



MKT DEPORTE

FAN EXPERIENCE

Dictamen de Expertos

Asociación de Marketing de España
Capítulo "Deporte"



ASOCIACIÓN
DE MARKETING
DE ESPAÑA



INTRODUCCIÓN

Este documento recoge las principales claves y conclusiones emanadas del proceso de trabajo desarrollado por los miembros del Comité de Expertos del capítulo “Deporte” de la Asociación de Marketing de España. Se presentan las conclusiones del Dictamen de Expertos elaborado entre diciembre de 2018 y enero de 2019 sobre el tema de *Fan Experience*, estructurado en dos apartados:

- **MARCO CONCEPTUAL**
- **RETOS DEL *FAN EXPERIENCE***

Así mismo, el Dictamen se nutre de citas (*quotes*) de diversos miembros del Comité de Expertos acerca de la temática de *Fan Experience*.

Miembros permanentes del capítulo “Deporte” de la Asociación de Marketing de España

María Sánchez del Corral

Presidente, Asociación de Marketing de España
Directora de Marketing Institucional y Marca, Telefónica

Victor Conde

Director general Asociación de Marketing de España

Enrique Arribas

Co-coordinador capítulo “Deporte”, Asociación de Marketing de España
Director de Marketing Corporativo y Marca, Grupo Santander

Carlos Cantó

Co-coordinador capítulo “Deporte”, Asociación de Marketing de España
CEO, SPSG Consulting

Miembros del Comité de Expertos

Ana Argote

Directora de Patrocinios, Grupo Mahou San Miguel

Maria Barberá

Consultora

Pablo Bellido

South Europe Leader, Nielsen Sports & Entertainment

Gregory Bolle

Head of Global Partnerships and Marketing, LaLiga.

Jesús Bueno

Vicepresidente EMEA - NBA

Ona Carbonell

Deportista de élite, natación sincronizada

Iris Córdoba

Directora general, Global Sports Innovation Center
powered by Microsoft

M^a Carmen Fernández

Directora de Innovación, Mediapro

Alberto Fernández

Director general de Comunicación, Endesa

Rafael Fernández de Alarcón

Director global de Patrocinios, Telefónica

Enrique Geijo

Director de Patrocinios, Santander

Marc Gené

Deportista de élite, piloto Fórmula 1

Agustín García

Director de Sports & Entertainment, Sabadell Urquijo

Óscar Mayo

Director de Desarrollo Internacional y miembro
del Gabinete de Presidencia, LaLiga

José Montero

Vicepresidente ejecutivo, Federación Española
de Baloncesto

Jennifer Pareja

Asesora del Gabinete de Presidencia, Consejo Superior
de Deportes

Federico Pinilla

Director de Patrocinios, Comité Paralímpico Español

Pau Serracanta

Managing Director, Dorna Sports



FAN EXPERIENCE: MARCO CONCEPTUAL DE ANÁLISIS

Partiendo de la definición clásica de marketing como aquel proceso por el cual se identifican y satisfacen necesidades (y preferencias) de una manera rentable (económica, social, etc.) para todas las partes, el *fan experience* ocupa, sin duda, un lugar de preponderancia y relevancia en el marketing deportivo.

Para satisfacer las necesidades de los fans (u otros *stakeholders* del *Sports Business*, como patrocinadores, promotores, organizadores, inversores, entidades deportivas, etc.), primeramente, es preciso que éstos estén *engaged*; es decir, que tengan, de forma natural, una predisposición a consumir deporte (como espectador, como participante, como consumidor, como seguidor, etc.). En general, se puede afirmar que **aproximadamente a un 80% de la población le gusta el deporte** (aunque no cualquier deporte), con lo cual el proceso de *engagement* es más amplio, está más extendido y es más alcanzable que otros productos o servicios.

No obstante, el *engagement* por el *engagement* no tiene sentido práctico y empresarial, a menos que éste pueda ser monetizado. Recordando la definición de marketing, la satisfacción de las necesidades tiene que ser rentable; es decir, tiene que poder alcanzar un objetivo empresarial

(ya sea, repetimos, de carácter económico, social, etc.). **Y la monetización del *engagement* sólo puede darse si existe una satisfacción** del producto/servicio que se recibe. Es decir, si el fan (u otro *stakeholder*) está satisfecho. Si no se diese la ecuación positiva de la satisfacción, es impensable que se pudiera monetizar por parte de la *property* deportiva (club, liga, evento, competición, federación, deportista, etc.) el caudal de *engagement* que lleva asociado el deporte.

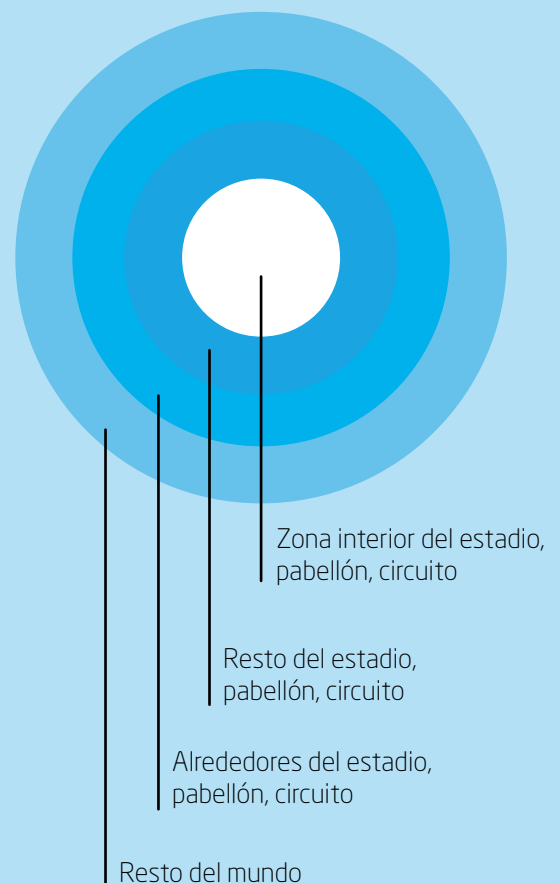
En el mundo del deporte, el engagement es más factible y se parte de una posición más privilegiada. No obstante, la monetización se convierte en el verdadero reto a conseguir, y resulta inalcanzable si el fan no muestra satisfacción.

¿Cómo se puede satisfacer el engagement del fan para que se aumenten las posibilidades de monetización?

Si se parte de la definición de satisfacción siguiendo, entre otros, el modelo de los profesores **Parasuraman, Zeithaml y Berry** (desarrollado en el año 1.985), se puede estimar el nivel de satisfacción comparando las expectativas con las percepciones. Es decir, y para poner un ejemplo deportivo: comparación entre las expectativas antes de asistir a un partido de baloncesto de la Selección Española absoluta con las percepciones después de presenciar el citado partido. Si las percepciones (postpartido) superan o igualan a las expectativas (prepartido), el fan recibe satisfacción. En caso contrario, la aparición de elementos de insatisfacción conllevará, sin duda, que el proceso de monetización sea mucho más arduo.

El modelo ServQual de los profesores **Parasuraman, Zeithaml y Berry** desarrolla ampliamente los factores que inciden tanto en la creación de expectativas como en la generación de las percepciones posteriores. Es un ejercicio altamente recomendable (especialmente para las *properties* – clubs, federaciones, ligas, competiciones, eventos, etc.-) analizar cada uno de estos componentes o factores que influyen en la satisfacción general del fan en su interacción con el evento, partido, etc. (es decir, en el *fan journey*). Y esta interacción debería analizarse contemplando dos elementos esenciales para que la satisfacción devengue en una mayor propensión a la monetización:

- **La amplitud temporal de la satisfacción:** es decir, la experiencia del fan (*fan experience*) no se debe limitar al evento/partido/competición, sino que debe conceptualizarse durante el mayor tiempo posible (incluso durante todo el año).
- **La amplitud territorial de la satisfacción:** es decir, la experiencia del fan (*fan experience*) no debe limitarse al espacio físico en el que se desarrolla el evento o partido, sino que debe incluir la totalidad del **modelo de los “4 anillos”** (SPSG), abarcando tanto el estadio/pabellón, como sus alrededores así como el resto del mundo (gracias especialmente a las tecnologías y, en particular, aunque no únicamente, a internet).



El **análisis del Fan Journey** (como base para el diseño de una mejor *Fan Experience* que maximice la satisfacción y, por ende, las probabilidades de monetizar), debería beneficiarse de la aplicación del concepto de "servucción" (producción de los servicios),

concepto y vocablo creado en 1987 por los profesores **Pierre Eiglier** y **Eric Langeard**, de la Universidad de Aix-en-Provence (Francia). **El modelo de Servucción**, de manera muy simplificada, incorpora cinco elementos de análisis:



El propio cliente-consumidor-fan.



El personal en contacto con el fan-cliente.



La existencia de otros clientes-consumidores-fans que tienen una influencia y un impacto notorio en las percepciones y, por consiguiente, en la satisfacción global de la experiencia.



Los procesos internos, fundamentales para una adecuada y eficiente operativa (manualización, procesos, etc.).



Los elementos físicos: por ejemplo, los estadios, los pabellones, los circuitos, las instalaciones, etc.

EL FAN EXPERIENCE DEL AÑO 2025

El Comité de Expertos del capítulo “Deporte” de la Asociación de Marketing de España ha identificado los siguientes diez retos relacionados con el *Fan Experience* de cara a 2025:



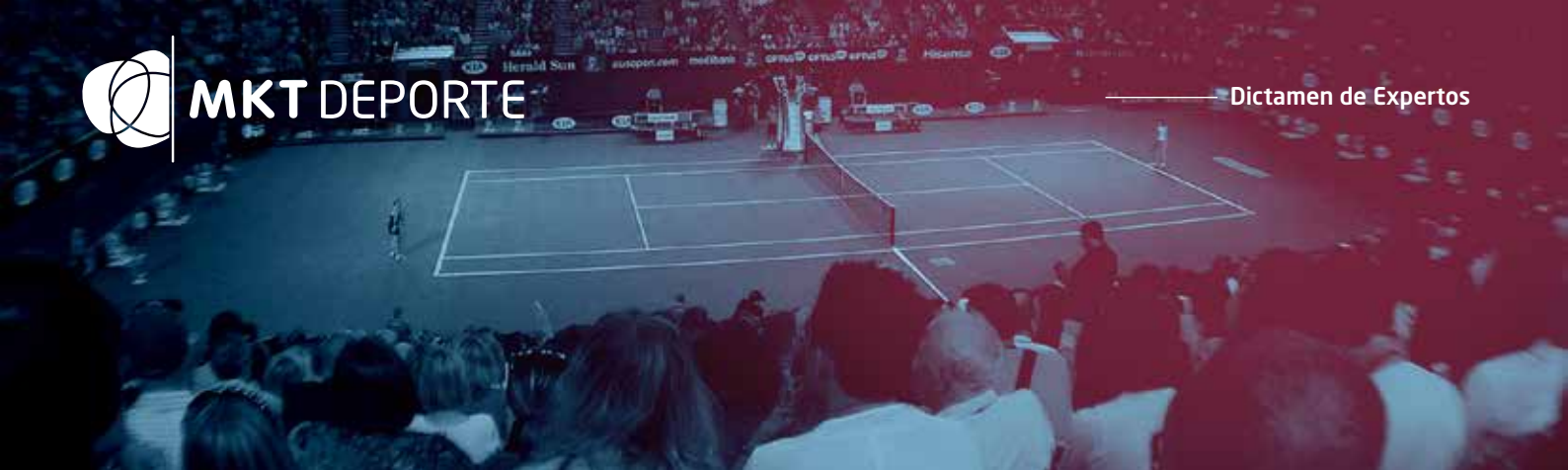
1. COMUNIDAD GLOCAL

- La estrategia para llegar al fan claramente debe ser *glocal*; es decir, pensando de forma global pero implementando de manera local, teniendo en cuenta las características e idiosincrasia de cada cultura y territorio geográfico.
- Puesto que la tecnología permite democratizar el acceso a contenidos así como ha facilitado la comunicación y el transporte, los fans están globalmente conectados (física y/o virtualmente). En este contexto, las comunidades de fans son también globales, y comparten pasiones y emociones (un claro ejemplo son los *eSports*).
- Las experiencias son cada vez más inmersivas e inclusivas, desarrollando conceptos únicos pero replicables, y que se adapten a cada escenario y situación concreta.



2. EXPERIENCIAS COMO COMBINACIÓN DE LO FÍSICO Y LO VIRTUAL

- No existe un mundo *on-line* así como no existe el marketing digital. La realidad, de hecho, es la combinación del mundo físico y del mundo virtual y digital, así como el marketing es el marketing, combinando los aspectos marketinianos del mundo físico con los del mundo digital. En este contexto, las experiencias combinan e integran componentes y elementos del mundo físico y del mundo virtual, conformando experiencias únicas y completas.



3. EXPERIENCIAS NON STOP (365/24/7)

- Las experiencias se crean y se consumen de forma continua, todo el año, las 24 horas del día. La relación de *engagement* con el deporte, con el evento, con el club, con la federación o con el deportista se da tanto el día del partido o competición, como en el día de no-partido o competición. De esta manera, el *engagement* se refuerza constantemente, permitiendo un mayor impulso a la satisfacción y, por ende, se maximizan las posibilidades de monetización.
- El deporte evoluciona, y ya no sólo se considera el directo (el partido, el evento o la competición no dejan ser de un *reality show* como contenido mediático con emociones y pasiones), sino también otros momentos y situaciones (*highlights*, diferido, pre y post partido, etc.) con lo que la experiencia se enriquece con otra tipología de emociones y pasiones, menos relacionadas con la acción (el partido, el evento, el juego) y más con el entorno.
- Por otra parte, la experiencia no sólo es continua en el tiempo, sino que en el plano geográfico también es extensiva. Las experiencias se dan en todos los anillos o zonas del modelo de los "4 anillos", desde el propio estadio, circuito, pabellón o recorrido, hasta la zona anexa al mismo (donde pueden desarrollarse activaciones de los *sponsors*, por ejemplo), hasta el tercer anillo (consistente en la zona de acceso pública pero que influye e impacta en la satisfacción del fan), llegando hasta el cuarto anillo (en numerosas ocasiones, apoyándose en la efectiva ayuda de las tecnologías, que permiten vivir experiencias deportivas únicas, ya estés en una playa en Bermudas o en el sofá de un hotel —ya sea Francia o Texas—).

4. DEMOCRATIZACIÓN DEL CONTENIDO DE LA EXPERIENCIA (EL FAN)

- No se puede hablar de una sola tipología de fan y, por supuesto, tampoco de una misma intensidad y *engagement* del fan. De hecho, y con el fin de ampliar el público objetivo y, por ende, y a través del proceso de satisfacción, incrementar las posibilidades de monetización, la base del fan se ha ampliado. Así, a los *Avid Fans* (o mega fans) se les añade los *Casual Fans*. Esta evolución está totalmente alineada con la propia evolución del deporte, pasando de *sport* a *sportainment* (es decir, ampliando el espectro desde un nivel en el cual el deporte estaba principalmente centrado en la competición, a un concepto más amplio que integra deporte y entretenimiento). En este contexto, las experiencias, sin duda, toman un protagonismo mucho mayor constituyéndose en unos de los puntos gordianos del nuevo paradigma.
- En este proceso, sin duda, se integra la democratización del contenido, no sólo a través de más y mayormente accesibles canales, sino también a partir de una mayor amplitud y extensión de las propias experiencias.
- De hecho, el fan se incorpora al propio proceso de creación de la experiencia, generando contenido (*user generated content*), aflorando el concepto de cocreación. La incentivación al fan para que cree su propio contenido (que se divulga posteriormente) está alineado con el concepto de democratización, pero también a la voluntad de fortalecer el *engagement*, a través de una participación mucho más proactiva del fan en el propio *Fan Journey* y *Fan Experience*. En este sentido, el modelo de Servucción de Eiglier y Langard antes citado ya apuntaba la importancia del propio cliente (fan en este caso) en el proceso de "servucción" y la influencia que tiene su propia presencia y actividad en la satisfacción global de la experiencia.
- Adicionalmente al rol que el propio fan ejerce en el proceso de creación de la experiencia se identifica la presencia de *superfans* o líderes, ejerciendo el papel de verdaderos influencers. Identificar y mantener una adecuada relación con estos *superfans* es y será clave tanto para las *properties* del deporte (clubs, ligas, eventos, federaciones, competiciones, etc.) como para las marcas patrocinadoras, por su poder de influencia en las masas.



5. DEMOCRATIZACIÓN DEL CONTENIDO DE LA EXPERIENCIA (EL CANAL)

- La democratización del contenido de la experiencia no sólo aflora desde la perspectiva del propio fan, sino que se hace factible gracias a la aparición de una mayor variedad de canales de acceso al contenido.
- Una mayor variedad de plataformas de acceso que incluye desde el *video on demand* y las OTT (tanto las generalistas como las que son desarrolladas por las propias *properties* del deporte), hasta la aparición de las antiguas redes sociales (Twitter, Facebook), realmente convertidas en verdaderas plataformas de acceso a contenido, en este caso, deportivo.
- Por otra parte, otros actores van tomando posiciones y aparecen en el nuevo paradigma de acceso a contenido deportivo, tales como los propios *influencers*, así como las empresas de apuestas y de *Daily Fantasy Sports*, ávidas de generar tráfico hacia sus plataformas con el fin aumentar la monetización.
- En definitiva, nos acercamos a un escenario de accesos al contenido de forma multidispositivo (no solo la segunda pantalla, sino también la tercera y la cuarta, agregando valor a la experiencia global), y a través de multiplataformas (algunas de las cuales optarán por un modelo *Advert Revenue Share*).



6. EXPERIENCIAS MONEY CANNOT BUY

- Las experiencias del fan deben sofisticarse si se pretende posibilitar el proceso de satisfacción. Ya no basta con las entradas a un evento deportivo, aspecto que se convierte, en numerosas ocasiones, en una *commodity*. La entrada debe formar parte de un concepto más amplio, de un concepto que se llama experiencia.
- Las experiencias, pues, deben ser más sofisticadas, creando sinergias entre sus elementos. Así mismo, deben ser únicas o, al menos, diferenciadas, para aportar mayor valor al fan.
- Por otro lado, las experiencias deben ser activas, participativas, con contenido y lo más personalizadas que se pueda, poniendo en valor el concepto *"The age of you"*.
- Así mismo, las experiencias también deben respirar la identidad corporativa de la marca patrocinadora (cuándo y dónde la haya), así como tender a incorporar sus productos y servicios en la propia experiencia.



7. PERSONALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

- La personalización de la experiencia cada vez es más factible y posible gracias, en gran parte, a la tecnología.
- No obstante, antes de personalizar, es preciso identificar las necesidades y preferencias, no sólo funcionales, sino especialmente simbólicas y también vivenciales. Mediante procesos de segmentación (es decir, procesos de unión y confluencia para crear grupos homogéneos en sí y heterogéneos entre sí), poder personalizar la oferta de la experiencia, siempre que sea rentable (económica, social, desde el punto de vista del *engagement*, etc.) a todas las partes.
- Aunque la tecnología juega un papel importante en este proceso, el personal en contacto (otro de los elementos constituyentes presentes en el análisis de la servucción de Eglie y Langeard) es una pieza pivotal del engranaje del *Fan Experience*. Los recursos humanos en contacto con el fan (de información, de asesoramiento, de bienvenida, de oficina, en los puestos de restauración, en las tiendas, en las academias y campus, en las áreas VIP, de animación, de activación, etc.) tienen la facultad de contribuir de manera decisiva en el proceso de construcción de la satisfacción y, por ende, en el proceso posterior de monetización del *engagement*.
- La personalización de la experiencia precisa y requiere, sin duda, de un *back* adecuadamente diseñado, que dé pronta y adecuada respuesta a las necesidades del fan. Así pues, los procesos de manualización son básicos (tal como se explicita en el modelo ServQual de Parasuraman, Zeithaml y Berry). La manualización, por otra parte, no significa la pérdida de la personalización sino que favorece la misma a través de la puesta a disposición de la organización de metodologías y herramientas que permitan esa personalización de forma mucho más eficiente.
- En el proceso de manualización, es de pivotal importancia desarrollar planes de contingencia (los famosos “planes B”), que permiten agilizar la respuesta al fan en circunstancias en las cuales el primer plan no alcanza a implementarse adecuadamente.

8. HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS AL SERVICIO DE LA EXPERIENCIA

- Las herramientas tecnológicas permiten y facilitan el proceso de conocimiento del fan (sus razones, sus preferencias, sus necesidades, sus hábitos, su perfil, etc.), con lo que es más factible la personalización de la experiencia.
- Así mismo, permiten una más completa e interactiva implementación de la experiencia, lo que puede redundar en una mayor satisfacción (aunque también es cierto que cada vez más el nivel de las expectativas aumenta -también gracias a la tecnología- con lo cual las percepciones deben ser más integrales y positivas).
- A continuación se exponen una selección de herramientas y enfoques con perfil tecnológico existentes en la actualidad (más allá de las innovaciones que en el año 2025 serán una realidad y que a fecha de hoy es difícil de anticipar) que se estima serán gradualmente más utilizados en el fan experience en el futuro inmediato:

- **Big Data**
- **Inteligencia artificial - Machine Learning**
- **Realidad aumentada**
- **Realidad virtual**
- **Geolocalización**
- **Hologramas**

9. TEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

- En el *Fan Journey* interactúan diversos factores y todos deben aportar valor al fan para que la satisfacción sea positiva. Es decir, que las percepciones superen a las expectativas.
- Un análisis pormenorizado de todos los procesos y ulteriores procedimientos que conforman el servicio (por ejemplo, utilizando el concepto de “servucción”), permite determinar el mejor y más eficiente diseño del servicio para maximizar la satisfacción del fan en la globalidad de su *journey*.
- En este sentido, existen elementos del *Fan Journey* que, eventualmente, aportan menor valor añadido (por ejemplo, el proceso de colas en las entradas de los recintos o en los puntos de restauración). Es precisamente en estos concretos “momentos de la verdad” -utilizando el término acuñado por Richard Normann en 1984 y popularizado por Jon Carlzon durante su mandato como CEO de SAS- cuando la percepción del servicio está mayormente expuesta a situaciones de no-satisfacción. La tematización del entorno en estos momentos clave es de substancial importancia para disminuir el riesgo inherente. Por ejemplo, en los parques temáticos, las colas para entrar a una atracción -que pueden llegar a durar más de una hora- están (o deberían estar) tematizadas, con lo cual la atracción empieza en la propia cola, mientras el visitante está esperando (y, por ende, ya forma parte de la experiencia). La aplicación de conceptos de tematización al deporte (coordinando a *properties* y a patrocinadores en el proceso) se antoja muy factible y permite mejorar la experiencia del fan de forma substancial.



10. LA EXPERIENCIA DEPORTIVA COMO RAZÓN DEL DESPLAZAMIENTO A UN DESTINO TURÍSTICO

- Aprovechando, por un lado, y en términos “marketinianos”, la creciente importancia de las necesidades y preferencias de tipo vivencial (y también simbólico) frente a las puramente funcionales; y por otro, la democratización del acceso a viajar (tanto vía aerolíneas *low-cost* como con la irrupción de servicios de alojamiento tipo AirBnB, proliferación de visitas a amigos y familiares, comunidades de viajeros, etc.), la realidad es que la posibilidad de poder vivenciar experiencias deportivas va aumentando. Asistir a la final de la UEFA Champions League, programar un viaje para participar en TCS New York City Marathon o la Zurich Maratón de Barcelona, viajar a Singapur a presenciar el GP de Fórmula 1 de la ciudad-estado, viajar a Londres para vivir una jornada de Wimbledon, presenciar una SuperBowl en el estadio, asistir a los Juegos Olímpicos y Paralímpicos, etc., son experiencias únicas cada vez más valorizadas. De hecho, se convierten en un componente de substancial importancia del turismo deportivo, actividad que general alrededor del 10% de todo el flujo turístico a nivel mundial.

Así pues, los destinos turísticos deben aprovechar este creciente interés y planificar adecuadamente su estrategia, posibilitando el consiguiente impacto económico, turístico y social en el territorio y su población. En este contexto, los patrocinadores pueden llegar a un público más amplio y más global, mientras que la experiencia también se internacionaliza, con los indudables beneficios que ello comporta no sólo a nivel económico sino, especialmente, a nivel social y de desarrollo educativo y cultural.

CITAS/QUOTES

A continuación, compartimos la perspectiva y visión personal acerca del Fan Experience de algunos de los profesionales que forman parte del Comité de Expertos del capítulo "Deporte".

¿En qué medida ha evolucionado el *Fan Experience* en los últimos 5 años en España?



ANA ARGOTE - Mahou, San Miguel -

La evolución ha pasado por anteponer la experiencia a la marca . El reto está en conseguir que la conexión entre la experiencia y el rol de la marca sea lo más legítimo y natural posible, uniendo el *storytelling* con un *storydoing* que no desconecte al consumidor.

PABLO BELLIDO - Nielsen Sports -

Son 4 los principales *drivers* que han hecho evolucionar el *Fan Experience* a la velocidad que lo ha hecho: tecnología, *hospitality*, distribución y personalización de contenidos. Se ha pasado de una época en que la tecnología era el fin último, a otra en que la tecnología es sólo un medio más.



JENNIFER PAREJA - Consejo Superior de Deportes -

La irrupción de las nuevas tecnologías y en especial de las redes sociales han contribuido de manera decisiva en su evolución, pasando a ser más hiperpersonalizado y con mayor dosis experiencial.

¿En qué medida ha evolucionado el *Fan Experience* en los últimos 5 años en España?



MARC GENÉ - Piloto F1 -

Gracias a las redes sociales los deportistas pueden contactar con sus fans de manera mucho más directa. Así mismo, la tecnología en los eventos deportivos permite a los fans ser partícipes y sentir que están dentro de la competición.

CARLOS CANTÓ - SPSG Consulting -

La irrupción de la tecnología ha facilitado la evolución, aunque al final dos de los elementos diferenciadores han sido, son y serán la experiencia y el *human touch*, ligado a la emoción.



¿Cómo se ve afectado el *Fan Experience* por este nuevo paradigma audiovisual?



JESÚS BUENO - NBA -

El fan cada vez más es multiplataforma y cada una de ellas le da un servicio y forma parte de su experiencia.

FEDERICO PINILLA - Comité Paralímpico Español -

El gran cambio para mí es que cualquiera es generador de contenido y esto hace mucho más completa y accesible la experiencia. Además, se pueden producir conversaciones entre el fan y el generador del contenido.



M^a CARMEN FERNÁNDEZ - Mediapro -

El reto es ahora la búsqueda de la conexión directa con el fan, generándose nuevos modelos de monetización de contenidos y nuevas oportunidades de alcance de las acciones de las marcas.



ONA CARBONELL - Deportista de élite -

Los deportistas tenemos que invertir cada vez más tiempo en generar contenido atractivo, que no sólo muestre cómo somos y qué hacemos, sino también nuestros valores y experiencias.



¿Cómo se ve afectado el *Fan Experience* considerando los hábitos y preferencias de los *millennials* y los nativos digitales, y en comparación con anteriores generaciones?



ALBERTO FERNANDEZ - Endesa -

Los nativos digitales se caracterizan por un menor *span* de atención. Las *properties* y los *sponsors* deben tener muy en cuenta esto al diseñar su *fan journey*. En este contexto, el formato video gana cada vez más relevancia.

PAU SERRACANTA - Dorna Sports -

Antes, después del evento, sólo podías seguir disfrutándolo en los programas resumen de deportes o revistas especializadas. Ahora esta realidad cambia y es más continua.



JOSE MONTERO - Federación Española de Baloncesto -

Los *millennials* y los nativos digitales están acostumbrados a un entorno sin fronteras, lo que implica que los mensajes y actividades de los patrocinadores y las *properties* deben ser más coherentes.



¿Cómo entiendes que será el *Fan Experience* en el año 2025?



AGUSTÍN GARCÍA - BSabadell -

La aparición de herramientas como el *blockchain* y el *machine learning* van a convertir el *Fan Experience* en toda una nueva ciencia digital.

ENRIQUE ARRIBAS - Grupo Santander -

La tecnología permitirá fusionar el primer y el cuarto anillo del *Fan Experience*, pudiendo asistir al evento *live* desde el sofá de nuestra casa viviendo una *fan virtual experience*, generando nuevas fuentes de ingresos para las *properties* y nuevas fórmulas de activación para las marcas.



GREGORY BOLLE - LaLiga -

Las marcas que no sepan adaptarse a las necesidades del fan, cada vez más exigente, formado e informado, estarán fuera de su *top of mind*.

IRIS CÓRDOBA - Global Sports Innovation Center powered by Microsoft

La gamificación, la interactividad y la monetización digital, junto a la realidad virtual, mixta o aumentada, *chatbots* y nuevas soluciones y herramientas basadas en la nube y *big data* serán clave en el *Fan Experience* de 2025.





Asociación de Marketing de España

Calle Carranza, 25 1º dcha.
28004 Madrid

www.asociacionmkt.es