

Módulo 3. La fidelidad de los aficionados: cómo entablar relaciones verticales

Unidad 3.1

3.1.1 ¿Qué se entiende por fidelidad de los aficionados?

Los aficionados al fútbol se diferencian de los consumidores tradicionales por el grado de fidelidad que demuestran (véase el módulo 1). En lo que respecta a los productos de consumo diario, la mayoría de la gente está dispuesta a cambiar de producto y de marca si el producto no cumple las expectativas o incluso si no funciona como esperaban. Sin embargo, muy poca gente está dispuesta a abandonar su club de fútbol cuando el equipo pierde más partidos de los que gana. Al contrario, en algunos casos, el apoyo al equipo se hace aún más fuerte en los momentos difíciles, ya que los seguidores están convencidos de que su intervención puede marcar la diferencia si apoyan a los jugadores en el campo de juego.

En este módulo se profundizará en la relación vertical entre los clubes o equipos de fútbol, los futbolistas y los seguidores dentro del contexto del concepto de fidelidad del aficionado. Por lo tanto, es necesario conceptualizar primero qué es la fidelidad para ellos. En su expresión más básica, la fidelidad de los aficionados es la muestra regular y constante de dedicación y apoyo al equipo, independientemente de los resultados obtenidos.

Por su parte, Maderer, Holtbrügge y Woodland (2016) profundizan en el estudio de la fidelidad al deporte y constatan que existen dos tipos diferentes de fidelidad a las marcas en el fandom deportivo:

- La fidelidad conductual se refiere a las acciones que llevan a cabo los aficionados por el club deportivo o el equipo, incluida la compra de productos y servicios y el cumplimiento de rituales y pautas el día del partido.
- La fidelidad actitudinal se refiere al compromiso emocional y psicológico con un equipo. Esto incluye el "conocimiento sobre el club, la importancia que el club tiene en la vida del aficionado y el grado en que el aficionado siente personalmente los éxitos y fracasos del equipo" (Maderer et al., 2016, p. 9).



Durante este curso, ya nos hemos ocupado de dos tipos de fidelidad de los aficionados. La fidelidad conductual se manifiesta en las prácticas rituales de muchas personas (la importancia de los rituales en la afición al fútbol se analizó en el módulo 1, sección 3.2.2). Este tipo de fidelidad suele expresarse mediante la compra y exhibición pública de merchandising y productos relacionados. La fidelidad actitudinal se manifiesta con frecuencia a través del conocimiento que un aficionado tiene del equipo de fútbol, así como de la expresión de sus emociones durante un partido de fútbol; todos estos rasgos también se asocian a lo que hemos descrito anteriormente en este curso como aficionados tradicionales o "apasionados" (véase el módulo 1, sección 3.1.2). Por otra parte, la fidelidad actitudinal suele asociarse con el orgullo local y la nostalgia (Maderer et al., 2016). Esto significa que la importancia de los valores y la identidad local como parte integrante de la experiencia del aficionado al fútbol es también una expresión de lealtad actitudinal (véase el Módulo 1, sección 3.2.3 y sección 3.2.4). Los ejemplos de las movilizaciones de los aficionados, como Spirit of Shankly en Liverpool y el movimiento por la independencia de Cataluña en Barcelona (véase el módulo 2), también pueden clasificarse como manifestaciones de valores asociados a los clubes de fútbol y pueden considerarse factores que contribuyen a la fidelidad actitudinal de los aficionados.

Ambos tipos de fidelidad no solo coexisten, sino que se potencian mutuamente, por lo que no pueden tratarse como fenómenos totalmente separados. Por ejemplo, Maderer et al. (2016) descubrieron que reforzar la fidelidad actitudinal tiene un impacto positivo en la fidelidad conductual. En la práctica, esto significa que si un club de fútbol intenta construir activamente una relación con la afición basada en la fidelidad actitudinal, esto también puede aumentar la fidelidad conductual. Para ello, por ejemplo, pueden recurrir a la identificación de los aficionados con los valores locales o a sentimientos de nostalgia. Sin embargo, esto también repercutirá en la fidelidad de los aficionados y en la repetición de los patrones de consumo, incluida la compra de entradas para los partidos y productos del club.

En el módulo 4 de este curso se aborda la cuestión de cómo los clubes de fútbol se benefician económicamente de los aficionados y rentabilizan la fidelidad de este grupo único de consumidores. En este módulo nos centramos en el paso que precede a la obtención de ingresos: los equipos de fútbol necesitan construir una relación con su afición, a la que nos referimos como relaciones verticales, en oposición a las relaciones horizontales que mantienen entre sí los aficionados y que se analizaron en el módulo anterior. En el fútbol, esta relación es especialmente importante debido a la naturaleza única de los aficionados como consumidores y a su fidelidad. A diferencia de las marcas que producen bienes de consumo habituales o artículos para el hogar, el consumo de los clubes de fútbol fluctúa relativamente poco. Tal y como se explica en el módulo 1, el proceso de convertirse en aficionado no es sencillo y los métodos tradicionales de marketing y publicidad tendrán un éxito limitado. El aficionado al fútbol suele empezar a simpatizar con un equipo a través de un proceso de socialización o de una elección racional, aunque la mayoría de las veces inconsciente. Muchos aficionados eligen el



mismo equipo que sus amigos o familiares, o un equipo que representa valores con los que se identifican. No cabe duda de que los clubes de fútbol tienen nuevos mercados que explorar y hacia los que expandirse, especialmente a medida que el público futbolístico se globaliza. En el caso del fútbol masculino, al menos, muchos clubes lo hacen participando en una gira internacional de pretemporada en verano. Como ejemplo, en el verano de 2022, el Tottenham Hotspur viajó a Corea del Sur para consolidar el interés ya existente por el equipo, ya que tanto el capitán masculino como la capitana femenina de Corea del Sur juegan en el equipo londinense (Wright, 2022). Pese a todo, solo el equipo masculino acudió a la gira surcoreana, ya que el femenino viajó a Estados Unidos. Sin embargo, este mismo ejemplo demuestra lo complejo y complicado que es el marketing en el fútbol, ya que empezar a apoyar al Tottenham Hotspur porque su jugador preferido de la selección nacional (en este caso, los capitanes surcoreanos Heung-min Son or Cho So-Hyun) puede ser una elección racional para un joven aficionado surcoreano, pero viene precedida por un proceso mucho más complejo que la simple publicidad de un producto de consumo a un grupo objetivo. Por esta razón, este módulo analiza cómo los clubes de fútbol, sus equipos de marketing e incluso sus jugadores pueden utilizar diferentes herramientas de comunicación para construir una relación sólida con los aficionados existentes y nuevos, sobre todo teniendo en cuenta la particularidad de la relación consumidor-marca en la afición al fútbol.

3.1.2 Las partes interesadas que intervienen en las relaciones entre los clubes y los aficionados

En pocas palabras, los dos protagonistas de la comunicación vertical y la creación de relaciones resultan evidentes: por un lado, la comunidad de aficionados y, por otro, el club de fútbol como entidad. No obstante, cuando se asume una perspectiva más matizada, rápidamente queda claro que la relación es un poco más compleja.

Por parte de los aficionados, existen, por supuesto, aficionados individuales. Cada aficionado interactúa con el club del que es seguidor de forma diferente y tiene una manera única de vivir su afición y de fidelizar al club. Los aficionados pueden interactuar con el club de forma individual, y de hecho lo hacen. Sin embargo, los aficionados al fútbol también suelen participar y organizarse en grupos, que se alinean con sus prácticas específicas o patrones de consumo (por ejemplo, Fillis y Mackay, 2013; Nash, 2001). En ocasiones se organizan de manera formal, como los clubes de aficionados registrados oficialmente o -al menos en el Reino Unido- los grupos de aficionados (Supporters Trusts), y en otras ocasiones de manera informal, como los grupos de amigos que ven juntos los partidos. Los patrones específicos de organización y formación de grupos por parte de los aficionados varían en función del contexto en el que operan, como los distintos clubes, ligas o países. Además, la organización formal de los aficionados suele producirse cuando éstos perciben la necesidad de reforzar su comunicación con el club. En el Reino Unido, los grupos de aficionados de los clubes de fútbol son un excelente ejemplo de ello. En 1992 se fundó el primer grupo oficial en el Northampton Town FC para que los aficionados



tuvieran la posibilidad de expresarse e intentar salvar al club de graves problemas económicos (véase Lomax, 2000). Desde entonces, el principal objetivo de los Supporters Trusts es que los aficionados tengan derecho a opinar a través de una junta directiva que puedan elegir. En función del club y del contexto, la Junta Directiva del Trust puede hablar directamente con los representantes del club de fútbol.

Por parte del club, también existen diferentes agentes que intervienen en la formación de relaciones. Los clubes de fútbol tienen diferentes representantes que hablan de diversos temas a diferentes audiencias. Los jugadores y el entrenador representan obviamente los aspectos deportivos del club de fútbol, pero también pueden interactuar -y a menudo lo hacen- con la prensa y los aficionados, convirtiéndose así en importantes agentes de la comunicación horizontal. Por otra parte, existen otras personas que pueden informar oficialmente en nombre del club, como los miembros del consejo de administración, el personal administrativo y, por supuesto, los servicios de comunicación con los aficionados y los departamentos de marketing.

Todos estos agentes pueden considerarse actores del club de fútbol. Las personas que trabajan para los clubes, como los jugadores, los responsables de las relaciones con los aficionados y los directores de marketing, son partes interesadas internas. Los aficionados son un grupo de interés externo. Existen, por supuesto, muchos más grupos de interés implicados en el fútbol, como patrocinadores, órganos de gobierno, responsables políticos y otros. El siguiente cuadro muestra una lista de grupos de interés representativa de la mayoría de los clubes de fútbol europeos y sus principales objetivos, adaptado de Senaux (2008).

Tabla 1: Las partes interesadas del club de fútbol y sus objetivos

Partes interesadas	Objetivos
Accionistas	Razones financieras, éxito deportivo, ego, política
Jugadores	Éxito deportivo, salario
Ligas y federaciones	Evolución del fútbol
Autoridades locales	Imagen e intereses políticos
Asociaciones de apoyo (u órganos de gobierno)	Gestión del deporte, valores
Simpatizantes	Éxito deportivo, espectáculo, identidad

Televisión	Audiencia, beneficio económico, entretenimiento
------------	---

Fuente: adaptado de Senaux, 2008.

En este módulo nos centramos sobre todo en las partes interesadas que contribuyen activamente a la relación entre el club y los aficionados, pero es importante recordar que éstas no existen de forma aislada. Todas las partes interesadas de un club de fútbol interactúan entre sí, y a veces sus objetivos se contraponen. Por ejemplo, los objetivos relacionados con la identidad y los valores pueden contraponerse a los objetivos financieros y políticos perseguidos por otros grupos de interés. Los aficionados no son los únicos interesados, y los clubes de fútbol deben negociar sus objetivos con los de las demás partes implicadas. En cualquier caso, la relación entre los aficionados al fútbol y el club al que apoyan es un factor clave a tener en cuenta cuando se intenta comprender a las comunidades de aficionados. En el módulo 1 se indicó que los aficionados no pueden considerarse consumidores tradicionales debido a su mayor fidelidad a las marcas. No obstante, esta mayor fidelidad y estatus único también conlleva ciertas expectativas: Los aficionados quieren ser escuchados. Por ello, se organizan en asociaciones de aficionados o en movilizaciones como Spirit of Shankly, cuando consideran que no es así. Ésta es también la razón por la que los aficionados al fútbol optan a veces por protestar (como se explica en el módulo 2). Freeman, Wicks y Parmar (2004) afirman que los responsables de la toma de decisiones deben tener en cuenta los deseos de las partes interesadas para garantizar el éxito de la empresa. Si los aficionados al fútbol se consideran grupos de interés, esto implica que los clubes deben intentar satisfacer las necesidades y expectativas de éstos. Los ejemplos de aficionados que se organizan en grupos y movilizaciones demuestran, sin embargo, que no siempre es así. Este módulo pone de relieve cómo pueden construirse relaciones verticales cuando las distintas partes interesadas hacen uso de las diversas herramientas de comunicación que tienen a su disposición.

Ejercicio

Observe la lista anterior de partes interesadas, adaptada de Senaux (2008). ¿Cuáles son las partes interesadas internas y cuáles las externas?

3.1.3 La comunicación unilateral entre los clubes de fútbol y los aficionados

Las dos últimas secciones de esta primera unidad del módulo se ocupan de dos tipos diferentes de comunicación entre los clubes de fútbol y las comunidades de aficionados. Esta sección analiza la comunicación unilateral, es decir, la comunicación unidireccional que suele producirse desde arriba hacia abajo (es decir, los mensajes que el club comparte con los aficionados). La siguiente unidad aborda la comunicación bilateral, es decir, el diálogo entre los aficionados y el club.

El incremento de la mediatización y el avance tecnológico de los asuntos públicos ha cambiado sin duda el mundo del fútbol, ya que ha abierto vías para que los clubes de fútbol se comuniquen (casi) directamente con sus comunidades de aficionados. Las entrevistas con los principales medios de comunicación constituyen un excelente medio para que los representantes del club, especialmente los jugadores y directivos, se comuniquen con las partes interesadas externas, incluidos los aficionados. Un ejemplo de ello ya se mencionó en el módulo anterior. Hemos aprendido que muchos seguidores de la selección femenina de Estados Unidos se relacionan por la experiencia compartida de una forma alternativa de patriotismo. Sin embargo, este movimiento se vio alimentado por una entrevista que la capitana de la USWNT, Megan Rapinoe, concedió a Meg Linehan, periodista de la revista "The Athletic" (Linehan, 2019). Si bien Rapinoe respondió a los tuits del entonces presidente de Estados Unidos, Donald Trump, el mensaje llegó claramente a una audiencia de aficionados de la USWNT, que luego tomaron los comentarios y los incorporaron a sus propios sentimientos por el equipo y a sus interpretaciones personales del patriotismo estadounidense.

Las entrevistas con los principales medios de comunicación pueden ser una forma muy directa y rápida de comunicarse con los aficionados, pero hay que tener en cuenta una advertencia importante: el mensaje específico, así como el momento y el contexto del mensaje, no dependen ni del club de fútbol ni del jugador. Algunos periodistas publican una cita textual, como hizo Linehan en el caso de su entrevista con Megan Rapinoe. Ahora bien, también es posible que las citas se utilicen fuera de contexto, o que un medio de comunicación convencional opte simplemente por dar prioridad a otras noticias y un mensaje que puede ser importante para el entrevistado se pierda entre otras noticias que se publican en primera plana. Por lo tanto, confiar en los grandes medios de comunicación -un grupo de interés externo con derecho propio- para transmitir mensajes puede ser una forma muy eficaz de comunicación con los aficionados, pero también poco fiable.

Según Boyle y Haynes (2004), a los clubes les preocupa perder el control de los medios de comunicación y las emisoras. Este aspecto es especialmente importante en el contexto actual de la retransmisión del fútbol; si bien antes la televisión era gratuita, en la actualidad este servicio ha sido sustituido por servicios de suscripción para la mayor parte de los consumidores, que deben pagar un dinero adicional para ver contenidos deportivos. Esto significa que los clubes de fútbol no solo pierden el control sobre los mensajes (ya que los organismos de radiodifusión deciden qué entrevistas se emiten), sino que también se pierde una oportunidad de obtener beneficios económicos (este tema se trata en mayor profundidad en el módulo 4). Esto significa que los clubes de fútbol no solo pierden el control sobre los mensajes (ya que los organismos de radiodifusión deciden qué entrevistas se emiten), sino que también se pierde una oportunidad de obtener beneficios económicos (este tema se trata en mayor profundidad en el módulo 4). Actualmente, muchos de los principales clubes de fútbol ofrecen su propio servicio de suscripción a la televisión por Internet, en el que prometen una mirada exclusiva detrás de escena y ofrecen a los clubes un método más directo de comunicación unilateral sin

utilizar el filtro de los grandes medios de comunicación. En el módulo 4 se analiza más a fondo la creación de canales de televisión pertenecientes a los clubes, y se estudia cómo rentabilizar con éxito las relaciones entre los clubes y los aficionados de forma que beneficie a las partes interesadas. Incluso si los clubes no tienen su propio programa de televisión por Internet, todos los clubes comerciales disponen de sitios web que les permiten compartir sus noticias directamente con todos los interesados, incluidos los aficionados.

En resumen, los clubes de fútbol disponen de varios canales de comunicación unilaterales con la comunidad de aficionados. Las personas relacionadas con el club pueden ofrecer entrevistas exclusivas a los principales medios de comunicación. Dado que los principales medios (tanto impresos/en línea y televisivos) tienen un amplio alcance, esta puede ser una forma muy eficaz de llegar a mucha gente, pero es un método de comunicación que puede ser poco fiable y difícil de controlar. Con el fin de proteger y obtener beneficios económicos de la propiedad intelectual, la mayoría de los equipos de fútbol han creado sus propias herramientas de comunicación, como sitios web, canales de televisión por Internet y, en algunos casos, revistas que se venden en los partidos o se envían por correo a los socios del club de fútbol. Todos estos canales de comunicación son unilaterales, es decir, son herramientas de comunicación de una persona a muchas (véase el módulo 2 para una clasificación de las diferentes formas de comunicación). Por lo tanto, es poco probable que los canales de comunicación unilaterales satisfagan las necesidades de los aficionados. En su calidad de partes interesadas y no de meros consumidores de un producto, muchos aficionados quieren tener también una plataforma para expresar sus opiniones hacia el club. La comunicación unilateral funciona bien cuando se trata de difundir noticias e información importante sobre el club de fútbol y los próximos partidos. Asimismo, puede contribuir al desarrollo de la fidelidad actitudinal entre los aficionados, ya que este tipo de lealtad se construye gracias al conocimiento del club y suele estar asociada a sentimientos de nostalgia e identificación con los valores fundamentales representados por el equipo de fútbol.

3.1.4 La comunicación bilateral entre los clubes de fútbol y los aficionados

En este módulo, así como en los dos anteriores, ya se ha debatido que los aficionados al fútbol son algo más que simples consumidores. Muchos aficionados quieren participar activamente en su relación con el club y esperan poder opinar sobre cómo se configura esta relación. La última sección de esta unidad analiza cómo pueden los clubes de fútbol fomentar eficazmente ese diálogo con los aficionados.

La aparición de las redes sociales y, con ellas, el establecimiento de herramientas de comunicación entre varias personas, son, por lo tanto, beneficiosas tanto para los clubes como para los aficionados al fútbol, ya que permiten un diálogo y, de este modo, una comunicación bilateral. Actualmente, muchos clubes profesionales de fútbol utilizan las redes sociales. Aichner (2018), en su estudio del año 2018 sobre el uso de las redes sociales

por parte de los clubes de fútbol, descubrió que, al escribir este artículo, los 78 clubes de fútbol de las cuatro ligas de fútbol más importantes de Europa (la Primera División española, la primera división alemana, la Premier League inglesa y la Serie A italiana) tenían cuentas en Facebook, Twitter e Instagram. Además de eso, 75 de los 78 clubes ya tenían sus propios canales de YouTube también en 2018. Por otra parte, el estudio de Aichner (2018) descubrió que los aficionados se involucran con el contenido de las redes sociales publicado por el club independientemente del tema. No obstante, al estudiar la publicidad en las redes sociales en particular, descubrió que las publicaciones con un atractivo emocional superaban significativamente a las que se basaban en hechos, lo que confirma que el contenido emocional puede tener un impacto positivo en la participación. Eso significa que las publicaciones en las redes sociales que apelan a la fidelidad actitudinal de los aficionados tienen potencial para ser más populares o convertirse en publicaciones "virales" que se comparten ampliamente.

La utilización de herramientas de comunicación entre varias personas en Internet tiene algunas desventajas. Según Rowley y Keegan (2022), en su estudio sobre el marketing en redes sociales de los clubes de fútbol ingleses, la pasión que muestran los aficionados puede impulsar el compromiso, pero también puede convertirse en un problema, sobre todo en el marco de las rivalidades que existen en el fútbol:

La pasión de los aficionados, la naturaleza emotiva y tribal del fútbol y el deseo insaciable de información pueden tener un impacto real en el bienestar de las personas responsables de publicar información en nombre de los clubes de fútbol. (McCarthy et al., 2022, p. 519)

Las rivalidades entre equipos y el tribalismo no son los únicos factores que repercuten negativamente en el uso de las redes sociales, sino que a veces también existe un discurso de odio declarado, como el racismo, en el que los autores se escudan con frecuencia amparándose en el anonimato de Internet. Por esta razón, varias organizaciones del fútbol inglés -como la FA, la Premier League, la EFL, la Superliga Femenina de la FA, el Campeonato Femenino de la FA, la PFA, la LMA, la PGMOL, Kick It Out, Women in Football y la FSA- iniciaron un boicot en las redes sociales entre el 30 de abril y el 3 de mayo de 2021 (Ornstein, 2021). Pocas semanas antes de este boicot, el ex jugador del Arsenal y de la selección francesa Thierry Henry ya había abandonado las redes sociales, alegando como principales motivos el racismo y la falta de control de los comentarios problemáticos en las plataformas (Christenson, 2021).

Es evidente que las redes sociales brindan una oportunidad excepcional a los clubes de fútbol y a los jugadores para relacionarse con sus seguidores y reforzar esas relaciones verticales. Sin embargo, como plataformas de comunicación entre varias personas que se esconden detrás de apodos, estas plantean un desafío diferente en lo que se refiere al control: si bien los interesados internos pueden ahora controlar sus mensajes, ya no

pueden controlar los mensajes que reciben, algunos de los cuales pueden ser perjudiciales o abusivos. En el módulo 4 de este curso se analizan más a fondo las ventajas del marketing en las redes sociales y cómo éstas pueden utilizarse específicamente como herramienta de promoción para fomentar la fidelidad y establecer una relación mutua con los seguidores, que además resulte beneficiosa económicamente.

Si bien las redes pueden ser una herramienta excelente para que los clubes de fútbol establezcan una relación con la comunidad de aficionados a través de la comunicación bilateral, debido a las desventajas que conlleva el uso de estas plataformas, no todo ese diálogo puede o debe tener lugar a través de internet. Se recomienda a los clubes que empleen personal específico para este fin. En 2012, con la introducción de la nueva normativa sobre el juego limpio financiero, la federación europea de fútbol UEFA obligó a que todos los clubes que participen en sus competiciones empleen a un responsable de apoyo (SLO, por sus siglas en inglés). El origen de este rol, sin embargo, se remonta más atrás. El primer club europeo que nombró a alguien en este cargo fue el equipo alemán Borussia Mönchengladbach en 1989. Estos OSL actúan como mediadores y comunicadores entre la comunidad de aficionados y el club de fútbol como entidad. En el siguiente video se resume la función de los SLO, al tiempo que se destacan algunas variaciones que se producen en diferentes contextos:

Fuente: SD Europe. (4 de mayo de 2018). *What is the function of a supporter liaison officer (SLO)?* / SD Europe [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=UX9st091TBQ>

En una entrevista concedida al diario "The Guardian", el SLO del Arsenal de Londres, Mark Brindle, explica: "Hago de puente entre el club y los aficionados y, significativamente, ahora me reconocen la mayoría de los seguidores, al igual que los que están dentro del club" (Foster, 2019). Los SLO organizan los grupos de seguidores y asociaciones de aficionados registrados oficialmente, y también colaboran estrechamente con otras partes interesadas, como las autoridades locales, los comisarios, la policía y los SLO de otros clubes de fútbol, para garantizar que los días de partido transcurran sin incidentes. Si bien algunos clubes de fútbol dan prioridad al trabajo de sus SLO -en Alemania, por ejemplo, cada equipo de la Bundesliga emplea al menos a tres personas a tiempo completo como parte de su equipo de SLO-, en algunos lugares los SLO deben dividir su tiempo entre su trabajo con los aficionados y otras obligaciones. Stuart Dykes, Director General de Supporters Direct Europe, organización internacional que representa los intereses de los aficionados europeos al fútbol, comenta:

Muchos clubes ingleses ven esta función como una extensión del servicio de atención al cliente, lo cual está bien, ya que incluye aspectos de este servicio, pero ellos ya son expertos en atención al cliente y no es conveniente confundir ambas funciones. Existe la idea errónea de que en la Europa continental el rol está únicamente vinculado al del responsable de seguridad, pero su función es mucho

más amplia y consiste en establecer relaciones recíprocas entre los aficionados y los clubes, fomentando un diálogo abierto y continuo. (Foster, 2019)

Con el fin de motivar a los clubes de fútbol para que refuercen la posición de sus SLO y mejoren así el diálogo y la relación con los aficionados, la UEFA ha publicado una guía exhaustiva para los SLO que incluye numerosos consejos y estudios de casos que ponen de relieve ejemplos de buenas prácticas.

Si le interesa saber más sobre la función de los SLO, puede consultar la guía completa aquí:

Fuente: UEFA. (2021). UEFA Practical Guide to Supporter Liaison. https://editorial.uefa.com/resources/026f-13cca3e5461b-a462a58818bb-1000/uefa_practical_guide_to_supporter_liaison.pdf

Si bien los SLO también pueden utilizar ocasionalmente las redes sociales para comunicarse con sus seguidores, son mucho más que gestores de las mismas. Constituyen puntos de referencia personales a los que los aficionados pueden dirigirse cuando tienen problemas, inquietudes o preguntas, y también son responsables de comunicar los deseos, ideas o problemas de los seguidores a otras partes interesadas internas del club de fútbol.

Como se pone de relieve en esta unidad, los clubes de fútbol pueden y deben relacionarse con sus aficionados de diversas maneras. Esto presupone ventajas e inconvenientes. La concesión de entrevistas en los principales medios de comunicación es un método establecido para difundir información al mayor número de personas posible. Sin embargo, los mensajes difundidos a través de los medios de comunicación son filtrados por otro grupo de interés externo (la prensa o las empresas de televisión) y, por lo tanto, es difícil controlarlos o cronometrarlos. Por eso, muchos clubes confían en sus propios medios de comunicación, como su sitio web, su revista del día del partido o incluso su propio canal de televisión (online) para difundir mensajes. Estas herramientas de comunicación unilateral son excelentes para difundir información o incluso fomentar la fidelidad actitudinal. No obstante, los aficionados no se consideran clientes o consumidores de su club de fútbol, sino partes interesadas y, por consiguiente, esperan un diálogo bilateral. Las redes sociales, a pesar de no estar exentas de defectos, se han convertido en una herramienta importante, y casi todos los clubes profesionales de fútbol tienen más de una plataforma activa en ellas. La comunicación en línea, sin embargo, no sustituye la tarea de un SLO como mediador y facilitador entre los clubes de fútbol y las comunidades de aficionados.

Ejercicio

El SLO y su equipo son mediadores fundamentales entre los equipos de fútbol europeos y los aficionados. Acceda a la información del documento anterior y lea al menos dos de los casos prácticos. Anote cómo se comunican los SLO con los aficionados.

Unidad 3.2

3.2.1 ¿Qué expectativas tienen los aficionados de la relación con su club de fútbol?

Los aficionados, como partes interesadas en su club de fútbol, tienen ciertas expectativas y exigencias, al igual que otros grupos de interés. En esta unidad, analizaremos qué es exactamente lo que quieren los aficionados y, en la sección siguiente, abordaremos si algunas de estas expectativas tienen más probabilidades de cumplirse actualmente en el fútbol femenino y no tanto en el masculino.

Es importante que los clubes de fútbol cumplan las expectativas de sus aficionados. Henry y Ping (2004) sostienen que las empresas deportivas deben rendir cuentas a todas las partes interesadas, incluso cuando "la inversión es principalmente emocional y no material" (p. 31). Se refieren, por supuesto, a los aficionados.

Como ya se ha mencionado, los aficionados al fútbol tienden a organizarse y unirse en grupos cuando consideran que sus necesidades y expectativas no son satisfechas adecuadamente por el club de fútbol o, en algunos casos, por el organismo rector. Hasta la fecha de redacción de este informe, las comunidades de aficionados al fútbol masculino tienden a ser mayores y a estar más organizadas que las del fútbol femenino, y la investigación se ha centrado principalmente en las expectativas de los aficionados de ambos sexos que apoyan el fútbol masculino. El cuadro que figura a continuación destaca tres importantes estudios de investigación sobre las expectativas de los aficionados al fútbol y destaca las principales conclusiones pertinentes de los estudios.

Tabla 2: Estudios de investigación sobre las expectativas de los aficionados al fútbol

Autoría	Club de fútbol	Conclusiones principales sobre las expectativas de los aficionados
Brown (2007)	Manchester United FC (equipo masculino)	<ul style="list-style-type: none">● La firme oposición a que la familia Glazer, radicada en Estados Unidos, se convirtiera en accionista mayoritaria del club en 2005 está profundamente arraigada a la idea de que los estadounidenses no entienden la cultura local, la mancomuniana.● La compra fue considerada una muestra de la destrucción de las comunidades de aficionados por parte de las empresas.● Una profunda frustración por la ausencia de una regulación del régimen de propiedad en el fútbol inglés.

		<ul style="list-style-type: none"> ● La oposición de los aficionados y las protestas públicas no tuvieron éxito. ● Un grupo disidente de aficionados fundó un nuevo club amateur llamado FC United of Manchester con el fin de ofrecer una experiencia comunitaria más auténtica.
Millward (2012)	Liverpool FC (equipo masculino)	<ul style="list-style-type: none"> ● Los aficionados al fútbol de muchos clubes (incluido el Liverpool) protestan contra los procesos de comercialización. ● Se considera que la comercialización del deporte abre una brecha entre el club de fútbol y su comunidad local. ● A veces, las movilizaciones de los aficionados pueden ganar fuerza y popularidad, pero el principal poder de decisión en el fútbol es de carácter financiero.
Cleland y Dixon (2015)	Newcastle United FC (equipo masculino)	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuando el conocido entrenador Kevin Keegan renunció a su cargo en septiembre de 2008, los aficionados organizaron reuniones para comunicar su decepción con la estructura directiva y los propietarios del club. ● Estas reuniones condujeron a la formación de un grupo oficial de simpatizantes (Supporters Trusts). ● El significado social y cultural del club fue un punto central de debate en las reuniones. ● Pese a que los aficionados se organizan, siguen siendo relativamente indefensos: su mejor oportunidad consiste en organizar boicots y, así, perjudicar económicamente al club. ● Es difícil organizar boicots ya que muchos aficionados menos activos seguirán asistiendo a los partidos o comprando productos.

Fuente: adaptado de Brown, 2007; Millward, 2012 y Cleland y Dixon, 2015.

Estos ejemplos no constituyen una lista exhaustiva de los estudios realizados sobre las expectativas de los aficionados al fútbol y la opinión de éstos sobre su relación con sus clubes, pero permiten extraer algunas conclusiones. En los tres casos estudiados, una de las principales preocupaciones de los aficionados es que los responsables de sus clubes de fútbol no comprenden el papel social y cultural que desempeña el club en la comunidad local. Las tres situaciones involucran a propietarios de clubes que llegan como fuerzas externas y son percibidos como una amenaza. Los aficionados se organizaron para protestar en los tres casos, pero se encontraron con que eran relativamente incapaces, sobre todo dentro de las estructuras de propiedad vigentes en el fútbol inglés. El destino de cada club varía ligeramente: el Liverpool se vendió pronto, aunque Millward (2012) duda de que las protestas de los aficionados fueran el motor, y fue una decisión económica. Los aficionados del Newcastle United tuvieron que soportar a su enemigo Mike Ashley durante otros trece años hasta que decidió vender. Desde luego, el Manchester United sigue siendo uno de los clubes de fútbol más populares del mundo, propiedad de la familia Glazer, mientras que un grupo de aficionados disfruta acompañando al FC United of Manchester en las divisiones amateurs. Sin embargo, a pesar de que la relación entre estos grandes clubes de fútbol y sus aficionados se ha deteriorado, la situación no ha cambiado mucho. No obstante, Cleland y Dixon (2015) destacan que los clubes de fútbol -especialmente los medianos y pequeños- no deberían ignorar por completo a sus aficionados. Mencionan el Portsmouth FC y el Coventry City como ejemplos famosos de clubes que se declararon en quiebra después de que sus aficionados deciden dejar de asistir.

Estos tres casos prácticos del fútbol masculino inglés dejan una valiosa enseñanza: existe un denominador común en lo que respecta a las expectativas de los aficionados. Los aficionados eran conscientes en todos los casos de que carecían de poder económico frente a los accionistas mayoritarios de su club. Lo que pedían era una comunicación clara y representación ante el club; deseaban ser escuchados. En cada uno de los tres casos, percibieron la pérdida de la identidad local y que sus valores se veían amenazados. Estos atributos son elementos fundamentales de la fidelidad actitudinal, es decir, el tipo de fidelidad que evoca el apego emocional y psicológico al club. A partir de los ejemplos anteriores, queda claro que, para mantener una relación fructífera con sus seguidores, un club de fútbol debe tener en cuenta estos factores.

3.2.2 El fútbol femenino: ¿una relación única o la historia se repite?

Como ya se ha mencionado, la mayoría de las investigaciones realizadas sobre las expectativas de los aficionados y la forma en que reaccionan cuando no se satisfacen se basan en el fútbol masculino. Esto no es sorprendente, dado que, actualmente, las comunidades de aficionados al fútbol femenino siguen siendo mucho más reducidas que las del fútbol masculino. El fútbol de mujeres se encuentra todavía en las primeras fases de profesionalización, por lo que aún no tiene el mismo alcance y los aficionados viven experiencias diferentes.



Sin embargo, al mismo tiempo, el fútbol femenino suele definirse y evaluarse en comparación y contraste con el masculino. El siguiente video, en el que se entrevista a aficionados ingleses tras la victoria de su selección en la Eurocopa de 2022, ilustra bien este fenómeno, ya que muchos de ellos comparan en sus declaraciones el fútbol femenino con el masculino:

Fuente: JOE.co.uk (2 de agosto de 2022). *What men's football can learn from the women's Euros* [Video]. Facebook.
<https://www.facebook.com/www.JOE.co.uk/videos/419901313504633/>

Cabe señalar que en el video no aparece la pregunta del entrevistador, por lo que las comparaciones que hacen los aficionados entre el fútbol femenino y el masculino pueden estar condicionadas por las preguntas que se les formularon. Sin embargo, esto pone de relieve el típico condicionamiento mediático de las narrativas sobre el fútbol femenino. Se cuestiona cómo y por qué el fútbol femenino es diferente o, en este caso, incluso se percibe como la mejor experiencia para los aficionados. No obstante, es importante recordar que los sentimientos y las experiencias son muy subjetivos. Por ejemplo, los aficionados que aparecen en el video enlazado indican que tanto los seguidores como los jugadores del fútbol femenino son menos violentos. Un aficionado afirma que incluso los estilos de juego son diferentes, ya que las jugadoras cometen menos faltas y se tiran menos al suelo. Una comprobación rápida de los hechos demuestra que esta suposición es errónea. En total se cometieron 42 faltas en la final femenina de la Eurocopa 2022 entre Inglaterra y Alemania¹. En la final masculina de la Eurocopa 2020 entre Inglaterra e Italia solo hubo 34 faltas². Esto pone de relieve un aspecto importante. A pesar de que el fútbol masculino y el femenino son a veces bastante similares en la forma en que se desarrollan los partidos, la percepción de los aficionados es que ambos juegos son intrínsecamente diferentes. Eso significa que tanto las experiencias como las impresiones subjetivas y los sentimientos compartidos por los aficionados al fútbol femenino son diferentes de los de los aficionados al fútbol masculino.

Por lo tanto, cabe preguntarse por qué. Spencer (2022) escribe sobre sus propias experiencias con el fútbol femenino y sostiene que existe una relación especial y única entre los aficionados. Cuenta su experiencia en un partido del Manchester United femenino:

El técnico del Manchester United, Marc Skinner, se quedó casi una hora después del último partido de la temporada de su equipo como local en la WSL para hablar con los aficionados, tomarse fotos y firmar autógrafos. La mayor parte de las

¹ Puede consultar las estadísticas oficiales publicadas por la UEFA aquí: https://www.uefa.com/newsfiles/weuro/2021/2032236_fr.pdf

² Puede consultar las estadísticas oficiales publicadas por la UEFA aquí: https://www.uefa.com/newsfiles/euro/2020/2024491_ts.pdf



jugadoras del United siguieron en el campo haciendo lo mismo durante al menos media hora, antes de salir a reunirse y pasar tiempo con más seguidores fuera del estadio. [...] [E]sta relación tan cercana entre entrenadores y jugadoras y los fieles seguidores que los apoyan es un fenómeno familiar que se da en toda la WSL, ya sea en el Arsenal, en el Chelsea o donde sea". (párr. 1-4)

Como los demás aficionados, también él establece una comparación inmediata con el fútbol masculino:

En el fútbol masculino no sucede lo mismo, y eso es lo que hace que el fútbol femenino sea especial, si lo comparamos con la Premier League, donde con frecuencia puede parecer que hay una desconexión entre "nosotros y ellos" entre los que están en el campo y los que están en las tribunas (Spencer, 2022, párr. 5).

Este ejemplo pone de relieve por qué la experiencia del aficionado en el fútbol femenino es tan diferente para muchos seguidores. Los aficionados se sienten apreciados por el club de fútbol y existe una línea directa de comunicación entre ellos y el club (en este caso, las jugadoras y el entrenador). Esta comunicación se produce de forma orgánica, sin necesidad de que los aficionados se organicen, y mucho menos de que se agrupen en Asociaciones de Aficionados, como ocurre en el fútbol masculino. El entrenador del Manchester United, Marc Skinner, tiene una explicación para ello: "En el fútbol femenino siempre ha habido algo más especial, te puede llegar más al corazón. Sin duda, el fútbol masculino se ha construido durante tanto tiempo que es difícil alcanzarlo" (Spencer, 2022, párr. 12). Es decir, como el fútbol femenino es más reciente y las comunidades de aficionados son más reducidas, existe una conexión más estrecha entre los clubes y sus representantes y las comunidades locales. Precisamente esto es lo que tanto preocupaba a los grupos de aficionados de los estudios de casos examinados en la sección anterior. Debido a la continua comercialización del fútbol masculino y a la participación de inversores que no entienden los valores locales ni la comunidad local, esta experiencia se pierde.

3.2.3 Cuando la reina se convirtió en león: el cambio de imagen en el OL Reign

La popularidad del fútbol femenino ha aumentado en la última década, lo que ha dado lugar a un incremento de las cifras de espectadores (véase el módulo 1). Esto significa, naturalmente, que el fútbol de mujeres también se ha convertido en un sitio interesante para los inversores (la oportunidad de rentabilizar el fútbol se analiza con más detalle en el módulo 4). No obstante, en algunos casos los inversores deciden cambiar la marca del producto o la empresa en la que invierten porque esperan que el cambio de marca resulte más atractivo en un mercado diferente. Esto también ocurre en el fútbol, sobre todo en el



Cardiff City de Gales. Tras adquirir el club de fútbol, el propietario malayo Vincent Tan tomó la decisión de cambiar los colores del club, del azul al rojo, y sustituir el escudo tradicional, en el que aparecía un pájaro azul por un dragón. Según los expertos en marketing, ésta era una buena decisión para atraer al mercado asiático. El color rojo se considera de la suerte en China y en otros lugares, incluida Malasia, el país natal de Tran (WalesOnline, 2012). Los aficionados locales, sin embargo, sintieron que les habían robado su identidad. Después de varios años de vehemente oposición por parte de los aficionados, Tran finalmente llegó a un acuerdo. La camiseta del Cardiff City volvió a ser azul, pero el color rojo se sigue utilizando en una camiseta alternativa para los partidos como visitante. El escudo luce ahora ambos colores, con un pájaro azul en un lugar visible y un dragón más pequeño debajo del pájaro (Thomas, 2015).

La llegada de un inversor extranjero y el cambio de la imagen del club, se opone claramente a todas las expectativas y necesidades establecidas en la sección 3.6.1. No obstante, el fenómeno no es exclusivo del fútbol masculino, ya que algo similar le ocurrió al OL Reign de Seattle en 2020. De hecho, este club femenino ya había sufrido varios cambios. El club, fundado como Seattle Reign en 2012, se trasladó de su anterior sede a Tacoma en 2019 y posteriormente pasó a llamarse Reign FC. En 2020, el Reign FC fue adquirido por el grupo francés OL, propietario de los equipos masculino y femenino del Olympique Lyonnais. Por lo tanto, el club se convirtió oficialmente en el club oficial de los propietarios franceses. El escudo anterior, con una reina y los antiguos colores negro y azul, se sustituyeron por un león y los colores azul, rojo y dorado (Evans, 2020). El siguiente video, que fue publicado como parte del anuncio, muestra los cambios introducidos en el escudo:

Fuente: OL Reign. (6 de marzo de 2020). *We Are OL Reign* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=g4S6UUMR8KE>

Si bien los nuevos colores y el escudo tienen un significado para la ciudad francesa de Lyon, no hay ninguna conexión con la zona de Seattle ni con el antiguo Reign FC, lo que significa que el único propósito del cambio de imagen era alinear al nuevo club con la marca Lyonnais.

Los comentarios del video de YouTube fueron desactivados, posiblemente de forma premeditada. Sin embargo, el anuncio oficial en la página web del OL Reign permitía comentarios de los aficionados (OL Reign, 2020) y muchos de ellos son poco favorables. Un usuario escribe:

¿De verdad? ¿De verdad? ¿Es una broma? No solo teníamos el mejor logo de la liga, sino uno de los más originales de TODOS los equipos deportivos. ¡¿Y lo convierten en un león?! ¿En qué estaban pensando? Evidentemente no estaban pensando. Querían integrarnos en su historia francesa. ¿Y la historia de los equipos de sports

[sic] del estado de Washington? ¿Acaso no estaban informados, o simplemente ignoraban, el hecho de que TODOS los equipos deportivos profesionales de nuestro estado utilizan los colores azul marino, blanco y verde lima? Unos colores distintivos, un grupo único de colores que no utiliza ningún otro equipo deportivo (el nuevo rojo, blanco y azul, tan cliché). [...] No compraré NINGÚN producto nuevo. Llevaré con orgullo mi camiseta con el logotipo original de Queen no solo a todos los partidos, sino siempre que pueda. (OL Reign, 2020, <https://bit.ly/3SjQIgH>)

Al parecer, existe un gran descontento por el uso de un león en el escudo del club. Otro comentario coincide con el anterior y plantea la siguiente pregunta: " ¿Podrían haber pensado al menos en una leona? Nada más lejos que un león para representar a un club de fútbol femenino en Washington" (OL Reign, 2020, <https://bit.ly/3SjQIgH>). Otros comentaristas lamentan que el club "se haya vendido" y acusan a los propietarios franceses de "aprovecharse de una liga desesperada por recibir inversiones, despojándola de su cultura e insertando [la suya]" (OL Reign, 2020, <https://bit.ly/3SjQIgH>). La comunidad de aficionados de este club es menor que la del Cardiff City. No obstante, está claro que muchos aficionados comprometidos no están contentos y sienten que se les está faltando el respeto a su cultura, sus valores y su identidad. Sin embargo, a la hora de escribir estas líneas, el OL Reign se había trasladado de nuevo a Seattle, las cifras de asistencia a los partidos se mantenían estables y no se había producido una resistencia significativa de los aficionados a la nueva identidad del club, a diferencia de lo ocurrido en los clubes de fútbol europeos. Aún no se ha investigado a qué se debe esta situación, pero es evidente que el hecho de que la afición del fútbol femenino sea más reducida hace que los seguidores que quieren protestar tengan menos poder de convocatoria. Por consiguiente, el boicot a los productos (anunciado por uno de los comentaristas citados) también tendrá un impacto económico relativamente pequeño en el club de fútbol.

Es preciso señalar que el caso del OL Reign no es el único en el fútbol femenino. Algo parecido le ocurrió al club alemán exclusivamente femenino FFC Frankfurt, que en 2020 pasó a ser un equipo integrado en el Eintracht Frankfurt, alegando razones económicas (Sturm, 2019). Desde una perspectiva económica, parece que estas decisiones son necesarias, especialmente a medida que el fútbol femenino se comercializa cada vez más y algunos clubes luchan por hacer frente al aumento de los costos que conlleva este proceso. No obstante, no cabe duda de que un cambio tan drástico de identidad de un club tiene un impacto significativo en la relación entre éste y su afición.

3.2.4 Las relaciones futuras entre los clubes y los aficionados en el fútbol femenino

No cabe duda de que el fútbol femenino está viviendo una época de cambios, a medida que aumenta la popularidad de este deporte. Esto repercute en todas las partes



interesadas. Peeters, Elling y Van Stekenburg (2019), en su estudio sobre los discursos que dominan el fútbol femenino holandés después de que el equipo ganara la Eurocopa en 2017, descubrieron que el aumento de la popularidad del fútbol femenino en los Países Bajos cambió significativamente los discursos públicos sobre el fútbol de mujeres. El estudio descubrió que el aumento de la popularidad y la cobertura mediática podrían "ir de la mano de un discurso de género hegemónico que construye el fútbol masculino como normativo" (Peeters et al, 2019, p. 1104). Esto también se puede observar en los ejemplos de este módulo: incluso los propios aficionados describen con frecuencia sus experiencias personales y subjetivas del fútbol femenino en relación o comparación con el fútbol masculino.

Los ejemplos del Seattle Reign, en Estados Unidos, y del FFC Fráncfort, en Alemania, indican la dirección que está tomando el fútbol femenino. La popularidad del juego ha ido en aumento, y también su comercialización. Por una parte, esto ofrece a los clubes oportunidades de obtener beneficios económicos (que se tratan en detalle en el módulo 4), pero por otra, también significa que los gastos de gestión aumentarán a medida que las ligas se vuelvan más competitivas y haya que competir por fichar a las mejores jugadoras. De este modo, algunos de los clubes independientes más antiguos están en condiciones de competir con los equipos femeninos integrados del Barcelona, el Wolfsburgo o el Manchester United. Estos clubes integrados cuentan con el respaldo financiero de los equipos masculinos asociados y, en consecuencia, están menos presionados para tener éxito económico en el emergente mercado del fútbol femenino. Estas decisiones son esenciales para la supervivencia económica de los clubes, en un momento en que las comunidades de aficionados no son lo suficientemente numerosas y los acuerdos de patrocinio siguen siendo menos lucrativos económicamente que las ofertas a los equipos masculinos. Sin embargo, al mismo tiempo, la renovación de la imagen del club de fútbol mediante el cambio de los colores de la camiseta o el escudo del club se percibe como un cambio fundamental en la identidad del club. Como ya hemos aprendido en el módulo 1 de este curso, los aficionados sienten una fuerte identificación con su club y asocian determinados valores a esta identidad. Este sentido de identificación no solo es fundamental para el desarrollo de la fidelidad actitudinal, sino también de la fidelidad conductual (como se indica en la sección 3.5.1). La fidelidad conductual se manifiesta en las acciones de los aficionados hacia el club, como la compra de entradas y artículos de merchandising, y es, en definitiva, un elemento fundamental de la relación vertical entre los clubes de fútbol y sus seguidores.

El fútbol femenino es todavía un mercado emergente y las comunidades de aficionados al fútbol femenino siguen evolucionando. En la última década se han producido numerosos cambios en este deporte y en su popularidad, que hasta ahora ha alcanzado su punto álgido con el fútbol femenino, que ha conseguido agotar las entradas del Camp Nou en dos ocasiones y batir el récord de asistencia a cualquier final de la Eurocopa (masculina o femenina). No obstante, ejemplos como el del antiguo Seattle Reign también demuestran claramente que las partes interesadas internas de los clubes de fútbol de



mujeres tienen que tomar decisiones difíciles. La relación estrecha entre los clubes y las comunidades de aficionados es lo que hace que el fútbol femenino sea una experiencia única y extraordinaria para muchos seguidores e interesados internos, como el ya mencionado entrenador del Manchester United, Marc Skinner. Sin embargo, esta relación es posible gracias a las diferencias evidentes entre el fútbol masculino y el femenino, entre ellas el estatus del fútbol femenino, que hasta hace poco era relativamente amateur. A pesar de que los aficionados desean que el fútbol femenino se desarrolle y exigen que las jugadoras reciban una remuneración equitativa (véase el módulo 2), es este mismo crecimiento el que amenaza potencialmente la singularidad de la relación vertical entre los equipos de fútbol femenino y sus comunidades de seguidores. El siguiente módulo retoma esta cuestión y estudia las formas en que los equipos de fútbol femenino pueden aumentar sus ingresos y su número de seguidores, al tiempo que se aborda el riesgo de poner en peligro la propia dinámica que hace que el fútbol de mujeres sea una opción tan atractiva para sus seguidores actuales.

Referencias

- Aichner, T. (2019). Football clubs' social media use and user engagement. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(3), 242–257. <http://dx.doi.org/10.1108/MIP-05-2018-0155>
- Boyle R., Haynes R. (2004). *Football in the new media age*. Routledge.
- Brown, A. (2007). 'Not For Sale'? The Destruction and Reformation of Football Communities in the Glazer Takeover of Manchester United. *Soccer & Society*, 8(4), 614–635. <https://doi.org/10.1080/14660970701440972>
- Christenson, M. (26 de marzo de 2021). Thierry Henry quits Social Media until companies act on racism and bullying. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/football/2021/mar/26/thierry-henry-quits-social-media-until-companies-act-on-racism-and-bullying>
- Cleland, J., & Dixon, K. (2015,). 'Black and whiter's': the relative powerlessness of 'active' supporter organization mobility at English Premier League football clubs. *Soccer and Society*, 16(4), 540-554. <https://doi.org/10.1080/14660970.2014.891988>
- Evans, J. (2020). Reign FC changes its name again, to OL reign, and has new team colors. *The Seattle Times*. <https://www.seattletimes.com/sports/reign/reign-fc-changes-its-name-again-to-ol-reign-and-has-new-team-colors/>
- Fillis, I., & Mackay, C. (2014). Moving beyond fan typologies: The impact of social integration on team loyalty in football. *Journal of Marketing Management*, 30(3–4), 334–363. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.813575>
- Foster, R. (2019). Are supporter liaison officers giving fans a say in their football clubs? *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/football/the-agonny-and-the->



[ecstasy/2019/nov/29/supporter-liaison-officers-fans-football-clubs-arsenal-watford](#)

- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited." *Organization Science*, 15(3), 364–369. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>
- Henry, I., & Ping, L. (2004). Governance and ethics in sport. In J. Beech & S. Chadwick (Eds.), *The Business of Sport Management* (pp. 25–42). Pearson Education.
- JOE.co.uk (2 de agosto de 2022). *What men's football can learn from the women's Euros* [Video]. Facebook. <https://www.facebook.com/www.JOE.co.uk/videos/419901313504633/>
- Linehan, M. (16 de diciembre de 2019). Megan Rapinoe: Her incredible year was a decade in the making. *The Athletic*. <https://theathletic.com/1462074/2019/12/16/megan-rapinoe-her-incredible-year-was-a-decade-in-the-making/>
- Lomax, B. (2000). Democracy and fandom: Developing a supporters' trust at Northampton town FC. *Soccer & Society*, 1(1), 79–87. <https://doi.org/10.1080/14660970008721250>
- Maderer, D., Holtbruegge, D., & Woodland, R. (2016). The impact of Brand Associations on brand loyalty in the Football Industry. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6(5), 499–519. <https://doi.org/10.1108/SBM-06-2016-0026>
- McCarthy, J., Rowley, J., & Keegan, B. J. (2022). Social media marketing strategy in English football clubs. *Soccer & Society*, 23(4-5), 513–528. <https://doi.org/10.1080/14660970.2022.2059872>
- Millward, P. (2012). Reclaiming the Kop? Analysing Liverpool Supporters' 21st Century Mobilizations. *Sociology*, 46(4), 633–648. <http://dx.doi.org/10.1177/0038038511425557>
- Nash, R. (2001). English Football Fan Groups in the 1990s: Class, Representation and Fan Power. *Soccer & Society*, 2(1), 39–58. <http://dx.doi.org/10.1080/714866720>
- OL Reign. (6 de marzo de 2020). *We Are OL Reign* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=g4S6UUMR8KE>
- OL Reign. (6 de agosto de 2020). *Reign FC reveal new name and brand identity*. OL Reign. <https://www.olreign.com/news/2020/3/6/reign-fc-reveal-new-name-and-brand-identity>
- Ornstein, D. (2021). English football announces social media boycott to fight racism. *The Athletic*. <https://theathletic.com/news/football-social-media-abuse-boycott/gnZwFxFWnf6If/>



- Peeters, R., Elling, A., & Sterkenburg, J. V. (2019). WEURO 2017 as Catalyst? the narratives of two female pioneers in the Dutch women's Football Media Complex. *Soccer & Society*, 20(7-8), 1095–1107. <https://doi.org/10.1080/14660970.2019.1680506>
- SD Europe. (4 de mayo de 2018). *What is the function of a supporter liaison officer (SLO)? | SD Europe* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=UX9st091TBQ>
- Senaux, B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4(1), 4, 4-17. <http://dx.doi.org/10.1504/IJSMM.2008.017655>
- Spencer, J. (2022). The unique relationship with fans is what makes women's football special. *90min.com*. <https://www.90min.com/posts/unique-relationship-fans-makes-women-football-special>
- Sturm, K. (2019). FFC Fusioniert mit der Eintracht. *Frankfurter Rundschau*. <https://www.fr.de/eintracht-frankfurt/fusioniert-eintracht-13300786.html>
- Thomas, G. (2020). Cardiff City - the rebrand, the turmoil and the victory for fans! *The Football History Boys*. <https://www.thefootballhistoryboys.com/2015/02/cardiff-city-rebrand-turmoil-and.html>
- UEFA. (2021). UEFA Practical Guide to Supporter Liaison. https://editorial.uefa.com/resources/026f-13cca3e5461b-a462a58818bb-1000/uefa_practical_guide_to_supporter_liaison.pdf
- WalesOnline. (2013). Marketing experts back Cardiff City rebranding proposals. *WalesOnline*. <https://www.walesonline.co.uk/sport/football/football-news/marketing-experts-back-cardiff-city-2049882>
- Wright, C. (2022). 2022-23 preseason schedules: Europe's top clubs heading to U.S., Asia and Australia on summer tours. *ESPN*. <https://www.espn.co.uk/football/english-premier-league/story/4678866/2022-23-preseason-schedules-europes-top-clubs-heading-to-usasia-and-australia-on-summer-tours>

