

→ Unidad 1: Fuentes de ingresos digitales

1.0 Introducción

Fuentes de ingresos digitales

Si pensamos en las organizaciones deportivas, los clubes deportivos, las ligas y las federaciones, se nos vienen a la cabeza cinco fuentes de ingreso típicas: la venta de entradas, los derechos de transmisión, la hospitalidad en los días de partido, el *merchandising* y el patrocinio. Además de ser fundamental su desempeño en el campo de juego, estas fuentes representan los pilares comerciales sobre los cuales se basan las organizaciones deportivas.

Gracias al crecimiento de la tecnología en el deporte y a los avances en los datos y en las redes sociales, estos pilares se pueden dividir en subsecciones y generarles ingresos digitales a estas organizaciones.

Los clubes y las federaciones de fútbol se asemejan a cualquier empresa moderna en que ambos buscan constantemente formas de maximizar sus ingresos en línea y digitales. Analicemos ahora las distintas fuentes de ingresos digitales disponibles para una organización deportiva.

2.0 Entrar en detalle

2.1 Venta de entradas en línea y venta de entradas VIP

Los abonos de la temporada cumplen quizás una de las funciones más importantes dentro de un club. Vender la mayor cantidad de entradas posible ayuda a generar ingresos y a preparar los partidos. Los clubes tradicionales, sobre todo los más pequeños, tienen una taquilla en el estadio donde los aficionados pueden ir durante la jornada de trabajo y comprar su abono de la temporada. Asimismo, en los días de

partido, también hay un puesto o un sector donde los aficionados pueden comprar una entrada con anticipación o simplemente pagar al momento de ingresar. No hay que descartar ninguno de estos métodos. Sin embargo, ya que la tecnología nos ofrece una gran cantidad de ventajas, existe una verdadera oportunidad de ir más allá de los establecimientos físicos y ampliar la experiencia del consumidor. Tal como lo indica el título, la venta de entradas en línea es la posibilidad de comprar entradas en línea, a través del sitio web de la empresa o de un socio verificado.

Los aficionados obtienen los siguientes beneficios:

- posibilidad de comprar entradas a su conveniencia;
- compras desde sus teléfonos móviles, computadoras fijas o portátiles;
- acceso a las entradas las 24 horas, los 7 días de la semana, los 365 días del año.

Además de producir ingresos, la organización deportiva también cuenta con las siguientes ventajas:

- reservas en línea que le permitirán producir ingresos incluso mientras descansa;
- recopilación de información valiosa sobre los aficionados;
- acceso a una zona de captación más amplia de venta de entradas;
- reducción del tiempo que pasan atendiendo consultas telefónicas;
- incremento de los ingresos gracias a las oportunidades de aumentar las ventas;
- posibilidad de mantener un registro de datos y asegurarse de que estén ordenados.

Más allá de la venta de entradas y de abonos de la temporada, se encuentra la venta de entradas VIP. Tal como lo sugiere su nombre, la venta de entradas VIP da un paso más adelante: se trata de mejorar el evento del día del partido al convertirlo en una experiencia única.

Las entradas VIP ofrecen a los aficionados las siguientes ventajas:

- mejores asientos en el estadio;
- opciones de comida y bebida;
- entretenimiento antes y después del partido;
- acceso al estadio mucho antes del comienzo del partido;
- posibilidad de conocer exjugadores (y, tal vez, actuales);
- programas del partido gratuitos;
- posibilidad de acceder al campo.

Los clubes cuentan con varias salas VIP alrededor del estadio, desde palcos privados hasta determinados espacios y zonas especiales. Las entradas se pueden comprar en línea de la misma forma que los abonos de la temporada y las entradas del día del partido. Las federaciones y los equipos nacionales también pueden ofrecer paquetes VIP y de nivel premium a los aficionados y a menudo recrear las mismas ofertas que los clubes y los equipos de fútbol.

2.2 Datos

Los datos han pasado a ser una herramienta muy importante para las organizaciones que buscan generar ingresos adicionales. Los clubes cuentan con múltiples datos, tales como nombres, direcciones, correos electrónicos y teléfonos móviles. Si los usan correctamente, pueden ser un bien muy valioso. Es fundamental entender los datos. Las organizaciones deportivas cuentan con muchas fuentes de datos: abonos de la temporada y ventas ocasionales, ventas al por menor en línea y en la tienda, entre otras. Las organizaciones deportivas pueden generar y recopilar los datos de los seguidores de sus redes sociales y a través de encuestas y sondeos fuera del estadio y en línea. Estos datos son importantes para el club y, si se entienden, también pueden ser un arma fundamental en el arsenal digital.

Uno de los aspectos esenciales de recopilar datos, es comprenderlos y, para poder hacerlo, es necesario saber relacionarlos. Asocien las ventas por menor con las ventas de abonos de la temporada, junto con la comida y la bebida y con las actividades sociales. Esto se denomina la “visión única del cliente” (SCV, *single costumer view*). Es fundamental tener una visión completa de la base de aficionados.

Estas son formas de generar ingresos con los datos:

- Segmentar la base de datos (dividirla en grupos relevantes) para enviar correos electrónicos a grupos más orientados hacia los socios y los patrocinadores. Por ejemplo, enviar ofertas de una minivan de un socio automovilístico a las familias jóvenes.
- Dirigir las ofertas a regiones determinadas (por ejemplo, aficionados en EE. UU.).
- Entender el comportamiento de los aficionados en la renovación de entradas.
- Convertir a los aficionados ocasionales en titulares de abonos de la temporada.
- Aumentar las ventas de mercancías a los titulares de abonos de la temporada.
- Recompensar con descuentos en línea a minoristas en futuras compras.
- Mostrar a los compradores en línea otros artículos relacionados con su compra.

2.3 Crowdfunding

El crowdfunding, o micromecenazgo, surgió hace poco tiempo como una manera alternativa de recaudar fondos para un club deportivo. Se trata de un equipo que financia un proyecto a través de la recaudación de fondos (a partir de montos pequeños) de una gran cantidad de personas. Estas campañas se realizan por lo general a través de internet.

El crowdfunding podría ayudar a una organización deportiva a recaudar dinero para construir una tribuna, comprar equipamiento especializado, artículos de fútbol o deportivos y, en algunos casos, conseguir personal de asistencia.

La Norwich City, es un buen ejemplo de un club que utiliza el crowdfunding para recaudar dinero para una causa. El club de fútbol The Canaries lanzó un bono de valor nominal muy bajo en una plataforma llamada Tifosy en un intento de recaudar £ 3,5 millones. El bono se concibió para permitir que los aficionados inviertan en el futuro del club. A cambio, los inversores recibieron un interés bruto del 5 por ciento anual, además de un 3 por ciento adicional bruto de crédito en el club.

Los inversores vieron los beneficios de inmediato, ya que el bono también incluía una bonificación única del 25 por ciento si se promovía al club durante toda la vigencia del bono, una situación que ocurrió en menos de 12 meses después del lanzamiento. La suscripción mínima era de £ 500, sin límite máximo.

2.4 Merchandising en línea

El merchandising representa un instrumento fundamental para que las organizaciones deportivas generen ingresos. Con la tienda oficial del club y un socio de licencia, los clubes pueden generar ingresos adicionales. Las ventas no solo incluyen las réplicas del equipo, sino también conjuntos deportivos oficiales, sudaderas, equipos de entrenamiento, artículos de fútbol y otros productos de la marca (entre ellos, ropa de bebés y ropa urbana).

Al igual que las entradas, se pueden vender en línea o a través del sitio web de un tercero. El objetivo es asegurarse de generar ganancias cuando la organización deportiva está cerrada.

El merchandising en línea le permite conseguir información adicional acerca de los productos que compran los aficionados. A su vez, puede influenciar en los niveles de stock más rápido que la tienda física, ya que los ingresos no se mantienen in situ.

El merchandising no es una oferta estática y se puede adaptar a los torneos o inclusive basarse en la popularidad de un jugador. Antes de abordar el tema de los torneos,

debemos aclarar el asunto de los datos. Hemos hablado mucho sobre esto durante este curso. Los datos son importantes ya que influyen en la toma de decisiones. Ofrecer camisetas con números y nombres personalizados puede indicar quiénes son los jugadores más populares, lo cual les permite crear recuerdos personalizados, como camisetas o cartas postales firmadas exclusivas.

Los torneos también les brindan la posibilidad de beneficiarse de una situación positiva. Si el club ha llegado a una final importante, saquen provecho y hagan recuerdos conmemorativos especiales. En caso de ganar la final, aprovechen aún más la situación.

2.5 Aplicaciones oficiales del club

Las aplicaciones oficiales del club pueden ser una forma emocionante de atraer a los aficionados. Pueden beneficiarse del contenido detrás de escena, contenido pago, votación por el mejor hombre o la mejor mujer del partido, realidad aumentada, estadísticas, visualización del contenido de las redes en eventos, estadísticas del juego en vivo, momentos del partido, votaciones, encuestas, noticias y mucho más. Las aplicaciones permiten crear una comunidad y, a su vez, ofrecen a los patrocinadores una forma de involucrarse con esa comunidad.

Se pueden mostrar anuncios en videos exclusivos o conseguir patrocinio de un socio. Lo mismo se puede aplicar a las secciones de encuestas y votaciones de los fanáticos. Las aplicaciones pueden ofrecer muchas oportunidades para que los clubes y los patrocinadores se involucren con la base de datos de los aficionados.

El FCB presenta la aplicación oficial del club de la siguiente manera:

¡Toda la información y últimas noticias del FC Barcelona en tiempo real! Descárgate la nueva App Oficial del FC Barcelona y descubre las novedades que todo fan debe conocer. Con ella tendrás toda la información de tu club favorito en el móvil o tablet. No te pierdas el minuto a minuto de los partidos o los videos exclusivos. (Download Apps, s. f., párr. 1)

Figura 1: Aplicación del FCB



Fuente: FCB (s.f.) Publicidad de la aplicación del Barça [Imagen digital]. (s. f.) Recuperado de <https://www.fcbarcelona.com/en/club/fans/downloads/apps#>

Valencia CF es un buen ejemplo de un club que adoptó lo digital en primer lugar. El club les ofrece a los aficionados tanto la oportunidad de ver contenido exclusivo a través de la aplicación como la posibilidad de comprar abonos de la temporada y entradas del día del partido. La aplicación se centra en los aficionados, pero también involucra a los socios, como Bwin y Puma, que se destacan mucho en la plataforma.

Figura 2: Calendario de partidos



Fuente: Valencia CF aplicación oficial (s.f.) [Imagen en línea] Recuperado de https://valenciacf.azureedge.net/public/web-portal/pages/official_app/img_officialapp_calendar.png

Sugerencia: Si están desarrollando una aplicación oficial del club, piensen acerca de la experiencia del usuario. Echen un vistazo a la plataforma que quieren crear y piensen en las aplicaciones que utilizan a diario: ¿Cómo se ve y experimenta la aplicación? ¿Qué

tan fácil es usarla? ¿Por qué la usan? Luego, apliquen la misma lógica a la aplicación oficial del club. Así, mejorarán la experiencia de los aficionados y dejarán satisfechos a los patrocinadores.

2.6 Publicidad en línea

Cada vez que alguien visita su sitio web, se convierte en un visitante; cada vez que observan una página en su sitio, crean una vista de página. Cuantos más visitantes tengan y mayor sea el número de páginas que vean, tendrán más posibilidades de crear una valiosa fuente adicional de ingresos.

Normalmente, la publicidad en los sitios web funciona de dos maneras: CPM o CPC. CPM quiere decir costo por mil y es un costo fijo, dependiente de la región, por cada 1000 vistas. CPC significa costo por clic, lo que implica que recibirán ingresos cada vez que se complete una acción determinada, por ejemplo: un clic en un sitio web.

Si tienen más tráfico en su sitio web, podrá generar más ingresos.

Sugerencia: Si ofrecen anuncios en su página, asegúrense de que sean visibles. Esto es muy importante al momento de calcular vistas y clics. Si el anuncio tiene una considerable notoriedad, por ej., en la parte superior del sitio web (también conocida como el encabezado), los visitantes del sitio lo verán y harán clic.

Consejo: No publiquen demasiados anuncios, ya que no querrán desvalorar a sus socios ni arruinar la experiencia de los aficionados que visiten su sitio web.

Además de generar ingresos a través de los visitantes del sitio web, también pueden publicar anuncios a través de campañas directas por correo electrónico. El principio es el mismo que en el sitio web en el sentido de que existe un costo por mil y un costo por clic. Sin embargo, se están orientando a un sector determinado de la audiencia (¡No se olviden de la sección de datos!).

Las redes sociales como Twitch (contenido de juegos y de eSports) y YouTube también les ofrecen la posibilidad de devengar ingresos a través de vistas de videos o del contenido transmitido. El tamaño de la audiencia y las vistas de los videos son fundamentales. Cuanto más tengan de ambos, más ingresos generará. ¡La calidad del contenido es fundamental!

2.7 Radiodifusión en línea y paquetes de transmisión

La radiodifusión en línea, el servicio OTT (*over-the-top*, de libre transmisión), el contenido en vivo y los videos originales representan una verdadera oportunidad para que los clubes de fútbol generen ingresos.

Sin importar que el dueño o el líder de la federación determine el acceso a los juegos en vivo, aun así, existen otras maneras a través de las cuales las organizaciones deportivas pueden devengar ingresos con contenidos de video. La English Football League, que lanzó el servicio iFollow en 2018, es un buen ejemplo. Cada club tiene su propio medio por el cual transmite videos en vivo de los partidos, audio con comentarios de los partidos, contenido detrás de escena, boletines y momentos destacados del partido. La ubicación y los juegos transmitidos en vivo pueden afectar la transmisión. Los aficionados pueden elegir entre varios precios disponibles y tienen opciones por partido, mensuales o durante toda la temporada. Los clubes de la English Football League han creado paquetes de membresía en su oferta del iFollow, que, además de generar ingresos, también captura datos importantes de los aficionados. Los paquetes de membresía se organizan en niveles que van desde una oferta básica gratuita (sin juegos en vivo) hasta un pase por toda la temporada. No todas las ligas cuentan con la tecnología del iFollow, pero aun así utilizan la tecnología de transmisión para generar ingresos. Los clubes de la Liga de Irlanda, por ejemplo, vendieron transmisiones en vivo como un paquete único de los partidos sobre los cuales tenían derechos, entre ellos, partidos europeos.

La incorporación del VAR creó una oportunidad adicional en los estadios. El árbitro asistente de video (VAR, *video assistant referee*) analiza las decisiones importantes sobre los goles y determina si son válidos o no. Según cada estadio, las decisiones se reproducen en la pantalla grande, lo que crea un momento que atrae mucho la atención y podría ser una gran oportunidad para patrocinar. Al ser una introducción tecnológica muy nueva, aún no se ha aprovechado al máximo su potencial. Sin embargo, las ligas y federaciones más importantes se encuentran evaluando el patrocinio del VAR. La venta de los derechos (completa o ingresos compartidos) a los portales de documentales y series también puede crear nuevos ingresos compartidos para el club, como es el caso de Manchester City y Leeds United (Amazon Prime), Sunderland y Boca Juniors (Netflix). La clave para lograr este tipo de contenido es el acceso a las imágenes detrás de escena.

2.8 Donaciones

La Premier League y otras ligas o equipos de alto nivel en todo el mundo quizás no las necesiten, pero un club de nivel inferior no se llenará los bolsillos solo con el poder de la radiotransmisión. La mayoría de los clubes no cuentan con el dinero de los clubes más importantes, y dependen de las donaciones de los aficionados para poder salir adelante.

Muchos clubes del nivel superior del fútbol dirigen, además, fundaciones. Estas fundaciones son organizaciones de beneficencia que ayudan a mejorar el estilo de vida de las localidades y aceptan donaciones en línea. Es importante destacar que el objetivo de las donaciones es financiar el trabajo de beneficencia en un lugar determinado y no la dirección de un equipo de fútbol.

Sugerencia: GoFundMe y Patreon son ejemplos de plataformas de crowdfunding que se pueden utilizar para llevar a cabo donaciones en línea. Si utilizan este tipo de plataformas para recaudar fondos, deben cerciorarse de proporcionar un mensaje claro sobre la forma en que se usará el dinero y la cantidad necesaria. Cuantos más detalles tengan, mejor. Una vez que la campaña se ha financiado por completo, compartan los resultados con las personas que contribuyeron.

2.9 Cursos de aprendizaje en línea

Muchos quieren trabajar en el mundo del deporte. Ya sea fútbol, rugby o hockey sobre hielo, a las personas les gusta trabajar en el desafiante entorno deportivo. No obstante, para trabajar en cualquier tipo de ambiente deportivo, es necesario entender el deporte. El entrenador de un club de fútbol necesita tener las acreditaciones relevantes que le permitan entrenar a ese nivel. Lo mismo se aplica en el trabajo del negocio de los deportes.

En la parte administrativa del negocio de los deportes, el aprendizaje profesional que no se consigue de manera académica en las universidades fortalece la comprensión del funcionamiento diario de los distintos departamentos de un club deportivo. Este tipo de conocimiento les permite perfeccionarse como profesionales del marketing deportivo. Por este motivo, las federaciones y los clubes de fútbol deciden asociarse con instituciones educativas acreditadas para crear contenido educativo específico. Estos cursos brindan acceso al personal y a las perspectivas desde el interior de la industria. Están diseñados para llevar sus habilidades al siguiente nivel. También pueden ser una fuente de ingresos para la organización deportiva.

Sugerencia: No es necesario ser un club o una federación muy grande para ofrecer servicios educativos. Los clubes y las federaciones pueden asociarse a las universidades locales para ofrecer cursos específicos de fútbol que podrían potenciar a sus propios equipos en el futuro.

2.10 eSports

Los videojuegos competitivos, también conocidos como eSports o deportes electrónicos, surgieron como una industria fundamental en los últimos años. Se centran en los videojuegos y los jugadores profesionales. Entraremos más en detalle acerca de esto en la sección de eSports, pero, para comprenderlos en este momento, en los eSports, jugadores competitivos juegan videojuegos unos contra otros para ganar dinero.

En el caso de dirigir un club, ¿cómo involucrarse y por qué? Buena pregunta. La respuesta tiene que ver con la ampliación demográfica de la marca. El sector principal de los videojuegos consiste en hombres y mujeres de 14 a 30 años. Este es un mercado que los clubes desean alcanzar, ya que estos jóvenes representan el futuro. Las marcas también quieren llegar a estos grupos. Recientemente, hemos podido observar marcas como Louis Vuitton, Audi, Visa, Walt Disney, Amazon y Coca Cola entrar en esta área.

Existen múltiples ingresos y oportunidades que vienen de la mano de los eSports. Aparecerán nuevas oportunidades de patrocinio y asociación con las marcas endémicas en el espacio de los eSports, campos de formación para los jugadores emergentes, premios en las competencias (¿Sabían que en la copa mundial de Fortnite del 2019 el premio era de USD 30 millones?), centros de videojuegos en estadios que ya no se usan. Todo esto implica los 5 días de la semana y nuevas líneas de mercancía.

Es importante aclarar que entrar en el mundo de los eSports no se trata de hacer que un jugador de videojuegos pague una entrada en el estadio. Se trata de ampliar la marca. El Barcelona no solo es un equipo de fútbol, la marca FC Barcelona se extiende al hándbol, básquetbol, hockey sobre hielo e inclusive al mundo de los videojuegos con la Rocket League y el Pro-Evolution Soccer (PES).

Figura 3: Rocket League del FC Barcelona



FC Barcelona (s.f.) Equipo Rocket League del Barcelona [Imagen en línea]. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.com/photo-resources/2019/04/04/7890dcf9-50cc-4cce-8a64-eea6a2ee5a13/v1-min.jpg?width=1200&height=750>

2.11 Deportes de fantasía

Los deportes de fantasía son juegos en línea donde los aficionados crean equipos imaginarios compuestos por jugadores reales de diferentes equipos de una categoría. Los participantes acumulan puntos según el rendimiento de cada semana de los jugadores reales en el campo de juego. Los deportes de fantasía han crecido de manera extraordinaria en los últimos años, sobre todo en los EE. UU., gracias a Fanduel y Draftkings, entre otros.

Según Nielsen, existen alrededor de 15 millones de jugadores de fantasía en los EE. UU. En el Reino Unido, por otro lado, más de 5 millones de jugadores participan en la competencia de fantasía de la Primera Liga cada temporada.

La fantasía se puede abordar de dos formas: juegos pagos semanales y una temporada de juegos gratuita. El derecho a presumir, las conversaciones en línea y los seguimientos de cultos caracterizan el mundo de los deportes de fantasía.

Un club puede generar ingresos a través de los deportes de fantasía de tres formas: Los clubes más chicos pueden organizar torneos de fantasía durante toda una temporada. Puede ser un torneo gratuito (para capturar datos) o un torneo pago (en este caso, revisen las leyes de apuestas locales). Los clubes también pueden aprovechar la base de aficionados y la comunidad unida en torno a la fantasía y crear juegos de marca, basados en sus propios jugadores.

Por último, los clubes también pueden conseguir ingresos si se asocian a las plataformas de fantasía más importantes. Hay tres formas de hacerlo. El club puede ofrecer a las plataformas acceso a la base de datos (de una región específica y mayores de 18), patrocinio en las pantallas publicitarias LED (como Draftkings y Liverpool), o bienes de merchandising, como, por ejemplo, el patrocinio en frente de las camisetas o en la manga.

Si el club planea ofrecer sus activos y las pantallas LED, es fundamental que comprendan la base de datos y utilicen las distintas herramientas que hemos analizado para manejar los datos. De esta forma, podrán entender la rentabilidad potencial que puede proporcionar a los socios.

2.12 Apuestas en línea

Las apuestas han pasado a formar una gran parte del fútbol. Entre las ligas superiores europeas, hemos podido ver a los grandes equipos firmar acuerdos lucrativos del frente de la camiseta con entidades de apuestas muy importantes. Con respecto a la temporada 19/20, 10 de los 20 clubes de la Primera Liga y 17 de los 24 clubes de la English Football League tienen una entidad de apuestas en sus camisetas. Es más, las investigaciones de SportCal informaron que el 58 % de los acuerdos de patrocinio mundiales de las empresas de apuestas se realizaron con clubes y ligas deportivas (Los clubes de la Serie A anunciaron que los patrocinadores de apuestas solo estarán vigentes hasta julio, pero no más adelante, del 2019).

Las apuestas en línea representan una ampliación de esta relación. Los acuerdos sobre los derechos del frente de las camisetas y del nombre difunden la marca, y las transacciones en una cuenta de apuestas en línea son el resultado de esa difusión.

El frente de la camiseta no es la única forma en que los clubes pueden conseguir dinero de las asociaciones y los patrocinios de las empresas de apuestas. Los clubes pueden usar los datos (sí, los datos) para segmentar y focalizar regiones.

Por ejemplo, con una gran base de datos de aficionados de los EE. UU., de aquellas personas que compraron mercancía y entradas en línea, pueden asociarse a una empresa de apuestas en línea en la región y generar ingresos. Puede ser un acuerdo de dinero en efectivo o un CPC (costo por clic).

Los contratos de licencia también pueden intervenir en los acuerdos de apuestas en línea, cuando los clubes permiten que los proveedores de los juegos de apuestas utilicen su IP (por ej., nombre y logos) para difundir su marca. Este es el caso de Marathon Bet en el 2016, cuando desarrollaron y lanzaron un casino en línea con su marca en asociación con el club de fútbol Manchester United de la English Premier League. Gracias a este servicio, los seguidores pueden apostar en juegos del casino con la temática del Manchester United, como la ruleta y el blackjack, y ganar premios oficiales del club.

En una escala más pequeña y local, los clubes pueden utilizar otros recursos en línea, como la lotería, para devengar intereses. Se trata de financiar un juego de lotería a través de un tercero con acceso regulado en el sitio web del club. De esta forma, conseguirán ingresos por un porcentaje del monto total.

2.13 Ingresos mediante la inscripción de los jugadores y los equipos

El sueño de la mayoría de los jugadores es que un club importante los descubra y poder firmar un contrato, pero esto no siempre ocurre. Solo un pequeño porcentaje llega a las ligas superiores de Europa. Por debajo de este esplendor, un gran porcentaje de

jugadores juegan en las ligas inferiores. Y, al margen de todo esto, se encuentran las ligas amateurs.

Las ligas amateurs están compuestas por voluntarios de media jornada y con pocos recursos económicos. En algunos casos, se debe pagar una cuota de inscripción para poder ingresar a jugar para estos clubes. La existencia del club depende de estas cuotas, que se utilizan para dirigir las operaciones diarias. De la misma manera, los equipos de las ligas regionales deben pagar una cuota de inscripción a la liga o a la junta del condado.

Al igual que en el merchandising y la venta de entradas, esta actividad se debe realizar en línea. Inclusive los sitios web más básicos ofrecen soluciones de pago, por lo que cabe consultar con sus proveedores para encontrar un socio alternativo que pueda ofrecer este servicio.

Vea más adelante una lista de ingresos o fuentes de ingresos potenciales que una organización deportiva puede implementar:

Cuadro 1: Ingresos o fuentes de ingresos potenciales que una organización deportiva puede implementar

Fuentes de ingresos	Marquen la casilla si generan ingresos en la actualidad desde un área específica.
- Club de socios o seguidores vinculados con el servicio OTT u ofertas especiales. - Merchandising en línea (relacionado con los torneos, productos de MA y recuerdos firmados). - Venta de entradas en línea y entradas VIP. - Uso de los datos, desde de las redes, las apuestas o las conexiones 5G. Una forma podría ser asociándose con Genius Sport o Sportradar para distribuir datos oficiales de manera exclusiva para libros de deportes y conectar a los oficiales en el campo con la revisión de reproducción centralizada. - Patrocinio de contenido o aplicaciones (contenido destacado, el gol del partido,	

hombre o mujer del partido, guardar el partido, etc.). - Publicidad en el sitio, en aplicaciones, en YouTube o anuncios por correo electrónico. - Ventas en línea de la transmisión del torneo (empresas de telecomunicaciones, OTT, etc.), lo que incluye transmisión en vivo, VAR, destacados, imágenes, etc. - Cursos de aprendizaje en línea para entrenadores, árbitros, federaciones o clubes. - Crowdfunding. - Donaciones en línea para una causa, como el fútbol para personas con discapacidad. - Deportes de fantasía. - eSports. - Ingresos mediante la inscripción de los jugadores y los equipos. - Plataforma en línea centralizada para todos los NA y control de la publicidad en línea. - Apuestas en línea, a través de un socio o con su propia licencia de apuestas.	
Describan tres acciones que implementarán para poder incorporar una nueva fuente de ingresos: 1. 2. 3.	

Fuente: elaboración propia.

→ Unidad 2: Enfoque específico en la venta de entradas, el *merchandising* y el OTT

1.0 Introducción

Las áreas que se destacan en la unidad 2 proporcionan una perspectiva general de las diferentes fuentes de ingresos desde las plataformas digitales. Es justo afirmar que las tres fuentes de ingresos más importantes son el OTT, la venta de entradas y el *merchandising*. Ahondaremos en cada una de estas áreas para que consigan el conocimiento necesario y que su organización deportiva comience a generar ingresos.

2.0 Entrar en detalle

2.1 El OTT y la transmisión en vivo

OTT (medios *over-the-top*) quiere decir "de libre transmisión". En los últimos años hemos podido apreciar el surgimiento de las plataformas de transmisión que ofrecen deportes en vivo. Las plataformas como Facebook, Live, Twitter, YouTube, DAZN, MyCujoo y Amazon Prime comenzaron ofreciendo opciones de transmisión para los aficionados.

2.1.1 Por qué transmitir en vivo

Desde siempre, los deportes en vivo se han transmitido de manera paga por medio de canales de suscripción como BT Sports, Sky Sports y, en los EE. UU. en particular, Fox Sports o NBC Sports. Las emisoras pagan por el derecho a mostrar los eventos en vivo con patrocinio del programa, publicidad y comisiones de suscripción, para recuperar los costos.

Sin embargo, con la aparición de las redes sociales en los últimos 15 años, la forma de consumir contenido ha cambiado. Mirar deportes y eventos en vivo sigue siendo un

factor esencial para el aficionado deportivo; sin embargo, la llegada de los teléfonos móviles y los televisores *smart* han producido una transferencia de poder.

2.1.2 Transmisión gratuita

Facebook, YouTube y Twitter son redes sociales gratuitas con una amplia audiencia. Sus ingresos principales se basan en la publicidad. Cuantos más usuarios en línea tengan, más beneficios consiguen por medio de la publicidad. Para estas redes sociales, transmitir contenido de un equipo importante es una forma de mantener a los usuarios en su plataforma.

Normalmente, los clubes pueden trabajar con Facebook para transmitir sus partidos de dos maneras distintas:

1. Titulares de derechos importantes

Un titular de derechos destacado, como la NFL (Liga Nacional de Fútbol Americano), puede vender una parte de sus derechos a las redes sociales. De esta forma, permiten el acceso a determinados partidos en ciertos momentos. Las redes sociales pagan por este derecho y luego lo promueven, de la misma forma que lo haría una radiodifusora convencional. La finalidad es conseguir la mayor cantidad de espectadores que vean y formen parte del contenido y conseguir ingresos de la publicidad.

2. Titulares de cuentas de Facebook y audiencias

La mayoría de los equipos deportivos de todo el mundo tienen una cuenta de Facebook. Cada cuenta tiene una audiencia de entre 1.000 y 1.000.000 seguidores. La audiencia no le pertenece al club, pero son miembros de su página de Facebook. Los clubes interactúan con la audiencia y ofrecen contenido gratuito. El objetivo se divide en los cuatro puntos siguientes:

- Crear conciencia de la marca.
 - Informar a los aficionados de su oferta.
 - Hacer transmisiones en vivo de un partido del sub-23.
- Establecer un vínculo con el aficionado.
 - Ofrecer contenido gratuito para consolidar la relación con el aficionado.
- Activar a los socios.
 - La transmisión en vivo de un partido puede brindarle una nueva audiencia a los socios y patrocinadores.
- Utilizar el modelo *freemium* para que el aficionado pague por un servicio o un producto.

- El contenido, la sección de comentarios en la transmisión o la oferta de descuentos para la compra de mercancía pueden incentivar a los espectadores a comprar entradas para el próximo partido.

Por lo general, las transmisiones en vivo suelen funcionar bien cuando se ofrecen tarifas más bajas como complemento de la oferta principal, y se consiguen muchos seguidores con los que interactuar.

Sin embargo, una consecuencia negativa de transmitir en vivo de manera gratuita es que se disminuye el valor de los derechos y es difícil conseguir que los espectadores paguen por el contenido.

2.1.3 Cómo transmitir para sus clubes

- Es fundamental tener un set completo de cámaras para poder captar toda la acción.
- Luego, se necesita un software para registrar el partido y publicarlo en el *feed* de Facebook.

Facebook ha trabajado en estrecha colaboración con clubes y federaciones en la transmisión en vivo en sus canales y ha sugerido recomendaciones de software, así como la manera eficaz de usarlos.

Asociarse con un sitio web más grande les permite aprovechar la audiencia y conseguir aún más atención y aficionados potenciales para sus marcas. La relación es muy simple: los editores tienen audiencia y buscan contenido; los titulares de derechos tienen contenido y necesitan espectadores.

2.1.4 Estudio de un caso: Table Tennis England y The SportBible

En el 2016, el club de tenis de mesa de Inglaterra (Table Tennis England) se asoció con un gran editor llamado The SportBible. En ese entonces, la página de Facebook tenía 8,5 M de seguidores. Table Tennis England transmitió en vivo su participación en la Copa Europea, cuando calificaron tras empatar con Grecia. Se trató de un servicio de transmisión completo, que incluyó cámaras, comentarios y entrevistas a los jugadores. El partido no estaba disponible en ningún otro portal, por lo cual tuvo 2,1 M de vistas. Esta fue la primera vez que algo así le ocurrió tanto al cuerpo directivo del England Table Tennis, como a los editores digitales.

Acerca del evento, Mark Taffler, el director de la oficina comercial de Table Tennis England, afirmó lo siguiente:

Anoche comprobamos que existe un mercado para este tipo de transmisiones, un mercado muy grande. Nuestra transmisión en The SportBible nos permitió eludir al mercado tradicional de los derechos deportivos y dirigimos directamente hacia la audiencia. Resultó ser una estrategia realmente efectiva. El martes a la noche, mientras el Man City estaba jugando contra el Barcelona en la Champions League, 2,1M de personas estaban viendo tenis de mesa. La gente quiere ver nuestro deporte y, gracias a las plataformas como The SportBible, se los podemos brindar. (Marriott, s.f., párr. 6 y 7)

Sugerencia: si transmiten contenido en vivo a través de sus redes, trabajen con Facebook para averiguar cómo hacerlo.

2.1.5 Qué tipo de partidos y eventos podrían transmitir

- Partidos juveniles.
- Partidos del sub-23.
- Documentales del detrás de escena.
- Contenido creado por los jugadores, por ejemplo, jugadores que compiten con los aficionados en un partido de FIFA.

Sugerencia: Asegúrense de planificar cualquier tipo de partido o evento que desean transmitir. Concéntrense en lo que desean lograr y en el modo de lograrlo. Una lista como la siguiente es importante:

- ¿Quiénes están involucrados? Es decir, ¿a qué miembros del personal se necesita?
- ¿Dónde se realizará el evento?
- ¿Qué equipo necesito?
- ¿Tengo los permisos para transmitir el evento?
- ¿Tengo el acceso adecuado para transmitir el evento (permiso de la plataforma en línea)? ¿Por dónde planeo transmitir el evento? ¿Dónde quiero que los aficionados vean e interactúen con la transmisión en vivo?

2.1.6 Hoja de referencia para las transmisiones en vivo

Equipamiento necesario	Marquen la casilla si ya se encargaron de esto
Equipo portátil	
Cámara HD	
Micrófono	
Mezclador de audio*	
Software	
Buen acceso a internet	
Medio de transmisión	

*Permite utilizar múltiples micrófonos y otras fuentes de audio en la transmisión.

2.1.7 Producción de ingresos con las transmisiones

La forma más fácil de generar ingresos con las transmisiones es vendiendo los derechos a un socio, como Facebook, DAZN o Eleven Sports, pero esto no siempre es posible. Sin embargo, pueden utilizar las siguientes tres formas de producir ingresos con las transmisiones:

1. SVOD: Se trata de servicios basados en las suscripciones. SVOD (*Subscription video on demand*) significa video bajo demanda por suscripción. Los mejores ejemplos incluyen Netflix, Now TV, Amazon Prime, Hulu y HBO On Demand. A su vez, hay opciones disponibles por cada país. El modelo de negocios típico se centra en una tarifa de suscripción mensual a través de la cual se obtiene acceso ilimitado a series y películas. El rango de precios disponibles varía, pero, por lo general, comienza cerca de los €9,95 por mes.

En este caso, el club tiene dos opciones. Puede crear su propio medio SVOD, como lo hizo el Liverpool con LCFCTV Go, o hacer una serie al estilo de un documental, como la del Sunderland en Netflix (*Del Sunderland hasta la muerte*) o la del Leeds United en Amazon Prime (*Take us Home*).

El modelo de LCFCTV Go se centra en las suscripciones y representa solo una de las opciones válidas de tener una audiencia grande y adaptarla a un modelo monetizado con la oferta de contenido exclusivo.

Los modelos de Sunderland y Leeds se basan en la asociación con un gran medio de distribución y la oferta de contenido exclusivo en función de los ingresos.

2. TVOD: Otra opción es el video bajo demanda transaccional o TVOD (*Transactional video on demand*). Mediante este método, los clientes pagan por cada video bajo demanda que ven. NowTV es un buen modelo de un canal que permite a los usuarios pagar por cada contenido individualmente. Se presenta a los suscriptores la oportunidad de comprar un pase de un día para deportes de *ski* a un precio de alrededor de £6,99. Con esta inversión, el cliente tiene 24 horas de acceso completo hasta que el pase expire.

iTunes y Google son los casos más populares de plataformas que permiten a los usuarios pagar por cada contenido de manera individual, lo que se conoce como “pague por ver”. En los Países Bajos, los proveedores de cable, como KPN y Ziggo, ofrecen la reproducción de series y películas de su decodificador.

Un club podría utilizar esto para conseguir ingresos con los partidos juveniles y del sub-23. Por otro lado, para una liga puede ser otra forma de ofrecer derechos de suscripción preferente. Una de las organizaciones que utiliza el TVOD para generar ingresos es la NBA. Ofrece microtransacciones para obtener pases a sus partidos, con el fin de generar ingresos y adquirir aficionados.

3. Gratis AVOD: El tercer modelo, *Advertising Video on Demand*, es convencional e implica el uso de las redes sociales en calidad de propietarios. Se caracteriza por ofrecer contenido gratuito y generar ingresos mediante los anuncios o la muestra de la marca del patrocinador.

El Chattanooga FC, un club de *soccer* estadounidense profesional que juega en la Liga de la Asociación Nacional de Soccer Independiente, transmitió su partido en las semifinales del NPSL contra el Nashville FC en vivo en su canal de YouTube. Asimismo, el Kilmarin FC transmitió en la página de Facebook del S4C cuando jugó contra Connah's Quay Nomads y calificó para jugar en la Liga Europea.

3.0 Venta de entradas

Una de las principales fuentes de ingreso de los clubes y las federaciones es la venta de entradas. Representa un elemento esencial en el funcionamiento diario de una organización deportiva. Los clubes y las federaciones trabajan de manera constante

para crear una base de aficionados fieles y aumentar la concurrencia. Las dos formas de venta de entradas son las siguientes:

3.1 Abono de la temporada

Se trata de la venta anticipada de entradas antes del comienzo de la temporada. Las entradas tienen descuento y se compran en grandes cantidades. De esta forma, el club genera ingresos considerables antes de que los partidos empiecen.

Aspectos positivos:

- Pueden comenzar a cobrar pronto.
- Pueden conocer la capacidad potencial de cada partido antes del comienzo de la temporada.
- Les permite planificar la logística de los servicios (comida y bebida).
- Se consiguen los datos de los aficionados, como nombre, dirección y edad.
- Se crean nuevas amistades entre los aficionados que comparten asientos cercanos.
- Se pueden fijar precios dinámicos según la ubicación de los asientos.

Aspectos negativos:

- A menos que las entradas se puedan rastrear, los aficionados pueden intercambiar o regalar entradas.
- Si los aficionados no pueden asistir al partido, los asientos del estadio quedan vacíos.
- Puede que no a todos les gusten los asientos asignados, y resulta difícil cambiarlos.
- Las modificaciones en los partidos pueden influir en la asistencia de los aficionados.

3.1.1 Qué se debe considerar para hacer el proceso de venta de abonos de la temporada atractivo para los aficionados

Los clubes y los equipos necesitan que los aficionados vayan al estadio. Por este motivo, debe abordar con cuidado la venta de abonos de la temporada y las renovaciones. Estas son sugerencias para abordar la venta de abonos de la temporada:

- Mejorar la experiencia en el estadio para los titulares de abonos de la temporada.
- Ofrecer recompensas a los titulares de estos abonos.
- Ampliar el acceso a los jugadores y a la sede.

3.1.2 Los datos

Los datos que se recopilan en la venta de abonos de la temporada son fundamentales. Gracias a estos datos, pueden entender a los aficionados, revender mercancía y entradas para otros partidos o eventos, y comunicarse con ellos.

Cuando las organizaciones deportivas recopilan estos datos, deben entenderlos antes de comenzar a comunicarse con los aficionados. Una familia de cuatro personas que asiste al partido es muy diferente que cuatro hombres de 24 años que van solos a ver el juego. Ambos grupos son aficionados, pero buscan experiencias distintas. La habilidad de comprender los datos y segmentar la información para focalizar cada grupo de aficionados de la base de datos resulta fundamental para los clubes.

Lo primero que hay que hacer para entender la recopilación de datos es cerciorarse de que la información sea relevante. Conocer la dirección de los aficionados, para poder enviarles un abono de la temporada, es información relevante. Por otro lado, preguntarles si tienen una mascota quizás no lo sea.

Los siguientes ejemplos son información que pueden registrar en el proceso de venta de abonos de la temporada:

- nombre (posibilita la comunicación usando el primer nombre y la personalización);
- dirección y código postal (permite enviar correos directos de marketing y segmentar las audiencias por dirección);
- número de teléfono (habilita el marketing por SMS);
- dirección de correo electrónico (permite enviar marketing directo por correo electrónico);
- edad o tramo de edad (puede ser relevante en la compra de entradas juveniles, por ejemplo);
- jugador favorito (es una sola pregunta, pero ayuda a determinar el trabajo de marketing);
- fecha de la compra (es información externa, pero le permite comprender los hábitos de consumo a través del tiempo), y
- tipo de compra, ya sea en línea, en tiendas, en efectivo o con tarjeta (ayuda a entender los hábitos de consumo a través del tiempo).

3.2 Venta de entradas del día

Estas entradas se venden en el día del partido. Se compran en el estadio antes del inicio o a través de otros aficionados que no pueden asistir al partido y deciden vender su entrada. Presentan un desafío para los equipos, en especial si se está intentando ganar la fidelidad de los aficionados. Las entradas que se compran el día del partido contribuyen a la fuente de ingresos y a la concurrencia de ese día. No obstante, también constituyen un desafío para el club.

Ventajas:

- Existe un ingreso adicional sobre el valor total estimado de las ventas de abonos de la temporada.
- El aficionado puede volver si disfruta de la experiencia.
- Hay más ventas gracias a las compras de merchandising, comida y bebida.
- Se consiguen los datos de los aficionados, como nombre, dirección y edad.
- Se crean nuevas amistades entre los aficionados que comparten asientos cercanos.
- Se pueden fijar precios dinámicos según la ubicación de los asientos.

Desventajas:

- No se consiguen datos del aficionado y, por lo tanto, no podrán comunicarse con ellos.
- Puede que el aficionado no vuelva si no disfruta la experiencia.
- La relación es pasiva, ya que el club no conoce al cliente.
- Es posible que la logística del día del partido se modifique en números.
- La entrada se puede comprar en el mercado negro a través de un revendedor.

Qué se debe considerar al vender entradas en el día del partido

- ¿Existe un proceso preparado para recopilar los datos del aficionado antes de la emisión de la entrada?
- El proceso de comprar las entradas en el mismo día del partido, ¿resulta fácil?
- ¿Se puede ofrecer el incentivo de comprar entradas futuras con códigos de descuento?
- ¿Pueden incentivar a que el aficionado agrande su compra en el estadio?
 - Mejores asientos.
 - Merchandise.
 - Comida y bebida.
-



Fijar los precios de las entradas puede ser un desafío difícil para los clubes y las organizaciones. Pueden garantizar que el precio sea adecuado para generar los ingresos suficientes pero que también anime a los aficionados a participar.

3.4 Cuatro sugerencias al considerar el valor de la entrada:

1. Calidad

¿Contra qué oponentes va a jugar? Si la calidad de la oposición es alta, el precio potencial de la entrada también será más alto.

2. Tiempo

¿Cuándo es el partido? ¿Se trata de un partido de noche, o un fin de semana? La programación del partido impactará en la posibilidad de agotar las entradas.

3. Ubicación

¿En qué parte del estadio estará sentado o parado el aficionado?

4. Edad

¿Cuántos años tiene el aficionado y cuál es su capacidad para jugar?

¿Qué más está pasando?

A la hora del partido, ¿qué otras actividades sociales tienen lugar que pudieran retraer a la audiencia y cuáles son los costos de esos eventos?

Lista sobre el abono de la temporada

Lista sobre las entradas	Marquen la casilla si cuentan con el recurso
¿Cuentan con una tienda de entradas en línea?	
¿Promocionan la venta de entradas en las redes sociales u otros medios?	
¿Recopilan datos suficientes de los clientes para poder volver a dirigirse a ellos de manera eficaz?	
¿Tienen métodos de pago suficientes en línea y en la tienda?	

¿Tiene el club un software?	
¿Y buen acceso a internet?	
¿Cuentan con un medio de transmisión?	

Listade control sobre las entradas del día del partido

Listade control sobre las entradas	Marquen la casilla si ya se encargaron de esto
¿Estoy enterado de cuántas entradas adicionales se venden en línea?	
¿Cuento con el personal disponible para una mayor capacidad?	
¿Cuento con los recursos disponibles para una mayor capacidad?	
¿Tengo un proceso preparado para conseguir la información de los aficionados?	

4.0 Merchandising

Las organizaciones deportivas utilizan el merchandising como la extensión principal de su producto para generar ingresos en días con o sin partidos. La lista de opciones de mercancías disponibles para los equipos es interminable; desde réplicas de camisetas hasta pelotas de fútbol, bufandas, lápices, bolígrafos, pósteres e inclusive pijamas de la marca. El merchandise se puede elaborar específicamente para adultos y niños.

Se puede vender en el día del partido, para aumentar los ingresos de ese día, y también en línea a través de una tienda virtual, o en asociación con un distribuidor. De esta manera, se asegura un ingreso las 24 horas del día, los 7 días de la semana, los 365 días del año.

Se trata de una herramienta promocional muy flexible que los clubes pueden utilizar para generar ingresos, concientización y fidelidad a la marca. Todo esto ayuda a crear una base de aficionados fiel y los contratos de licencia se prestan para conseguir ingresos muy atractivos para los clubes.

4.1 Aspectos esenciales a tener en cuenta

- Entiendan a la audiencia para cerciorarse de tener las opciones correctas de mercancía (tengan en cuenta la base de datos de las entradas).
- Asegúrense de tener un socio de imprenta que pueda controlar la demanda.

4.2. Estudio de un caso: Liverpool FC y Ve.com



*Puedes revisar el caso de Ve.com en el siguiente enlace
<https://www.ve.com/resources/case-studies/liverpool-fc>*

Con una tasa de abandono a escala de la industria del 81 %, el Liverpool FC intentaba impulsar las ventas de mercancía en línea y se enfocó en el abandono en el proceso de compra para conseguirlo. El objetivo detrás de la asociación con Ve.com fue incentivar a los clientes a permanecer en el sitio, aumentar las ventas y volver a comprometerse con el cliente luego de que éste abandone el sitio web.

Adoptaron un enfoque triple y se centraron en la repersonalización de los anuncios, en el remarketing por correo electrónico y en un asistente digital. La repersonalización de los anuncios y el remarketing por correo electrónico son enfoques estándares para tratar el abandono en el proceso de compra.



Quizás haya notado alguna vez que cuando visita un sitio web y luego sale de esa página para revisar las últimas noticias sobre el fútbol, por lo general puede ver un anuncio del mismo sitio web que había visitado antes. Estos son anuncios personalizados. Se basan en las cookies que se almacenan en su computadora.

El remarketing por correo electrónico utiliza la información de los clientes para mejorar el marketing y los resultados de las ventas, gracias a las campañas de marketing personalizadas por correo electrónico. El remarketing digital trata de retener su marca o su producto en los ojos del consumidor una vez que haya salido del sitio web.

Al agregar asistentes digitales a este combo, el Liverpool FC pudo agregar una tercera opción para los clientes en forma de mensajería cuando intentaban salir de la tienda en línea. El Liverpool FC atraía a los clientes antes de que salieran del sitio con preguntas, ofertas de posibles descuentos y estímulos para comprar. Gracias a esto, pudo aumentar los ingresos en línea en un 27 %.

4.3 Modelos para el merchandising

Pueden considerar los siguientes tres tipos de modelos de merchandising de las organizaciones deportivas.

1. Licencia

La mayoría de los contratos de licencia de un club, en especial de un club grande, implican la asociación con un experto en ventas. El club trabaja con un socio de ventas determinado para administrar la tienda del club. Adidas y Nike representan casos ejemplares de socios externos que trabajaron con clubes. Las relaciones se basan en un sistema de canon que incluye el pago de una comisión por cada venta. Puede incluir una comisión inicial por el derecho a la licencia.

Ventajas:

- El riesgo se reduce.
- El club puede centrarse en sus competencias principales.

Desventajas:

- Reciben menos ganancias que si se ocuparan ustedes mismos.
- Pierden el control sobre la licencia del producto.
- Las licencias se pueden transferir en caso de declararse en bancarrota.

2. Háganlo ustedes mismos (DIY, *do it yourself*)

En este caso, los clubes compran y venden los productos de los proveedores por su cuenta. El FC Barcelona es uno de los equipos que adoptó el modelo de comprar y hacerlo por sí mismos. El club formó una nueva empresa llamada Barça Licencing and Merchandising (BLM) para encargarse de las ventas minoristas y los derechos de licencia y merchandising. Al encargarse de esto internamente se maximizan los beneficios.

Ventajas:

- Los clubes pueden maximizar los beneficios.
- Se aseguran de tener el control sobre la oferta y la demanda.

Desventajas:

- Deben contar con el personal necesario para dirigir la tienda.
- Necesitan administrar la ubicación física de las tiendas.

- La gestión y los salarios de los empleados pueden verse afectados.
- Deben obtener la experiencia necesaria.

3. Modelo híbrido

Trabajar de manera unificada con el modelo de licencia y el interno permite a los clubes de fútbol conseguir muchos beneficios. Consideremos al Real Madrid FC. El club tomó el control de la tienda minorista de Adidas y se asoció con Fanatics para supervisarla. Cuenta con 14 tiendas minoristas en todo el mundo. Este modelo le permite al Real Madrid administrar y supervisar sus asociaciones de licencia, así como aprovechar la capacidad y la experiencia de Fanatics en el área. El modelo puede servir para clubes de cualquier tamaño, pero es muy dependiente de las relaciones. Además, existe la posibilidad de autorizar a un socio la venta de productos en algunas regiones determinadas y encargarse personalmente de otras.

Ventajas:

- Al igual que en el modelo DIY, los beneficios aumentan y se garantiza el control de la oferta y la demanda.
- Un tercero con experiencia y las habilidades relevantes administra las tiendas físicas.
- El socio gestiona el personal y el diseño de la tienda.
- Pueden enfocarse en las áreas que conocen.

Desventajas:

- El costo del socio podría impactar en los beneficios.
- Cuando terminan los contratos, la relación puede cambiar.
- Los contratos son de corto plazo por naturaleza, por lo que no se consigue una perspectiva a largo plazo.

4.4 Sugerencias

- Deben estar dispuestos a sacar ventaja de la popularidad de un jugador (al nivel de un partido) con contenido que incite a los aficionados a comprar sus camisetas personalizadas.
- Desarrollen una estrategia con respecto a la focalización digital, el marketing por correo electrónico y los posibles asistentes digitales.

- Utilicen los datos de los titulares de abonos de la temporada existentes para venderles más mercancía.
- Comprendan la base de datos y desarrollen líneas de mercancía relevantes.
- Utilicen las redes sociales para causar interés en las ofertas de mercancía.
- Usen el marketing directo por correo electrónico para promover ofertas. Asegúrense de que sea un correo focalizado y personalizado.
- Revisen su Google Analytics para ver qué buscan las personas para dirigirse a la tienda en línea.
- Asegúrense de que la tienda en línea le proporcione una gran experiencia al usuario.

4.5 Aspectos a tener en cuenta

Se deben considerar varias cosas al momento de administrar el aspecto de la tienda de una organización deportiva desde un punto de vista digital. Los elementos principales son los siguientes:

- personal: cumplimiento de los pedidos en línea y gestión de los problemas o las devoluciones del cliente;
- múltiples ubicaciones versus ubicación única en línea: venta de productos solo en su sitio web o también a través de un socio, como Amazon;
- distribución: cómo manejan y gestionan los pedidos en línea;
- informes en línea;
- campañas en línea: atraer visitas a la tienda en línea.

La mayoría de las organizaciones deportivas desea conseguir dinero mientras duermen, por lo cual tener una tienda en línea es una buena forma de lograrlo. Una tienda en línea es una extensión del sitio web que les permite ver los productos, envíos y entregas que gestiona su socio licenciado o la administración de la tienda en línea.

Cómo informar a los aficionados sobre la tienda en línea

Soluciones: ¿Recuerdan los datos de venta de entradas que consideramos anteriormente? Esta es una buena forma de informar a las personas acerca de la tienda en línea. El entendimiento y uso de los datos para el marketing directo (por correo electrónico y SMS) y en línea (a través de anuncios en Facebook, Google y Twitter) les ayudarán a generar ingresos. Es de gran ayuda ofrecer ofertas en línea a estos grupos. Crear su base de datos resulta fundamental.

Cómo entender las habilidades de la organización deportiva

Es importante obtener un conocimiento acabado acerca de las habilidades presentes en la organización deportiva para proveer un programa de merchandising: habilidades de la gestión de proyectos, habilidades de negociación y experiencia de trabajo en el área del merchandising. Se debe llevar a cabo una auditoría por cada miembro del equipo del proyecto en cuanto a sus conocimientos, su experiencia y las habilidades para identificar los potenciales puntos débiles del equipo.

Caja de extracción de preguntas

Preguntas a plantearse:

- ¿Cuentan los miembros del equipo con experiencia previa en la implementación de un programa de merchandising en línea? Si es así, ¿cuántos años de experiencia y qué han adquirido?
- ¿Necesita el club o la federación contratar una persona con experiencia para gestionar el negocio en línea?
- ¿Qué habilidades le faltan al equipo de trabajo para lograr el éxito del proyecto?
- ¿Qué socios se necesitan para que el programa de merchandising en línea sea un éxito?

En otras palabras, ¿quién es el socio que lo logrará y cuál es su experiencia en esta área? ¿Cuentan con las normas y los procedimientos necesarios para tratar con los problemas de los consumidores? ¿Existe un acuerdo para enviar los productos dentro de un cierto número de días? ¿Cuentan con un software para realizar pedidos del inventario? ¿Es el depósito una instalación segura? ¿Quién es el desarrollador del sitio web y cuál es su nivel de competencias? ¿Se ha considerado la integración de pagos electrónicos seguros? ¿Qué sistema de informes se utiliza? ¿Han considerado ofrecer vales o códigos de descuento en línea como campaña de marketing? ¿Se podrá registrar a los clientes en la tienda en línea y presentarles otros productos similares durante las visitas futuras al sitio web? ¿Tiene el club o la federación un esquema de membresía y se encuentra vinculado a la tienda en línea? ¿Se encuentra la tienda en línea conectada con los sistemas financieros del club o la federación? ¿Se reflejan las normas de la federación o del club en la tienda en línea?



Referencias

FC Barcelona (s.f.) [Imagen sin título del equipo de Rocket League del Barcelona].

Recuperado de <https://www.fcbarcelona.com/photo-resources/2019/04/04/7890dcf9-50cc-4cce-8a64-eea6a2ee5a13/v1-min.jpg?width=1200&height=750>

FC Barcelona (s.f.) *Descargar aplicaciones*. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/fans/downloads/apps>

FC Barcelona. (s.f.) *El FC Barcelona refuerza su apuesta por los eSports con un equipo de Rocket League*. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/noticias/1168821/el-fc-barcelona-refuerza-su-apuesta-por-los-esports-con-un-equipo-de-rocket-league#>

Marriott, T. (s. f.). 2,1 M de vistas de tenis de mesa en Facebook Live. *Digital Sport*. Recuperado de <https://digitalsport.co/2-1m-watch-table-tennis-on-facebook-live>

SportCal (2019) *Clubes de la serie A anunciaron que los patrocinadores de apuestas serán vigentes hasta julio, pero no más adelante*. Recuperado de <https://www.sportcal.com/News/FeaturedNews/123845>

Valencia CF (s.f.) [Ilustración sin título de la aplicación oficial del Valencia CF]. Recuperado de https://valenciacf.azureedge.net/public/web-portal/pages/official_app/img_oficialapp_calendar.png