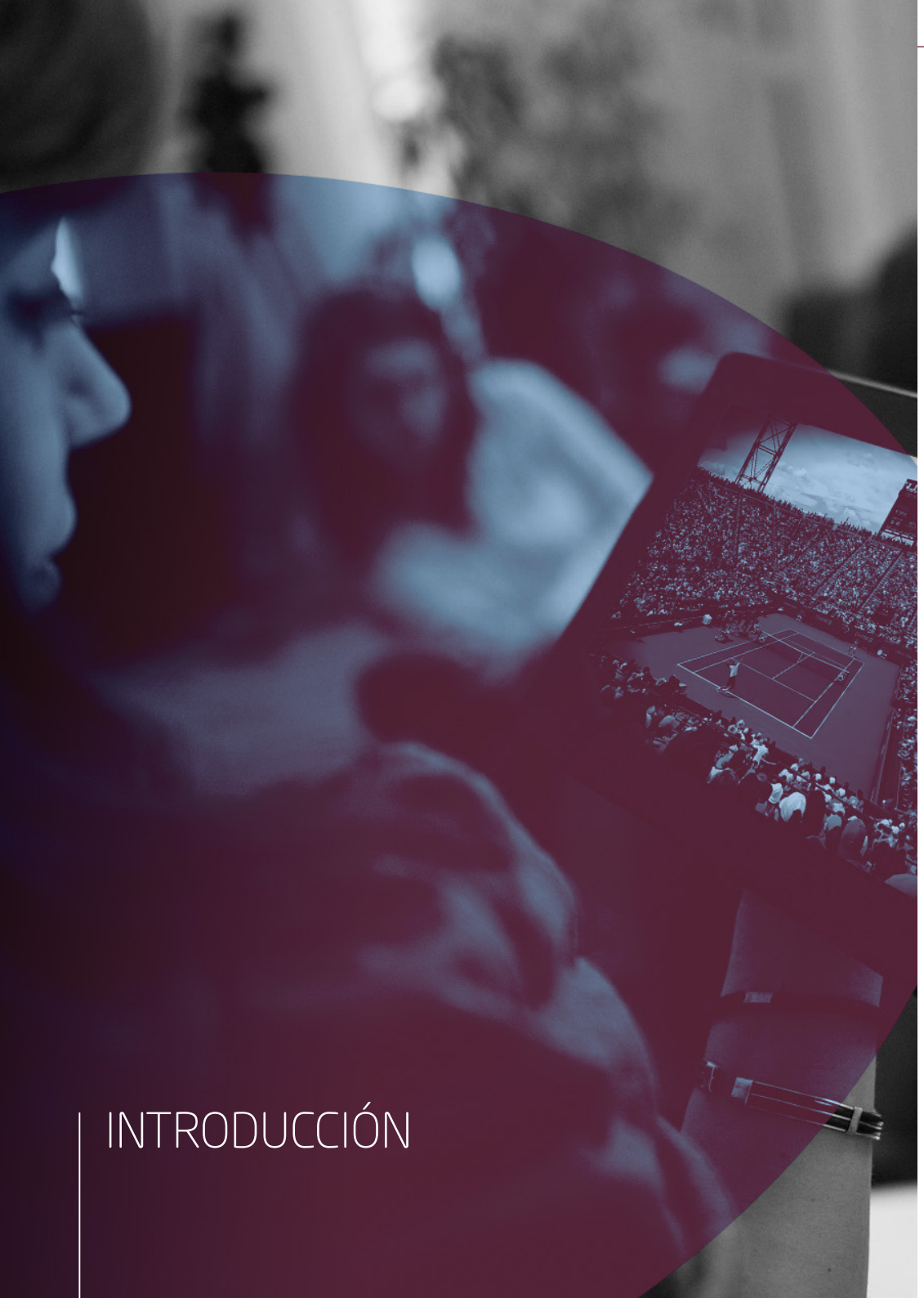
MKT DEPORTE

DICTAMEN DE EXPERTOS

MKT DEPORTE 2020

Paradigma de acceso
al contenido audiovisual en el deporte:
retos desde el punto de vista
del patrocinio

MKT ASOCIACIÓN DE MARKETING DE ESPAÑA



INTRODUCCIÓN

Este documento, elaborado a modo de «Dictamen de Expertos», recoge las principales conclusiones emanadas del *workshop* desarrollado en diciembre de 2019 y en el que participaron miembros del Comité de Expertos de Marketing Deportivo de la Asociación de Marketing de España.

Dicho *workshop* se centró en debatir los principales retos derivados del nuevo paradigma de acceso al contenido audiovisual en deporte tanto desde el punto de vista de las marcas patrocinadoras como desde el de las propiedades deportivas (entendidas como clubes, ligas, competiciones, federaciones, eventos, etc.).

Así mismo, el presente Dictamen se beneficia de reflexiones sobre la temática del documento, así como de los resultados de una investigación realizada entre los miembros de dicho Comité, a través de un cuestionario estructurado.

La Asociación de Marketing de España desea agradecer a todos los miembros del Comité de Expertos su tiempo, dedicación y aportación en bien del marketing deportivo en España.

El Dictamen ha sido elaborado entre diciembre de 2019 y enero de 2020.

MIEMBROS DEL COMITÉ DE EXPERTOS

MIEMBROS PERMANENTES

Enrique Arribas
Asociación de Marketing de España
Presidente (y director de Marketing Corporativo y Marca de Grupo Santander)

María Sánchez del Corral
Asociación de Marketing de España
Vicepresidente (y CEO de Sowhat Team)

Victor Conde
Asociación de Marketing de España
Director general

Carlos Cantó
Asociación de Marketing de España
Vocal (y CEO SPSG Consulting)

MIEMBROS NO PERMANENTES

Ana Argote
Mahou San Miguel. Directora de Patrocinios

María Barberá
Conmebol/FC Diez Media. Head of Marketing and Sales

Pablo Bellido
Nielsen Sports. South Europe Leader

Jesús Bueno
NBA. Vicepresidente para EMEA

Alfredo Bustillo
CaixaBank. Director de Área de Patrocinios

Ona Carbonell
Deportista de élite y emprendedora

Iris Córdoba
Global Sport Innovation Center powered by Microsoft. Directora general

José Mª Duran
RCDEspanyol de Barcelona. Director general

Mª Carmen Fernández
MEDIAPRO. Directora de Innovación

Rafael Fernández de Alarcón
Telefónica. Director de Marca, Patrocinios, Medios e Investigación

Agustín García
Banco Sabadell (Sports & Entertainment). Director de la division de Sport & Entertainment

Jorge Garbajosa
Federación Española Baloncesto

Rodrigo Garza
The Adecco Group. Global Marketing & Sponsorship Director

Susana Gaytán
Comité Paralímpico Español. Directora adjunta (áreas de Marketing, Comunicación y Patrocinio)

Enrique Geijo
Grupo Santander. Director de Patrocinios

Marc Gené
piloto Fórmula 1

Laia Gilibets
Pau Gasol Enterprises. Directora de Comunicación y Partnerships

Silvia Heras
Zurich. Directora de Marketing y Comunicación

José Hidalgo
ADESP. Presidente

Julián Lafuente
Fundación Trinidad Alfonso. Director de Comunicación

Isabel Mateos
Madison Experience Marketing. Directora de Sport Marketing

Óscar Mayo
LaLiga. Director de Negocio, Marketing y Desarrollo Internacional

Jennifer Pareja
Consejo Superior de Deportes. Asesora del Gabinete de Presidencia

Manuel Parga
Comité Olímpico Español. Director de Marketing

Rubén Rivera
Real Federación Española de Fútbol. Director de Marketing

Ana Rossell
A10 / CD Tacón. CEO/Presidenta

Pau Serracanta
Dorna Sports. Director general Comercial

Ignacio Jiménez Soler
Endesa. Director general de Comunicación

MARCO CONCEPTUAL

La irrupción de nuevas tecnologías ha revolucionado la forma en la que consumimos contenido audiovisual en el deporte. En los últimos años, hemos visto un nuevo escenario en cuanto a las tipologías de «pantallas» y dispositivos disponibles para acceder a dicho contenido, evolucionando de la pantalla de TV a múltiples pantallas de uso cada vez más conveniente (ordenador, *smartphone*, tabletas, e incluso gafas de realidad virtual, entre otros). Sin embargo, dichos dispositivos no son obligatoriamente sustitutivos sino complementarios, pues los consumidores cada vez demandan tener más información en tiempo real sobre el contenido (búsqueda de estadísticas, repeticiones/ *highlights*, etc.) de forma simultánea.

De hecho, las nuevas generaciones ya han nacido con dispositivos móviles de tecnología avanzada y conexión a internet de alta velocidad, hecho que ha canalizado sus hábitos de consumo lejos de la programación lineal de la televisión y hacia un contenido bajo demanda en medios digitales (fácilmente accesibles en cualquier lugar y momento).

En los últimos años, en España, los principales contenidos deportivos han pasado de la TV en abierto a las plataformas de TV de pago. Tanto en el deportivo, como en cualquier otro tipo de contenido, la TV de pago adopta un rol híbrido entre el consumo tradicional lineal y el consumo más actual vinculado al uso en cualquier dispositivo y consumos VOD o no lineales.

La TV de pago en general, y Movistar+ en particular como líder del mercado, juegan actualmente un rol relevante en la oferta y difusión de contenido deportivo en España (tanto por cifras de audiencia como por contenidos). Por dar una referencia de tamaño de mercado, los últimos datos publicados sitúan a Movistar+ en 4,1 millones de hogares (lo que supone el 23 % de los hogares nacionales y 11,3 millones de espectadores potenciales). A estas cifras es preciso sumarle la estimación de cobertura en el canal Horeca (más de 100 000 locales), lo que conlleva una cifra de potencial audiencia estimada de 6 millones.

La irrupción de nuevas tecnologías ha revolucionado la forma en la que consumimos contenido audiovisual en deporte.

Por otra parte, se observa un cambio de patrón de personalidad y consumo pues, normalmente, y en comparación con las generaciones precedentes, los *millennials* y «nativos digitales» tienen un *span* de atención más reducido y prefieren contenidos más cortos, dinámicos y fáciles de compartir; un contenido que puede ser ofrecido sobre todo a través del medio *online*.

Según investigaciones desarrolladas por Nielsen en USA, de 2010 a 2016, el único colectivo que, de manera mínimamente notable, había aumentado el tiempo delante de la TV lineal era el de mayores de 65 años (+16 %). En todos los otros tramos de edad, la disminución de tiempo era muy significativa, llegando al 48 % en el colectivo que está entre los 18 y 24 años de edad.

Así mismo, en los últimos años han aparecido nuevas plataformas de acceso a contenido audiovisual de deporte ofreciendo experiencias ampliadas, hecho que ha inducido a los proveedores tradicionales a adaptar sus modelos de negocio para estar en línea con las nuevas tendencias y evitar perder relevancia en la industria del deporte.

Esta disrupción digital ha provocado que actualmente sea posible acceder a contenido audiovisual deportivo a través de, no sólo de la televisión lineal y la televisión de pago (canales que, a su vez, han desarrollado sus servicios bajo demanda *online*) como Movistar+, sino también a través de otros operadores como las OTT generales (entendiéndose como aquellas no especializadas en deporte, como Netflix, Rakuten TV, HBO o Amazon Prime Video, entre otras), las OTT de contenido exclusivamente deportivo (como DAZN, LaLiga Sports TV y Espn +) y las OTT desarrolladas por las propias *properties* deportivas (MLB, NFL, NBA, UEFA, etc.). No obstante, apenas hay datos públicos de audiencia de este tipo de plataformas, aunque sí de subscriptores.

Así mismo, las antiguamente llamadas «redes sociales» —de hecho, son plataformas de acceso a contenido, entre ellos el conversacional—, como Twitter, Youtube + y Facebook, han entrado en el mercado deportivo con el valor añadido de que tienen la capacidad de responder directamente a las necesidades de las nuevas generaciones ofreciendo contenido de corto formato, *highlights* a tiempo real y, además, la posibilidad de viralizarlo e interactuar con otros aficionados. Así mismo, ya disponen de derechos audiovisuales de deporte, también en directo (LaLiga, Premier League, ATP, etc.). En este contexto, los atletas e *influencers* también se han incorporado para facilitar el acceso al contenido en *streaming* en sus redes sociales a la par que la población en general.

Por otra parte, las propias marcas desarrollan plataformas y canales de contenido deportivo (Red Bull TV, Colgados del Aro de Endesa, etc.) e incluso empresas de apuestas (Bet365, Betsson) y de *daily fantasy sports* (FanDuel, DraftKings) están incorporando a su oferta contenido deportivo en directo con el fin de atraer a más

fuente: SPSG

audiencias a sus propios medios y canales (web, *app*).

Como resultado de la aparición de nuevas pantallas/dispositivos y plataformas de acceso, los consumidores tienen cada vez más poder de decisión en cuanto dónde quieren ver un partido, cuándo lo quieren ver y en qué dispositivo y, por lo tanto, se potencia una mayor competencia en la comercialización de los derechos audiovisuales.

En la mayoría de las veces, el seguidor de deporte es fiel al deporte y no tanto al propietario de los derechos. En el caso del deporte, un individuo no suele contratar una OTT u otro servicio de pago por el hecho de ser ese servicio, sino por el deporte que es ofrecido. Otro elemento a considerar es el grado de madurez de la población a los avances tecnológicos. En el caso de la población con más «aversión tecnológica», el acceso a las OTT (y otras plataformas similares y más novedosas) suele ser menor precisamente por este hecho.

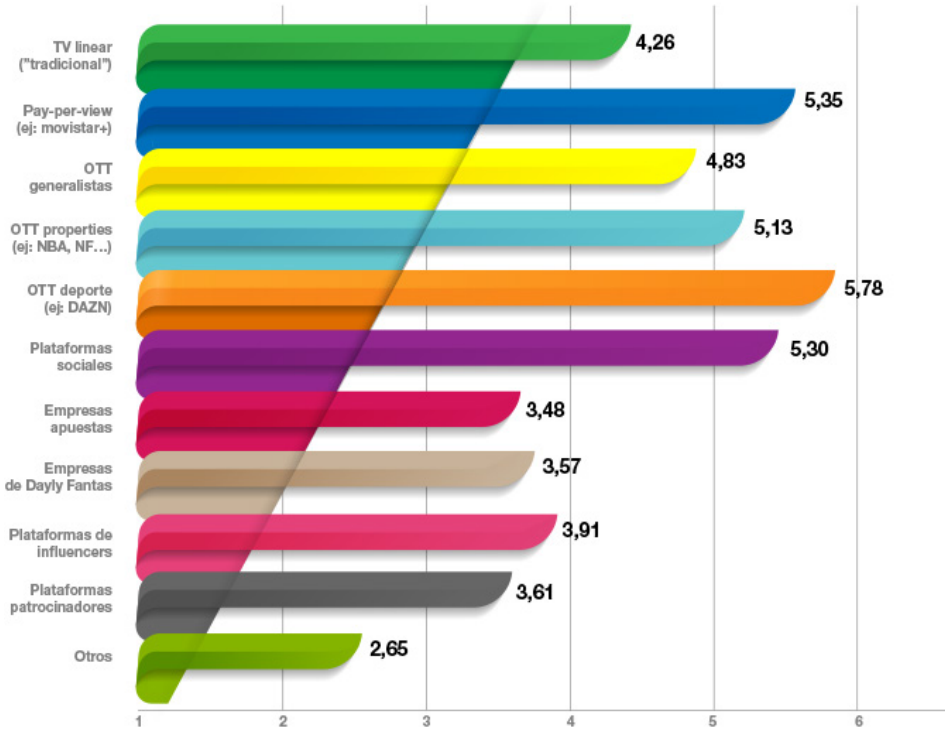
A modo de ejemplo, Facebook adquirió los derechos de la LaLiga en 7 países asiáticos (entre ellos, India) (US$90M por un período de 4 años) y Amazon Prime Video los derechos de la ATP en el Reino Unido (US$11.2M por los torneos ATP 1000 y 500; incluidas las ATP World Tour Finals)

Es por esta razón que las empresas/plataformas, de hecho, pueden llegar a ofrecer diversos tipos de accesos al contenido, como es el caso, por ejemplo, de Movistar+ o LaLiga Sports TV (OTT en deporte y, al mismo tiempo, OTT de la *property* con sus propios contenidos —en algunos mercados geográficos—).

Ante este panorama, según el Comité de Expertos del capítulo "Deporte" de la Asociación de Marketing de España (CEMDE), las OTT especializadas en deporte (como DAZN, ESPN+, LaLiga Sports TV, etc) (con 5,78 en una escala de 1 a 7), las plataformas PPV (como Movistar+) (5,35) y las plataformas sociales (5,30) serán las tipologías de plataforma preponderante en el acceso a contenido deportivo en los próximos 5 años.

Sin embargo, es cierto que la televisión lineal y la de pago sigue y seguirá siendo un actor de relevante importancia dentro del ecosistema de los medios elegidos para acceder a contenido audiovisual en deporte, mientras que las OTT aún siguen operando bajo algunas restricciones técnicas, que con seguridad serán solventadas y minimizadas próximamente.

En definitiva, el nuevo panorama audiovisual del deporte plantea importantes desafíos que afectan también al patrocinio deportivo. **En efecto, el Comité de Expertos de la Asociación de Marketing de España ha identificado los siguientes retos relacionados con el paradigma de acceso a contenido audiovisual en el deporte hacia 2023.**



7 RETOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LAS MARCAS

El Comité de Expertos de Marketing Deportivo ha identificado los siguientes siete retos derivados del paradigma de acceso al contenido audiovisual en el deporte desde el punto de vista de las marcas.

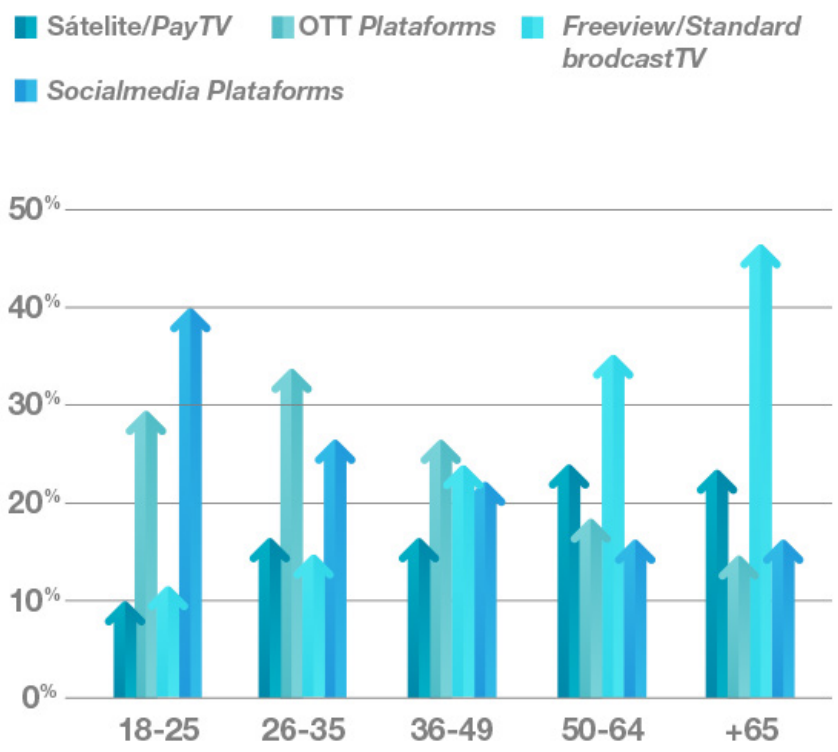
ÍNDICE

1. Fragmentación de las plataformas de acceso a contenido audiovisual en deporte
2. Democratización y universalidad de contenidos deportivos
3. *Data analytics* (conocimiento de la audiencia)
4. *Fan engagement* (digital)
5. Valor de la inversión
6. Medición del patrocinio
7. Gestión del patrocinio

1 Fragmentación de las plataformas de acceso a contenido audiovisual en el deporte

La fragmentación de las plataformas de acceso a contenido audiovisual en el deporte ha impulsado, a su vez, una fragmentación de las audiencias, pues estas han ido disminuyendo porcentualmente en algunos canales (entre ellos, la televisión lineal, aunque siguen siendo de las más elevadas) mientras que el uso de servicios OTT ha ido creciendo entre algunos grupos demográficos. De acuerdo con un estudio publicado por Grabyo, el consumo de contenido a través de la televisión lineal está decayendo especialmente entre la población menor de 35 años. En contraste, la televisión lineal aún domina el espacio audiovisual de las generaciones mayores. A nivel de deportes, el consumo del «directo» tiene una muy substancial importancia (de hecho, no deja de ser un *reality show*).

Uno de los principales retos derivados de la fragmentación de plataformas es la sensibilidad al precio de las audiencias, ya que estas deben hacer frente a múltiples suscripciones para acceder a contenido audiovisual deportivo (mediante televisión de pago tipo Movistar+ u Orange TV, OTT —DAZN, ESPN+ por ejemplo—, etc.) y de entretenimiento (Netflix, Spotify...).



fuente: OTT *video trends report*. Grabyo

De hecho, según un informe publicado por Vindicia, en Estados Unidos la población tiene de media 3,4 suscripciones y para cada una de ellas paga una media de 8,53 dólares al mes. Por lo tanto, a medida que las propiedades deportivas comercializan sus derechos audiovisuales a diferentes plataformas, los aficionados podrían ver su coste aumentado, y, por ende, verse en la posición de tener que elegir finalmente entre plataformas y contenidos a consumir.

En este sentido, los procesos de decisión se han vuelto mucho más difíciles para las empresas patrocinadoras, que están viéndose obligadas a destinar más recursos para buscar, adaptar o redefinir sus estrategias de activación de patrocinio. Los patrocinadores se plantean dos grandes cuestiones:

¿En qué plataformas de contenido deberían invertir para llegar a su público objetivo?

Considerando que la población tiene un presupuesto limitado para destinarlo al consumo de contenido de deporte y entretenimiento —el llamado *sportainment*— (suscripciones a diferentes distribuidores/*broadcasters*/plataformas), una de las preocupaciones de las marcas patrocinadoras es que las plataformas dejen fuera a un grupo de audiencia importante para ellas y, en consecuencia, pierdan ese mayor alcance. En este marco de menores audiencias (por los menos, desde el punto de vista cuantitativo), las marcas patrocinadoras deben elegir mejor sus alianzas estratégicas y decidir entre la especialidad y exclusividad de su inversión en una plataforma (y arriesgarse a perder ciertos públicos objetivo) o apostar por la multi-presencia y asumir un coste de activación mayor (campañas con *influencers*, etc.).

Para ello, algunos factores a tener en cuenta en su proceso de decisión son el poder adquisitivo de sus públicos objetivo y, a su vez, la universalidad de los contenidos de las plataformas disponibles. Así mismo, surge la pregunta de la necesidad, o no, de la existencia de plataformas «agregadoras» de oferta que faciliten los procesos de elección por parte de la demanda/consumidores (en este sentido, por ejemplo, Movistar+ ya integra en su oferta de valor los contenidos de Netflix).

¿Cómo pueden dar un mayor valor a sus propias plataformas?

La fragmentación de plataformas provoca que las empresas deban asumir una inversión mayor en sus activaciones de patrocinio en los medios pagados (*paid*), pero también en los propios (*owned*). Por lo tanto, el siguiente gran reto es cómo aprovechar mejor los medios o canales propios de la marca para comunicar la asociación con la *property* patrocinada y las acciones de activación. Al mismo tiempo, uno de los principales retos es que las *properties* venden normalmente sus derechos audiovisuales a la TV de pago/OTT y el patrocinio no da acceso a esos contenidos de pago que ya tienen otro propietario y que, habitualmente, son los que más audiencia generan.

Así mismo, el reto es saber aprovechar mejor los medios ganados (*earned*), es decir, aquella presencia en canales que amplifican la interacción de la marca con el público de forma gratuita —a través de los derechos incluidos en los acuerdos de patrocinio o generados a través de *publicity* y RRPP—. Por ejemplo, las publicaciones que hacen los aficionados en redes sociales pueden incluir presencia y contenido de la marca patrocinadora e indirectamente situarla en la conversación social (o a través de los *repost* de *highlights* de la propiedad patrocinada), ganando una mayor notoriedad sin tener que asumir ningún coste adicional. Sin embargo, la identificación del retorno y la medición del impacto que pueden generar los agregadores de contenido son unos de los aspectos más complejos a definir.

En este contexto, surge la reflexión de si la marca debe invertir más en la activación de los acuerdos de patrocinio y (algo) menos en los propios derechos de patrocinio toda vez que la fragmentación del acceso (más plataformas) reduce el alcance natural de las *properties*, disminuyendo la «cantidad» (aunque tal vez aumentando la «calidad» de los públicos objetivo impactados).

Uno de los principales retos derivados de la fragmentación de plataformas es la sensibilidad al precio de las audiencias, ya que estas deben hacer frente a múltiples suscripciones para acceder a contenido audiovisual deportivo y de entretenimiento. A medida que las propiedades deportivas comercializan sus derechos audiovisuales a diferentes plataformas, los aficionados podrían ver su coste aumentado, y, por ende, verse en una posición de, finalmente, tener que elegir entre plataformas y contenidos a consumir.

2 Democratización y universalidad de contenidos deportivos

Una mayor oferta de plataformas de acceso a contenido audiovisual en deporte se traduce en una mayor competencia por dicho contenido, y, en consecuencia, en la aparición en el escenario audiovisual de nuevos deportes retransmitidos a escala global.

Actualmente, se da una mayor cobertura (y alcance universal) a deportes que no disponen de audiencias masivas y que, por tanto, antes no tenían tanta presencia en los medios tradicionales (deportes no mayoritarios). LaLiga Sports TV es un caso claro en España, con el apoyo a diversas federaciones deportivas a nivel nacional. Además, no sólo se da mayor visibilidad a más deportes, sino que, dentro de un mismo deporte, también es viable la distribución digital de contenido sobre diferentes disciplinas y niveles (élite, *amateur*, ligas infantiles y de jóvenes, competiciones de los miembros de la *silver economy*, etc.) e incluso de determinados eventos puntuales más minoritarios.

En efecto, los consumidores pueden acceder a cualquier tipo de información de carácter deportivo (retransmisiones, reportajes, entrevistas, etc.) a través de cualquier medio y, a su vez, contribuir a su distribución (por ejemplo, vía retransmisiones *streaming* de una competición *amateur* en su localidad, etc.).

Todo ello repercute en la estrategia de patrocinio de una empresa y la complejiza, pues esta tiene más opciones patrocinables y debe elegir en qué deporte, categoría y *property* estar presente para poder conseguir sus objetivos y diferenciarse de la competencia, y de qué forma.

La visibilidad de los deportes (o competiciones) más minoritarios se puede conseguir a través de emisiones independientes o a través de la integración de algunos de estos contenidos en canales que los agrupan contenidos para una audiencia interesada en el deporte en general. Por ejemplo, Movistar+ edita, produce y distribuye en exclusiva para sus clientes el canal #Vamos; un canal 24x7 accesible por la totalidad de la planta. Para complementar la oferta deportiva, Movistar+ incluye los canales Eurosport 1 y Eurosport 2, canales 100 % vinculados al deporte.

3 *Data analytics* (conocimiento de la audiencia)

Tal como se ha comentado, en un contexto de una mayor «democratización» de contenido y aumento considerable del número de plataformas, se complejiza la toma de decisiones de las empresas patrocinadoras pues estas también deben elegir en qué plataformas estar presentes para maximizar su ROO (*Return On Objectives*).

Para ello, deben invertir más recursos económicos en *data analytics* que les permitan identificar dónde están sus públicos objetivo y, por lo tanto, dónde deben dirigir sus estrategias de patrocinio y, al mismo tiempo, desarrollar estudios cuyos resultados les ayuden a gestionar sus activaciones de patrocinio una vez ya hayan firmado un acuerdo (campañas de *multitargeting*, etc.).

El reto principal para las marcas es tener la capacidad de recoger métricas valiosas (crecimiento de las audiencias por perfil, hábitos de compra, etc.) y adquirir un conocimiento fehaciente de los aficionados a utilizar en la implementación de sus estrategias de activación.

En relación al contenido incluido en TV de pago y en OTT (igual que en plataformas de DFS o de empresas de apuesta), es más factible conocer el perfil del espectador, ya que este paga (por suscripción) para tener acceso al mismo. No obstante, en deportes más «masivos», esta afirmación se diluye ligeramente, puesto que entre la audiencia hay más proporción de *casual fans* con relación al peso de los *avid fans*.

4 *Fan engagement* (digital)

Los objetivos de las empresas para invertir en patrocinio deportivo han evolucionado. De acuerdo con el Barómetro de Patrocinio Deportivo 2019, por una parte, disminuye la importancia relativa de la visibilidad de marca (pues esta se entiende como un factor higiénico, aunque aún es preponderante) y, por otro lado, crece la voluntad de crear experiencias que aporten valor y que apelen directamente a las emociones de sus públicos objetivos (*money cannot buy experiences*).

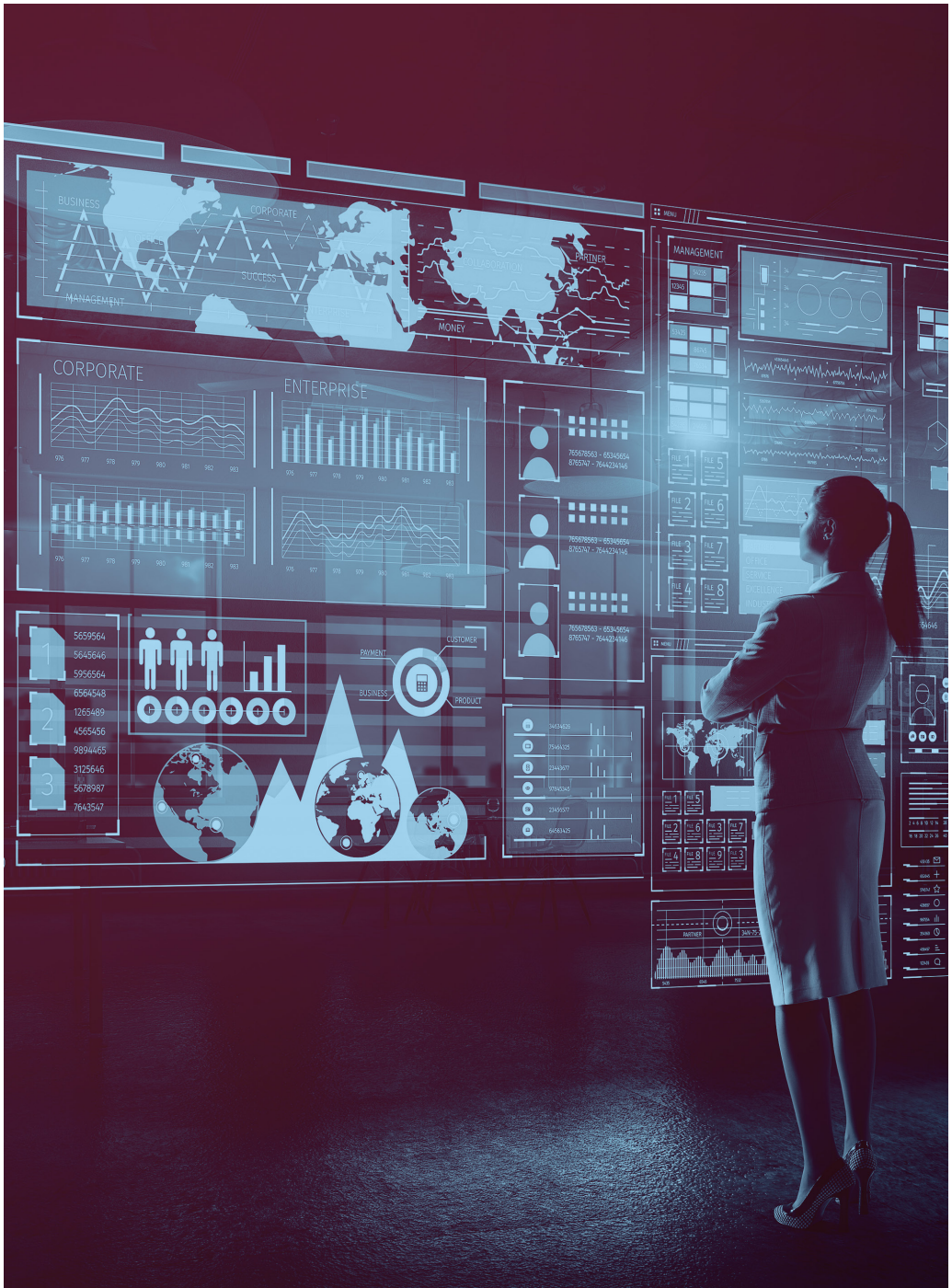
De experiencias que generan *fan engagement*, básicamente, hay de dos tipos: las de carácter digital (o a través de medios y canales digitales) y las experiencias «físicas» (por ejemplo, un *tour behind the scene* por un estadio mientras se está disputando un partido). Y, en ambos casos, se deben considerar tres momentos: el «antes» de la acción/partido/evento, el «durante» y el «después» del evento/partido/acción.

En este sentido, el reto para las marcas patrocinadoras es la creciente sofisticación y complejidad de llegar al aficionado en un panorama tan fragmentado. Actualmente, no sólo es suficiente con estar presente en los canales y dispositivos utilizados por los aficionados durante un partido (o evento), sino que, para generar un mayor *fan engagement*, estos demandan acceso a contenido único y diferencial antes, durante y después de la acción (estadísticas sobre el juego a tiempo real, *highlights*, contenido *behind-the-scenes*, iniciativas de gamificación...). Así pues, la marca (en colaboración con las *properties* que ostentan los derechos —o sus *partners*—) debe ser capaz de ofrecer un contenido relevante para los aficionados en las plataformas, personalizarlo en función de sus diferentes audiencias y, a su vez, crear la fórmula idónea para la monetización de dicho *engagement* (tras el correspondiente análisis de la satisfacción del público objetivo y el *mapping* a través de procesos de servucción).

5 Valor de la inversión

La irrupción de nuevas plataformas de acceso a contenido audiovisual deportivo implica la necesidad de las marcas (y de las *properties* también) de desarrollar mejores metodologías de recolección de datos que permitan hacer estudios exhaustivos de las audiencias e implementar nuevas capacidades de segmentación y personalización de contenido para aumentar el *fan engagement*.

Además, las empresas (a veces, en coordinación con las *properties*) deben realizar el *screening* y el análisis de datos necesarios para definir sus estrategias de patrocinio a largo plazo (identificación de objetivos y, por consiguiente, elección de soluciones y plataformas audiovisuales, etc.). Todo ello denota un incremento de la inversión que deben asumir en patrocinio deportivo (inversión añadida al coste de los derechos, que a su vez es cada vez más elevada). Por lo tanto, las marcas ven aumentado el valor de su inversión en patrocinio y, en consecuencia, la necesidad de obtener modelos de negocio sostenibles a largo plazo.



6 Medición del patrocinio

Tradicionalmente, las empresas patrocinadoras han adoptado «el valor equivalente en medios» (ROI) como metodología comúnmente utilizada para evaluar el retorno generado de su patrocinio (ej. metodología para valorar la visibilidad de una marca en la televisión lineal y otros medios «tradicionales»).

No obstante, actualmente, las empresas patrocinadoras, para evaluar el mismo KPI, tienen que considerar diferentes métodos de distribución y, si bien es cierto que las TV de pago y OTT disponen de sistemas de recolección de datos más sofisticados (con un mejor conocimiento de los aficionados y audiencias), la medición de patrocinio se vuelve aún más compleja.

Este conocimiento de la audiencia es mayor en aquellas plataformas que pertenecen a grupos empresariales más globales, tanto en alcance geográfico como en oferta de servicios, al poder combinar datos de distintas propuestas de valor y unidades de negocio (Disney con ESPN, Telefónica con Movistar+, etc.).

En efecto, frente a esta fragmentación de plataformas de distribución de contenido las marcas necesitan nuevas metodologías de medición unificadas que les permitan tener una visión exacta del valor obtenido a través de todo el contenido generado (antes, durante y después de la acción) en los diferentes canales existentes, y a través de los distintos medios (*owned*, *paid*, *earned*).

Además, es necesario que las marcas (en coordinación con las *properties*) tengan un mejor conocimiento y entendimiento de las nuevas formas de consumo deportivo para comprender el valor de las diferentes métricas recabadas y optimizar su análisis y uso (comparaciones entre los diferentes canales de consumo, etc.).

Las marcas necesitan metodologías de medición unificadas que permitan tener una visión exacta del valor obtenido.

7 Gestión del patrocinio

El actual panorama de acceso a contenido audiovisual deportivo implica una profunda transformación en la forma en la que las marcas patrocinadoras y las *properties* (titulares de los derechos) operan en el patrocinio deportivo. En este marco, ambas partes deben entender de qué forma pueden aportarse valor en un entorno tan incierto, y redefinir sus modelos de gestión del patrocinio para crear una relación de colaboración mutuamente beneficiosa.

En conclusión, los titulares de los derechos y las marcas patrocinadoras deben hablar el mismo lenguaje para que la relación de patrocinio sea fructífera.

7 RETOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LAS *PROPERTIES*

Así mismo, el Comité ha considerado necesario elaborar los siguientes siete retos desde el punto de vista de las *properties*.

ÍNDICE

1. Diferenciación de la competencia
2. *Direct to consumer vs* comercialización vía otras plataformas y canales
3. Desarrollo tecnológico
4. Creación de contenido atractivo
5. Análisis de datos
6. Precio de los derechos audiovisuales
7. Sostenibilidad del modelo de negocio

1 Diferenciación de la competencia

Las nuevas plataformas de distribución de la oferta audiovisual ofrecen mucha flexibilidad y poder de decisión a los consumidores, pues estos tienen la posibilidad de elegir cómo y cuándo quieren acceder a contenido de entretenimiento. Teniendo en cuenta que el tiempo libre de la población es limitado (al igual que su presupuesto), el crecimiento exponencial de opciones de acceso a contenido provoca que los titulares de derechos no sólo tengan que competir con otras *properties* (ligas, clubes, competiciones...) para atraer la atención de los aficionados, sino que, por extensión, tienen que enfrentarse a otras alternativas de ocio como la música o el cine (a través de plataformas como Rakuten TV, Amazon Prime Video, Movistar+, Netflix, HBO o Spotify). Es más, muy diferente a lo que podríamos pensar, según Reed Hastings (CEO de Netflix) «el mayor competidor de la plataforma es el sueño» (o, en una versión nacional, «dormir es de cobardes» de Movistar+).

En este sentido, una de las principales amenazas para las *properties* es el exceso en la oferta de contenidos, pues se traduce en la necesidad de estas de posicionarse de forma diferencial a su competencia y así poder hacerse con una parte significativa del tiempo y de la atención del público objetivo.

De hecho, la aparición de nuevos actores en el mercado ha provocado una mejor oferta al espectador, con contenidos totalmente inmersivos que van más allá de la simple retransmisión de la acción. Por lo tanto, para seguir siendo relevantes, las *properties* deben continuar innovando y creando experiencias diferentes que ofrecer a los aficionados. Al igual que las marcas, una posible vía para amplificar el alcance de estos es el aprovechamiento de los agregadores de contenido.

2 *Direct to consumer vs* comercialización vía otras plataformas y canales

Frente a un panorama tan fragmentado y con tanta competencia en el mercado, las propiedades deportivas se plantean una cuestión principal «¿tiene sentido el contenido *direct-to-consumer*?».

Las propiedades deportivas están buscando su estrategia idónea de distribución de contenido en base a sus objetivos. Algunas de ellas han apostado por comercializar su contenido a través de «terceros» (en forma de único «paquete» o fragmentando el conjunto de derechos en varios «paquetes»), mientras que otras *properties* han optado por lanzar sus propias OTT para ser capaces de controlar y aumentar la rentabilidad de sus propios contenidos. Por ejemplo, en 2018, Formula 1 lanzó su propia OTT disponible en más de 40 países, con un precio anual de entre 27 y 80 dólares, para complementar el *footprint* en el que ya está colaborando en la difusión a través de *broadcasters* «terceros».

La ventaja principal de esta última opción es que los titulares de derechos no tienen que depender de otros medios y, a través de sus propias plataformas, pueden asegurarse de que los aficionados estén recibiendo el contenido que prefieren antes, durante y después de la acción (sobre todo para deportes que normalmente no tienen tanta cobertura en medios tradicionales, o incluso para distribuir contenido en áreas geográficas concretas en las que no han podido vender los derechos audiovisuales). No obstante, por el contrario, con la distribución «propia» se adopta una mayor tasa de riesgo que las *properties* deben tener muy en consideración: por un lado, el riesgo

económico (situación opuesta a la de asegurarse unos ingresos fijos y, normalmente, con acuerdos plurianuales y que dan mayor estabilidad a la *property*—y a los clubes pertenecientes a la *property*, caso de las ligas—) y, por el otro lado, el riesgo financiero (afectando a la estacionalidad de los flujos de caja y la financiación de la propia *property*—y de los clubes, en el caso de las ligas—). Además del tecnológico y económico, hay un evidente esfuerzo de distribución y comercialización (que requiere de escala adecuada para hacer llegar a los clientes cada propuesta de forma segmentada).

Por otro lado, algunas propiedades deportivas están adoptando modelos híbridos y fragmentados en los cuales retransmiten contenido en abierto (ej. aquellos de «interés nacional») y, a la par, atienden a un universo de competiciones/contenidos que no tienen esa cabida a través de medios propios y agregadores para aumentar el alcance.

Las propiedades deportivas están buscando su estrategia idónea de distribución de contenido en base a sus objetivos. Algunas de ellas han apostado por comercializar su contenido a través de «terceros», mientras que otras *properties* han optado por lanzar sus propias OTT para ser capaces de controlar y aumentar la rentabilidad de sus propios contenidos.

3 Desarrollo tecnológico

En todo caso, las propiedades deportivas deben invertir (directamente o a través o en colaboración con sus *partners*) en tecnología para poder ofrecer un contenido de valor a los aficionados.

En primer lugar, si los titulares de derechos escogen distribuir su propio contenido deben desarrollar las tecnologías necesarias para maximizar sus activos digitales y hacer frente a otras plataformas del mercado. Por ejemplo, uno de los retos principales es la calidad de la conectividad pues, actualmente, cuando las OTT retransmiten un partido en directo, los usuarios pueden llegar a experimentar cierta latencia en la recepción del contenido (y, en ocasiones puntuales, menor calidad de vídeo). Además, las propiedades deportivas deben ser capaces de desarrollar, a su vez, bases de datos que recojan información sobre los consumidores y que les permitan ampliar la monetización del contenido.

En segundo lugar, si las propiedades distribuyen el contenido a través de otras plataformas, también se ven obligadas a invertir (directa o indirectamente) en recursos audiovisuales con el fin de facilitar un contenido a medida que estas puedan amplificar.

Por último, a nivel general, el desarrollo de medios digitales ha facilitado la piratería de contenidos (ej. descargas gratuitas de contenido de pago, etc.) y uno de los retos principales de los titulares de derechos es ser capaces de controlar dónde se generan dichos contenidos. Actualmente, con la aparición de las OTT, la piratería ha evolucionado y se ha vuelto aún más sofisticada, pues los suscriptores que han pagado una cuota pueden llegar a compartir sus identificadores personales con otras personas para que puedan acceder al mismo contenido sin asumir el coste de suscripción correspondiente. Por lo tanto, una de las grandes preguntas para las *properties* es cómo pueden protegerse de dicha amenaza.

Uno de los retos principales es la calidad de la conectividad pues cuando las OTT retransmiten un partido en directo, los usuarios pueden llegar a experimentar cierta latencia en la recepción del contenido y, en ocasiones puntuales, menor calidad de vídeo.

4 Creación de contenido atractivo

Actualmente los aficionados tienen nuevas necesidades y formas de consumo. De hecho, los aficionados esperan tener mejores experiencias y demandan tener la posibilidad de involucrarse e interactuar con el contenido que están mirando. Por ello, algunas plataformas están apostando por formatos con una mayor oferta de entretenimiento al espectador con el objetivo de generar más *engagement* y seguir siendo relevantes.

Por ejemplo, Twitch está basándose en el modelo de la retransmisión de videojuegos en directo para cambiar la manera en la que los aficionados ven el deporte (a través de procesos de gamificación de contenidos). La empresa adquirió los derechos de distribución de la NBA G League en 2017, entre otras propiedades. Durante las retransmisiones, los espectadores pueden conectar entre ellos a través de un chat (como en las redes sociales) y realizar un *co-streaming*, pues los usuarios también pueden compartir el contenido añadiendo sus propios comentarios (hecho que aumenta el alcance a una mayor comunidad de aficionados). Además, entre otras innovaciones, la plataforma también pone a disposición del público datos y estadísticas de los jugadores y equipos en tiempo real para crear una experiencia más inmersiva (éstos pueden participar en encuestas y ganar puntos de fidelización escogiendo a determinados jugadores/equipos que consideran que tendrán un buen rendimiento deportivo).

La evolución del acceso al contenido pasa, sin duda, también por la evolución en la producción del contenido, no sólo a través de la tecnología (visión 360º, utilización de drones, utilización de hologramas como «pantalla», integración de la realidad virtual y la aumentada con el «directo», etc.); sino también en la consideración de los aficionados y su interacción (combinación del contenido *live* con estadísticas, *chats*, concursos, publicidad promocional, reportajes complementarios, etc.), así como en la consideración de elementos de inclusión (producción para la audiencia con deficiencias auditivas y/o visuales, por ejemplo).

Por lo tanto, uno de los principales retos para los titulares de derechos es la creación de contenido atractivo, interactivo y vendible a nivel audiovisual tanto para las marcas como para la población en general (*avid fans* y *casual fans*).

Actualmente los aficionados esperan tener mejores experiencias y demandan tener la posibilidad de involucrarse e interactuar con el contenido que están mirando. Por ello, algunas plataformas están apostando por formatos con una mayor oferta de entretenimiento al espectador con el objetivo de generar más *engagement* y seguir siendo relevantes.

5 Análisis de datos

La fragmentación de las audiencias se ha agudizado debido a la disponibilidad de un amplio espectro de medios de distribución. De hecho, algunas *properties* que han optado por distribuir su contenido deportivo a través de OTT u otros medios/canales, han visto una disminución de sus audiencias (desde el punto de vista «cuantitativo») respecto a las que tenían en televisión en abierto.

Sin embargo, para los titulares de los derechos, no sólo importa el volumen/cantidad de la audiencia, sino la «calidad» de esta, llegando de forma más directa y eficiente al público objetivo deseado, y posibilitando de esta forma una eventual mayor propensión a la monetización (tanto para la *property* como para la marca patrocinadora).

Además, las plataformas de suscripción disponen de un valor añadido respecto a la televisión lineal; la mayor facilidad de generar datos. Actualmente, no sólo se pueden obtener datos en tiempo real sobre la cantidad de espectadores, sino que también se puede tener un claro conocimiento de estos, de sus hábitos de consumo y preferencias. En consecuencia, se posibilita una mejor segmentación de los espectadores y una personalización de contenido más eficaz.

De hecho, las plataformas digitales pueden recolectar información importante para las estrategias comerciales de los titulares de derechos como la demografía de la audiencia, el contenido consumido de la propiedad (*highlights*, partidos, entrevistas, etc.) y la duración del consumo, entre otras métricas.

Así pues, las *properties* deben entender cómo gestionar, combinar y poner en valor dichos datos en relación con los diferentes *stakeholders* de la industria (patrocinadores, aficionados, etc.).

6 Precio de los derechos audiovisuales

Una de las implicaciones de la proliferación de múltiples plataformas de acceso a contenido audiovisual deportivo es que las inversiones necesarias de los distribuidores/plataformas para adquirir los derechos audiovisuales han aumentado exponencialmente.

En este sentido, las plataformas necesitan rentabilizar el coste asumido en la compra de esos derechos y, por lo tanto, el reto principal es encontrar el modelo que les permita multiplicar su retorno sobre la inversión realizada (a través de suscripciones, publicidad y monetización del *fan engagement* generado, etc.).

En efecto, el temor de no poder comercializar los contenidos deportivos de una *property* a un precio tan elevado, provoca que los titulares de derechos también consideren crear sus modelos *direct to consumer* (DTC) con las ventajas y riesgos que esta decisión comporta, entre los que cabe destacar los riesgos de carácter económico y también financieros.

7 Sostenibilidad del modelo de negocio

Finalmente, uno de los mayores retos para los titulares de derechos es la financiación, es decir, la necesidad de desarrollar modelos de negocio sostenibles y maximizar sus ingresos tanto en el corto como en el largo plazo.

Las *properties* tienen que hacer frente a una mayor competencia de diferentes formatos de entretenimiento que luchan por captar un espacio en el tiempo libre de la población y su presupuesto destinado a entretenimiento. Iris Intelligence realizó un estudio sobre la voluntad de la población de pagar por visualizar contenido sobre los cuatro deportes principales de las áreas geográficas analizadas (China, EEUU, Europa) y, en general, más del 50 % de los encuestados en la mayoría de las regiones manifestaron que sí que están dispuestos a pagar por dicho contenido. No obstante, el crecimiento interanual es especialmente fuerte entre los *millennials* mientras que parece haberse estancado entre las generaciones mayores. Además, los resultados del estudio reflejan que la voluntad de pagar por dicho contenido también depende de la capacidad de los titulares de derechos de generar un mejor contenido y *fan engagement*.

Así mismo, el reto principal es la captación de nuevos suscriptores y su fidelización y, en consecuencia, los titulares de derechos/plataformas deben ofrecer más posibilidades de acceso a contenido deportivo a través de diferentes paquetes, para así ampliar su atractivo a múltiples perfiles de audiencias. Por ejemplo, el «NBA League Pass» dispone de varios tipos de suscripción con diferentes contenidos y niveles de costes asociados.

RESUMEN

En resumen, los aspectos más importantes que definen los retos, especialmente desde el punto de vista del patrocinio, del nuevo paradigma de acceso a contenido audiovisual son:

- Una mayor oferta de «pantallas» y dispositivos que se conjugan, a la vez, con un más amplio listado de canales o plataformas de acceso al contenido audiovisual deportivo.
- Una mayor «democratización» del acceso, lo que facilita que más deportes tengan acceso a ser «consumidos» de forma audiovisual, así como un mayor elenco de eventos y competiciones (de varios niveles, no sólo de «élite») en cada deporte (infantiles, *amateur*, categorías inferiores, etc.).
- En consecuencia, una mayor complejidad del ecosistema, lo que conlleva una mayor sofisticación por parte de las marcas patrocinadoras en su estrategia de patrocinio (especialmente en sus acciones de activación) y el ampliado rol que juegan los medios *owned*, *paid* y *earned* para llegar a los consecuentes públicos objetivo.
- Inicialmente, una mayor propensión a aumentar la inversión en la activación de los acuerdos de patrocinio, al rebufo de, en general, una disminución del alcance global de determinadas *properties* (a nivel de audiencia), aunque eventualmente se gana en «calidad» de la audiencia.
- La creciente necesidad de potenciar la figura de los «agregadores» de canales y plataformas para facilitar al público objetivo el «consumo» del contenido audiovisual deportivo.
- El aumento de la importancia del «antes» y el «después» en relación con el «durante», y la irrupción de una mayor ventana de oportunidades y contenido, que la audiencia combina y consume al mismo tiempo (facilitado, tanto por la irrupción de más «pantallas» —dispositivos— así como por la conjunción en las retransmisiones» de elementos unidireccionales con otros bidireccionales e interactivos).
- La sofisticación de la producción del contenido, potenciando la necesaria interacción con la audiencia y entre la propia audiencia.
- Un mayor énfasis en encontrar la sostenibilidad económica del modelo de negocio, eventualmente explorando vías innovadoras.
- La generación más *real time* de un mayor número de datos que, eventualmente, permiten conocer mejor a la demanda.

Comité de Expertos de Marketing Deportivo
Asociación de Marketing de España
Febrero, 2020

QUOTES

A continuación, podrás conocer la perspectiva y visión personal acerca del paradigma de acceso al contenido audiovisual en el deporte y los retos que supone, de algunos de los profesionales que forman parte del Comité de Expertos del capítulo "Deporte".

Pablo Bellido
Nielsen Sports

«La inversión en Media Rights en Europa y Norte América ha decrecido un 10 % y un 4 % respectivamente en los últimos cuatro años. Esto genera la necesidad de agregar contenido entre plataformas para generar masa crítica que rentabilice la inversión de los *broadcasters*».

Jesús Bueno
NBA

«El contenido hoy es multiplataforma y, con diferentes experiencias, vamos a ver, cada vez, más mucha información interactiva y personalizada, muchísima más inmersión en el contenido como nunca antes lo hemos experimentado».

Alfredo Bustillo
CaixaBank

«Los patrocinadores debemos tener muy presente el marco actual de acceso al contenido, pero no tenemos que perder de vista el futuro. La demanda no solo se focaliza en el "durante", sino que el "antes" y el "después" cobran más importancia al disminuir el *span* de atención continuada de la audiencia».

Víctor Conde
MKT

«Un panorama cada vez más complejo de plataformas, *properties*, contenidos y posibilidades tecnológicas, hace imprescindible un planteamiento más profesionalizado de las inversiones de las marcas en el ámbito deportivo».

Iris Córdoba
GSIC, powered by Microsoft

«En una nueva era de hábitos de consumo, la mejora de conexiones a internet y la evolución constante de la tecnología, son oportunidades para la industria del deporte. Tanto los patrocinadores como las entidades pueden alcanzar acuerdos que generen nuevos activos digitales y *engagement* con sus aficionados».

Carlos Cantó
SPSG Consulting y MKT

«La "democratización" del acceso al contenido deportivo comporta oportunidades y también riesgos que hay que minimizar de manera planificada, tanto para fans, como para patrocinadores y *properties*, amén de los *broadcasters* (del tipo que sean) y productores de contenido».

Ona Carbonell
Deportista de élite y emprendedora

«La irrupción de OTT, *influencers*, redes sociales y otro tipo de plataformas han impulsado el grado de conocimiento de deportes más minoritarios entre la población general, y ha facilitado que las plataformas "lineales" también les presten más atención, beneficiando al conjunto de *stakeholders* del deporte».

Mª Carmen Fernandez
MEDIAPRO

«A través de las OTT, la experiencia del fan se enriquece, pero lo hace sobre todo porque *property* y patrocinador acceden directamente a información personalizada del usuario y a su experiencia de consumo. La información es y será el vehículo hacia nuevas oportunidades de negocio para ambos».

José Mª Durán
RCDEspanyol de Barcelona

«La irrupción de las OTT y las redes sociales en el ámbito del deporte aportan elementos diferenciadores que influyen tanto a las *properties*, los fans y los *sponsors*. Por otro lado, las OTT de clubes y ligas permite aproximarse a territorios geográficos concretos creando más competitividad».

Rafael Fernández de Alarcón
Telefónica

«Una mayor oferta de plataformas implica un acceso mayor a los deportes minoritarios y, al mismo tiempo, la aplicación de estrategias de globalización. Una oferta amplia permite llegar, de forma holística, a la audiencia, que evoluciona en sus preferencias y tiene un más reducido *span* de atención».

Rodrigo Garza
The Adecco Group

«Las marcas se centran en crear y buscar nuevos formatos de contenido que encajen con los actuales hábitos de consumo de deporte *online*. Las nuevas tecnologías hacen que el proceso de decisión se enfoque en métricas de hiper-eficiencia en lugar de volúmenes de audiencia».

Agustín García
Banco Sabadell

«La complejidad del mundo audiovisual y su gestión a futuro, son los dos elementos más trascendentes del mapa de contenidos + patrocinio actual. Los ecosistemas que sepan personalizar su contenido e integrarlo en otros, sobrevivirán en los próximos años».

Enrique Geijo
Banco Santander

«La aparición de nuevas plataformas hace el deporte más accesible. Las marcas tenemos la posibilidad de impactar a más gente y la capacidad de personalizar los mensajes y las experiencias que queramos dar a los consumidores. Ante esta realidad tenemos que buscar nuevas formas de medición y valoración».

Jorge Garbajosa
Federación Española de Baloncesto

«El crecimiento de las OTT y de las plataformas sociales es exponencial y serán —si no lo son ya hoy en día— *players* muy significativos en el paradigma de acceso a contenido deportivo tanto en España como a nivel mundial».

Susana Gaytán
Comité Paralímpico Español

«Las nuevas plataformas provocan un aumento de la visibilidad de los deportes minoritarios, además de otorgar un mayor abanico de posibilidades a las marcas patrocinadoras. Estas tienen la posibilidad de generar una experiencia de usuario, un terreno por el que debería dirigirse el mercado».

Laia Gilibets
Pau Gasol Enterprises

«Los deportistas son iconos cuyas actividades trascienden más allá del ámbito del deporte. Los medios sociales así como las OTT se convierten en plataformas que facilitan la vehiculización de sus mensajes y valores, tanto deportivos como de otros ámbitos de interés (social, cultural, educativo, de salud, etc.)».

José Hidalgo
ADESP

«Las OTT se están convirtiendo en una herramienta clave para la difusión de deporte independientemente de la disciplina de la que hablemos».

Silvia Heras
Zurich

«Las marcas evolucionan, y también lo hacen las plataformas de acceso a contenido deportivo. El patrocinio debe considerar estos cambios y la aparición de nuevos *players* (OTT, *influencers*, etc.) aunque aún la TV lineal y las PPV son los actores dominantes».

Ignacio Jiménez Soler
Endesa

«La comunicación de las marcas debe ir más allá de su propia visibilidad y del *engagement* (aunque siguen siendo importantes) y debe incidir en el aspecto humano, en la diferenciación y en reforzar la reputación a partir de una clara contribución al bienestar social».

Jennifer Pareja
Consejo Superior de Deportes

«La combinación de la TV lineal, las plataformas PPV y las nuevas plataformas como las OTT y las redes sociales son importantes para la visualización y promoción del deporte español».

Manuel Parga
Comité Olímpico Español

«En los próximos años asistiremos a un mercado muy competitivo y de concentración corporativa, con consumidores cada vez más exigentes y menos fieles, pero que solicitarán contenido de alta calidad, versátil e interactivo».

Rubén Rivera
Real Federación Española de Fútbol

«La posibilidad de recurrir a los *broadcasters* tradicionales para llegar a los aficionados y aprovechar los nuevos canales surgidos en internet, nos abre nuevas ventanas de visibilidad a través de las cuales lograr una mayor proyección en el fútbol profesional y aficionado, generando oportunidades de valor».

Pau Serracanta
Dorna Sports

«El acceso al contenido ha cambiado drásticamente. Los distintos formatos, nuevos canales y la portabilidad han abierto un nuevo mundo en que los patrocinadores y los fans interactúan de una manera más dinámica con el deporte».

Asociación de Marketing de España
Calle Carranza, 25 1º dcha.
28004 Madrid

www.asociacionmkt.es