



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

Marketing Deportivo 2.0:  
La transformación digital del deporte.

Sport Marketing 2.0:  
The digital transformation of sport.

Autor/es

Samuel Juan Morera

Director/es

Ana Garrido Rubio

Facultad de Economía y Empresa  
2017



## **INFORMACIÓN:**

**Autor del trabajo:** Samuel Juan Morera.

**Directora del trabajo:** Ana Garrido Rubio.

**Título del trabajo:** Marketing Deportivo 2.0: La transformación digital del deporte.

**Dissertation title:** Sport Marketing 2.0: The digital transformation of sport.

**Titulación a la que está vinculado:** Grado de Marketing e Investigación de Mercados.

## **RESUMEN:**

En una era en la que la radicalidad de los cambios sociales y tecnológicos están redefiniendo la economía mundial, los promotores de espectáculos deportivos a gran escala han comenzado a reorganizarse para hacer frente a las novedosas y variadas necesidades de los consumidores. En post de lograr este objetivo fundamental para su supervivencia empresarial muchas de estas compañías han optado por realizar una transformación digital de sus negocios, adaptando todos sus recursos y estrategias a la nueva realidad. A lo largo de este trabajo se analizará en primer lugar la situación actual a la que se enfrentan todas estas sociedades, para después realizar un estudio exploratorio de dos de los casos más relevantes que existen ahora mismo en el panorama internacional (el de NFL y el de la UEFA) y finalizarlo con una entrevista a uno de los agentes protagonistas en esta transición: Microsoft Global Sports. Del análisis del trabajo de investigación se desprende que la conjunción entre deporte y tecnología es inevitable al tiempo que necesaria y, en el caso de los clubes españoles, demasiado tardía.

## **ABSTRACT:**

In a time of radical social and technological changes that are redefining the global economy, the promoters of great sport events are starting to face the newest and diverse needs of consumers. In order to achieve this goal that ensures their business survival, most of these companies are leading a digital transformation of the sports sector, adapting their resources and strategies to the changing reality. This dissertation analyzes the current situation that this business confronts, followed by an exploratory research of the two most relevant cases in the international panorama (the NFL and the UEFA cases) and finalizing with an interview with one of the major agents in this transition: Microsoft Global Sports. As a result of this research process, it is demonstrated that the conjunction between sports and technology is as unavoidable as necessary. Nonetheless, the introduction of this new paradigm in the Spanish market has been belated.

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
1.1. PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN.....	4
1.2. OBJETIVOS.....	4
1.3. TRASCENDENCIA.....	5
1.4. DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO.....	6
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUALIZACIÓN .....</b>	<b>7</b>
2.1. EL MARKETING DEPORTIVO .....	7
2.1.1. <i>Definición y objetivos del Marketing Deportivo</i> .....	7
2.1.2. <i>La evolución del Marketing Deportivo: de la Administración a la Gestión</i> .....	8
2.1.3. <i>Nuevas tendencias en el Marketing Deportivo</i> .....	9
2.2. LA ERA DIGITAL VS. LA ERA ANALÓGICA .....	10
2.2.1. <i>La revolución tecnológica</i> .....	10
2.2.2. <i>La Sociedad Digital</i> .....	11
2.3. LA DIGITALIZACIÓN DEL MARKETING DEPORTIVO .....	12
2.3.1. <i>La transformación digital del deporte</i> .....	12
2.3.2. <i>Presente y Futuro del Marketing Deportivo</i> .....	13
<b>CAPÍTULO 3. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>15</b>
3.1. ANÁLISIS DE CASOS.....	15
3.1.1. <i>El caso de la Liga Nacional de Fútbol Americano (NFL)</i> .....	15
3.1.1.1. <i>Motivos para la transformación digital de la NFL</i> .....	16
3.1.1.2. <i>El papel de las tecnologías</i> .....	17
3.1.1.3. <i>Estrategias desarrolladas</i> .....	19
3.1.2. <i>El caso de los Clubes del Fútbol Europeo (UEFA)</i> .....	20
3.1.2.1. <i>Motivos para la transformación digital de la UEFA</i> .....	21
3.1.2.2. <i>El papel de las Tecnologías</i> .....	22
3.1.2.3. <i>Estrategias desarrolladas</i> .....	24
3.1.3. <i>Conclusión del análisis de casos</i> .....	25
3.2. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD.....	26
3.2.1. <i>Metodología de la investigación</i> .....	26
3.2.1.1. <i>Población objeto de estudio</i> .....	26
3.2.1.2. <i>Perfiles seleccionados</i> .....	27
3.2.2. <i>Resultados de la investigación</i> .....	27
3.2.2.1. <i>Valoración del sector</i> .....	28
3.2.2.2. <i>Estructura corporativa</i> .....	28
3.2.2.3. <i>Necesidades del consumidor actual de eventos deportivos</i> .....	29
3.2.2.4. <i>Público objetivo</i> .....	30
3.2.2.5. <i>Utilidades de la tecnología en el marketing deportivo</i> .....	31
3.2.2.6. <i>Tecnologías</i> .....	32
3.2.2.7. <i>Estrategias de digitalización desarrolladas en España</i> .....	33
3.2.2.8. <i>Inconvenientes</i> .....	33
3.2.3. <i>Conclusión de la entrevista en profundidad</i> .....	34
<b>CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES .....</b>	<b>34</b>
4.1. CONCLUSIONES .....	34
4.2. LIMITACIONES, RECOMENDACIONES Y FUTURAS LINEAS .....	36

<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>37</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>41</b>
6.1. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD.....	41
I. <i>Ficha técnica</i> .....	41
II. <i>Primeras impresiones</i> .....	41
III. <i>Codificación</i> .....	41
IV. <i>Guion de la entrevista en profundidad</i> .....	42
V. <i>Transcripción de la entrevista en profundidad</i> .....	42

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: La importancia del marketing deportivo .....	8
Gráfico 2: Estructura de la entrevista en profundidad .....	27

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Ficha técnica .....	26
------------------------------	----

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

El marketing deportivo es una de las categorías más jóvenes y con mayor potencial de entre todas las que engloban esta disciplina. A lo largo de este trabajo, se relatará como ha ido evolucionando hasta convertirse en el pilar fundamental para varios de los principales clubes deportivos a nivel mundial.

Muchas han sido las civilizaciones que a lo largo de los siglos han desarrollado tanto actividades deportivas como espectáculos en torno a las mismas, desde la Antigua China, pasando por el imperio egipcio y el persa, hasta los fundadores de los JJOO, los griegos. Sin embargo, el concepto de deporte y evento deportivo que tenemos hoy en día ha evolucionado notablemente desde aquellos tiempos, transformándose continuamente y alcanzando su máxima expresión a través de la profesionalización.

Este proceso evolutivo, que se ha ido devengando a lo largo de los años y de las diferentes sociedades que definían cada época se encuentra actualmente en un “punto de *break*”, una de sus principales causas: la tecnología. Esto significa, que las empresas dedicadas a la creación de espectáculos deportivos hoy en día se enfrentan al reto más difícil de sus negocios: adaptarse a la era de los cambios, adaptarse a la era digital.

A lo largo de este trabajo se va a investigar acerca de la situación a la cual se enfrentan todas estas empresas y sobre las principales propuestas y planes de acción que se están desarrollando para lograr ese objetivo. Para ello, se ha desarrollado una investigación cualitativa, que a través de un análisis de casos y una entrevista en profundidad pretende dar respuesta a todos los objetivos de este estudio.

## 1.2. OBJETIVOS

El objetivo principal de este estudio es **analizar las últimas tendencias tecnológicas aplicadas en el marketing deportivo**, ya que la revolución tecnológica que vivimos hoy en día también ha comenzado a afectar a este sector y a las diferentes estrategias desarrolladas dentro del mismo.

Objetivos específicos:

1. *Analizar el concepto y evolución del marketing deportivo.* Con este objetivo se pretende fijar una buena base sobre la que trabajar, partiendo de datos verídicos que permitan generar un contexto adecuado para la investigación.

2. *Estudiar el marco socio-tecnológico actual y su influencia en el marketing deportivo.* A través de ello se quieren analizar las transformaciones sociales recientes, así como las nuevas necesidades y demandas del consumidor actual, surgidas como consecuencia de la aparición de nuevas tecnologías.
3. *Determinar en qué consiste la transformación digital del marketing deportivo y sus implicaciones actuales y futuras.* Se trata de comprobar cuáles son las principales estrategias y aplicaciones tecnológicas implementadas hoy en día que pueden suponer un avance en este campo.
4. *Comparar las acciones de innovación tecnológica de dos de las principales asociaciones deportivas a nivel mundial.* Para ello se va a realizar una investigación que permita exponer las diferencias y similitudes entre ambas.
5. *Descubrir las motivaciones de los clubes para emprender un proceso de transformación digital en sus clubes.* Analizando de forma pormenorizada algunos de los casos que existen en la actualidad.
6. *Averiguar que puede hacer la tecnología por el marketing deportivo.* Con este objetivo se trata de determinar cuáles son las últimas tecnologías aplicadas en el deporte para potenciar su eficiencia.
7. *Determinar que estrategias de digitalización se están llevando a cabo actualmente.* Discerniendo entre las diferentes tendencias tecnológicas que se pueden encontrar hoy en día en el campo del marketing deportivo.
8. *Contrastar toda la información obtenida a lo largo del trabajo con uno de los agentes del sector deportivo.* Con ello se pretende verificar los datos obtenidos a lo largo del trabajo y obtener testimonios reales.

### **1.3. TRANSCENDENCIA**

Marketing Deportivo 2.0 es un estudio de carácter académico en el que se ha tratado de mantener un enfoque práctico para hacer de él un documento original y al alcance de todos aquellos interesados en conocer un poco más acerca del marketing deportivo y de cómo la tecnología está influyendo en algunos de los principales clubes del mundo. Del mismo modo, a través de la realización de este se pretende sentar una base teórica contrastada que permita la posterior realización de futuros trabajos de investigación de corte cuantitativo, en el que se puedan exponer resultados y conclusiones medibles.

Por otro lado, también puede ser de utilidad para todas aquellas empresas o clubes deportivos interesados en llevar a cabo un proceso de transformación digital, ya que este proyecto contiene gran cantidad de información ilustrada en forma de ejemplos que permite al lector estimular su creatividad y extraer ideas y reflexiones propias.

Por último, cabe destacar el hecho de la novedad del tema a tratar: la transformación digital del deporte, en el campo de estudio del marketing deportivo. Esto hace que el valor de este trabajo sea aún mayor, ya que son pocos los proyectos de investigación realizados acerca de esta temática hasta la fecha (en español) disponibles para el público en general.

#### **1.4. DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO**

El presente trabajo consta de cinco capítulos principales que analizan la información recabada y los conocimientos adquiridos a lo largo de su realización y de los cuatro años de carrera previos al mismo.

En el Capítulo 1 se expone la introducción, donde se enmarca la presentación del trabajo, la descripción de los objetivos, la trascendencia académica y profesional del mismo y una breve descripción del contenido que se va a encontrar el lector.

El Capítulo 2 corresponde al marco teórico y la contextualización del estudio. A lo largo de tres apartados diferentes se procederá a centrar el tema a tratar y recopilar toda la información necesaria. Estos apartados versarán acerca de: el marketing deportivo, la era digital en contraposición a la era analógica y la digitalización del marketing deportivo.

En el Capítulo 3, situado en la parte central del trabajo, se presenta la investigación llevada a cabo para dar respuesta a los objetivos del trabajo. Esta se divide en dos partes diferenciadas: un análisis de casos en primer lugar, que tratará acerca de dos de las organizaciones deportivas más importantes del mundo (la NFL y la UEFA); y una entrevista en profundidad a la Directora de Marketing de una de las empresas más especializadas en transformación digital aplicada al deporte: Microsoft Global Sports.

Por último, en el Capítulo 4 se extraen las principales conclusiones, limitaciones del estudio, recomendaciones y líneas futuras de investigación. Todo ello, con la intención de exponer las principales reflexiones derivadas de esta investigación.



## **2. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUALIZACIÓN**

En este capítulo se introduce el marco teórico y la contextualización en la que se enmarca este trabajo. Para ello se estudia en primer lugar el concepto y objetivos del marketing deportivo, su evolución a lo largo de los años y las nuevas tendencias. Posteriormente, se realizará un análisis de la revolución tecnológica y de la nueva sociedad digital. Por último, se investiga acerca de la digitalización del marketing deportivo, la transformación del deporte y la situación actual y futura del sector.

### **2.1. EL MARKETING DEPORTIVO**

En este primer apartado se expone a continuación un breve resumen de los objetivos, la evolución y las tendencias del marketing en el campo del deporte.

#### **2.1.1. Definición y objetivos del Marketing Deportivo:**

El Marketing Deportivo, desde un punto de vista amplio y general, se puede definir como *“un proceso social y gerencial en el que el gestor deportivo busca obtener lo que la organización necesita y quiere, creando e intercambiando productos de valor con terceros”* (Shilbury, et al., 2003).

Sin embargo, dentro de este ámbito podemos distinguir dos corrientes diferentes: el marketing del deporte y el marketing a través del deporte (ej. patrocinios). A lo largo de este trabajo se profundizará únicamente en la primera de ellas.

El Marketing Deportivo (Marketing del deporte) se puede definir como un conjunto de estrategias que, a través de las variables del marketing mix, comunican a los consumidores potenciales los beneficios de participar en el deporte y de ser espectador del mismo, con la intención de lograr la venta de determinados productos o servicios (Shilbury, et al., 2003).

De esta definición se desprende el objetivo principal de los departamentos de marketing de las organizaciones deportivas: crear una ventaja competitiva que permita a la compañía diferenciarse de su competencia y mejorar sus servicios.

Sin embargo, esto no es una tarea fácil, por lo que las empresas suelen marcarse objetivos más asequibles como: ampliar la asistencia, incrementar el número de socios, crear valor para los patrocinadores, aumentar las donaciones benéficas, etc.

Esto, nos lleva a diferenciar los objetivos del marketing deportivo en base a tres perspectivas diferentes: los relativos a las ganancias, enfocados a generar rentas; los

relativos a la imagen, orientados a la consecución de una buena imagen de marca y una conciencia positiva a través de eventos benéficos o campañas de *branding*; y los relativos a la participación, cuyo último propósito será el de conseguir fidelizar a los consumidores.

Por último, cabe precisar que todos los planes diseñados por los especialistas de marketing deportivo deberán ser *SMART*, lo que al español se traduce como las siglas de: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos (Shilbury, et al., 2003).

### 2.1.2. La evolución del Marketing Deportivo: de la Administración a la Gestión.

El término “*Sport Marketing*” fue utilizado por primera vez en EEUU por la revista *Advertising Age* en 1978. Es a partir de esta década cuando el papel del marketing en los eventos deportivos deja de ser sencillamente inexistente para pasar a formar parte fundamental en el organigrama de las empresas que forman este sector.

**Gráfico 1: La importancia del marketing deportivo.**



Fuente: Strategic Sport Marketing (2003).

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, el nacimiento del marketing deportivo no es casual, sino que es consecuencia de la profesionalización del deporte, tanto dentro como fuera del terreno de juego. Desde la antigua Grecia hasta la segunda mitad del siglo XX, el deporte era una actividad ligada a la formación y el entretenimiento de las personas que lo practicaban, cuya máxima competición eran los JJOO, en los que competían estudiantes universitarios.

No fue hasta la década de los 70, cuando la situación comenzó a cambiar y empezó a fraguarse el concepto de deporte actual. Un ejemplo que ilustra este cambio es el del Comité Olímpico: hasta el año 1972 rechazaba vincular las olimpiadas con el interés comercial, sin embargo, ese mismo año se comenzaron a explorar y explotar los derechos televisivos y los ingresos por patrocinio generando el primer superávit de la organización en las olimpiadas de Los Ángeles en 1984 (Europapress, 2016).

Desde entonces, el Marketing Deportivo no ha dejado de evolucionar junto con el mundo del deporte, el progreso de la tecnología y la transformación del consumidor.

El deporte del siglo XXI no se reduce a una mera actividad física, individual o grupal, sino que es prácticamente un asunto de Estado capaz de movilizar grandes masas y de mover la economía de un país. Esto se debe a las características propias de un sector capaz de involucrar al consumidor como pocos e impredecible al tiempo que atractivo.

En segundo lugar, la evolución de la tecnología en una escala sin precedentes en la historia del ser humano ha facilitado la difusión y el consumo de eventos deportivos en cualquier lugar, hora o dispositivo. Así, se ha dotado de herramientas (*Smartphones*, *Wearables*<sup>1</sup>, *Tablets*...) y soporte (Conexión Satélite, Internet...) a este nuevo concepto de deporte y se han potenciado las acciones de marketing oportunas.

En tercer lugar, las profundas transformaciones sociales y los continuos cambios a los que se ve sometido el consumidor actual, es otro de los factores disruptivos, ya que tanto el aumento de la competencia en el sector del entretenimiento (en el cual se enmarca el deporte) como la disminución del tiempo de ocio de las personas, han fomentado la necesidad de implementar estrategias de marketing en los diferentes clubes.

### **2.1.3. Nuevas tendencias en el Marketing Deportivo:**

En los últimos 10 años se ha producido un proceso de aceleración en los cambios que atañen a este sector debido al desarrollo exponencial de múltiples tecnologías, que buscan resolver las necesidades y deseos del consumidor actual.

Durante este tiempo, las diferentes generaciones de consumidores han ido dando forma a nuevas tendencias relacionadas con el mundo del deporte. Sin embargo, hoy en día es la propia tecnología la que está influyendo en estas a través del poder que ejerce sobre el consumidor, dando nombre incluso a la generación más determinante de la actualidad, la de los nativos digitales o *millennials*.

Catherine Inkster<sup>2</sup> (2016, Sports Marketing Trends), nos explica que los *millennials* no son solo una generación con instinto consumidor, sino que además quieren descubrir, crear, editar, interpretar y compartir contenidos con el mundo. Por todo ello, también son

---

<sup>1</sup> Traducida del inglés como “llevable” o “vestible”, los *wearables* son un conjunto de aparatos y dispositivos electrónicos que se incorporan en alguna parte de nuestro cuerpo interactuando de forma continua con el usuario y con otros dispositivos con la finalidad de realizar alguna función concreta (ej. controlar nuestro estado de salud). (Dispositivos Wearables, 2014)

<sup>2</sup> Managing Partner of Seven46 (part of the Havas Sport Illustrated & Entertainment network).

conocidos como la *sharing generation*, un grupo social que divide sus ojos entre las pantallas, el juego y los anuncios de los patrocinadores, renunciando a su papel como espectadores y reclamando el de participantes activos en el *multi-channel ecosystem* (ecosistema multicanal), en el que viven la mitad de su vida.

Entre las tendencias en marketing deportivo que marcan el camino hacia una forma de consumo floreciente destacan: el *content marketing* (generación de contenidos de valor relacionados) y el *social broadcasting* (emisión de contenidos en *streaming* a través de internet que permiten la interacción de los espectadores en tiempo real y generan un *feedback* muy valioso). Los principales equipos del planeta, sean del deporte que sean, ya han empezado a apostar por las nuevas tecnologías, los “estadios 2.0” y el *crowdsourcing* (comunidades de aficionados que toman decisiones en masa) (Director11, 2012).

Además, para 2017 la empresa Havas Sports & Entertainment anticipa las cinco áreas principales de interés para el marketing deportivo este año: el deporte para la *sharing generation*; datos y tecnología; los nuevos medios; la integridad; y los e-sports. Es significativo que cuatro de las cinco tendencias que proponen estén relacionadas directa o indirectamente con la tecnología, incluyendo en el último caso una floreciente categoría deportiva que plantea un cambio de paradigma de este tipo de espectáculos.

A continuación, se presenta una pequeña exposición sobre la nueva realidad en la que ya estamos viviendo y como esta afecta al marketing deportivo.

## **2.2. LA ERA DIGITAL VS. LA ERA ANALÓGICA**

En este apartado se explica la repercusión que ha supuesto el cambio de una era totalmente analógica a la era digital para el marketing de eventos deportivos.

### **2.2.1. La revolución tecnológica:**

A lo largo de los siglos se han sucedido numerosas revoluciones de todo tipo. Sin embargo, son tres las que han definido nuestra historia tal y como la conocemos: la cognitiva, la agrícola y la científica. No obstante, es ahora cuando se está fraguando la revolución más determinante de la historia del ser humano: la tecnológica.

Como bien explica el historiador Yuval Noha Harari (2015), fueron la imaginación y la capacidad de trabajar en equipo, lo que llevó a nuestra especie a adueñarse del planeta. Hoy en día, gracias a las nuevas herramientas tecnológicas de *social media*, esta capacidad de organización se hace efectiva a nivel global.

Desde el punto de vista de la historia del deporte, sería totalmente inviable explicar los actuales espectáculos deportivos sin estas tres revoluciones precedentes. Así mismo, podemos predecir qué ocurrirá posiblemente en un futuro, cuando gracias a la integración de la tecnología en los deportes vigentes y el desarrollo de otros nuevos como los e-sports o las carreras de drones cambie radicalmente el concepto de “evento deportivo”.

Poniendo la vista en el presente, esa generación que denominamos “*millennials*” es la que ha podido experimentar la transformación de una era totalmente analógica en la era digital, encabezando así una nueva “raza” de consumidor: los prosumidores, públicos productores de contenidos, creadores de ideas y opiniones (Gilibets, 2013).

Así, el futuro de los clubes deportivos depende de la capacidad de adaptación de sus modelos de negocio a las necesidades de los diferentes consumidores que atraen sus espectáculos. Deben comprender que el consumo de contenidos deportivos ha cambiado radicalmente, hoy en día cada consumidor cuenta con una pantalla en la palma de su mano que le permite contactar con amigos y otros fans desde cualquier lugar, reduciendo su tiempo de ocio sin renunciar a participar y comentar las actuaciones de sus equipos.

Entonces, ¿por qué deberían acudir a un evento que no es capaz de ofrecerles eso? A lo largo de este trabajo se tratará de proponer soluciones para este problema.

### **2.2.2. La Sociedad Digital:**

En un mundo tan digitalizado como en el que vivimos hoy en día, es difícil no encontrar una aplicación para cualquiera que sea nuestra necesidad, por muy específica que sea. Por ello, es imposible creer que toda esta revolución tecnológica que ha experimentado el ser humano en las últimas décadas no vaya a afectar al sector deportivo.

Sin embargo, el surgimiento de la gran cantidad de dispositivos relacionados con la actividad física que se han venido desarrollando estos últimos años no son consecuencia de la aparición de las tecnologías necesarias para desarrollarlos, sino de la creciente preocupación por la salud y el culto al cuerpo de las sociedades occidentales, las cuales comenzaron a demandar dispositivos de control como los *wearables*.

Desde los departamentos de marketing de los diferentes clubes y entidades deportivas, deberán tenerse en cuenta todas estas tendencias socioculturales para poder adaptarse lo mejor posible a las demandas del consumidor. Todo ello sin olvidar que las nuevas tecnologías no son una nueva corriente más que desaparecerá con el tiempo.

Observando los datos que conocemos hasta el momento, la digitalización del marketing deportivo es inevitable, si se quiere mantener el nivel de facturación actual. Entre los indicios que pronostican esta conjunción inevitable entre tecnología y deporte destacan principalmente la multiplicación del número de dispositivos conectados por hogar (hasta 50 por familia media en 2022, OCDE, 2015) y la inmersión de nuevas formas de retransmisión de eventos como la VR o realidad virtual (NextVR, por ejemplo, retransmite un partido de la NBA a la semana en este formato).

Ante este aumento de la competencia y las alternativas para el entretenimiento de los consumidores la única opción posible para todas las empresas de este sector es renovarse o morir. Ya son muchos los clubes de todos los ámbitos deportivos que están optando por la investigación y el desarrollo de nuevas formas complementarias de entretenimiento, así como de la implementación de servicios adicionales que doten de un valor adicional sus productos y servicios.

A continuación, se plantean algunas de las líneas de futuro más interesantes.

### **2.3. LA DIGITALIZACIÓN DEL MARKETING DEPORTIVO**

Una vez determinado el papel del marketing deportivo y el entorno en el que ha de desarrollarse hoy en día, se hace una pequeña introducción a la transformación digital y sus pilares fundamentales, así como una primera evaluación de las acciones de adaptación que se están realizando, fijando la vista en el futuro.

#### **2.3.1. La transformación digital del deporte:**

La transformación digital no consiste en la utilización de las tecnologías más punteras, sino en la buena integración de las mismas en las compañías, permitiendo la evolución de los modelos de negocio y de trabajo (Kane, et al., 2015). Es por ello que la transformación digital afecta a partes iguales a la estrategia de la empresa, a las personas y a sus productos y servicios.

En el caso de la mayoría de clubes deportivos del planeta, el rango de mejora y adaptación de los modelos de negocio que desarrollan hoy en día es muy grande. Esto es debido a la ausencia de planificación estratégica que se da en muchas de las empresas del sector, así como la inexistente cultura empresarial innovadora y bien liderada. Por tanto, actualmente, el impedimento principal que encuentran las organizaciones para llevar a cabo una transformación digital de sus negocios no es la ausencia de la tecnología necesaria, sino las propias personas que la integran (Mendoza, 2017).

Las tecnologías digitales más actuales de *social, mobile, analytics* y *cloud*, están a disposición de compañías con todo tipo de presupuestos. Todo ello con el objetivo final de mejorar la calidad de las experiencias/servicios prestados por los diferentes clubes.

Es en este último punto donde radica uno de los motivos por los cuales algunas empresas están empezando a desarrollar estrategias de transformación digital, como las que se comentarán en el capítulo 3. Sin embargo, existe una brecha significativa entre los avances que se están dando hacia la digitalización del deporte en función del tipo, el país o entorno empresarial en el que se realice/comercialice y la correspondiente estructura organizativa, como veremos en profundidad a continuación.<sup>3</sup>

En definitiva, y en base a las reflexiones realizadas en el estudio “Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation” citado anteriormente, podemos afirmar que las empresas deberán trabajar primero en la creación de una buena cultura empresarial que de forma a su vez a una estrategia digital clara y soportada por la alta dirección, para posteriormente desarrollar los servicios y las tecnologías necesarias.

### **2.3.2. Presente y Futuro del Marketing Deportivo:**

Pese al estado prematuro en el que se encuentran la mayoría de los clubes deportivos en lo que a transformación digital se refiere, son muchos los que ya han comenzado a emprender acciones innovadoras en sus respectivas empresas.

Actualmente en Europa, los grandes clubes de fútbol como el Manchester City, están optando por desarrollar estrategias orientadas a la co-creación de comunidades de fans online que permitan la extensión de sus respectivas marcas y la fidelización de millones de aficionados a través de campañas como *#HackManCity* (Hackmancity, 2017). Además, es uno de los clubes que más está apostando por las nuevas tecnologías y los servicios adicionales mediante la continua colaboración con empresas como Google.

Por su parte, en el baloncesto y el hockey estadounidense (dos de los deportes “rey” de América del Norte) hace años que se desarrollaron modelos de negocio orientados al entretenimiento y al espectáculo, además de apostar por nuevas tecnologías como la VR.

Por otro lado, cabe destacar el papel que están jugando las start-ups en la evolución del marketing deportivo reciente. Al igual que muchos jugadores han cambiado la historia

---

<sup>3</sup> Un claro ejemplo es la diferencia existente entre la Liga Nacional de Fútbol Americano y la UEFA: dos deportes diferentes, líderes en sus respectivos continentes y con estructuras organizativas muy dispares, y como se verá en el siguiente capítulo, con resultados muy heterogéneos en cuanto a transformación digital.

del deporte a lo largo de los años, hoy en día son estas pequeñas empresas las que están dando forma a los eventos deportivos del mañana diseñando herramientas de todo tipo.

Sin embargo, lo mejor aún está por llegar, o por lo menos eso es lo que algunos expertos en *marketing innovation* como Jason Jercinovic pronostican (2016, Sports Marketing Trends): *“hoy en día todos aquellos que nos dedicamos o a los negocios, sean marcas o analistas, nos encontramos sentados bajo una gran “mina de oro”. Solo que en vez de oro está compuesta de millones y millones de datos...”*

Es posible, que toda esta ingente cantidad de datos desordenados y desparejados contengan información acerca de los grandes problemas de la humanidad, pero en lo que respecta al marketing de las empresas, es la mayor oportunidad hasta la fecha de eliminar las economías de escala y la talla única, para dar paso a los *Markets of one*: Nivel de personalización y servicio al cliente en el que un cliente siente que él o ella es un cliente exclusivo o privilegiado de la empresa (Business dictionary, 2009).

Por primera vez en la historia, las herramientas de las que disponemos para procesar y analizar datos están alcanzando a aquellas que los producen, las personas (Havas Sports & Entertainment's, 2016). Estas herramientas no son otras que las denominadas Inteligencias Artificiales (IA) o computaciones cognitivas. Es decir, máquinas que aprenden, razonan y entienden los datos que procesan, pudiendo así enfrentarse a esa gran “mina de oro” almacenada en servidores por todo el mundo.

Si bien cabría pensar que estamos hablando de teorías o de ciencia ficción, no podemos negar el hecho de que las IA ya están aquí. Empresas como Adidas, ya trabajan con tecnologías de este tipo (IBM Watson), desarrollando así el futuro modelo de negocio de la compañía, que no es otro que la personalización masiva de sus clientes.

Por tanto, pese a que actualmente el presupuesto de empresas como Adidas supera con creces al de los principales clubes deportivos del mundo, estos no deberán perder de vista el nacimiento de la tecnología que permitirá a las empresas ser testigos del mayor cambio de paradigma de la economía reciente.

A continuación, en base a la información recabada en este capítulo, se va a ahondar con mayor precisión y detalle en todas las cuestiones mencionadas anteriormente que respondan a los objetivos del estudio, así como aquellas que ayuden a clarificar aún más los argumentos planteados.



### **3. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se va a proceder a abordar el trabajo de investigación. A través de este estudio se pretende realizar un análisis exploratorio de aquellos casos en los que determinadas organizaciones deportivas han apostado por desarrollar políticas de transformación digital en sus negocios. Para ello, se va a exponer a continuación un análisis de casos de dos de los deportes que más impacto generan a nivel mundial, seguido de una entrevista en profundidad en la que se tratará de contrastar toda la información recabada y obtener información directamente de uno de los *partners* tecnológicos más importantes del sector. Ambas técnicas de investigación han sido elegidas como consecuencia de la naturaleza cualitativa del trabajo, su gran adecuación a los objetivos de este estudio y, sobre todo, como consecuencia de la ausencia de información recopilada con anterioridad respecto al tema tratado, debido a su novedad.

#### **3.1. ANÁLISIS DE CASOS**

Es bien sabido que los gustos, modas y tendencias varían notablemente a lo largo del tiempo, y más aún en la época que nos ha tocado vivir. Sin embargo, la tecnología está inundando nuestra realidad, transformándola día a día y provocando la necesidad de hacer uso de una de las mejores habilidades del ser humano, la adaptación.

A través del análisis exploratorio de estos casos se persigue el objetivo de generar razonamientos inductivos, que permitan al lector, no solo conocer las últimas tendencias en marketing deportivo y tecnología sino, además, extraer sus propias conclusiones.

A continuación, se analizará la influencia de la tecnología en dos de los deportes que más pasión generan entre los espectadores a lo largo del planeta y que más están apostando por las nuevas tecnologías: el fútbol americano y el fútbol europeo. Para ello, en base a la información recabada en el marco teórico se ha optado por dividir ambos casos en tres apartados que dan forma a una estructura común: los motivos para la transformación digital, el papel de las tecnologías y las estrategias.

##### **3.1.1. El caso de la Liga Nacional de Fútbol Americano (NFL):**

Fundada en 1920 de la mano de once equipos, la Liga Nacional de Fútbol Americano es la Asociación Deportiva más importante a nivel mundial de esta modalidad. Está formada por 32 equipos participantes, encargados al mismo tiempo de su administración y gestión (Wikipedia, 2017).

La elección de esta asociación para su estudio no es casual, sino que se ve sustentada por una serie de razones. Entre ellas, cabe destacar: el fútbol americano es el deporte por excelencia en los EEUU, es decir, es el deporte favorito del 33% de los americanos (The Harris Poll, 2016); la NFL es la liga que ostenta la mayor asistencia de público por partido de todas las ligas profesionales del mundo, 69.487 aficionados de media en 2016 (Statista, 2016); y, como se verá a continuación, es una de las asociaciones deportivas que más ha apostado por la tecnología desde su creación.

### **3.1.1.1. *Motivos para la transformación digital de la NFL:***

Entre los motivos que han llevado a los clubes de esta gran liga deportiva a implementar la tecnología en sus estadios, en sus jugadores y a tenerla en cuenta a la hora de diseñar sus estrategias, encontramos tres principalmente:

En primer lugar, el cambio generacional de los aficionados. En uno de los estudios realizados por Cisco Systems<sup>4</sup> se concluyó que uno de cada tres universitarios da la misma importancia al wifi que al aire, el agua o la comida (Cisco Systems, 2011).

Por si fuera un indicador poco convincente, los principales ejecutivos de los departamentos de tecnología e información de las tres ligas deportivas profesionales más importantes de los EE.UU. (NFL, MLB<sup>5</sup> y NHL<sup>6</sup>) y sus *partners* tecnológicos, afirman que la clave para atraer a los aficionados, especialmente a las nuevas generaciones, es optimizar la conectividad de sus estadios (TechRepublic, 2014).

En segundo lugar, la gran competencia que supone la televisión por cable instalada en millones de hogares, hace que el 57% de los fans prefieran ver los partidos desde casa (Cisco Systems, 2011), provocando una notable disminución de la demanda de entradas.

Para resolver este problema, clubes como los San Francisco 49ers<sup>7</sup> están apostando por la creación de valor añadido a través de la instalación de diferentes tecnologías que permitan dotar de un mejor servicio a sus aficionados y hacer del estadio un lugar que pueda competir con el salón de sus respectivos hogares.

Entre los servicios más destacados que son capaces de proveer al espectador ahora mismo, encontramos: la posibilidad de compartir contenidos en tiempo real a través del

---

<sup>4</sup> Empresa global con sede en San José, California, Estados Unidos, principalmente dedicada a la fabricación, venta, mantenimiento y consultoría de equipos de telecomunicaciones.

<sup>5</sup> MLB: *Major League Baseball* (Liga Mayor de Béisbol).

<sup>6</sup> NHL: *National Hockey League* (Liga Nacional de Hockey).

<sup>7</sup> Equipo profesional de fútbol americano de la ciudad de San Francisco, California.

WI-FI, servicios de geolocalización que orientan a los aficionados y los guían a lo largo del campo en función de sus necesidades mediante *beacons*<sup>8</sup>, y aplicaciones con diversas herramientas que permiten la visualización de repeticiones al instante desde diferentes ángulos o la compra de *tentempiés* desde el asiento a través de *app*'s.

En tercer y último lugar, pero no por ello menos importante, encontramos la gran cantidad de información y metadatos que todas estas tecnologías permiten recoger a las empresas que las gestionan y a los clubes que las implantan. Es decir, la aplicación de técnicas de análisis de Big Data permite a las empresas abrir una vía de ingresos adicional.

Todo ello, se realiza a través de un proceso de aprendizaje de las necesidades y los gustos de los consumidores de este tipo de eventos, que permite a los clubes rediseñar sus productos actuales y crear otros nuevos que rápidamente se adapten mejor a la demanda y, en definitiva, mejoren la experiencia de sus aficionados.

### **3.1.1.2. El papel de las tecnologías:**

El espíritu innovador y competitivo tan arraigado en la cultura norteamericana ha permitido el desarrollo de una “lucha” continua entre tradición y evolución del deporte.

En el caso de la NFL, esta adaptación progresiva que ha ido sufriendo con el paso de los años ha sido constante, implacable y multidimensional. Es decir, los avances tecnológicos implementados en esta liga se han ido sucediendo desde su creación sin que nada ni nadie haya podido frenarlos a través de tres dimensiones diferentes en base a la localización en la que se ubican estos progresos: dentro del terreno de juego, dentro de los estadios y fuera de los estadios.

Dentro del terreno de juego, la conjunción entre deporte y tecnología se ha venido sucediendo desde el año 1956, en el que los inventores de Ohio, John Campbell y George Sarles, diseñaron y fabricaron un casco con un receptor de señal de radio que permitía la comunicación entre los jugadores de campo y el entrenador (Operations NFL, 2016). Por desgracia, muchas de estas innovaciones enseguida chocaron con el Comité de Competición, lo que no frenó el avance de las mismas, pero las devengó en el tiempo. Actualmente, la NFL está probando una nueva tecnología que permitirá a los equipos conocer la posición, velocidad y distancia de cada jugador en tiempo real.

---

<sup>8</sup> Dispositivos con una señal Bluetooth capaz de vincularse con los *smartphones*, lo cual genera un gran número de beneficios y posibilidades, sobre todo en el campo del marketing (Antevenio, 2017).

Sin embargo, las líneas que definen el campo no han podido delimitar también la implantación de las nuevas tecnologías y éstas se han expandido también a las gradas de los estadios, desbloqueando así un sin fin de nuevas oportunidades para los clubes. Entre los que más están apostando por la implantación de nuevas soluciones tecnológicas que potencien la experiencia de los fans que acuden al campo, destacan los San Francisco 49ers y su Levi's Stadium, el cual cuenta con 400 millas de cableado (sólo para la transmisión de datos), 12.000 puertos de red, 1.200 puntos de acceso WIFI con una banda ancha de 40 Gbps y unos 1.200 *beacons* (TechRepublic, 2014).

Esta gran columna vertebral de cable, routers y *beacons*, permite dar soporte tanto a las aplicaciones y dispositivos que utilizan los equipos dentro del campo como a las aplicaciones que desarrollan desde los diferentes departamentos para dotar de servicios complementarios a sus negocios. Toda esta infraestructura tecnológica supone una gran inversión para los clubes, pero como veremos en el apartado posterior, las posibilidades que ofrece también son considerables.

En el caso de las aplicaciones, las posibilidades de entretenimiento para los aficionados y, por lo tanto, de monetización para los equipos son considerables. Entre ellas, podemos destacar la posibilidad de: comprar artículos de *merchandising*, bebida o comida; adquirir tickets para futuros partidos o eventos; participar en programas de fidelización (ofertas exclusivas); participar en actividades interactivas y concursos; compartir contenidos al instante en redes sociales y comunicarnos con otros fans; disfrutar de juegos basados en estadísticas reales; etc.

Por último, en lo que respecta a aquello que ocurre fuera de los estadios, Internet pone a disposición de los equipos algo que hasta el momento era imposible: la posibilidad de llegar a todos sus aficionados por igual y al mismo tiempo de diferente manera. Porque la tecnología no solo permite a los clubes hacer llegar su contenido a los lugares más recónditos de la tierra, sino que también les permite hacerlo de forma personalizada.

Entre las tecnologías que más están ayudando a mejorar la experiencia de aquellos aficionados que por diferentes motivos no pueden acceder al campo o prefieren no hacerlo están la Realidad Virtual y la Inteligencia Artificial. Aunque estas todavía se encuentran en un periodo de prueba y mejora, poco a poco también se van introduciendo en el mercado pese a las reticencias de muchos, y son varias las ligas deportivas que ya ofrecen partidos en directo a través de dispositivos de realidad virtual (Digital Trends, 2017).

### 3.1.1.3. Estrategias desarrolladas:

Sin embargo, como se ha comentado anteriormente, la integración de las tecnologías más punteras en los distintos clubes deportivos no es una solución en sí misma a los retos que se plantean hoy en día estas empresas. Los principales objetivos que los clubes de la NFL pretenden cumplimentar a través de la fusión entre marketing y nuevas tecnologías son: conseguir un mayor *engagement* con sus fans, crear una gran “malla experiencial” dotada de una gran variedad de contenidos y servicios, movilizar al espectador a través de la creación de nuevas experiencias dentro del estadio que se sumen al acto principal de entretenimiento y captar el mayor número de fans posible.

Entre las estrategias más desarrolladas para lograr la consecución de estos desafíos por parte de estos equipos norteamericanos se encuentran las de: *cloud computing*, *marketing analytics*, *mobile marketing* y *social business*.

A través del desarrollo de estrategias de *cloud computing*, los clubes pretenden conseguir una mayor competitividad para sus negocios, trasladando sus estructuras de gestión y prestación de servicios a la nube. Esta dota a las empresas de una serie de ventajas como: la integración de todos sus servicios web, la posibilidad de prestar servicios a nivel mundial fácilmente, la prevención de riesgos (como la pérdida o robo de información) o la personalización de productos y servicios (Sales Force, 2016).

Estas estrategias, combinadas con las de *marketing analytics*, suponen la base de todo negocio que desee digitalizarse en pleno siglo XXI. Una vez diseñada e implementada la nueva estructura, los clubes pueden empezar a procesar todos los datos recopilados a sus aficionados en la nube, sean de donde sean, para diseñar planes de acción específicos y, por tanto, mucho más rentables (Elósegui, 2015).

En resumen, se trata de monetizar el *big data* al que tienen acceso todos estos clubes, mediante la integración de la información obtenida (de la actuación de los jugadores, los partidos, la venta de entradas y la asistencia al estadio, entre otras) y el análisis en tiempo real de todos estos datos para redefinir diariamente las estrategias de publicidad, *sponsorships* (patrocinios) y venta de entradas, con el fin último de mejorar la experiencia del consumidor y fomentar el *engagement* (Forbes, 2014).

Por otro lado, una de las estrategias más consolidadas en este entorno deportivo es la de *mobile marketing*, la cual permite a los clubes estar en contacto directo con sus aficionados para todo lo que necesiten y al mismo tiempo, supone uno de los puntos de

entrada de información más relevantes para estas organizaciones. A través de un diseño *responsive* (diseño web adaptable a diferentes dispositivos) y una correcta selección de contenidos y servicios, las empresas usan este tipo de estrategias para mejorar la fidelización de sus clientes y, al mismo tiempo, segmentar su población objetivo para orientar mejor sus acciones de marketing (Andres Karp, 2016).

Por último, se encuentra una de las estrategias que todavía está en proceso de definición, como es el *social business*. Esta disciplina es descrita por la consultora Deloitte y el Massachusetts Institute of Technology Sloan Management Review (MIT SMR) como “*una actividad que usa los medios sociales, el software social y las redes sociales para permitir conexiones mutuas más eficientes y efectivas entre personas, información y recursos. Estas conexiones, pueden propiciar decisiones de negocio, acciones y resultados en diferentes partes de la compañía*” (Ale, 2015).

Ambas estrategias, *mobile* y *social business*, tienen como objetivo el establecimiento de una buena conectividad entre todos los agentes que interactúan en este mercado, ya sean internos a los clubes o externos a los mismos. Por tanto, la mejor comunicación será el otro gran objetivo de los clubes a potenciar y mejorar, porque al fin y al cabo la comunicación es un pilar fundamental en todas las relaciones humanas.

### **3.1.2. El caso de los Clubes del Fútbol Europeo (UEFA):**

En el caso de las ligas europeas, la integración entre deporte y tecnología está siendo bastante más tardía que en las ligas norteamericanas. Una de las muchas razones se deriva de la estructura política que da forma al viejo continente en comparación con América del Norte, ya que, aunque existen organismos reguladores de las diferentes ligas deportivas, a nivel europeo no se desarrollan estrategias conjuntas de gran calibre como puede ser la digitalización de los modelos de negocio.

En concreto, en Europa, el organismo organizador y regulador de los diferentes campeonatos realizados entre países europeos (con algunas excepciones) es la UEFA. Fundada en 1954 y con sede en Suiza, es una asociación de asociaciones nacionales de fútbol, 55 más concretamente, a nivel continental y actúa como organización paraguas de todas ellas. Entre sus objetivos está el de promover este deporte y salvaguardar una serie de valores y relaciones entre los diferentes *stakeholders* (UEFA, 2014). Por todo ello, a continuación, se analizarán las diferentes acciones llevadas a cabo por parte de los clubes que integran esta asociación a nivel particular.

### **3.1.2.1. *Motivos para la transformación digital de la UEFA:***

Además de los motivos que han llevado a los diferentes clubs de fútbol americano a implementar las tecnologías en sus estadios, algunos de los equipos europeos más destacados han optado por comenzar a modernizar sus infraestructuras y estrategias de negocio como consecuencia de otros factores detectados tras analizar el mercado. Sin embargo, se trata de un sector mucho más atrasado en lo que a digitalización se refiere.

En el caso del Manchester City, el gran compromiso impreso en los valores del club para con sus aficionados junto con la globalización de contenidos que se ha ido desencadenando con los años, han sido los principales motivos para decidirse a introducir nuevas soluciones tecnológicas en sus modelos de negocio. Todo ello, con el objetivo de fortalecer el tan deseado *engagement* con todos sus fans (Hackmancity, 2017).

Otros clubes como el Olympique Lyonnais han apostado por la introducción de nuevas estructuras tecnológicas como base para la transformación de su modelo de negocio, haciéndolo más rentable a la par que más atractivo. Con esta transformación el club galo tiene como objetivo la fusión entre deporte, cultura y entretenimiento, que permita a los aficionados disfrutar de la mayor oferta de espectáculos (deportivos o no) que jamás allá conocido un estadio de fútbol europeo (Olympique Lyonnais, 2016).

En este caso, la transformación que ha comenzado a implementar en su negocio el Olympique, y que ya es una realidad, no es consecuencia tanto de los análisis previos de la demanda que hayan podido hacerse para descubrir las nuevas necesidades del consumidor actual, sino más bien del espíritu emprendedor de su presidente Jean-Michel Aulas, su visión de futuro y “el trabajo de toda una vida”.

Por otro lado, destaca también uno de los proyectos más ambiciosos que se están llevando a cabo ahora mismo en el fútbol europeo, en lo que respecta a innovación y tecnología. Se trata del estadio Ámsterdam Arena, lugar donde se celebran los encuentros del Ajax. Todo comenzó en 2014 cuando la administración del estadio impulsó la creación del proyecto Innovation Arena, que tenía como objetivo hacer de este estadio un lugar inteligente y eficiente. Para ello, a lo largo de estos años se han planteado una serie de retos con respecto a diferentes materias cada vez más demandadas por los aficionados: mejorar la seguridad, reducir los tiempos de espera, suministrar opciones saludables de comida y bebida a los espectadores y optimizar la experiencia total de los visitantes, entre otras. Siempre a través de la sostenibilidad y la conectividad (Rodríguez, 2016).

Por último, en lo que respecta a nuestro país, España, también podemos encontrar equipos que están apostando por la transformación digital a la vista de la creciente demanda de este tipo de servicios y de la necesidad de mantener la competitividad. Entre los clubes que más están optando por la introducción de nuevas tecnologías destacan el Real Madrid, la Real Sociedad y el F.C. Barcelona (Palco23, 2016).

Los dos primeros, tienen el apoyo de una gran empresa tecnológica como es Microsoft<sup>9</sup>, la cual dio forma en 2015 a un nuevo proyecto con sede en Madrid, el *Global Sports Innovation Center*, un centro mundial orientado a la innovación tecnológica del deporte a través de la colaboración y el desarrollo de *start-ups* (Microsoft Prensa, 2015).

### **3.1.2.2. El papel de las Tecnologías:**

En un mundo tan globalizado como en el que vivimos actualmente, las tecnologías van y vienen de una punta a otra del globo sin complicaciones, ya sea por la imitación de las mismas o por su compraventa. Esto, que actualmente parece obvio, no lo era hace cuarenta años cuando se definió por primera vez el concepto de marketing deportivo.

Es por ello, que hoy en día para ser competitivos se necesita una mayor inversión en innovación y desarrollo, que permita a los clubes generar nuevas herramientas para rivalizar con otras experiencias que se ofrecen en el mercado del entretenimiento. En este sentido, los clubes europeos que han apostado por implementar una transformación digital para mejorar sus modelos de negocio, han desarrollado importantes alianzas con diferentes *partners* tecnológicos como Microsoft o Huawei.

En consecuencia, varios de los equipos que se integran dentro de la UEFA están comenzando a introducir algunas de las tecnologías comentadas en el caso anterior, como son: el WIFI, los *beacons* o la IA. Sin embargo, no solo están incorporando dispositivos con una eficacia y eficiencia ya testadas, sino que además están desarrollando sus propias herramientas a través de nuevos proyectos de innovación y desarrollo.

En el caso de las tecnologías integradas en el propio terreno de juego destaca por encima de todas el VAR (Video Assistant Referee), una tecnología sencilla para la época en la que vivimos, consistente en una serie de cámaras y monitores que permiten al conjunto arbitral revisar las jugadas necesarias (El País, 2017). Pese a que esta tecnología

---

<sup>9</sup> Por suerte, he podido contar para este trabajo con la plena colaboración de dos de sus expertas en marketing deportivo, las cuales han sido tan amables de concederme una entrevista, analizada posteriormente en este trabajo.



lleva años aplicándose en múltiples eventos deportivos con éxito, la inexplicablemente oposición de numerosos directivos encargados de ordenar su implantación ha postergado en el tiempo su implantación o la del GLT (Goal-line technology)<sup>10</sup>, al igual que ocurría con el comité de competición en la NFL.

A estas tecnologías se une la implantación de sensores en los jugadores por parte de varios equipos que les permiten conocer datos biométricos de los mismos y controlar su rendimiento, al tiempo que dota a los departamentos de marketing de los clubes de una gran cantidad de datos a explotar en forma de nuevos contenidos o apps (Pastor, 2015).

En el caso de las tecnologías integradas dentro de los estadios, destaca por encima de todos: el proyecto Innovation Arena. En él no solo las grandes empresas tecnológicas son las responsables de la creación de nuevos dispositivos, sino que cualquiera puede involucrarse en la mejora del estadio participando en los concursos de ideas que se realizan una vez al mes, los denominados “Amazing Monday”, en los que se dan cita diversas *start-ups*. Las nuevas ideas finalmente seleccionadas deben cumplir con tres criterios fundamentales: ser capaces de generar ingresos, mejorar la experiencia del espectador y favorecer la sostenibilidad (Rodríguez, 2016).

Entre ellas, destacan algunas como: la instalación de una batería bajo el parking del estadio con capacidad para abastecer a decenas de miles de hogares, el diseño y desarrollo de placas solares adaptadas a los techos del estadio que permiten recargar esta batería (Groot, 2017) y el impulso de proyectos conjuntos con otras empresas para hacer de la iluminación del estadio una energía más eficiente y mejorar su acústica para posibles espectáculos musicales (PanStadia & Arena Management, 2017).

Por último, en el caso de las tecnologías que superan los “*muros del estadio*”, grandes clubes como el Real Madrid, han desarrollado auténticas estrategias de Social Media que les han permitido no solo mejorar su imagen de marca sino además potenciar la experiencia del cliente a través de la creación de nuevas plataformas y aplicaciones para dispositivos móviles con un sin fin de herramientas. Todo ello, gracias a su alianza con una de las mayores empresas tecnológicas que operan en este sector: Microsoft (Microsoft, 2016).

---

<sup>10</sup> Sistema de “Ojo de halcón” que permite saber si el balón a entrado o no en la portería.

### 3.1.2.3. Estrategias desarrolladas:

Pero, como ya hemos comentado en el caso anterior, ¿qué sería de la tecnología sin una buena estrategia que permitiera darle el mejor uso posible? Seguramente no sería ni la mitad de eficaz de lo que puede llegar a ser. Es por ello que los clubes desarrollan planes de acción conjuntos con sus colaboradores o afiliados, para así poder obtener el mayor rendimiento posible.

Además de las comentadas en el apartado anterior, llevadas también a la práctica con más o menos acierto por muchos de los clubes de fútbol europeo, también encontramos una serie de estrategias de otro tipo que están dando grandes resultados. Una de ellas es la de co-creación o colaboración mutua entre varias partes implicadas para obtener unos resultados determinados. Esta táctica se está llevando a cabo por casi todos los equipos que se han analizado, normalmente, a través de alianzas comerciales. Sin embargo, equipos como el Manchester City o estadios como el Amsterdam Arena están yendo un paso más allá apostando por modelos mucho más participativos e implicando a una gran cantidad de personas y *start-ups*.

En el caso concreto del Manchester City la apuesta es clara e incluso se atreven a mejorarla a través del desarrollo de una estrategia de *crowdsourcing*, la cual consiste en externalizar en los aficionados determinadas tareas como la creación de una aplicación web. De este modo, no solo han conseguido desarrollar una aplicación a gusto del consumidor, sino que además han logrado mejorar el *engagement* enormemente haciéndoles partícipes de los logros extradeportivos del equipo (Brian, 2010). No obstante, esta acción es solo una parte de la estrategia global que lleva varios años desarrollando este equipo, bajo el hashtag *#HackManCity*. Se trata de un proyecto de innovación que tiene dos objetivos principales: generar sentimiento de comunidad y poner en práctica nuevas ideas para mejorar la experiencia del aficionado, siempre a través del trabajo en equipo. Este programa incluye también a expertos y estudiantes en diversas materias como tecnología o marketing (Hughes, 2017).

El caso del Amsterdam Arena es diferente, ya que, pese a utilizar un sistema de generación de ideas parecido, la estrategia conjunta y el objetivo final es otro. Esto es debido a que no solo se trata de mejorar las ventas del club o de mejorar el *engagement*, sino que persiguen la creación de un punto de referencia, una brújula, que dibuje el camino hacia el futuro de los espectáculos deportivos y de las ciudades, las denominadas “*smart cities*” (Rodríguez, 2016).

Por último, equipos de la talla del Real Madrid, con una enorme cantidad de seguidores alrededor del mundo, prefieren delegar tareas de este tipo en empresas de confianza con las que mantienen importantes alianzas comerciales, como es el caso de la ya comentada Microsoft.

El objetivo de esta multinacional va mucho más allá del mero hecho de desarrollar nuevas tecnologías, sino que además pretende crear un nuevo paradigma del sector deportivo, revolucionar el marketing en tiempo real y aumentar el valor del patrocinio (Microsoft, 2017). Para ello, están diseñando estrategias y tecnologías que aporten un mayor valor a clubes como el Real Madrid a través de la mejora de sus servicios, ofreciendo soluciones con respecto a cinco cuestiones diferentes: *fan engagement*, *smart stadium*, *business insight and productivity* y *team & athlete performance*.<sup>11</sup>

### **3.1.3. Conclusión del análisis de casos:**

Como se ha podido comprender a lo largo de este capítulo, son múltiples los motivos que están llevando a los clubes de medio mundo a desarrollar estrategias de transformación digital aplicadas a los espectáculos deportivos. A su vez, esto está forjando una gran corriente de innovación conjunta materializada en la generación de nuevas y variadas tecnologías, así como de todo tipo de estrategias que permiten a las diferentes entidades integrarlas con éxito en sus planes de acción.

Así mismo, hemos podido comprobar las múltiples diferencias y semejanzas existentes entre dos deportes diferentes, dos culturas muy dispares y dos estructuras organizativas opuestas. Entre todas ellas, cabe destacar la gran brecha temporal existente en lo que a innovación tecnológica se refiere entre ambos continentes, lo cual condiciona en gran medida estas diferencias.

A continuación, se tratará de contrastar la información recabada y obtener un punto de vista profesional del tema de estudio.

---

<sup>11</sup> Para más información consultar el siguiente artículo: Microsoft, 2017

### 3.2. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Una vez analizados dos de los sectores deportivos más importantes en base a la generación de demanda y al impacto económico que hay a nivel mundial, se va a proceder a analizar la entrevista en profundidad que tuvo lugar el 9 de junio de 2017 con dos de las profesionales del departamento de marketing de Microsoft Global Sports: Marina Boter Vidal (Directora de Marketing de Microsoft Global Sports) y Nuria Gonzalez Florez (Gerente de comunicaciones de marketing en MGS).

Tabla 1: Ficha técnica.

FICHA TÉCNICA	
Fecha de realización:	9 de junio de 2017
Número de entrevistas realizadas:	1
Número de entrevistadas:	2
Ocupación de las entrevistadas:	Profesionales de marketing deportivo en Microsoft Global Sports
Duración de la entrevista:	1 hora y 15 minutos (aprox.)
Redes de captación de los informantes:	Secundarias o naturales

Como ya se ha comentado anteriormente, esta vertical de Microsoft fue creada en 2015 con el objetivo de impulsar la innovación en la industria deportiva por todo el mundo para fomentar el empleo y el crecimiento económico (Microsoft Prensa, 2015).

#### 3.2.1. Metodología de la investigación:

La elección de esta empresa para la realización de la entrevista vino precedida de una profunda investigación del mercado y de las posibilidades de contactar con alguna de las partes que hoy en día apuestan por la innovación tecnológica dentro de los clubes deportivos de más alto nivel.

Así, se procedió a desarrollar un guion que permitiera contrastar la información recabada en el análisis de casos anterior, al tiempo que dar respuesta a los objetivos e inquietudes planteados a lo largo de la investigación. Por tanto, se trata de un análisis exploratorio y cualitativo que únicamente busca obtener información fidedigna de profesionales del sector.

##### 3.2.1.1. Población objeto de estudio:

La población objeto de estudio de esta investigación es la formada por todas aquellas personas que desarrollan actividades profesionales relacionadas con el sector deportivo de primer nivel, orientadas a la introducción de nuevas tecnologías en el deporte a través de la innovación para mejorar los modelos actuales de negocio.

### 3.2.1.2. *Perfiles seleccionados:*

Teniendo en cuenta las limitaciones de este estudio, se han seleccionado dos profesionales de marketing deportivo pertenecientes a uno de los *partners* tecnológicos más importantes de la industria, con el objetivo de conseguir una visión lo más cercana posible a la realidad y responder ampliamente a las cuestiones planteadas.

Por lo tanto, se puede afirmar que el único criterio utilizado a la hora de escoger a las personas a entrevistar ha sido el nivel de experiencia en el tema objeto de estudio.<sup>12</sup>

### 3.2.2. Resultados de la investigación:

Una vez analizada la entrevista en profundidad en base al criterio seleccionado, se va a proceder a extraer los resultados obtenidos de la misma para dar respuesta a los objetivos de este estudio y contrastar la información recabada en el capítulo anterior.

La reunión fue estructurada previamente en tres bloques. En el primer bloque, se perseguía la creación de un ambiente agradable y cómodo al tiempo que se recopilaban algunos datos que permitieran contextualizar el tema a tratar y los objetivos de la entrevista. En el segundo bloque, se englobaba el grueso de la entrevista y las preguntas más relevantes para la investigación. Finalmente, en el tercer bloque, se procedió a la conclusión de la conferencia, así como al agradecimiento pertinente a las informantes. En el gráfico dos se recoge esta misma estructura de entrevista.

**Gráfico 2: Estructura de la entrevista en profundidad.**



<sup>12</sup> Como figura principal de la entrevista, se encuentra Marina Boter Vidal, actual Directora de Marketing de Microsoft Global Sports, la cual cuenta con una amplia experiencia en lo que a marketing deportivo se refiere, con más de 25 años dedicándose al marketing y la comunicación en diferentes empresas como Telefónica o RTVE. Los últimos 8 años de su carrera los ha dedicado a trabajar en Microsoft, en concreto, los últimos tres liderando la digitalización e innovación de la industria deportiva. Por otro lado, como gerente de comunicaciones de marketing en MGS, Nuria Gonzalez Florez, trabaja junto con Marina en esta vertical de Microsoft desde hace casi dos años en la ejecución de planes de marketing B2B y B2C.

### **3.2.2.1. Valoración del sector:**

El objetivo de este primer apartado de la entrevista era el de contextualizar el tema a tratar, al tiempo que obtener una visión de este sector desde el punto de vista de los profesionales que dan forma al mismo.

En base a los resultados, podemos concluir que junto con la evolución del deporte también han prosperado notablemente las estrategias y acciones de marketing con el paso de los años *“ya no es que digas que el deporte es deporte, o sea, el deporte bajo el punto de vista del marketing es contenido y entretenimiento”* 151, haciéndose cada vez más complejas y variadas *“...en aquella época no había tanta fragmentación todavía, porque te hablo de hace casi 20 años...”* 85 y transformándose en nuevas formas de entretenimiento *“El contenido antes eran los 90 minutos del partido y ahora estamos siendo capaces, con estrategias digitales, de generar contenidos 24/7 porque ese contenido, ese entretenimiento, se traduce en...oportunidades de generar ingresos impresionantes”* 158.

Sin embargo, según las entrevistadas, el marketing no ha sido el responsable de generar todo este contenido alrededor del deporte, sino que más bien ha sido el encargado de reaccionar a los grandes cambios que ha supuesto la revolución tecnológica *“...sobre todo ha sido la revolución de las estrategias de contenidos y la revolución digital y de los nuevos medios, las redes sociales y de internet”* 173.

Lo que queda claro, es que la tecnología ha supuesto un cambio radical en las empresas *“...transformarse digitalmente se convierte primero en una variable competitiva y luego casi en una variable, para muchos negocios, de existencia”* 217.

### **3.2.2.2. Estructura corporativa:**

Una vez contextualizada la entrevista, en este segundo apartado se pretende conocer de primera mano los pilares principales de Microsoft Global Sports, es decir, su misión, visión y valores, con la intención de conocer el nivel de implicación de esta compañía en el proceso de transformación digital del sector deportivo.

Con respecto a la primera de las cuestiones, la misión, está queda perfectamente definida en palabras de Marina Boter: *“Nuestra estrategia principal es aplicar toda nuestra estrategia de transformación digital que tiene la compañía para muchos verticales y como gran esencia de su estrategia global a la industria del deporte”* 198.

Por otro lado, la misión de esta vertical de la compañía también es bastante clara: *“Nuestro objetivo es que la industria deportiva entienda, aprenda y se beneficie de esta gran oportunidad”* 206. De igual modo, y más concretamente en lo que al deporte como fórmula de entretenimiento se refiere, Nuria Gonzalez expresa su propia visión del futuro: *“Nosotros la visión que tenemos es la experiencia de ver cualquier deporte desde cualquier sitio como si estuvieras en el propio estadio”* 477.

En último lugar, Marina evidencia la ausencia de diferenciación entre los valores de Microsoft y los de la vertical en la que ambas trabajan ahora mismo *“...es una compañía que tiene un objetivo claro y es que la tecnología ayude a la gente a ser mejor, a vivir mejor en todos los planos, en el plano profesional y en el personal...y tiene un ADN social bastante potente”* 228.

### **3.2.2.3. Necesidades del consumidor actual de eventos deportivos:**

Con este tercer apartado, se da comienzo al segundo bloque de la entrevista, en el cual se profundiza en las cuestiones más específicas planteadas en este estudio.

Para realizar un mejor análisis de la reunión, se han diferenciado una serie de posibles necesidades de los consumidores actuales, en base a la investigación anterior y al marco teórico de este mismo trabajo, diferenciando entre siete necesidades potenciales a destacar: la conectividad, la disponibilidad de contenidos, las nuevas experiencias, la personalización, la reducción de los tiempos de espera, la seguridad y los servicios complementarios. A continuación, se van a exponer los resultados obtenidos.<sup>13</sup>

En primer lugar, se destacan la necesidad de disponer de contenidos por parte de los aficionados, unida a la necesidad de poder disfrutar de estos contenidos en cualquier momento y lugar *“...un fan de cualquier deporte, en general, no solamente quiere disfrutar de esos 90 minutos o el tiempo que sea de su equipo favorito, sino que quiere tener información continuamente sobre ellos y que de igual donde se encuentre...que no tenga que ir al estadio para poder disfrutar de cierto contenido...”* 260.

En segundo lugar, y en base a la respuesta anterior de las entrevistadas, se plantea el problema de perder asistentes a los estadios que disfruten de sus equipos en vivo y en directo. A ello, se responde con otra de las necesidades que más están aflorando hoy en día en el consumidor de eventos deportivos: la de disfrutar de diferentes experiencias, un

---

<sup>13</sup> Hay dos categorías (conectividad y seguridad) que no se comentan explícitamente en la entrevista.

concepto muy unido al marketing experiencial. Así lo expresa Nuria en la entrevista: *“El fan o seguidor lo que pide son experiencias, y una cosa es la experiencia que tienes en el campo o en directo...y otra cosa es la experiencia que quieres y puedes vivir en un momento determinado.”* 282 *“Tú eliges como fan que experiencia quieres vivir y lo que hacen los clubs o lo que deberían hacer es ofrecer el máximo número de experiencias posible a los fans”* 295.

De esta última reflexión, también se deduce la necesidad de personalización de los productos o servicios que puedan ofrecer los clubes hoy en día a sus aficionados, siendo una variable diferencial y con un gran poder de fidelización *“...en el sector deportivo, las edades de los fans son muy dispares y cada uno busca una experiencia diferente.”* 318 *“...cada uno te va a pedir una experiencia diferente...”* 334.

En tercer lugar, se destaca también la necesidad de disponer de servicios adicionales por parte de los fans, sin que estos sean los que tengan que pagar directamente por ellos en todos los casos *“El negocio se puede montar alrededor de estos fans sin necesidad de que sean los fans los que se gasten el dinero. Porque al final la publicidad, otros servicios complementarios que seguramente se puedan necesitar son los que van a cubrir esas necesidades de facturación, por así decirlo”* 328. Es decir, un fan puede pagar directamente por la compra en el estadio de un refresco y al mismo tiempo disfrutar de una aplicación gratuita para su móvil financiada por los patrocinadores del club.

En último lugar, se incide sobre la necesidad por parte de los fans, en este caso en concreto de los fans más jóvenes, de disfrutar de una reducción de los tiempos de espera para poder consumir aquello que deseen *“...ahora los millennials lo que hacen es consumir contenidos cuando ellos quieren, no cuando la tele te lo ponga”* 385.

#### **3.2.2.4. Público objetivo:**

En este cuarto apartado, el objetivo era conocer la importancia de la generación millennial y siguientes con respecto a las anteriores, teniendo en cuenta su capacidad actual de generar ingresos para los clubes, consecuencia de su menor poder económico.

La respuesta fue clara: la variedad de aficionados en lo que a edades y gustos se refiere es muy amplia, por lo que es muy importante satisfacer a todos ellos al mismo tiempo *“...cualquier generación es importante para los clubs en general, porque cada uno te va a pedir una experiencia diferente y a cada uno le puedes dar una experiencia personalizada y conseguir un retorno diferente”* 333. Sin embargo, la de los millennials



toma especial importancia debido a su poder de influencia y su capacidad para consumir otro tipo de productos o servicios, complementarios o no. Esto permite a los clubes firmar importantes contratos publicitarios o de patrocinio. *“...los millennials y generaciones posteriores obviamente todavía no están en un nivel adquisitivo con el que se pueda hacer mucho negocio, pero no solamente el negocio viene de los fans directamente.”* 324 *“Son importantes para las empresas porque son el futuro de su negocio, pero de alguna manera también son el presente, porque activan otras categorías de inversión...”* 362.

### **3.2.2.5. Utilidades de la tecnología en el marketing deportivo:**

Una vez determinada la importancia del consumidor de eventos deportivos y sus necesidades más recientes, en este quinto apartado el objetivo va a ser el de esclarecer el papel de la tecnología a la hora de desarrollar estrategias y acciones de marketing.

Al igual que en el tercer bloque, para realizar un análisis mucho más exacto se ha optado por prefijar una serie de utilidades generales que puede tener la tecnología, según las investigaciones que se han realizado con anterioridad en este trabajo. Para ello se han diferenciado seis utilidades potenciales: la conectividad, la experiencial, la facilitadora, los ingresos, la personalizadora y la sostenibilidad.

En primer lugar, antes de comenzar esta sección, se subraya por parte de las entrevistadas la importancia de la tecnología como herramienta que posibilita la conectividad a todos los niveles *“La tecnología y la digitalización del mundo, pues lo que permite precisamente es eso. Que cualquier persona pueda disfrutar de contenido deportivo o relacionado con el jugador del que eres fan o del equipo del que eres fan en todo momento...”* 266. De igual forma, sobresale como la utilidad principal después de introducir el apartado de la entrevista que trataba sobre esta cuestión *“...la tecnología...permite implementar nuevas formas de interactuar con el fan...”* 409.

En segundo lugar, las entrevistadas inciden en la utilidad de la tecnología como instrumento que posibilita disponer de una amplia gama de experiencias e incluso es capaz de producirlas por sí misma en muchos casos *“...la tecnología te permite cubrir ese amplio rango de experiencias, antes por así decirlo tenías dos experiencias y ahora puedes trabajar 10 experiencias totalmente diferentes”* 299.

En tercer lugar, además de las utilidades nombradas anteriormente se señalan también la cualidad facilitadora y la capacidad de generar ingresos de las tecnologías aplicadas tanto fuera como dentro de los estadios *“...gracias a la tecnología de*

*geolocalización sabes dónde estás y puedes pagar con el móvil y te llevan la comida a donde estas, no te tienes que mover, ni perderte ningún minuto del partido para poder consumir otros servicios...” 413.*

Por último, se recalca aún más la utilidad de la tecnología como generadora de ingresos para los clubes destacando el gran papel de la digitalización en los negocios actuales, sean del tipo que sean *“Aparte de situar al club como un club puntero en tecnología, mejoran su valoración de marca, con lo que mejora de alguna manera los ingresos de posibles patrocinadores...” 448 “...todo repercute en los ingresos de los clubes...el cambio en la visión tradicional de los deportes es importante” 453.*

### **3.2.2.6. Tecnologías:**

Para concluir la parte de la entrevista que se centra en las tecnologías integradas en los diferentes clubes, en este sexto apartado se pretende diferenciar entre: las aplicadas dentro del campo, las aplicadas en los estadios y las aplicadas en los hogares.

Con respecto a las primeras, se destaca sobre todo en la entrevista la introducción de nuevas tecnologías a pie de campo con la intención de reducir el error humano al mínimo y lograr una mayor “justicia deportiva” *“...dentro del propio campo...de lo que estamos hablando ahora es que no decida si hay fuera de juego los árbitros de campo...” 430.* Sin embargo, como hemos visto en el capítulo anterior la tecnología también puede ser utilizada para obtener estadísticas, datos biométricos y otra información útil.

En cuanto a las aplicadas en los estadios, se destaca la tardía introducción de las mismas en el continente europeo con respecto al americano, pero se dan una serie de ejemplos que ya han sido aplicados con buenos resultados en estadios europeos *“...gracias a la tecnología de geolocalización sabes dónde estás y puedes pagar con el móvil y te llevan la comida a donde estas, no te tienes que mover ...” 413 “En el caso del Real Madrid...la aplicación...es diferente si estas dentro del campo a si estás en tu casa...(permite) concursar, interactuar, jugar, apostar...” 523.*

Por último, con respecto a las aplicadas en los hogares, nos encontramos ante las menos desarrolladas debido a que están todavía en proceso de perfeccionamiento. Sin embargo, para las entrevistadas es una clara apuesta a futuro *“...nosotros la visión que tenemos es...estar en tu casa y que la realidad virtual pueda recrear la experiencia de estar sentado en el estadio...” 477.* En resumen, desarrollar estadios digitales que rompan con las “paredes” de los estadios.

### **3.2.2.7. Estrategias de digitalización desarrolladas en España:**

Tras discutir acerca de los consumidores de eventos deportivos y la importancia de la tecnología a la hora de aplicar estrategias de marketing, se plantea la duda de saber cuáles se están llevando a cabo ahora mismo entre Microsoft y los clubes españoles. Por desgracia, la información con respecto a este punto es limitada debido a la fase prematura en la que se encuentran estos equipos “...están en ese momento de cambiar su forma de trabajar en todos los sentidos y de interactuar con sus fans y demás.” 531 “En general es un sector que está bastante atrasado en este sentido...” 519. Pese a todo, se ha podido obtener cierta información acerca de los equipos como el Real Madrid y la Real Sociedad que están trabajando conjuntamente con Microsoft en este sentido.

Entre los objetivos marcados por estos clubes destacan: ser “un referente turístico” abriendo “este momento de digitalización más allá de sus fans” 534, integrarse “dentro de la Smart City, del cambio digital que están llevando a cabo también las ciudades.” 537 y “...analizar quienes son sus clientes y cómo se pueden conseguir conectar con sus fans y al mismo tiempo hacer más negocio” 578.

Por último, en este apartado, se dibuja una estrategia a futuro consistente en “crear un espacio común en un sitio determinado como puede ser la app o cualquier espacio que determine el club. Y a través de ese contenido que los propios fans creen, abordando otras estrategias de marketing y comunicación que enganchen más a los fans” 562.

### **3.2.2.8. Inconvenientes:**

Finalmente, en esta última sección de la entrevista, se perseguía conocer el punto de vista de las entrevistadas acerca del problema que supone en este caso la tardía introducción de las tecnologías en el continente europeo y sus principales responsables.

Ante esta cuestión, las entrevistadas dejan claro que en ningún caso el problema recae sobre los consumidores, que ya están demandando este tipo de productos y servicios a los clubes, sino que se sitúa sobre las empresas y “los modelos tradicionales de negocio que tiene España” 591. “Los millennials lo están pidiendo...incluso hoy en día muchos de los clientes que no son de esa generación compran desde su casa” 623. En definitiva, se trata de un problema interdepartamental provocado por la falta de comunicación entre las divisiones de informática y las de marketing que genera una miopía del marketing en los clubes, incapaces de apreciar las nuevas oportunidades de negocio “...en el sector deportivo las empresas no han adoptado la tecnología lo rápido que deberían” 604.

### **3.2.3. Conclusión de la entrevista en profundidad:**

Como se ha podido comprobar a lo largo de este capítulo, la transformación digital de los clubes españoles todavía se encuentra en una fase “embrionaria” en la mayoría de los casos. Sin embargo, ya es una realidad en clubes como el Real Madrid, que están apostando por la realización de una estrategia conjunta con Microsoft Global Sports a través de la que están desarrollando diferentes plataformas y comunidades de marca que alimentan con diversos contenidos, así como la incorporación de nuevas tecnologías que mejoran la interacción del club con los aficionados.

De igual modo, las entrevistadas apuestan por un futuro en el que el deporte confluya con la tecnología para mejorar la experiencia del aficionado y por ello, creen en la transformación digital del sector.

A continuación, se exponen a modo de resumen las conclusiones extraídas de toda la investigación, así como las limitaciones, recomendaciones y futuras líneas.

## **4. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES**

Finalizado el apartado de la investigación, a continuación, se va a proceder a exponer las conclusiones y limitaciones derivadas de este estudio.

### **4.1. CONCLUSIONES**

En el presente trabajo se ha comprobado como las últimas tendencias tecnológicas están revolucionando el sector de los espectáculos deportivos y obligando a muchos clubes a reformular sus acciones y estrategias de marketing deportivo, comenzando por un riguroso análisis inicial. De igual modo, se pueden extraer una serie de conclusiones en lo que respecta a los objetivos planteados al principio del estudio.

En primer lugar, se han explorado las motivaciones del consumidor actual de eventos deportivos a través de sendas investigaciones, observando la diferencia existente entre generaciones, destacando la *millennial* sobre el resto como consecuencia de sus características propias y por tratarse de la primera generación de nativos digitales. Así, se ha podido comprobar como los consumidores actuales (sean de la edad que sean) no cuentan con las mismas motivaciones y preferencias que hace unos años cuando la digitalización solo era una visión de futuro. Hoy en día la afición por compartir contenidos y vivencias en tiempo real, entre otras, está revolucionando las estrategias de los diferentes clubes deportivos.

En segundo lugar, las necesidades y deseos del denominado consumidor digital también se han visto alteradas, lo que ha provocado la demanda de una serie de productos y servicios no asociados al deporte hasta la fecha como el acceso a redes wifi, contenidos exclusivos o comunidades de marca internacionales.

En tercer lugar, se ha podido comprobar la existencia de una gran cantidad de aplicaciones tecnológicas que tratan de dar respuesta a las nuevas necesidades los aficionados al tiempo que alimentan las maquinarias de marketing deportivo de los clubes. Entre ellas, destacan principalmente el desarrollo de app's móvil y portales web que permiten a los aficionados disfrutar de un catálogo de experiencias excepcional diseñado para ofrecer una serie de contenidos específicos en función de una serie de variables como la geolocalización o las características del aficionado e interactuar con fans de todo el mundo.

En cuarto lugar, se ha podido determinar que el epicentro de la transformación digital que está sufriendo el deporte del siglo XXI tiene lugar en EEUU y poco a poco está comenzando a expandirse por Europa y otros continentes, lo cual ha generado una importante brecha tecnológica entre culturas.

Por último, se ha profundizado acerca de las estrategias desarrolladas en conjunción con las nuevas tecnologías tanto en EEUU como en Europa, con la intención de analizar su posible incorporación al mercado español, así como aquellas que ya se están llevando a cabo en este país. Como ya se ha comentado anteriormente, se ha llegado a la conclusión de que pese a la gran cantidad de posibilidades que ofrece la tecnología actualmente y las numerosas estrategias que se están desarrollando en muchos países, España todavía se sitúa como un Estado incipiente, en cuanto a innovación tecnológica en el deporte.

En resumen, se puede concluir que la importancia de la tecnología, tanto en el deporte como en el marketing deportivo, es creciente y, cada vez más, está siendo diferenciadora a la hora de distinguir entre modelos de negocio exitosos que se adaptan a las necesidades del consumidor y los que no. En un mundo tan cambiante como en el que vivimos hoy en día en el que las tecnologías no dejan de evolucionar diariamente, adaptarse es fundamental, y por ello, contar con las mejores herramientas tecnológicas disponibles será determinante para la supervivencia de los clubes deportivos.

#### **4.2. LIMITACIONES, RECOMENDACIONES Y FUTURAS LINEAS**

A lo largo de este trabajo he contado con una gran cantidad de obstáculos que con esfuerzo y ayuda he podido ir superando. La principal limitación que se plantea nada más comenzar a investigar sobre el tema de estudio es la ausencia de información académica acerca del mismo. De igual modo, al tratarse de un proyecto novedoso con muy poco trasfondo empresarial, en lo que a España se refiere, se presenta complejo conseguir información profesional de primera mano que permita construir una base teórica importante.

Por otro lado, mi recomendación para todos aquellos interesados en este campo de estudio que es el marketing deportivo es la siguiente: tal y como se ha demostrado en este trabajo, el papel de la tecnología en el deporte es cada día mayor al igual que en el resto de la sociedad, por lo que se deberán ajustar las tecnológicas, los procesos y las estrategias a esta nueva era, sin olvidar el fin último de las mismas: la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor. Por consiguiente, todas aquellas empresas vinculadas al mundo del deporte no deberán dejar de lado la tecnología, sino más bien utilizarla para ayudar a potenciar este sector día a día.

Finalmente, sería interesante el desarrollo de otras líneas de investigación paralelas a la desarrollada en el presente trabajo como: una continuación de este estudio que permita obtener datos acerca del resto de las partes que forman este sector (clubes y aficionados, principalmente), la profundización en nuevas tendencias tecnológicas dentro del deporte como la IA o la Realidad Aumentada y la exploración del surgimiento de otros nuevos como los e-sports (los cuales están penetrando con fuerza en los mercados de todo el mundo, y se presentan como una alternativa revolucionaria a los deportes tradicionales con una industria millonaria).

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Ale, F. L., 2015. *Merca2.0*. [En línea]  
Disponible en: <https://www.merca20.com/que-es-el-social-business-6-claves-para-poder-entrar-en-el/>  
[Último acceso: 22 Junio 2017].
- Andres Karp, 2016. *Dinamic Brain*. [En línea]  
Disponible en: <http://www.dinamicbrain.com/estrategia-mobile-marketing/>  
[Último acceso: 22 Junio 2017].
- Antevenio, 2017. *Antevenio*. [En línea]  
Disponible en: <http://www.antevenio.com/blog/2017/02/que-es-un-beacon-y-sus-beneficios-para-el-marketing/>  
[Último acceso: 19 Septiembre 2017].
- Brian, M., 2010. *The Next Web*. [En línea]  
Disponible en: [https://thenextweb.com/mobile/2010/12/20/manchester-city-fc-to-build-iphone-app-co-created-by-fans/#.tnw\\_hSKgRV9f](https://thenextweb.com/mobile/2010/12/20/manchester-city-fc-to-build-iphone-app-co-created-by-fans/#.tnw_hSKgRV9f)  
[Último acceso: 29 Junio 2017].
- Business dictionary, 2009. *Business dictionary*. [En línea]  
Disponible en: <http://www.businessdictionary.com/definition/market-of-one.html>  
[Último acceso: 19 Septiembre 2017].
- Cisco Systems, 2011. *Cisco*. [En línea]  
Disponible en: [http://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/enterprise/connected-world-technology-report/2011\\_cisco\\_connected\\_worldtrechnology\\_report\\_chapter\\_2\\_report.pdf](http://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/enterprise/connected-world-technology-report/2011_cisco_connected_worldtrechnology_report_chapter_2_report.pdf)  
[Último acceso: 7 Junio 2017].
- Digital Trends, 2017. *Digital Trends*. [En línea]  
Disponible en: <https://www.digitaltrends.com/virtual-reality/nfl-virtual-reality-nextvr-voke-super-bowl/>  
[Último acceso: 21 Julio 2017].
- Director11, 2012. *Director11*. [En línea]  
Disponible en: <http://www.director11.com/es/2012/09/un-ano-de-cambios-para-las-tendencias-de-marketing-deportivas/>  
[Último acceso: 13 Junio 2017].
- Dispositivos Wearables, 2014. *Dispositivos Wearables*. [En línea]  
Disponible en: <http://www.dispositivoswearables.net/>  
[Último acceso: 19 Septiembre 2017].
- El Pais, 2017. *El Pais*. [En línea]  
Disponible en:  
[https://elpais.com/deportes/2017/03/29/actualidad/1490774378\\_402315.html](https://elpais.com/deportes/2017/03/29/actualidad/1490774378_402315.html)  
[Último acceso: 18 Septiembre 2017].

- Europapress, 2016. Europapress. [En línea]  
Disponible en: <http://www.europapress.es/deportes/noticia-primeros-juegos-olimpicos-modernos-cambiado-entonces-20160406102245.html>  
[Último acceso: 12 Julio 2017].
- Forbes, 2014. *Forbes*. [En línea]  
Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/sap/2014/10/15/why-analytics-and-the-cloud-are-a-good-match/#6da67abd3fd0>  
[Último acceso: 22 Junio 2017].
- Gilibets, L., 2013. IEBSchool. [En línea]  
Disponible en: <http://www.iebschool.com/blog/prosumidor-marketing-digital/>  
[Último acceso: 15 Septiembre 2017].
- Groot, N. d., 2017. *AD*. [En línea]  
Disponible en: <http://www.ad.nl/economie/de-arena-als-voetbalstadion-en-energiecentrale~ab1d3643/>  
[Último acceso: 29 Junio 2017].
- Hackmancity, 2017. *Hackmancity*. [En línea]  
Disponible en: <http://www.hackmancity.com/>  
[Último acceso: 27 Junio 2017].
- Harari, Y. N., 2015. *Sapiens. De animales a dioses*. Barcelona: DEBATE.
- Havas Sports & Entertainment's, 2016. *Issuu*. [En línea]  
Disponible en: [https://issuu.com/havas\\_se/docs/trends](https://issuu.com/havas_se/docs/trends)  
[Último acceso: 15 Enero 2017].
- Hughes, I., 2017. *Business Cloud*. [En línea]  
Disponible en: <http://www.businesscloud.co.uk/news/manchester-city-hackathon-brings-fans-closer-together>  
[Último acceso: 29 Junio 2017].
- Kane, G. C. y otros, 2015. *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation*, s.l.: MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- Mendoza, C., 2017. Estrategia de Transformación Digital: Desde las personas y no solo desde la tecnología. *Gestión*, 26 Enero.
- Microsoft Prensa, 2015. *News Microsoft*. [En línea]  
Disponible en: <https://news.microsoft.com/es-es/2015/05/12/microsoft-abre-centro-mundial-innovacion-deporte-madrid/#sm.000dyicc918e8cq2q8v2owxhlsnus#fWa8kGbbyBVIbpDI.97>  
[Último acceso: 27 Junio 2017].
- Microsoft, 2016. *Microsoft*. [En línea]  
Disponible en: [38](https://customers.microsoft.com/en-US/story/real-madrid-brings-</a></li>
</ul>
</div>
<div data-bbox=)



the-stadium-closer-to-450-million-f

[Último acceso: 18 Septiembre 2017].

- Microsoft, 2017. *Global Sports Innovation Center*. [En línea]  
Disponible en: [https://onedrive.live.com/?authkey=%21AF2ZipA5\\_6\\_Xt24&cid=CAE942370B7A24F5&id=CAE942370B7A24F5%2117844&parId=CAE942370B7A24F5%2117764&o=OneUp](https://onedrive.live.com/?authkey=%21AF2ZipA5_6_Xt24&cid=CAE942370B7A24F5&id=CAE942370B7A24F5%2117844&parId=CAE942370B7A24F5%2117764&o=OneUp)  
[Último acceso: 29 Junio 2017].
- Microsoft, 2017. Microsoft Sport Solutions. [En línea]  
Disponibile en: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoftservices/industry/sports-solutions>  
[Último acceso: 13 Junio 2017].
- OCDE, 2015. *OECD*. [En línea]  
Disponibile en: [http://www.oecd.org/sti/ieconomy/DigitalEconomyOutlook2015\\_SP\\_WEB.pdf](http://www.oecd.org/sti/ieconomy/DigitalEconomyOutlook2015_SP_WEB.pdf)  
[Último acceso: 21 Marzo 2017].
- Olympique Lyonnais, 2016. *Olympique Lyonnais*. [En línea]  
Disponibile en: <http://www.parc-ol.com/presentation/>  
[Último acceso: 27 Junio 2017].
- Operations NFL, 2016. *Operations NFL*. [En línea]  
Disponibile en: <http://operations.nfl.com/es/el-partido/tecnolog%C3%ADa/>  
[Último acceso: 7 Junio 2017].
- Palco23, 2016. *Palco23*. [En línea]  
Disponibile en: <http://www.palco23.com/marketing/fan-engagement-como-seducir-al-espectador-del-siglo-xxi.html>  
[Último acceso: 27 Junio 2017].
- PanStadia & Arena Management, 2017. *Flickread*. [En línea]  
Disponibile en: [http://flickread.com/edition/html/58d4d9bebc7c2?utm\\_source=PanStadia+%26+Arena+Management/Stadia+%26+Arena+Events+MASTER&utm\\_campaign=46dcbdf6ca-PSAM\\_Q4\\_Digital\\_Edition&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_e517a7e459-46dcbdf6ca-303735649#1](http://flickread.com/edition/html/58d4d9bebc7c2?utm_source=PanStadia+%26+Arena+Management/Stadia+%26+Arena+Events+MASTER&utm_campaign=46dcbdf6ca-PSAM_Q4_Digital_Edition&utm_medium=email&utm_term=0_e517a7e459-46dcbdf6ca-303735649#1)  
[Último acceso: 29 Junio 2017].
- Pastor, J., 2015. *Xataka*. [En línea]  
Disponibile en: <https://www.xataka.com/wearables/la-fifa-busca-el-wearable-definitivo-para-equipar-a-todos-los-equipos-de-futbol>  
[Último acceso: 18 Septiembre 2017].
- Rodriguez, P. R., 2016. *Blogthinkbig.com*. [En línea]  
Disponibile en: <http://blogthinkbig.com/smart-stadiums-o-el-proceso-de-cambio->

hacia-los-estadios-de-futbol-del-futuro/

[Último acceso: 27 Junio 2017].

- Sales Force, 2016. *Sales Force*. [En línea]  
Disponible en: <https://www.salesforce.com/es/cloudcomputing/#more>  
[Último acceso: 22 Junio 2017].
- Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S. & Funk, D., 2003. *Strategic Sport Marketing*,. 3rd edition ed. Sydney: Allen and Unwin.
- Statista, 2016. *Statista*. [En línea]  
Disponible en: <https://www.statista.com/statistics/249372/average-regular-season-attendance-in-the-nfl/>  
[Último acceso: 7 Junio 2017].
- TechRepublic, 2014. *TechRepublic*. [En línea]  
Disponible en: <http://www.techrepublic.com/article/how-sports-teams-are-scrambling-to-keep-millennials-coming-to-games/>  
[Último acceso: 7 Junio 2017].
- TechRepublic, 2014. *TechRepublic*. [En línea]  
Disponible en: <http://www.techrepublic.com/article/how-the-nfl-and-its-stadiums-became-leaders-in-wi-fi-monetizing-apps-and-customer-experience/>  
[Último acceso: 21 Junio 2017].
- The Harris Poll, 2016. *The Harris Poll*. [En línea]  
Disponible en:  
[http://www.theharrispoll.com/sports/Americas\\_Fav\\_Sport\\_2016.html](http://www.theharrispoll.com/sports/Americas_Fav_Sport_2016.html)  
[Último acceso: 6 Junio 2017].
- Tristán Elósegui, 2015. *Tristán Elósegui*. [En línea]  
Disponible en: <http://tristanelosegui.com/2015/03/25/que-es-marketing-analytics-y-por-que-deberias-aplicarlo/>  
[Último acceso: 22 Junio 2017].
- UEFA, 2014. *UEFA*. [En línea]  
Disponible en: <http://www.uefa.org/about-uefa/news/newsid=2052238.html>  
[Último acceso: 26 Junio 2017].
- Wikipedia, 2017. *Wikipedia*. [En línea]  
Disponible en:  
[https://es.wikipedia.org/wiki/National\\_Football\\_League#cite\\_note-4](https://es.wikipedia.org/wiki/National_Football_League#cite_note-4)  
[Último acceso: 7 Junio 2017].

## 6. ANEXOS

### 6.1. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

#### I. Ficha técnica:

FICHA TÉCNICA	
Fecha de realización:	9 de junio de 2017
Número de entrevistas realizadas:	1
Número de entrevistadas:	2
Ocupación de las entrevistadas:	Profesionales de marketing deportivo en Microsoft Global Sports
Duración de la entrevista:	1 hora y 15 minutos (aprox.)
Redes de captación de los informantes:	Secundarias o naturales

#### II. Primeras impresiones:

En todo momento la entrevista fue muy fluida y las entrevistadas estuvieron muy dispuestas a compartir toda la información que me podían dar sobre el tema objeto de estudio. Conforme avanzaba la entrevista y se iba profundizando más en las diferentes cuestiones de la investigación, pude apreciar la amplia experiencia y conocimientos adquiridos que ambas tenían acerca de este gran sector y sus múltiples disciplinas.

Aunque en algunos momentos las preguntas no siguieron la estructura estricta del guion, creo haber respondido a todos y cada uno de los objetivos con suficiente rigor.

#### III. Codificación:

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO
Valoración del sector	-	Opinión general y personal acerca del sector deportivo de máxima competición	VAL_SEC
Estructura corporativa	Misión	Misión de <i>Microsoft Global Sports</i>	ESC_MIS
	Visión	Visión de <i>Microsoft Global Sports</i>	ESC_VIS
	Valores	Valores de <i>Microsoft Global Sports</i>	ESC_VAL
Motivaciones	-	Motivaciones del consumidor actual de eventos deportivos	MOT_CON
Necesidades del consumidor actual de eventos deportivos	Conectividad	Existe una necesidad/deseo de estar conectado con el resto del mundo	NEC_CON
	Disponibilidad de contenidos	Existe una necesidad/deseo de disfrutar de múltiples contenidos y compartirlos	NEC_DCT
	Nuevas experiencias	Existe una necesidad/deseo de vivir nuevas experiencias	NEC_NEX
	Personalización	Existe una necesidad/deseo de recibir una atención personalizada	NEC_PER
	Reducción de tiempos de espera	Existe una necesidad/deseo de reducir los tiempos de espera	NEC_RTE
	Seguridad	Existe una necesidad/deseo de estar seguros tanto en el mundo offline como en el online	NEC_SEG
	Servicios complementarios	Existe una necesidad/deseo de acceder a otros servicios además del principal	NEC_SVC
Público Objetivo	Generaciones anteriores a los <i>millennials</i>	Importancia relativa de aquellos nacidos antes de 1981	POB_GNA
	<i>Millennials</i> y generaciones posteriores	Importancia relativa de aquellos nacidos de 1981 en adelante	POB_MLL
Utilidades de la tecnología en el marketing deportivo	Conectividad	Mejorar la conectividad de los fans	UTI_CON
	Experiencial	Mejorar la experiencia del espectador	UTI_EXP
	Facilitadora	Facilitar las tareas más complejas y desagradables	UTI_FAC
	Ingresos	Mejorar los ingresos de los clubes	UTI_ING
	Personalizadora	Aumentar la personalización de productos y servicios	UTI_PER
	Sostenibilidad	Mejorar la sostenibilidad de los estadios	UTI_SOS
Tecnologías	Aplicadas dentro del campo	Tecnologías implementadas en sobre el terreno de juego	TEC_CAM
	Aplicadas en los estadios	Tecnologías implementadas en los estadios y alrededores	TEC_EST
	Aplicadas en los hogares	Tecnologías implementadas en los hogares	TEC_HOG
Estrategias de digitalización desarrolladas en España	Actuales:	Estrategias desarrolladas actualmente por empresas/clubes españoles	EST_ACT
	a) Iniciativa	Quien está llevándolas a cabo	EST_AIN
	b) Tipo	Que tipo de estrategias son	EST_ATP
	c) Objetivo	Cual es el objetivo de las mismas	EST_AOB
	d) Resultados	Que resultados están dando	EST_ARS
	Futuras:	Estrategias a desarrollar en un futuro por empresas/clubes españoles	EST_FUT
Inconvenientes	Consumidor	Consecuencia de acciones de los consumidores	INC_CON
	Empresas	Consecuencia de acciones de las empresas	INC_EMP

#### IV. Guion de la entrevista en profundidad:

Hola, mi nombre es Samuel Juan Morera, tengo 22 años y soy estudiante de 4º de Marketing e Investigación de Mercados en la Universidad de Zaragoza.

Actualmente estoy realizando mi Trabajo de Fin de Carrera, el cual trata sobre la digitalización del marketing deportivo y de cómo afectan los continuos cambios (económicos, políticos, ideológicos...) a los que se ven sometidas nuestras sociedades junto con el rápido desarrollo de nuevas tecnologías a este campo en concreto.

Le agradezco que haya accedido a participar en esta entrevista que seguro será de gran ayuda para el desarrollo del trabajo. Sus ideas y aportaciones serán muy útiles para la realización del mismo.

Por motivos puramente académicos, debo preguntarle si está de acuerdo con la grabación de la entrevista. Ésta será utilizada únicamente para extraer las principales opiniones y conclusiones sobre el tema a tratar, y en ningún caso se utilizará para fines ajenos a la investigación.

#### BLOQUE 1: INTRODUCCIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN.

1) Para empezar, me gustaría que me hablara un poco sobre usted, de su **experiencia profesional** en lo que respecta a esta disciplina (el marketing deportivo).

2) También me gustaría conocer cuál es su **valoración personal del sector**, y más concretamente del **papel que juega el marketing** en un mercado tan grande como es el del deporte (por llamarlo de alguna forma, ya que engloba diferentes modelos de negocio y una gran variedad de consumidores de todo tipo).

Es decir, hasta hace menos de 40 años, el papel del marketing en las organizaciones deportivas era totalmente nulo, sin embargo, ahora mismo es uno de los activos más importantes de las empresas.

3) Bien, entrando un poco más en el entorno corporativo, me gustaría que me comentara un poco cuales son los **pilares fundamentales sobre los que se fundó Microsoft Global Sports**, es decir, cuál es su finalidad más allá de ser una empresa rentable.

Por otro lado, **me gustaría conocer también cuales son los objetivos que se han marcado en el largo plazo como empresa**, es decir, a donde pretenden llegar en los próximos años.

Por último, en lo que respecta al entorno corporativo, me gustaría saber **cuáles son los valores de MGS**, y si son compartidos o no con los de Microsoft. (**misión, visión y valores**)

## BLOQUE 2: CUERPO.

4) Bueno, una vez hemos centrado un poco el tema que vamos a tratar, me gustaría que me contara desde su punto de vista y por supuesto su experiencia, **que es lo que más demanda ahora mismo un consumidor habitual de eventos deportivos**. Es decir, resulta muy obvio que lo que quiere una persona de este tipo es disfrutar viendo competir a su equipo favorito, pero en base a la información que he podido contrastar, parece que hay una fuerte necesidad/deseo por una serie de servicios complementarios que pueden marcar la diferencia a la hora de analizar los ingresos de un club.

**¿Cuáles cree que pueden ser esos servicios que aportarían un mayor valor a la experiencia de los “consumidores” de un evento deportivo?**

5) También me gustaría conocer su opinión acerca de esa generación que tanto está dando que hablar en los últimos años, la generación de los *millennials*, es decir, aquellas personas nacidas entre 1981 y 1995 (aproximadamente). Es innegable que, al igual que todas las generaciones anteriores, los *millennials* están revolucionando el mercado y la forma de consumir productos y servicios, tomando parte en muchos casos del proceso productivo y tratando de descubrir, crear, editar, interpretar y compartir contenidos propios con el mundo.

Sin embargo, en base a los estudios de mercado realizados hasta el momento, observamos que pese a que ha sido esta generación la que ha forzado el cambio, son las generaciones anteriores las que están forzando a las empresas a adaptarse y actualizarse, ya que son los que realmente tienen un mayor poder económico.

En su opinión, **¿cuál es el público objetivo, en lo que a edad se refiere, al que se deben dirigir las estrategias de digitalización que desarrollan?**

(En función de la respuesta anterior) **¿Cree que la generación de los *millennials* tiene un papel tan importante como se le da hoy en día, o por el contrario cree que no suponen un peso tan significativo en base al nivel de consumo?**

6) Microsoft se define como una empresa cuyo objetivo es ayudar a las personas, tarea que trata de realizar principalmente a través de la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías. En el caso de Microsoft Global Sports, entiendo que su misión (hacer referencia a lo comentado anteriormente) consiste más en acercar estas tecnologías a un mercado tradicionalmente analógico y en contra de la introducción de posibles cambios.

Desde su punto de vista, **¿qué nivel de importancia cree que tiene ahora mismo la tecnología en el deporte? y ¿cuál cree que podrá tener de aquí a, digamos, 5 años?**

- 7) Cuando empecé este trabajo, no tenía ni idea de la cantidad de tecnologías aplicadas al deporte que existen hoy en día. Sí que es verdad que conocía algunas como las redes WI-FI o los *wearables*, aunque ignoraba su alcance real. Sin embargo, muchas otras como los Beacons o incluso la Realidad Virtual aplicada al deporte eran completamente desconocidas para mí.

En este sentido, me gustaría conocer un poco **cuales son las principales tecnologías con las que trabajan, y que ayuda le prestan a la hora de analizar y de rentabilizar la información que obtienen de ellas.**

- 8) Bueno, hemos hablado del consumidor y de la tecnología, pero estos dos conceptos no siempre van de la mano, sino que más bien hay que educarlos y adaptarlos respectivamente a través de estrategias en muchos casos, muy complejas.

Tengo entendido, que trabajan con clubes como el Real Madrid o la Real Sociedad, y me gustaría saber un poco que **estrategias de digitalización** están llevando a cabo conjuntamente con ellos, por un lado, para **potenciar estos modelos de negocio** y, por otro, para **mejorar la experiencia del cliente.**

(Por ejemplo, el Manchester City, está llevando a cabo diferentes acciones basadas en una estrategia principal como es el *crowdsourcing*, también conocida como la cocreación de contenidos y la externalización de tareas como la creación de aplicaciones. De igual modo mantienen una fiel apuesta por el *social broadcasting*, el cual les permite obtener un *feedback* directo desde sus espectadores.)

**¿Hay alguna estrategia que no estén implementando actualmente pero que les gustaría desarrollar en un futuro próximo?**

- 9) Para terminar, me gustaría que me hablara un poco acerca de los problemas (si es que los ha habido) que hayan ido encontrando en el camino a la hora de introducir sus servicios en el mercado español. **¿Han tenido muchos inconvenientes para convencer a los clubes de la importancia de las tecnologías en el deporte del siglo XXI?**

**Y si no han tenido ninguna dificultad remarcable ¿por qué piensan que está tardando tanto en adaptarse el mercado del deporte español a las nuevas tendencias y demandas?**

10) O ¿piensan que el problema está más situado en el consumidor final, que no está preparado para adoptar estos cambios que al mismo tiempo demanda parte de la afición?

**(Problemas para introducir novedades tecnológicas en España)**

**BLOQUE 3: FINAL.**

11) Bueno, pues hasta aquí llega mi entrevista, muchas gracias por su tiempo y por su colaboración, ha sido de gran ayuda para mí y para mi investigación. De igual modo, espero que le haya resultado interesante para usted esta experiencia y que haya podido disfrutar de la misma.

Si lo desea puedo mandarles mi trabajo una vez esté acabado, para que puedan ver el resultado.

## V. Transcripción de la entrevista en profundidad:

1 **Hola, bueno antes de empezar, me presento. Mi nombre es Samuel Juan Morera,**  
2 **tengo 22 años y soy estudiante de 4º de Marketing e Investigación de Mercados en**  
3 **la Universidad de Zaragoza.**

4 **Como ya sabéis, estoy realizando mi Trabajo de Fin de Carrera sobre la**  
5 **digitalización del marketing deportivo y de cómo afectan los continuos cambios**  
6 **(económicos, políticos, ideológicos...) a los que se ven sometidas nuestras sociedades**  
7 **junto con el rápido desarrollo de nuevas tecnologías a este campo en concreto.**

8 **En primer lugar, quería agradeceros que hayáis accedido a participar en esta**  
9 **entrevista que seguro será de gran ayuda para el desarrollo de mi trabajo, al igual**  
10 **que vuestras aportaciones y experiencia.**

11 **Por motivos puramente académicos, debo preguntaros si estáis de acuerdo con la**  
12 **grabación de la entrevista.**

13 Si, por nuestra parte sin ningún problema vamos.

14 **Será utilizada únicamente para extraer las principales opiniones y conclusiones**  
15 **sobre el tema a tratar, y en ningún caso se utilizará para fines ajenos a la**  
16 **investigación.**

17 Vale. Si te parece la grabo yo y luego te mando el archivo, que igual a ti no te permite  
18 grabarla.

19 **Perfecto, muchísimas gracias. De todos modos, voy a grabarla también con el móvil**  
20 **para tener una copia de seguridad.**

21 (Tiempo de espera hasta que estamos los tres en la conferencia.)

22 (Va a responder Marina Boter Vidal a las preguntas de la entrevista y cuando tenga que  
23 ausentarse proseguirá Nuria González Flórez.)

24 **Vale, pues si os parece empezamos ya con la primera pregunta. Bueno, en primer**  
25 **lugar, me gustaría que me hablaras un poco sobre ti y sobre tu experiencia en lo que**  
26 **respecta a este campo, al marketing deportivo.**

27 Pues mira, yo la verdad es que curiosamente acabo haciendo marketing deportivo allá  
28 donde voy la verdad.

29 **Aha...**

30 No es algo que lo busque con premeditación, pero desde los inicios de mi carrera, yo  
31 empecé en una agencia, Walter Thompson, ahí no toque marketing deportivo. Pero luego  
32 estuve cinco años trabajando en el mercado de los licores. Y el mercado de los licores



33 tiene muchísimas restricciones, bueno ahora muchas más, pero tanto el licor como el  
34 tabaco han tenido siempre muchas restricciones a la hora de anunciarse. Lógicamente  
35 ¿no?

36 **Claro...**

37 Además, han ido creciendo las restricciones con los años cada vez más.

38 Y bueno, en aquella época ya, en deporte, las marcas de alcohol no podían anunciarse en  
39 televisión, y ya buscábamos ideas creativas para poder tener presencia en los medios  
40 masivos con marcas de alcohol.

41 Y yo fui Jefa de Producto de Ballantines, fui Jefa de Producto de Beefeater y nos  
42 inventamos el snowboard. Hicimos unos primeros campeonatos de snowboard con  
43 Ballantines en las estaciones de esquí de España, nos inventamos el campeonato de motos  
44 de agua de Beefeater, el vóley playa... Nos inventamos un montón de acciones de  
45 relaciones públicas, que tenían el objetivo de tener visibilidad en medios masivos y sin  
46 hacer publicidad convencional que era lo que estaba prohibido ¿no?

47 **Si...**

48 Y bueno pues al final, pues era marketing deportivo. Porque estábamos trabajando con  
49 equipos deportivos y buscando también un poco pues unir los valores que puede tener el  
50 deporte, sobre todo el deporte que en ese momento era *cool*, porque íbamos a por la gente  
51 joven, como pueda ser el deporte un poco nuevo ¿no?

52 Porque yo creo que fuimos de los primeros que hicimos las tablas de snowboard que se  
53 hicieran. Claro, te estoy hablando de hace muchos años, es que yo ya soy muy mayor  
54 Samuel... (risas)

55 Pero, la verdad es que fue una época muy bonita porque tienes que estrujarte mucho el  
56 cerebro, el cómo puedes gestionar notoriedad y visibilidad de marcas con grandes  
57 restricciones.

58 Entonces pues bueno, sin ir directamente a decir, yo quiero hacer marketing deportivo,  
59 con las marcas con las que yo estuve trabajando hice mucho. Y con muy buenos  
60 resultados, porque además enganchábamos todo eso con luego las promociones en  
61 hostelería que era lo que nosotros queríamos ¿no?

62 **Aha...**

63 Pues si hacíamos un circuito de vóley playa con Ballantines por todas las playas de la  
64 costa mediterránea, pues claro, lo acompañábamos con fiestas luego en los bares, fiestas  
65 en las discotecas, las promociones, los rascas, los regalos... y enganchábamos un poco  
66 ahí, toda la historia ¿no?

67 **Aha...**

68 Eeeee...En televisión española, que estuve trabajando un año, fui la directora adjunta de  
69 publicidad especial, y en publicidad especial estaba también todo el tema de marketing  
70 deportivo. Así que otra vez, sin quererlo, pues me encontré otra vez gestionando la  
71 publicidad del futbol, me tocó ir a Suiza a negociar con la UEFA los derechos... O sea,  
72 pues al final, también bastante ligada a eso ¿no? Ahí tengo alguna anécdota divertida. Lo  
73 que no era el tenis ¿no? Porque claro un partido de futbol dura 90 minutos, un partido de  
74 tenis dura 90 minutos o dura 5 horas ¿no?

75 **Si...**

76 Con lo cual, la parrilla de publicidad del tenis era una pesadilla, porque en la parrilla de  
77 publicidad y la parrilla de programación. Porque se te reventaba la programación, se te  
78 reventaba la publicidad, se te reventaba todo ¿no?

79 **Claro...**

80 Y ahí pues también cambia mucho otra vez el canal deportivo, pero desde un punto de  
81 vista más pues de venta de publicidad y, como no, la publicidad que vendes alrededor del  
82 deporte, sobre todo un deporte como el futbol, con grandes audiencias, pues te da mucho  
83 dinero ¿no? Y es ahí donde está la gran guerra de los derechos.

84 **Claro...**

85 Es verdad que en aquella época no había tanta fragmentación todavía, porque te hablo de  
86 hace casi 20 años, o sea que fíjate lo que ha cambiado el mundo desde entonces.

87 **Si...**

88 Y luego Telefónica, además de publicidad, también llevé toda la parte de patrocinios. Y  
89 en telefónica pues bueno, ya lo sabes tú si más o menos lo has seguido ¿no? Pues bueno,  
90 llevé el patrocinio de Fernando Alonso para Formula 1, muchos patrocinios de futbol,  
91 llevé el lanzamiento de la televisión, de Imagenio, donde los contenidos y el futbol eran  
92 muy relevantes. Y nos apoyábamos un poco también en los contenidos un poco para  
93 generar notoriedad y que de repente la telefónica de toda la vida pues jugará en otros  
94 escenarios ¿no? Y además de la banda ancha, del ADSL... pues además también tenía  
95 televisión ¿no?

96 **Aha...**

97 Y el deporte juega un papel muy relevante ¿no?

98 Eeeemmm... Y ahora pues aquí. Mis primeros años en Microsoft la verdad es que  
99 deporte, ¿verdad Nuria?, hicimos poco. Hicimos poco en los primeros 6 años, pero en los  
100 últimos casi 3 pues si ¿no? Salió en proyecto de empezar a trabajar con el Real Madrid.

101 Y también un poco por toda esta experiencia que sabían en Microsoft que yo tenía en  
102 anteriores trabajos, pues me ofrecieron trabajar en este proyecto. Y aquí estoy otra vez,  
103 liada en el mundo del deporte (risas)

104 Así que no de una forma, te diría yo, estructurada, porque yo nunca he dicho: “me voy a  
105 cambiar de trabajo porque quiero hacer marketing deportivo”. No, pero la vida me ha ido,  
106 y probablemente la experiencia también, pues me ha ido llevando por aquí. Y al final pues  
107 empresa en la que entro, empresa en la que acabo haciendo marketing deportivo. Que me  
108 encanta, que es muy bonito y que además lo estoy viviendo en unos planos muy distintos.  
109 Porque en todos estos años el escenario de los medios de comunicación ha cambiado  
110 brutalmente, los escenarios de consumo son totalmente distintos, la revolución de internet  
111 ha cambiado totalmente como se consume... Y bueno, te lo cuento y la verdad que me  
112 hace gracia ¿no? Porque cuando empecé solamente nos matábamos por estar en televisión  
113 y ahora la televisión para determinados grupos de audiencia es la 5ª pantalla. Pero en  
114 aquella época era la primera porque no había ni móviles ¿no?

115 **Claro...**

116 Entonces bueno, sí, la verdad es que acabo haciendo marketing deportivo allí donde voy  
117 ¿no?

118 **Muy bien. Entonces para alguien como yo que está acabando la universidad todavía,  
119 se lo recomiendas ¿no?**

120 Si, si, además que he sido reincidente porque me parece interesante y porque te hace  
121 mucho pensar y porque es un tipo de marketing que te permite hacer cosas nuevas, te  
122 permite crear nuevas experiencias, te permite trabajar con valores ¿no?

123 **Claro...**

124 El deporte tiene muchos valores, tiene mucha fuerza, despierta mucha pasión... Entonces  
125 pues bueno, a la hora de trabajar con marcas y de generar vínculos más emocionales que  
126 son más difíciles para un producto, para sobresalir en el mundo de las marcas blancas, de  
127 las tiradas de precios... el vínculo emocional es lo más difícil conseguir.

128 **Claro, claro...**

129 Al final estamos trabajando el deporte para meter a grandes compañías, pero tú sabes que  
130 pones un video chulo, aunque estés hablando de tecnología, y empiezas a meter imágenes  
131 de deporte y de pasión y conectas con la gente ¿no?

132 Porque es raro que alguien no tenga alguna pasión por algún deporte, puede ser fútbol,  
133 puede ser tenis, puede ser golf... lo que sea. Pero ese enganche emocional con la pasión

134 por el deporte, pues está muy bien, y te abre muchas veces muchas puertas y consigues  
135 pasar de lo racional a lo emocional.

136 **Sí, yo la verdad que he descubierto haciendo el trabajo que claro, hacer marketing**  
137 **en el deporte es como más fácil todavía ¿no? Porque para la gente el deporte es una**  
138 **pasión y no tienes prácticamente que darles nada más, que solo con el deporte ya**  
139 **son felices.**

140 **Pero bueno, también encuentras una gran variedad de consumidores y cada uno**  
141 **quiere una cosa diferente y tiene sus necesidades, entonces veo que ahí también**  
142 **puede tener su parte interesante.**

143 **Y bueno, por enganchar ya con la siguiente pregunta, me viene perfecto que hayas**  
144 **tenido tantas experiencias, porque me gustaría que me contaras un poco tu**  
145 **valoración sobre este sector, el sector del marketing deportivo y sobre cómo ha ido**  
146 **influyendo cada vez más el marketing en este sector, influyendo en él al mismo**  
147 **tiempo.**

148 Bueno, yo pienso, mi valoración ahí es que el deporte o determinadas marcas deportivas  
149 han cambiado de rol. El deporte al final es contenido y es entretenimiento.

150 **Claro...**

151 Entonces, ya no es que digas que el deporte es deporte, o sea, el deporte bajo el punto de  
152 vista de marketing es contenido y es entretenimiento. O sea, es un producto puro de  
153 marketing. Es decir, está el plano deportivo, sí, y es importante porque si la gente no lo  
154 siguiera... Pero verdaderamente una marca como el Real Madrid si quiere está  
155 compitiendo con los líderes de comunicación porque ellos son los que generan el  
156 contenido ¿no?

157 **Claro, claro...**

158 Y lo que generan es entretenimiento. El contenido antes eran los 90 minutos del partido  
159 y ahora estamos siendo capaces con estrategias digitales de generar contenido 24/7 porque  
160 ese contenido, ese entretenimiento, se traduce en: los entrenamientos, lo que hacen los  
161 jugadores, como entrenan, como usan la tecnología, como les miden... O sea, sobrepasas  
162 ya lo que es el puro deporte y es un producto de marketing y entretenimiento brutal ¿no?  
163 Con unas oportunidades de generar ingresos impresionantes.

164 **Si...**

165 Entonces, es como que ha cambiado el escenario, o sea, el producto ya no es solamente  
166 el deporte como tal, es contenido y es entretenimiento, y (los clubes) juegan en esa liga  
167 ¿no? Y bueno, se ponen a competir con los grandes proyectos de los medios.

168 **Si, ya digamos que el deporte no solo compite con el equipo contrario, sino que**  
169 **también compite con otras actividades de entretenimiento ¿no?**

170 Efectivamente, efectivamente.

171 **De algún modo se podría decir, que el marketing ha sido el responsable de generar**  
172 **todo este contenido alrededor del deporte ¿no?**

173 Bueno, más que el marketing, yo creo que sobre todo ha sido la revolución de las  
174 estrategias de contenidos y la revolución digital y de los nuevos medios, las redes sociales  
175 y de internet ¿no?

176 **Aha...**

177 Yo creo que ahí es donde, a muchos se les ha venido sobrevenido porque eso es algo que  
178 ha sucedido, y que está ahí, y que verdaderamente es una gran revolución. El marketing  
179 viene después y bueno, dices: “esto está pasando aquí, soy capaz de analizarlo y ahora yo  
180 que estrategia hago para capitalizarlo”. O sea, yo no creo que sea el marketing el que esté  
181 cambiando esto. Sino que una estrategia de marketing es una consecuencia a algo que  
182 tienes que hacer para adaptarte a esta revolución de los medios de comunicación que hay  
183 ¿no? Sabes... más que, que verdaderamente sea el marketing el responsable.

184 **Si, o sea...**

185 Es más bien una estrategia de contenido... es una revolución al final del día ¿no? Pero el  
186 que ve eso como una oportunidad de reestructurar su marketing pues es el que se lleva el  
187 gato al agua ¿no?

188 **Si vamos, como que las estrategias de marketing han sido más reactivas a cómo ha**  
189 **ido evolucionando el mercado y cada uno ha sabido adaptarse o no.**

190 Si bueno, reactivo o proactivo ¿no? Eso es un fenómeno que está ahí, hay gente que es  
191 más proactiva y va por delante y entonces ve que esto sucede y hace una estrategia y gente  
192 que va más por detrás y que es más reactiva ¿no? Hay de todo, yo creo que no se puede  
193 generalizar así tanto...

194 **Aha... vale sí... claro... Vale pues, entrando un poco más así en el entorno**  
195 **corporativo, me gustaría que me comentaras un poco los pilares fundamentales de**  
196 **MGS y cuál es la finalidad de la empresa más allá de la propia rentabilidad de la**  
197 **misma ¿no?**

198 Bueno, nuestra estrategia principal es aplicar toda nuestra estrategia de transformación  
199 digital que tiene la compañía para muchos verticales y como gran esencia de su estrategia  
200 global a la industria del deporte. Es al final nuestro objetivo. Y como un poco,

201 enganchando con lo que hablábamos antes cómo capitalizar toda esta revolución de  
202 internet y esta nueva forma de consumir contenido y de generar contenido ¿no?

203 **Aha...**

204 Al final, la tecnología es la base que está detrás no, sin tecnología eso no sucede.

205 **Claro...**

206 Y bueno, pues nuestro objetivo es que la industria deportiva entienda, aprenda y se  
207 beneficie de esa gran oportunidad.

208 **Aha... claro...**

209 **(Nuria)** Yo lo que veo es que de alguna manera todo lo que hablábamos de la revolución  
210 tecnológica que es lo que ha cambiado la vida de la gente en general, no solamente de las  
211 empresas, sino la vida de la gente en general de cómo interactuar, de cómo comunicarse,  
212 de cómo generar contenidos y demás... Pues lo que hacemos desde MGS es, enfocado a  
213 las empresas, decirles: “¡Oye! Que el mundo ha cambiado, y tu si quieres aprovechar las  
214 oportunidades que el nuevo mundo te da, el nuevo entorno tecnológico te da, tienes que  
215 afrontar una serie de cambios en tu empresa porque ya tus clientes no interactúan contigo  
216 como lo hacían hace tiempo ¿no? Pero eso ha pasado en todas las empresas.

217 **(Marina)** Si no lo haces tú lo va a hacer tu competencia, o sea que al final transformarse  
218 digitalmente se convierte primero en una variable competitiva y luego casi en una  
219 variable, para muchos tipos de negocios, de existencia ¿no? Porque eso está aquí para  
220 quedarse, o sea, no va a cambiar ¿no?

221 **Claro, claro... Y bueno, para terminar un poco así con el bloque me gustaría conocer  
222 un poco los valores que tiene esta vertical de Microsoft y si son compartidos con los  
223 de Microsoft o son más cercanos al mundo deportivo...**

224 ¿Los valores de la compañía?

225 **Si, los de MGS.**

226 No, pero nosotros no tenemos unos valores distintos por ser de MGS.

227 **O sea, son compartidos.**

228 Nuestra compañía es una compañía que tiene un objetivo muy claro y es que la tecnología  
229 ayude a la gente a ser mejor, a vivir mejor en todos los planos, en el plano profesional y  
230 en el personal... y nosotros en nuestra vertical no tenemos una estrategia de valores  
231 distinta. Nuestra compañía tiene un ADN social bastante potente que nos llega también  
232 desde nuestro fundador, que sigue siendo a lo que se dedica Bill Gates. Y nosotros, por  
233 ejemplo, en el plano de MGS, pues siempre que podemos, como hacen muchas otras áreas  
234 de la casa, si hay un ángulo social que podamos trabajar, pues siempre lo hacemos ¿no?

235 Pues te podrá contar Nuria lo que estamos haciendo con fundación Real Madrid, lo que  
236 hacemos con Marcelo ¿no? Y como intentamos poner en la medida en la que puedas pues  
237 nuestro granito de arena, para que la tecnología haga que la gente tenga más  
238 oportunidades y más posibilidades.

239 **Aha...**

240 Pero MGS no tiene una estrategia distinta a la de Microsoft, esto es una estrategia global  
241 de compañía. Y nosotros bueno, somos un área más, un vertical más, pero no tenemos un  
242 posicionamiento distinto para nada.

243 **De acuerdo. Vale. Bueno pues pasamos ya al segundo bloque, no sé si te tienes que**  
244 **ir ya o...**

245 **(Marina se va y la entrevista continua con Nuria)**

246 **Bueno, una vez introducido un poco el tema de la entrevista y la actividad que**  
247 **desarrolláis como empresa en lo que a marketing deportivo se refiere, pasamos al**  
248 **siguiente bloque.**

249 **Me gustaría conocer desde tu punto de vista que es lo que más demanda ahora**  
250 **mismo un consumidor habitual de eventos deportivos ¿no?**

251 **Es decir, resulta muy obvio que lo que quiere una persona de este tipo es disfrutar**  
252 **viendo competir a su equipo favorito, pero en base a la información que he podido**  
253 **contrastar, parece que hay una fuerte necesidad/deseo por una serie de servicios**  
254 **complementarios que pueden marcar la diferencia a la hora de analizar los ingresos**  
255 **de un club.**

256 **¿Cuáles crees que pueden ser esos servicios que aportarían un mayor valor a la**  
257 **experiencia de los “consumidores” de un evento deportivo?**

258 Claro, yo aquí, es un poco lo que ha comentado Marina un poco antes ¿no? En el sentido  
259 de que, antes en los 90 minutos de partido en el caso del futbol, eran el momento estrella,  
260 y ahora mismo un fan de cualquier deporte, en general, no solamente quiere disfrutar de  
261 esos 90 minutos o el tiempo que sea de su equipo o jugador favorito, sino que quiere tener  
262 información continuamente sobre ellos y que de igual donde se encuentre. Es decir, que  
263 no tenga que ir al estadio para poder disfrutar de cierto contenido, sino que puedes estar  
264 en tu casa o en el otro lado del mundo y poder disfrutar de ese contenido.

265 **Aha...**

266 La tecnología y la digitalización del mundo, pues lo que permite precisamente es eso ¿no?  
267 Que cualquier persona pueda disfrutar de contenido deportivo o de contenido relacionado  
268 con el jugador del que eres fan o del equipo del que eres fan en todo momento, no

269 solamente del partido sino también del entrenamiento o de otros aspectos del propio  
270 equipo. Y esos servicios son a los que se enfocan o a los que deberían enfocarse hoy en  
271 día la mayoría de las entidades deportivas. Tienen que analizar cuáles son las peticiones  
272 que les hacen sus fans o sus seguidores y tienen que cubrir esas necesidades si quieren  
273 mantenerse enganchados con ellos.

274 **Y, por ejemplo, yo pensaba que con todo el tema de la digitalización y la**  
275 **multiplicación de pantallas parece como que no es necesario desplazarse hasta el**  
276 **estadio. Entonces claro, se plantea ahí un problema para los clubes. Porque si ahora**  
277 **mismo a mi como espectador me resulta mucho más cómodo ver un partido desde**  
278 **casa, que tengo todas las repeticiones, todos los planos en la televisión, tengo mi sofá,**  
279 **tengo mi Coca-Cola... Entonces, ¿En qué medida la digitalización también puede**  
280 **ayudar a los equipos a movilizar a la gente y llevarla al campo?**

281 Yo creo que no es incompatible. Primero porque las experiencias son totalmente  
282 diferentes. El fan o el seguidor lo que pide son experiencias, y una cosa es la experiencia  
283 que tienes en el campo o en directo, de hecho, los campos de futbol siguen llenos, y otra  
284 cosa es la experiencia que quieres y puedes vivir en un momento determinado. Es decir,  
285 yo creo que tienen que seguir cumpliendo o cubriendo la amplia gama de experiencias  
286 que sus fans están reclamando, porque además es una cuestión de que no tengas solo fans  
287 que acudan al estadio.

288 **Aha...**

289 Sino que puedas llegar y enganchar mejor con aquellos fans que no pueden acudir al  
290 estadio, que son muchísimos más.

291 **Claro...**

292 Entonces tu puedes tener, obviamente, hoy en día cómodamente desde casa puedes ver  
293 un partido de futbol. Te juntas con amigos y estas teniendo otra experiencia  
294 completamente diferente de si lo ves solo. Pero además si vas al campo la experiencia es  
295 completamente diferente. Es decir, tú eliges como fan que experiencia quieres vivir y lo  
296 que hacen los clubs o lo que deberían hacer es ofrecer el máximo número de experiencias  
297 posible a los fans.

298 **Aha...**

299 Y la tecnología te permite cubrir ese amplio rango de experiencias, antes por así decirlo  
300 tenías dos experiencias y ahora puedes trabajar 10 experiencias totalmente diferentes. Y  
301 eso es lo que te permite la tecnología. Entonces, yo creo que esa es la diferencia con  
302 respecto a hace años, lo que comentaba antes Marina.



303 **Aha... Si... Enganchando con la siguiente pregunta, me gustaría saber también que**  
304 **opinión te merece esta generación que hoy en día están en boca de todos, los**  
305 **millennials. Es innegable que, al igual que todas las generaciones anteriores, los**  
306 **millennials están revolucionando el mercado a la hora de consumir productos y**  
307 **servicios, tomando parte en muchos casos del proceso productivo y tratando de**  
308 **descubrir, crear, editar, interpretar y compartir contenidos propios con el mundo.**  
309 **Sin embargo, en base a los estudios de mercado realizados hasta el momento,**  
310 **observamos que pese a que ha sido esta generación la que ha forzado el cambio, son**  
311 **las generaciones anteriores las que están forzando a las empresas a adaptarse y**  
312 **actualizarse, ya que son los que realmente tienen un mayor poder económico.**

313 **Entonces, ¿qué importancia puede tener esta generación de los millennials que trata**  
314 **de consumir de otra forma, que necesita otro tipo de herramientas y otro tipo de**  
315 **soportes, en las estrategias de marketing que implementen los equipos?**

316 **El hecho de por ejemplo ¿tener wifi en el campo es determinante y al mismo tiempo**  
317 **importante?, porque igual el nivel de ingresos que posibilita no es significativo.**

318 Pues mira, mi punto de vista es que, en el sector deportivo, las edades de los fans son muy  
319 dispares y cada uno busca una experiencia diferente. Mi experiencia en el fútbol es que  
320 cuando tú vas al estadio hay gente viviendo el fútbol y no les importa si hay WIFI o si  
321 deja de funcionar o no, lo que quieren es ver el partido. Sin embargo, yo creo que la  
322 generación de los millennials es muy importante y está en boca de todos porque el mundo  
323 está cambiando y la tecnología permite a las empresas abrir un mundo muy amplio de  
324 posibilidades. Al final, los millennials y generaciones posteriores obviamente todavía no  
325 están en un nivel adquisitivo con el que se pueda hacer mucho negocio, pero no solamente  
326 el negocio viene de los fans directamente.

327 **Claro...**

328 El negocio se puede montar alrededor de estos fans sin necesidad de que sean los fans los  
329 que se gasten el dinero. Porque al final la publicidad, otros servicios complementarios  
330 que seguramente se puedan necesitar son los que van a cubrir esas necesidades de  
331 facturación, por así decirlo.

332 **Aha...**

333 Entonces, yo creo que cualquier generación es importante para los clubes en general,  
334 porque cada uno te va a pedir una experiencia diferente y a cada uno le puedes dar una  
335 experiencia personalizada y conseguir de ellos un retorno diferente. En el caso de los  
336 millennials con la transformación digital y con la tecnología y demás pues obviamente el

337 paso de analógico a digital, los millennials marcaron ese cambio tan enorme que ha  
338 habido en la sociedad en cuanto a tecnología, siendo los primeros nativos digitales. Y en  
339 cuanto a la forma de hacer las cosas.

340 **Claro...**

341 Yo creo que la estrategia de las compañías debe ser trabajar muy bien el enganche con  
342 estas generaciones porque estas generaciones son el futuro, es decir, son las generaciones  
343 que dentro de unos años tendrán el suficiente poder adquisitivo como para dotar de  
344 ingresos a los clubes ¿entiendes?

345 **Si...**

346 Al final estas trabajando el enganche con esta gente más joven, pero para que luego sigan  
347 siendo fieles a ti y a tu marca.

348 **Claro, no deja de ser al final el mercado potencial de aquí a futuro.**

349 Exacto...

350 En el caso de millennials o generaciones más jóvenes que quizás en este momento no  
351 tienen un gran poder adquisitivo, pero se pueden obtener *revenues* de forma indirecta  
352 ¿no?

353 **Claro...**

354 Pues eso, a través de campañas publicitarias tú quieres generar ese *engagement* con ellos  
355 como marca, porque tu contenido les interesa, pero ellos a lo mejor no tienen la capacidad  
356 económica necesaria para consumir pagando todo lo que tú tienes como objetivo de  
357 negocio.

358 **Aha...**

359 Pero son *influencers* de alguna manera en las generaciones más mayores porque al final  
360 les piden a sus padres o se buscan la vida para conseguirlo. Y luego en el futuro  
361 obviamente tendrán la capacidad de compra que tú esperas ¿no?

362 Son importantes para las empresas porque son el futuro de su negocio, pero de alguna  
363 manera también son el presente, porque activan otras categorías de inversión o de negocio  
364 vamos.

365 **Aha... Entiendo entonces, según lo que me comentabas antes un poco, que igual  
366 claro, las generaciones más antiguas sí que pueden rentabilizarse a nivel de ingresos  
367 pero que igual esta generación que aún no tiene el nivel adquisitivo suficiente  
368 también se rentabiliza a través de la generación de contenidos que pueden hacer o  
369 del impacto en redes sociales que puedan tener ¿no? Que al final también es dinero.**

370 Efectivamente... Porque claro, ellos consumen contenido en redes sociales y en otros  
371 espacios y además no tienen problema en tragarse un espacio publicitario, mira el  
372 fenómeno de YouTube.

373 **Aha... Si...**

374 Y el contenido hoy es el rey del marketing, la gente ya no busca spots publicitarios como  
375 los que se ven en la televisión. Ahora lo que busca es contenido, entonces, en la medida  
376 en que ese contenido enganche con tu fan o con tu cliente o con quien sea y tú puedas  
377 estar presente en ese contenido de manera directa o indirecta, estas enganchando con esa  
378 marca al consumidor ¿no?

379 **Si... Si, si... Totalmente...**

380 Y, además, bueno, pues a eso se le une efectivamente que tú en YouTube cuando te  
381 interesa ver un contenido, pues si tienes que tragarte un spot de 30 segundos antes pues  
382 te lo tragas. O si quieres ver una serie gratis sabes que te tienes que tragar los spots como  
383 en la tele o si quieres pagarlos, consumirlos sin ninguna publicidad.

384 Realmente, es lo mismo que paso en la televisión en su momento, y que sigue pasando.  
385 Que pasa, que ahora los millennials lo que hacen es consumir contenidos cuando ellos  
386 quieren, no cuando la tele te lo ponga.

387 **Claro, claro... Al final está claro que por un lado o por el otro acabas pagándolo.**

388 Se generan ingresos efectivamente.

389 **Vale, pues pasando a la siguiente pregunta ya... Bueno, hemos comentado ya la**  
390 **importancia que tiene la tecnología en el deporte, y me gustaría saber también**  
391 **vuestra visión a largo plazo de cuál es la importancia que puede llegar a tener, ya no**  
392 **al nivel que hemos estado hablando ahora de redes sociales y de impacto de la**  
393 **tecnología en las sociedades, que obviamente va a seguir creciendo y va a ser muy**  
394 **importantes. Sino también en todo lo que respecta al marketing deportivo que se**  
395 **realiza en el propio estadio ¿no? Todas aquellas acciones que se llevan a cabo dentro**  
396 **del estadio, y que pueden implementarse gracias a las nuevas tecnologías y al análisis**  
397 **de datos, ya sea de consumidores a través de aplicaciones o a través del canal de**  
398 **WIFI o a través de los propios mecanismos o herramientas que puedan llevar los**  
399 **jugadores, que permiten a las empresas crear a posteriori estrategias como el**  
400 **gaming. Que al final, generan también contenido y generan también ingresos para**  
401 **las compañías que están detrás.**

402 A ver, en general los clubes tienen que cambiar su forma de hacer marketing con los fans,  
403 y por lo tanto dentro de los estadios aplica también la tecnología y hoy en día en España

404 los estadios no están tecnificados para nada. O sea, las experiencias del fan en el estadio  
405 pueden cambiar rotundamente. Hoy un fan llega al estadio, se sienta, ve el partido y con  
406 respecto a los servicios que ofrece el estadio, solamente se consumen durante el descanso  
407 porque la gente no quiere perderse el partido.

408 **Aha...**

409 Entonces ahí la tecnología hoy por hoy y más a futuro permite implementar nuevas formas  
410 de interactuar con el fan dentro del estadio. Por ejemplo, no tienes por qué esperar al  
411 descanso para irte a comprar o para comerte unas patatas fritas, o para pedirte una bebida.  
412 De hecho, en EEUU hay gente repartiendo la comida por el estadio, porque tu desde tu  
413 sitio, desde tu móvil, haces un pedido y gracias a la tecnología de geolocalización sabes  
414 dónde estás y puedes pagar con el móvil y te llevan la comida a donde estas, no te tienes  
415 ni que mover, ni perderte ningún minuto del partido para poder consumir otros servicios  
416 que hay dentro del propio estadio ¿no?

417 **Si...**

418 Y que son negocio para el club. Eso es un ejemplo dentro de lo que puede generar *revenue*.  
419 Luego, por ejemplo, hoy la tecnología, en el caso del Real Madrid, por ejemplo, la  
420 aplicación que hemos desarrollado para ellos te permite ver en un momento dado ángulos  
421 de jugadas que tu desde el sitio donde estas no puedes ver. Eso es un poco lo que te  
422 permite la tecnología hoy en día ¿no?

423 Sin embargo, esto no es habitual, hay muchísimo trabajo que hacer en este sentido porque  
424 hay muchos clubes que todavía no tienen implementado ese tipo de tecnología en su día  
425 de partido, o ni siquiera en sus aplicaciones. O sea que sus fans no pueden acceder a ese  
426 tipo de tecnología.

427 El contenido, la grabación de ese contenido y la puesta a disposición de los fans a través  
428 de internet o de una aplicación o si estas en el estadio a través de la WIFI es lo que te  
429 permite tener ese contenido de forma inmediata. Y no solamente tu como fan, sino que,  
430 dentro del propio campo, ya de forma más profesional, de lo que estamos hablando ahora  
431 es que no decida si hay o no fuera de juego los árbitros de campo, sino un profesional  
432 desde un monitor en la cabina de producción. Hasta ese punto se está aplicando la  
433 tecnología hoy en día.

434 **Yo eso, por ejemplo, sí que he encontrado mucha información acerca de todo lo que**  
435 **se está llevando a cabo en EEUU y todas las tecnologías que están aplicando. Y de**  
436 **algún modo yo también me preguntaba si esto podría aplicarse en España.**

437 Claro que sí, totalmente. En Francia, el Olympic de Lyon ya tiene lo que nosotros  
438 llamamos un *Smart Stadium*. Es un estadio en el que no se puede pagar con dinero en  
439 efectivo, sino que todo se realiza a través del móvil. Desde que pasas los tornos, tienes  
440 un código en el móvil que te permite acceder al mismo. Y esto ya está pasando, es cuestión  
441 de que de que el club en particular de “el salto” y apueste por la digitalización.

442 **Aha...**

443 Porque al final los clubs son empresas y se mueven por objetivos de negocio. Cuando un  
444 club se da cuenta que cuando el fan está en el estadio puede consumir una cajita de patatas  
445 fritas durante el partido sin moverse de su sitio y que con eso lo que hace es triplicar su  
446 venta de patatas fritas en un solo partido, en el primer partido que implementaron eso.  
447 Pero es que la siguiente la quintuplicaron, pues eso es un negocio para el club. Por lo  
448 tanto, ya está recuperando la inversión en tecnología que ha hecho. Aparte de situar al  
449 club como un club puntero en tecnología, mejoran su valoración de marca, con lo que  
450 mejora de alguna manera los ingresos de posibles patrocinadores... Es decir, todo va  
451 sumando.

452 **Claro...**

453 Es decir, todo repercute en los ingresos de los clubes, lo que pasa es que el cambio en la  
454 visión tradicional de los deportes es importante. Y tienen que creer que la digitalización  
455 es importante para sus negocios y saber cómo esa digitalización puede plasmarse en  
456 mejorar tu negocio.

457 **O sea, que es un poco también como que hay que educar al consumidor y adaptarlo**  
458 **a estas tecnologías y a este mundo digital en el que todo puede ser diferente y puede**  
459 **mejorar en muchos aspectos ¿no?**

460 Totalmente.

461 Seguramente habrá muchos consumidores que habrá que educarlos, pero también habrá  
462 muchos otros que vengan educados y te lo pidan.

463 **Claro...**

464 Pues lo que hablábamos antes de los millennials y de las generaciones más mayores ¿no?  
465 Seguramente que a mi padre tienes que educarlo en cómo usar un móvil y un Smartphone,  
466 porque ha sido durísimo para ellos pasar del entorno móvil normal, que al final bueno  
467 pues lo entendieron bastante bien. Pero ya cuando les metes en el entorno Smartphone,  
468 ellos no entienden cómo funciona eso, pero en cambio para un nativo digital es súper  
469 natural, no saben cómo funciona un móvil de hace 40 años.

470 **Si claro... La ruedecita aquella no...**

471 Habrá fans que habrá que educar y otros que en cuanto vean el beneficio se animarán a  
472 aprender cómo funciona este nuevo modelo y harán el esfuerzo de adaptarse a los cambios  
473 que propone la tecnología. Al final hay una innegable y es que el móvil lo llevamos  
474 siempre encima y eso es cualquier generación prácticamente. Y los nativos digitales te lo  
475 están pidiendo claramente, te están pidiendo poder entrar al estadio con el móvil y poder  
476 consumir contenidos y compartirlos en redes sociales con sus amigos en tiempo real.  
477 Y respecto al futuro, nosotros la visión que tenemos es la experiencia de ver cualquier  
478 deporte desde cualquier sitio como si estuvieras en el propio estadio ¿no?

479 **Aha...**

480 Es estar en tu casa y que la realidad virtual te pueda recrear la experiencia de estar sentado  
481 en el estadio, que mires a los lados y tengas gente. Y que el sonido envolvente te sumerja  
482 en la experiencia de estar en el estadio, con el ambiente, con los gritos... Para mi ese es  
483 el futuro, el que puedas ver en un momento dado en directo, reproduciendo en realidad  
484 virtual, la experiencia que se está viviendo ahora mismo en los estadios.

485 **Si, o sea, de algún modo sería como romper las paredes del estadio ¿no?**

486 ¡Exacto!

487 **Permitir a todo el mundo entrar en un estadio digital.**

488 Exacto, exacto... O que estás en tu casa sentado en el sofá y de repente la pared de  
489 enfrente se rompe, se abre todo y parece que estas desde tu sillón en el estadio viendo el  
490 partido en directo ¿no? Esa es la experiencia de futuro en la que se está trabajando y que  
491 algún día se podrá vivir.

492 **Aha...**

493 Que hoy no se vive excepto en EEUU porque no es una experiencia que este tan avanzada  
494 pero que ese es el ideal ¿no? Lo que tu decías, estar sentado en el sillón de tu casa  
495 tranquilamente con una Coca-Cola viendo el partido, pero en vez de en la televisión, estás  
496 viviendo la misma experiencia que si estuvieras en el estadio, que esa es la diferencia  
497 entre estar en el estadio o no estar en el estadio ¿no?

498 **Claro...**

499 Estar ocupando el sitio de una persona que esté sentada en el estadio, pero en un asiento  
500 virtual propio, que te permite estar sentado en tu casa viendo como el de al lado tuyo está  
501 gritando al árbitro, o está interactuando contigo, o está cantando y tú puedes cantar con  
502 ellos.

503 **Si, la verdad es que suena muy interesante y muy prometedor, la verdad que sí.**

504 **Has comentado antes también, sobre el Olympic de Lyon el tema de los móviles...**  
505 **yo he estado buscando por internet y sobre todo en lo que respecta a los equipos**  
506 **europes, sobre el que más información he encontrado es sobre el Manchester City.**  
507 **Que al parecer está llevando a cabo muchas estrategias de marketing y demás, y**  
508 **tienen, así como bandera la estrategia del *crowdsourcing*, que no es otra cosa que la**  
509 **con-creación de contenidos y la externalización de tareas, por ejemplo, la aplicación**  
510 **del Manchester City la han debido crear los propios aficionados, les han dado el**  
511 **permiso para crearla y la han creado. O, por ejemplo, apuestan mucho también por**  
512 **el *Social Broadcasting* y todo este tema, que les permite tener ese *feedback* con los**  
513 **espectadores.**

514 **Y me gustaría saber un poco ¿qué estrategias de digitalización estáis desarrollando**  
515 **un poco con equipos, como me comentaste, como el Madrid o la Real Sociedad? Si**  
516 **hay alguna estrategia de este tipo que estéis desarrollando o alguna que os gustaría**  
517 **implementar.**

518 Pues estamos trabajando continuamente con ellos en mejorar. Porque a ver, estos equipos,  
519 bueno, en general es un sector que está bastante atrasado en este sentido, entonces pues  
520 bueno, a excepción de equipos como el Manchester y demás, el resto están haciendo el  
521 cambio ahora. Pero la verdad es que es muy sorprendente que según se van metiendo en  
522 este momento de transformación digital, van viendo cada vez más claro las oportunidades  
523 que hay. Y ahora mismo, en el caso del Real Madrid, pues lo que te contaba de la  
524 aplicación, de lo que puedes hacer con ella, de cómo puedes jugar, la aplicación es  
525 diferente si estas dentro del campo a si estás en tu casa, cuando estas en el campo si te  
526 conectas a la WIFI del campo te ofrece unos contenidos y cuando estas en casa otros,  
527 tienes posibilidades de concursar cuando estas dentro del campo y conectado a la app, de  
528 interactuar tanto durante como antes y después del momento del partido, de jugar, de  
529 apostar... Pues bueno, un poco todo el negocio que hay alrededor ¿no?

530 **Claro...**

531 Y estos clubes españoles están en ese momento de cambiar su forma de trabajar en todos  
532 los sentidos y de interactuar con sus fans y demás. Incluso, en el caso del Madrid y de la  
533 Real, no solamente con sus fans sino también con el resto de ciudadanos de la propia  
534 ciudad ¿no? Porque son un referente para sus fans, pero son un referente turístico también,  
535 entonces, como que abren este momento de digitalización más allá de sus fans, de la  
536 aplicación y se convierten en un referente para la ciudad, y es un punto de visita turística

537 para todos los turistas que vienen. Y entonces, por así decirlo, se integran dentro de la  
538 *Smart City*, del cambio digital que están llevando a cabo también las ciudades.

539 Y obviamente, este es el punto de partido, pero como tu decías, pero poco a poco los  
540 clubes se van metiendo, van cambiando su forma de interactuar con sus fans, van  
541 conociendo mejor a sus fans, que los que les pasaba era que tenían bastante bien  
542 controlados a aquellos que son socios del club, los que interactúan con ellos  
543 habitualmente, los que viven más cerca... pero tienen millones de fans alrededor del  
544 mundo, con los que hasta ahora, el contacto que han tenido han sido redes sociales y poco  
545 más. Pero obviamente, las herramientas siguen evolucionando y la tecnología ya está ahí  
546 para que el punto de vista de negocio y de marketing, pensemos lo que queremos hacer  
547 porque la tecnología siempre nos va a permitir hacerlo. Va a haber que trabajar en ello  
548 quizás un poco más o un poco menos pero ahora a los que nos toca pensar que es lo que  
549 queremos hacer es a nosotros. Y estudiar bien quienes son nuestras audiencias, que es lo  
550 que nos están pidiendo, que es lo que quiere un fan y lo que quiere un no fan, es decir, un  
551 seguidor en redes sociales, por ejemplo. Qué contenido querrán consumir y qué quieren  
552 hacer con ese contenido. Y qué puedo ofrecer y cómo pueden comunicarse entre ellos y  
553 cómo puedo establecer contacto entre ellos y qué pueden compartir entre ellos. Pues  
554 efectivamente, si hay uno que está en el campo y puede grabar con su móvil un contenido  
555 desde un punto de vista, diferente al que está en el otro lado del campo, y pueden subirlo  
556 inmediatamente a un espacio común donde se está comentando la jugada... O sea, ese es  
557 el tipo de cosas que cada vez más van buscando los fans y que hoy por hoy se puede hacer  
558 con tecnología. Quizás el Real Madrid todavía no ha llegado a ese punto y bueno, en  
559 España por el tema de... no es, quizás no es tan habitual ¿no?

560 **Sí...**

561 Porque no estamos acostumbrados a compartir contenido quizás en un espacio común  
562 más allá de las redes sociales. El siguiente paso, pues sería eso, crear un espacio común  
563 en un sitio determinado como puede ser la app o cualquier espacio que determine el club.  
564 Y a través de ese contenido que los propios fans creen, pues abordar otras estrategias de  
565 marketing y comunicación que enganchen más a los fans ¿no?

566 **SI, vamos... Entiendo que es un poco que las estrategias están todavía en el proceso**  
567 **previo de analizar el mercado y analizar el consumidor antes de llevar a cabo una**  
568 **estrategia concreta ¿no?**

569 Exacto... Ver, que es lo que quiere ahora mismo, pues están en el momento de recoger,  
570 en el caso de España, información. Aunque hay clubes como el Madrid que ya tienen un



571 montón de datos y ya tiene consolidados toda la información de sus fans, no solamente  
572 los que son socios sino con los que interactúa en redes sociales, en una sola plataforma,  
573 porque antes la tenían dividida en un montón de plataformas y no tenían la información  
574 consolidada del fan. Por lo tanto, no podían tomar decisiones de estrategias de marketing  
575 o de comunicación, de qué contarles o qué contenido ofrecerles. Ahora que lo tienen todo  
576 en una misma plataforma están haciendo ese análisis para saber: “el fan aquel que vive  
577 en indonesia, que contenido le gusta, qué le puedo ofrecer, cómo le gusta y cómo puedo  
578 hacérselo llegar en el menor tiempo posible al menor coste posible. Ese es el análisis en  
579 el que hoy por hoy se encuentran los clubes españoles. En analizar quienes son sus  
580 clientes y cómo pueden conseguir conectar con sus fans y al mismo tiempo hacer más  
581 negocio.

582 **Aha... Muy bien, pues así para ir terminando, pasamos ya a la última cuestión. Me**  
583 **gustaría saber también ¿qué inconvenientes habéis tenido a la hora de convencer a**  
584 **los clubes de la importancia de la tecnología? Un poco lo que hemos estado hablando**  
585 **¿no? Y por qué pensáis que se está retrasando tanto la introducción de la tecnología**  
586 **en el deporte aquí en España particularmente, porque en EEUU por ejemplo es**  
587 **mundo aparte, pero en otros países europeos también van bastante por delante ¿no?**  
588 **Y bueno, sobre todo a qué achacáis ese problema de implantación de la tecnología y**  
589 **si pensáis que es culpa de los clubes o igual es un poco más “culpa” del consumidor,**  
590 **que no está demandando ese producto.**

591 No, yo creo que es por los modelos tradicionales de negocio que tiene España, no pasa  
592 solamente en los clubes, es decir, no pasa solamente en el sector deportivo, sino que pasa  
593 también en otros sectores. Normalmente, la tecnología en el business es un departamento  
594 dentro las empresas y dentro de estos departamentos se piensa normalmente desde un  
595 punto de vista de tecnologías ¿no? Pues en cómo implantar tecnología dentro de la propia  
596 empresa.

597 Pero los CIO's no han estado involucrados en los objetivos de negocio lo suficientemente  
598 como para pensar en el negocio ¿vale?

599 **Aha...**

600 O sea, los CIO's tradicionalmente que son los responsables de tecnología de las empresas,  
601 pensaban en cómo solucionar las necesidades de la empresa en cuanto a temas de  
602 tecnología, pero no han estado involucrados tradicionalmente en cómo generar negocio  
603 para su empresa ¿no? En el caso de su rol, pues a través de la tecnología ¿no?

604 Ahí es donde yo creo que, en general, en el sector deportivo las empresas no han adoptado  
605 la tecnología lo rápido que debieran. Un ejemplo muy claro, tu y yo ahora mismo estamos  
606 manteniendo una reunión, esto te puedo asegurar que no lo hacen la mayor parte de las  
607 empresas en España. Yo estoy en mi casa, tu estarás en otro sitio en Zaragoza, no tengo  
608 que ir a la oficina todos los días para estar trabajando, yo ahora mismo estoy trabajando  
609 y termino contigo y sigo trabajando, y tengo acceso a las herramientas internas que me  
610 van a permitir seguir haciendo mi trabajo en mi casa. Entonces, te puedo asegurar que la  
611 mayor parte de las empresas no tienen tecnología que permitan a sus trabajadores acceder  
612 desde su casa a las herramientas que necesitan para hacer su trabajo. Pero esto es porque  
613 los departamentos de informática y tecnología no se han visto involucrados en la  
614 generación de ese negocio. Pero si estos departamentos se involucraran o tuvieran  
615 objetivos de cómo generar más negocio entre los clientes, se preocuparían de trabajar con  
616 el departamento de marketing para ver cómo pueden ayudarles a generar ese negocio,  
617 porque al final el previo para ventas es marketing. Marketing hace su trabajo para generar  
618 ese ruido en el mercado, ventas va al mercado y con el ruido generado agarra esos leads  
619 y genera esas ventas, es decir, si todo el equipo directivo de una empresa trabajara con el  
620 mismo objetivo pues verían que la tecnología es una herramienta que les puede ayudar a  
621 llegar a los clientes que tienen en todos lados. Es decir, que gracias a la tecnología y la  
622 digitalización la distancia no tiene por qué ser un problema.

623 Entonces, yo creo que esto no es una cuestión de que no se lo pidan ¿no? Los millennials  
624 lo están pidiendo ¿no? Incluso hoy en día muchos clientes que no son de esa generación  
625 compran desde su casa.

626 **Aha...**

627 Es decir, no todos los negocios tienen hoy esa posibilidad, pero no es una cuestión de que  
628 los consumidores no lo demanden (si no de madurez empresarial)

629 De hecho, cuando la empresa ve que la digitalización puede generarle esos ingresos tiene  
630 claro que lo que tiene que hacer es invertir en tecnología para poder abordar nuevas  
631 estrategias de marketing y de digitalización. En el momento en el que una empresa hace  
632 un estudio para ver como gracias a la implantación de una solución tecnológica puede  
633 generar más ingresos y el estudio se lo demuestra pues aborda esa situación, lo que pasa  
634 es que no se ha hecho hasta ahora.

635 En el momento en el que se ven ejemplo como el del Olympic en el que dicen: “Oye,  
636 mira, es que en el primer partido en el que implementé esta tecnología vendí el triple de

637 lo que venía haciendo durante años pues está claro que ya ha rentabilizado la inversión  
638 tecnológica que has hecho ¿no?

639 Es eso, no que el cliente no lo pida, el cliente está abierto a todas las posibilidades que le  
640 ofrezca el club.

641 **O sea, que por lo que me comentas un poco, es un problema más interdepartamental,**  
642 **más interno de las empresas, y un poco quizás relacionado con la miopía del**  
643 **marketing, es decir, lo que comentabas un poco quizás de los CIO's que se centran**  
644 **solo en la tecnología en vez de en las necesidades reales del consumidor, que es lo**  
645 **que realmente te va a dar tu oportunidad de negocio y tus ingresos en la empresa**  
646 **¿no?**

647 Exacto, exacto... Yo creo que la empresa española tiene un modus operandi bastante  
648 tradicional y tiene que dar el salto y tiene que ver que el mundo está cambiando y que  
649 tienen que cambiar con él porque si no van a ver descender su competitividad.

650 **Claro, claro...**

651 De hecho, las empresas que nacen en la era digital, nacen con otros parámetros  
652 completamente diferentes, es decir, ya nacen con otra forma y otra filosofía de operar,  
653 donde la tecnología es el centro de su negocio. Porque es lo que les permite llegar a más  
654 gente, sobre todo las pequeñas empresas. Cuando nace una empresa, que es pequeña, y  
655 que quiere llegar a cuanta más gente mejor ¿no? En este sentido, la tecnología es un  
656 facilitador, y el que lo aprovecha es el que se da cuenta que le va a generar negocio y es  
657 competitivo.

658 **Si, pues totalmente de acuerdo. Y nada, hasta aquí la entrevista. Muchas gracias por**  
659 **todo, por preocuparos y por concederme la entrevista. Y espero que os haya gustado**  
660 **tanto como a mí, la verdad que para mí es muy importante para mi trabajo y la**  
661 **verdad que me ha resultado muy interesante, porque se aprende mucho hablando**  
662 **con gente que realmente trabaja de esto.**

663 Bueno, nosotras encantadas, porque nos encanta hacer estas cosas.

664 **Perfecto, pues muchas gracias.**

