digitalización afecta a la experiencia del fan y fortalece la relación con los *stakeholders*.

Personalización y gamificación de la experiencia del fan

Experiencias personalizadas a través de la IA

La inteligencia artificial permite personalizar cada vez más la interacción con los fans, ajustando el contenido a sus preferencias individuales. Por ejemplo, la Juventus FC ya utiliza IA para personalizar las interacciones con sus fans en su plataforma digital, enviando contenido adaptado en tiempo real y logrando un mayor *engagement*. Estamos entrando en un escenario de hiperpersonalización de los contenidos y las experiencias que no parece tener vuelta atrás.

Gamificación para fomentar el *engagement*

La gamificación, como apuntábamos antes, se ha convertido en una estrategia cada vez más popular a la hora de fomentar la interacción y la lealtad del fan. No en vano esta industria se mueve alrededor del juego y el entretenimiento. Los equipos pueden crear desafíos y competiciones virtuales que premian a los fans más activos, generando un vínculo emocional más fuerte. Esta técnica no solo mejora la relación fan-equipo, sino que también permite la monetización de experiencias adicionales, como acceso exclusivo a ciertos contenidos o productos y la recopilación de información relevante que alimenta a su vez esa capacidad de personalización que comentábamos antes.

Un ejemplo de gamificación exitosa es el uso de plataformas en línea por parte de clubes de fútbol europeos para ofrecer juegos y competiciones en las que los fans pueden ganar puntos y premios alrededor de los partidos. Esto no solo mantiene a los seguidores comprometidos, sino que también permite a los equipos recopilar datos sobre sus intereses y comportamiento, lo cual es valioso para el desarrollo de estrategias de *marketing*.

El Rol de los *stakeholders* en el entorno digital

La transformación digital también ha cambiado la forma en que los equipos deportivos colaboran con sus *stakeholders*, incluidos patrocinadores, socios y medios de comunicación. Las plataformas digitales permiten a los equipos ofrecer a los patrocinadores una visibilidad más precisa y segmentada. Por ejemplo, los patrocinadores pueden personalizar sus anuncios para que se muestren solo a ciertos segmentos de fans, aumentando la relevancia y efectividad de sus campañas.

Conclusión

La digitalización ha revolucionado la experiencia del fan y la relación con los *stakeholders*, permitiendo a las organizaciones deportivas crear experiencias personalizadas y mantener relaciones duraderas y mutuamente beneficiosas con sus socios comerciales. Al aprovechar la tecnología y la interacción con los aficionados, los equipos pueden mantener un alto nivel de *engagement* y ofrecer a los patrocinadores un espacio más valioso para interactuar con sus audiencias.

Unidad 2: Nuevas oportunidades de negocio

Tema 1: Plataformas digitales para la monetización

Las plataformas digitales están transformando el modelo de negocio de la industria deportiva a velocidad de vértigo. La tecnología ha permitido a las organizaciones conectarse directamente con sus fans y generar ingresos de forma mucho más segmentada y personalizada. En lugar de depender únicamente de la venta de entradas o derechos televisivos, los clubes, ligas y otras entidades deportivas pueden monetizar su contenido y experiencias de forma directa a través de sus propias plataformas digitales, tales como *apps* móviles, sitios web y servicios de OTT (*Over The Top*; video en *streaming* y bajo demanda).

La digitalización ha dado paso a lo que conocemos como una **"experiencia de usuario 360"**, en la que los fans pueden ver partidos o *highlights*, acceder a contenido exclusivo y participar en actividades interactivas como encuestas o juegos en tiempo real. Las plataformas OTT han revolucionado el acceso a los eventos deportivos, permitiendo que los fans puedan disfrutar de contenido desde cualquier lugar y dispositivo y en cualquier momento que lo deseen. Un ejemplo destacado es la plataforma OTT de la Serie A en Italia o de la LFP en Francia, que ofrecen contenido exclusivo de partidos, entrevistas y momentos destacados a través de suscripción, asegurando una fuente de ingresos recurrente en diversos territorios.

Además, el uso de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial (IA) permite a estas plataformas ofrecer recomendaciones personalizadas, lo cual mejora la experiencia del usuario y aumenta la probabilidad de fidelización. Esto significa que, por ejemplo, un fan que habitualmente consume contenido relacionado con un jugador o equipo favorito puede recibir recomendaciones sobre videos o análisis relacionados, aumentando así el valor percibido de la suscripción.

Tema 2: Generación de ingresos mediante suscripciones y publicidad

La suscripción se ha convertido en un modelo de ingresos altamente efectivo para las organizaciones deportivas, permitiéndoles obtener nuevos ingresos recurrentes y

mantener una relación constante y mutuamente beneficiosa con sus fans. Existen varios tipos de modelos de suscripción en la industria del deporte y como suele ser habitual los que marcan tendencias en este tema son los norteamericanos:

- **Suscripciones mensuales o anuales:** modelos como la NBA League Pass o el NFL Game Pass ofrecen suscripciones anuales que dan acceso a todos los partidos, contenido exclusivo y funciones interactivas. Los fans valoran el acceso continuo y los equipos se aseguran un flujo de ingresos estable de alcance global.
- **Suscripción por equipo o jugador favorito:** algunas plataformas permiten suscribirse para recibir contenido relacionado específicamente con un equipo o jugador en particular. Esto personaliza aún más la oferta y mejora la conexión emocional de los fans.
- **Acceso por evento o *pay-per-view*:** este modelo permite acceder a eventos específicos mediante un pago único, como se ha popularizado en deportes de combate y algunos eventos de fútbol. Este tipo de acceso resulta atractivo para aquellos fans que no desean suscribirse de manera permanente.

Además de los ingresos por suscripción, la **publicidad digital** representa otra vía importante de monetización que ha eclosionado gracias a la tecnología. La publicidad en plataformas deportivas ha evolucionado hacia modelos mucho más precisos y personalizados. Utilizando herramientas de segmentación, las organizaciones pueden mostrar anuncios dirigidos a grupos específicos de fans, aumentando así la relevancia y efectividad de las campañas. Este tipo de publicidad incluye:

- **Anuncios programáticos:** anuncios que se adaptan en tiempo real al perfil del usuario, mostrándose en banners o videos en las plataformas.
- **Patrocinios digitales:** integración de marcas en el contenido digital, como, por ejemplo, patrocinios en aplicaciones de clubes, donde los patrocinadores son visibles en secciones de alto tráfico de la *app* o la web.
- **Anuncios interactivos:** que permiten a los usuarios interactuar con el anuncio, participar en encuestas patrocinadas o descargar ofertas directamente desde la plataforma.
- **Marketing de contenidos:** se ha convertido en una herramienta clave para atraer y fidelizar a los fans. Al crear contenido relevante y de alta calidad, las organizaciones deportivas pueden captar la atención de sus audiencias, aumentar la retención y promover sus servicios de suscripción y publicidad de manera

orgánica. Este enfoque consiste en ofrecer contenido de valor añadido que genere interés y fomente el *engagement* de los fans con la marca, lo cual facilita la monetización de las plataformas. En este aspecto, Cagan (2021) enfatiza muy bien sobre la importancia de crear valor mediante contenido relevante, esencial para construir productos digitales atractivos.

Estos modelos de monetización no solo ofrecen nuevas vías de ingresos, sino que también proporcionan datos valiosos sobre el comportamiento y preferencias de los fans, lo cual es útil para mejorar la oferta de contenido y para diseñar mejor futuras campañas de *marketing*. Y, sobre todo, son elementos que nos ayudarán a configurar nuestra estrategia de productos combinando aquellos elementos que consideremos más valiosos para nuestras organizaciones.

Tema 3: *E-commerce* y la integración de tiendas en plataformas deportivas

Hablando de plataformas digitales, el comercio electrónico se ha convertido en algo ya esencial para los equipos, marcas y ligas deportivas que buscan maximizar los ingresos a través de la venta de productos oficiales y de contenido exclusivo. La integración de tiendas en línea dentro de las plataformas digitales, ya sean *apps* o sitios web oficiales, permite ofrecer una experiencia de usuario sin interrupciones a escala global. Esto significa que los fans pueden comprar camisetas, recuerdos o incluso contenido exclusivo sin salir de la plataforma, lo cual reduce fricciones en el proceso de compra y aumenta la conversión y el nivel de conexión con sus marcas y equipos.

En esta estrategia de *e-commerce* destacan varias tendencias clave:

- **Personalización de productos:** ofrecer productos personalizados, como camisetas con el nombre del seguidor o artículos firmados digitalmente que aportan exclusividad. Esta oferta personalizada genera un valor añadido y fortalece la conexión emocional con el equipo.
- **productos de edición limitada:** el lanzamiento de artículos exclusivos y de edición limitada crea un sentido de urgencia entre los fans, incentivándolos a comprar rápidamente. Por ejemplo, algunos clubes lanzan camisetas especiales para eventos o temporadas específicas.
- **NFT y coleccionables digitales:** la tecnología *blockchain* ha permitido la creación de productos digitales únicos, como los NFT, que han revolucionado el *e-commerce* en el deporte. Ejemplos como NBA Top Shot han demostrado el

potencial de los coleccionables digitales como fuente de ingresos. En este sentido, Gothelf (2020) destaca que la adaptabilidad en el diseño de productos permite responder eficazmente a las necesidades cambiantes del mercado, aprovechando oportunidades innovadoras como los NFT.

Además, el *e-commerce* deportivo también permite la venta de **experiencias digitales**, como accesos exclusivos a conferencias de prensa en vivo, tours virtuales en los estadios o museos, videos tras bambalinas, o incluso interacciones directas con los jugadores. Esta ampliación de la oferta de productos digitales permite a los equipos diversificar sus ingresos y ofrecer a los fans experiencias más completas y personalizadas.

Tema 4: Ejemplos de éxito en modelos de monetización digital

Analizar casos de éxito en la monetización digital ofrece una perspectiva práctica sobre cómo las estrategias innovadoras pueden generar ingresos significativos para las organizaciones deportivas. A continuación, listamos algunos ejemplos destacados que pueden servir de muestra o inspiración:

- **NBA League Pass:** la NBA ha sido pionera en ofrecer un servicio de suscripción global que permite a los fans ver todos los partidos en tiempo real o bajo demanda. Además de su modelo de suscripción estándar, la NBA ofrece suscripciones parciales, como el "Team Pass" (solo para un equipo) o el "Game Choice" (para ver un número limitado de partidos por mes), lo cual permite una personalización que se adapta a las preferencias y presupuestos de los fans.
- **LaLiga y su estrategia OTT:** LaLiga ha desarrollado su propia plataforma OTT para transmitir partidos en mercados internacionales, asegurando una conexión directa con los fans fuera de España y con contenido que va más allá del fútbol. Esta plataforma permite a LaLiga ofrecer contenido adicional y acceder a mercados que tradicionalmente no tienen acceso directo a los partidos.
- **Fanatics en e-commerce deportivo:** Fanatics es una empresa de comercio electrónico especializada en productos de deportes que ha desarrollado una infraestructura robusta para gestionar el *merchandising* de varios equipos y ligas. Su modelo de negocio de "venta bajo demanda" les permite producir solo los artículos que ya han sido comprados, reduciendo costes y maximizando ingresos.
- **Plataforma de coleccionables digitales NBA Top Shot:** este innovador modelo de negocio ha llevado el concepto de coleccionables al ámbito digital mediante la

creación de "momentos" en forma de NFT que los fans pueden comprar, vender e intercambiar. Esto no solo proporciona una nueva fuente de ingresos, sino que también atrae a un público más joven y tecnológicamente avanzado.

Estos ejemplos muestran cómo muchas organizaciones deportivas ya están capitalizando las oportunidades digitales para diversificar sus fuentes de ingresos y atraer nuevas audiencias. Además, reflejan cómo la combinación de tecnología y estrategias innovadoras puede dar lugar a modelos de negocio sostenibles y efectivos que van más allá de los métodos tradicionales.

Conclusión

La digitalización ha revolucionado el negocio deportivo, permitiendo que clubes, ligas y organizaciones deportivas transformen su modelo de generación de ingresos y adapten sus estrategias para maximizar la conexión con sus audiencias. A través de nuevas plataformas digitales, servicios de suscripción, publicidad personalizada y comercio electrónico, las organizaciones pueden no solo aumentar sus fuentes de ingresos, sino también construir relaciones más profundas y significativas con sus fans y *stakeholders*.

A través de este primer módulo, hemos explorado cómo la digitalización ha sentado las bases de una nueva realidad en el deporte, abriendo caminos hacia modelos de negocio más eficientes y personalizados. En el siguiente módulo, nos adentraremos en la **innovación tecnológica y el desarrollo de productos digitales**. Paso a paso, aprenderemos cómo diseñar y gestionar productos que ofrezcan experiencias únicas y un valor añadido que sea relevante tanto para los fans como para las propias organizaciones. Con esta visión completa del negocio digital, estaremos preparados para convertir nuestras ideas en soluciones tangibles.

Referencias

Cagan, M. (2021). *Inspired: How to Create Products Customers Love*. Wiley.

Gothelf, J. (2020). *Lean UX: Applying Lean Principles to Improve User Experience*. O'Reilly Media.

Torres, T. (2020). *Continuous Discovery Habits: Discover Products that Create Customer Value*. Product Talk Press.

