

Módulo 2. Definición de aficionados

Unidad 2.1

2.1.1 ¿Qué es un aficionado?

Si bien todos tenemos ideas fijas acerca de lo que significa ser un aficionado, un buen punto de partida será una revisión exhaustiva de los elementos conductuales, psicológicos y emocionales que caracterizan al aficionado al fútbol.

El diccionario Cambridge English define a un aficionado como "alguien que admira y apoya a una persona, deporte, equipo deportivo, entre otros." (Fan, n. D.)

Sin embargo, está claro que la palabra "admira" de alguna manera no abarca la inversión emocional que todos los seguidores del fútbol aportan a su equipo y la importancia de la identidad social asociada con su apoyo.

Nuestra definición de "fan engagement" enfatiza esta conexión emocional:

"Todo aquello que lleva a cabo un club para investigar, proteger, respetar y desarrollar la inversión emocional de un aficionado" (Bradley; s / n)

Además, la investigación realizada en nombre de Fan Experience Company por Colby Cox de la Durham Business School, "Fan Focused: Valuable Factors to Create Sustainable Fan Engagement Amongst European Football Clubs and Leagues" (Se enfoca en el aficionado: Factores valiosos para crear una participación sostenible de los aficionados entre los clubes y ligas de fútbol europeas), enfatiza la dinámica emocional de la relación entre los seguidores y los clubes. La "confianza" parece ser importante para el aficionado, mientras que la "lealtad emocional" parece tener vigencia para los clubes.

Según esta y otras fuentes de investigación, nuestra definición del aficionado al fútbol reconoce los siguientes factores:

"Alguien que realiza una inversión emocional importante para seguir a un club de fútbol, que lo demuestra con transacciones (por ejemplo, comprando boletos, réplicas de camisetas, entre otros) y de manera emocional (por ejemplo, el estado de ánimo afectado por el desempeño del equipo plasmado en un tatuaje del club en su brazo, etc.) Las razones del apego de un aficionado a un club pueden variar: pueden ser por seguir la tradición familiar, estar cerca de donde fueron criados o

porque el club tuvo éxito cuando tenían una edad influyente, por ejemplo, 7 años de edad "(Bradley; s / n)

Se han publicado varios escritos acerca de la psicología de los ¹ aficionados al deporte, por lo que está claro que el concepto de "fandom" se extiende más allá de simplemente admirar a un club, y se refiere a algo más parecido a una relación personal a largo plazo, con todos los "altibajos" de los participantes. Por ejemplo, si usted admira a un artista en particular, el o ella puede lanzar un álbum que a usted no le gusta, pero es poco probable que esto lo conduzca a padecer un ataque temporal de depresión; por otro lado, un equipo con bajo rendimiento continuo podría llegar a tener ese tipo de consecuencia en sus seguidores.

Los admiradores no envían insultos desenfrenados si el nuevo álbum de Coldplay no cumplió con sus expectativas, pero sí lo hacen si a su equipo le está yendo mal, ¡prepárese para ello!²

Los aficionados al fútbol, de acuerdo con la cultura de su propio país, también se pueden caracterizar por atributos de auto-desprecio, a menudo le restan importancia a su club, y lo comparan con una "sentencia a prisión" o un castigo por algo que hicieron mal en su vida anterior.

Los psicólogos que investigan la teoría de la identidad social de Henru Tajfel y John Turner (1979) también demuestran hasta qué punto la "pertenencia social" es importante para los aficionados al fútbol (Vinney, 2019). Levine, M., Prosser, A. y Evans, E. (2005) examinaron esta teoría en el contexto de una intervención de emergencia. Llevaron a cabo experimentos que analizaron los efectos de la pertenencia social en la conducta de ayuda en la "vida real". En el primer estudio, las rivalidades inter-grupales entre los aficionados al fútbol se utilizaron para examinar el rol que cumple la identidad en caso de una emergencia. El estudio reveló que es más probable que se ayude a un extraño herido que usa una camisa del equipo del grupo interno que cuando usa una camisa del equipo rival o una camisa deportiva sin marca.

La investigación también ha vinculado la pertenencia social a la autoestima. Nguyen y Griffin (2013) sostienen que "las personas tienden a clasificarse en grupos para tener una mayor idea de quiénes son, con consecuencias para la autoestima, prejuicios y estereotipos" (diapositiva 16).

¹ Vea *The Science of Being a Sports Fan. What does it mean to be "addicted" to your favorite team* (Gambino, 2013), disponible en <https://www.smithsonianmag.com/innovation/the-science-of-being-a-sports-fan-9227430/>, y *The Psychology of Sports Fans. Are you a fair weather fan?* (Krauss Whitbourne, 2011), disponible en <https://www.psychologytoday.com/us/blog/fulfillment-any-age/201112/the-psychology-sports-fans>

² Mark Bradley es un seguidor de toda la vida del equipo inglés de la 3a División Sunderland, cuyos problemas se vieron reflejados en dos series de Netflix tituladas Sunderland til I Die.



En la actualidad, vemos prejuicios en el fútbol por el racismo de algunos aficionados (en algunos grupos de seguidores) y en los comportamientos antisociales y abusivos que muchas personas asocian con los hinchas de fútbol. Vemos estereotipos en las comparaciones que hacen los hinchas de los clubes rivales. Un ejemplo de esto sería el abuso homofóbico que los seguidores de Brighton & Hove Albion a veces reciben, solo por pertenecer a una ciudad conocida por su cultura inclusiva y diversa (Sur, 2013).

En su informe *The Future of the Sports Fan*, dos empresas (Performance Communications y Canvas8) analizan la intensidad de la conexión emocional que el deporte es capaz de crear:

Pocos sectores de la cultura popular tienen el poder de afectar a las personas tan intensamente como el deporte. Se estima que el 5% de las personas cambiarán de religión a lo largo de sus vidas. ¿Cuántos seguidores del fútbol británico cambiarán de un equipo a otro? Alrededor del 2% (Performance Communications y Canvas8, n. D.)

Anteriormente, analizamos la conexión emocional que los aficionados tienen con su deporte, como los conceptos BIRG y CORF (Taylor, 2000)³. Estas siglas nos ayudan a comprender las diferentes relaciones emocionales que los aficionados tienen con sus equipos:

BIRG = disfrutar de la gloria reflejada

Evidentemente, esta frase describe a un aficionado que manifiesta de manera muy visible el apoyo a su club luego de una victoria.

CORF = bloquear el fracaso reflejado

Esta frase, nuevamente, describe al aficionado que, cuando su equipo pierde, actúa como si no hubiera conexión emocional o inversión alguna.

Estas definiciones son útiles porque no solo reconocen la inversión emocional sino que también comienzan a explorar los comportamientos asociados. Lo cierto es que la definición de un aficionado al fútbol no es válida a menos que reconozca los aspectos psicológicos y emocionales de la relación.

³ Para una revisión de referencias, vea Cialdini et al (1976), Cialdini y Richardson (1980), Holt (1995).



Luego de analizar la descripción general del aficionado al fútbol, es importante reconocer que, en los últimos tiempos, los hinchas pueden demostrar su apoyo de varias maneras.

Hablé con un amigo cuyo hijo es un gran seguidor de nuestro equipo local. Le pregunté si todos los amigos de su hijo asistían a los partidos como él. La respuesta fue sorprendente: ¡me dijo que era el único! Todos se auto-describen como seguidores del fútbol, pero consumen el juego de diferentes maneras. Un niño maneja a su equipo en FIFA 2020; otro mira los partidos por streaming en lugar de asistir; otro juega fútbol de fantasía; y otro sigue el desempeño de su equipo en los medios. ¡Dice que su inversión emocional son las £ 2 que apuesta cada semana para que su equipo gane! (Bradley, s/n).

Soccerex, la compañía Global Football Business Event, observó esta reducción en la concurrencia y más consumo a través de una variedad de canales en un folleto de eventos en 2019⁴:

El aficionado moderno: el aficionado al fútbol y sus necesidades son fundamentales para las actividades de todos los involucrados en el juego, pero debido a que el fútbol se ha involucrado con la globalización del mundo moderno, también lo tuvieron que hacer sus seguidores. Tienen más opciones, menos tiempo y las expectativas más altas que nunca. Son más diversos y más amplios. En este contexto, los titulares de derechos, los medios y los patrocinadores deben seleccionar el producto, los canales y las relaciones adecuadas que brinden las experiencias y la autenticidad que anhelan sus seguidores. (Soccerex europe 2019 conference concept, 2019, para. 11)

Por lo tanto, ¿qué significan para los clubes estas definiciones sobre aficionados emocionales que utilizan varios canales? Simplemente que todos los aspectos de la definición del "aficionado moderno" necesitan igual atención.

Debemos reconocer que el fandom no pertenece exclusivamente a un grupo. Si los clubes van a crecer de manera sostenible, parte de ese crecimiento debe provenir de grupos menos representados, como familias con niños más pequeños, mujeres, personas de diferente origen étnico, entre otros.

Sugerencia de lectura:

⁴ Para obtener más información haga clic en el siguiente enlace <https://www.soccerex.com/>

“Market insight: 10 tips to meet the needs of the modern fan” (Perspectiva del mercado: 10 consejos para satisfacer las necesidades del aficionado moderno) disponible en <https://www.soccerex.com/insight/articles/2016/10-tips-to-meet-the-needs-of-the-modern-fan>

“Fan entertainment: attracting and engaging fans” available in <https://www.soccerex.com/insight/articles/2017/fan-entertainment-attracting-and-engaging-fans>

Ejercicio:

1. ¿Cómo le manifiesta apoyo a su club? (¿Asiste a partidos, lo apoya desde lejos o invierte su tiempo de manera diferente?)
2. ¿Cómo manifiesta su inversión emocional? (¿Puede aceptar la derrota con una sonrisa o le es difícil aceptarla?)

2.1.2 El aficionado como ‘cliente’ (motivaciones, creencias y necesidades)

Esta unidad se propone analizar las circunstancias y las perspectivas que determinan por qué a veces NO es aconsejable decir que un aficionado es un "consumidor" y cuándo puede ser beneficioso hacerlo.

Primero, y podemos afirmar esto categóricamente, cada aficionado odia la idea de que su club se refiera a ellos internamente como "consumidores o clientes". Luego de la definición que hemos presentado en la unidad 2.1.1 y los elementos emocionales involucrados en el fútbol, está claro que los aficionados se diferencian de alguien que va a un supermercado. Puede ser su marca de supermercado preferida, pero, como dijo una vez un ex Gerente Comercial en el club galés Cardiff City: "Nadie llama por teléfono a su supermercado local y pregunta si pueden esparcir las cenizas de su difunto abuelo allí"

Por lo tanto, no es aconsejable que los clubes se refieran a los aficionados como "clientes" en comunicaciones externas. Cuando lo hacen (y ya ha sucedido), los aficionados aseguran que esto es un ejemplo del fútbol "moderno" que prefiere a la empresa comercial y no los vínculos emocionales con sus seguidores. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, el término es muy importante, porque - si se usa correctamente (dentro del negocio) -, puede ayudar a las asociaciones, ligas y clubes a aprender de otros sectores.

El Módulo 1 analizó la historia y el significado de la participación del consumidor porque el fútbol puede aprender mucho a partir de esto. En pocas palabras, en estos días, las empresas venden creando relaciones emocionales a largo plazo con

los clientes. La mayoría de estos negocios simplemente están vendiendo productos y utilizando la marca y el marketing como un artificio para cubrir el vacío emocional en su oferta. Envidian el alcance emocional que disfruta el fútbol y desean igualarlo. El fútbol, por su naturaleza, crea fuertes lazos emocionales, pero (en la mayoría de los casos) no lo sabe aprovechar con sus seguidores. Este curso argumenta que, si el deporte adoptara algunas de las prácticas de las organizaciones que tienen en cuenta al cliente, se beneficiaría enormemente.

Hacerlo no es "venderse" o convertirse en una entidad anónima. Hacerlo le permitiría a los clubes, especialmente a aquellos que no pertenecen al fútbol de elite, fortalecer las relaciones para que su viabilidad dependa menos de ganar un partido.

Destacamos esto⁵ debido a nuestra experiencia. La siguiente es una cita de un seguidor del Newcastle United (un club famoso del noreste de Inglaterra) cuando le preguntaron cómo se sentiría si se referían a él como un "cliente":

"No nos sentiríamos orgullosos, porque esta conexión es mucho más emocional, y muchos hinchas de fútbol lo tomarían como un insulto. Para ellos un cliente es alguien que negocia un acuerdo comercial: usted me da algo, yo le pago, y eso es todo. No existe nada más. No existe un compromiso emocional ni nada por el estilo "(2007)⁶

Ahora bien, esto es un poco más complejo, porque si vamos a tomar de ejemplo las buenas prácticas de otras industrias y aplicarlas al fútbol, ¿por qué no podemos tomar la palabra "cliente" y aplicarla a un aficionado del fútbol?

No cabe duda que existen otros aficionados que no comparten la inversión emocional que hacen los seguidores que hemos estado investigando. Cualquier club que cuente con buenas instalaciones en el estadio deseará aprovecharlas al máximo, particularmente en días sin partido, para generar ingresos adicionales.

Esto puede incluir el albergue del día del partido, conferencias y reuniones, fiestas y celebraciones. Naturalmente, los clubes no tendrán dificultades para referirse a estos seguidores como "clientes", ya que están pagando por un "producto". Uno espera que disfruten de una experiencia en la cual se vean reflejados los valores del club y su deseo de cumplir y superar sus expectativas, y que no les importe que utilicen el término "cliente" con ellos.

⁵ Comités, grupos de enfoque, encuestas de aficionados e investigaciones relacionadas (The Fan Experience Company)

⁶ Opinión expresada en un comité de aficionados en Newcastle United (2007) - The Fan Experience Company. Para respetar la privacidad de la persona, no brindaremos su nombre.



Analicemos los diferentes tipos de aficionados para prepararnos para cuando queramos elevar sus niveles de participación.

Ejercicio

Complete la siguiente tabla con un ejemplo de algo que cada tipo de aficionado en particular necesitará, o esperará cuando asista a un partido:

Tabla 1: Requisito del día del partido según el tipo de aficionado

Tipo de aficionado	Requisito del día del partido
"Ultra" aficionado: Un hincha del club de 18 años que ha recibido una advertencia por llevar pirotecnia al estadio.	
Un abonado de 75 años con un asiento en la tribuna principal.	
Una madre de 30 años que lleva a sus gemelos de 7 años al partido.	
Un hincha discapacitado en silla de ruedas	

Sabemos que todos son aficionados. Sin embargo, si bien cada uno puede tener un vínculo emocional con el club (* los niños pequeños lo tendrán pronto), cada uno tiene necesidades diferentes el día del partido.

Los "ultra" aficionados aportan vida, color, ruido y un apoyo incesante, independientemente del rendimiento del equipo, siempre y cuando vean que el equipo se ha esforzado durante el partido. A veces, se presentan en su camino desafíos relacionados con la seguridad, por ejemplo con la pirotecnia y otros dispositivos, pero pueden volcar su pasión en actividades positivas para la comunidad.

En los últimos tiempos, un seguidor del FC Koln recaudó dinero para donar a organizaciones benéficas para niños (los clubes y jugadores de la Bundesliga respaldan la iniciativa #Saisonspende de los aficionados para recaudar fondos con fines benéficos para el 2017), mientras que en otros países las hazañas no siempre están ligadas a los seguidores más "traviesos".

Está claro que las motivaciones de los "ultra" seguidores van a ser diferentes de las del aficionado anciano y la joven madre con gemelos. El anciano puede tener problemas de movilidad, y es probable que la comodidad y el refugio sean requisitos clave. Un trato cálido y atento de los empleados del club es indispensable en estos casos.

La madre de los niños pequeños, tendrá necesidades diferentes. Si vienen en automóvil, debe haber lugares de estacionamiento accesibles. Debe haber varias actividades para que los niños realicen y no se aburran. Si es posible, debe haber un lugar donde sea posible experimentar algo de "magia" (por ejemplo, sacarse una foto con la mascota del equipo o conocer a un jugador)⁷

En cuanto al aficionado discapacitado, muchos clubes simplemente consideran sus necesidades en términos de acceso físico. Piensan que es necesario modificar la entrada para que la gente pueda entrar al estadio; quizás, si están usando una silla de ruedas, tal entrada les facilitará la tarea. Luego de participar en varios estudios acerca de la experiencia de los aficionados discapacitados⁸, está claro que existe una desconexión entre lo que muchos clubes creen que es importante para ellos (acceso físico fácil) y lo que realmente es importante para este tipo de seguidores (igualdad de condiciones, ayuda cuando sea necesario, ajustes simples para permitirles disfrutar la experiencia como cualquier otro seguidor). Por ejemplo, el Derby County (un club de los Midlands del Reino Unido que actualmente se encuentra en la segunda división del fútbol inglés) diseñó carros capaces de transportar a los aficionados discapacitados a las entradas principales del estadio sin exponerse al mal tiempo y sin tener que atravesar el aparcamiento sin ayuda⁹.

En los últimos años, las hazañas de la familia Shippey¹⁰ han llevado a que muchos clubes adopten la idea de una "sala sensorial", donde el niño autista está protegido del ruido del partido pero aún así, puede disfrutarlo como cualquier otra persona.¹¹ También es común en muchos estadios de Europa que los aficionados discapacitados puedan ordenar con anticipación refrigerios y bebidas y llevarlos a sus asientos.

2.1.3 El espectro de la afición

Es importante reconocer la gran variedad que existe en fandom. La inversión emocional es común a todo tipo de aficionados, pero cada uno consume el fútbol de manera diferente y cada uno tiene necesidades que, si se abordan de manera

⁷ La Fan Experience Company ha llevado a cabo (en asociación con la English Football League) el programa Family Excellence desde 2007 para mejorar las experiencias familiares en los estadios y fomentar la concurrencia de los aficionados más jóvenes. Durante las primeras 10 temporadas del plan, la asistencia de menores subió un 37% (unos 6 millones más de niños vieron fútbol de 2, 3 y 4 división).

⁸ El programa EFL Disabled Fan Experience (2009-12 y 2015-18) analizó la perspectiva de los aficionados discapacitados de asistir a un partido por primera vez. Este fue un estudio cualitativo destinado a identificar y compartir las mejores prácticas en toda la Liga. La Guía de accesibilidad para el aficionado se publicó en 2018 y se distribuyó a todos los clubes para que todos los seguidores discapacitados participen.

⁹ Lea el caso de los aficionados discapacitados del club Derby County. <https://www.dcdsc-official.co.uk/fans-page>

¹⁰ Una familia que apoya a Sunderland tiene tres niños autistas y han llevado a cabo una campaña a favor de las necesidades de los jóvenes autistas asistentes del partido, y gracias a este emprendimiento, construyeron salas sensoriales en muchos estadios.

¹¹ Vea el artículo "La pareja que hace campaña para los aficionados autistas recibe MBEs" (2019), por Gillan, T., disponible en <https://www.sunderlandecho.com/news/people/couple-who-campaign-autistic-football-fans-are-given-mbes-1332627>

positiva y atractiva, aumentarán los niveles de confianza con el club y la lealtad emocional, aspectos que son muy importantes para el fan engagement.

Hemos hablado del aficionado moderno. Como se mencionó anteriormente en este módulo, en la conferencia de Soccerex en España (una conferencia comercial para el fútbol) el tema de discusión fue el "aficionado moderno" y sus necesidades. Pero todavía tenemos que explorar la gama más amplia del fandom y la forma en que los clubes deben abordar el desafío de que cada sector participe de manera apropiada.

Existen tres aspectos diferentes en la gama del fandom

1. El consumo

Está relacionado con la manera en la que cada aficionado "consume" el amor por su club o equipo nacional. Incluye asistir a los partidos o tener una relación más distante con el club, por ejemplo ver los partidos en la televisión o solo mirar los resultados. Esto también abarca a aquellos que manifiestan su apoyo consumiendo juegos eSports, juegos en línea, comprando la imitación de la camiseta o incluso apostando por los resultados del equipo.

2. Los hábitos de asistencia

Los hábitos de asistencia pueden variar: no perderse un solo partido, en casa o como visitante, durante varias décadas o solo asistir a partidos locales; o desde asistir a algunos partidos locales hasta elegir uno o dos partidos por temporada para ver por televisión. Los hábitos pueden ser el resultado de factores geográficos, económicos o emocionales.

3. Inversión emocional

Como ya hemos analizado en la primera unidad de este módulo, los niveles de inversión emocional y las manifestaciones de identidad social pueden variar de menor a mayor. Muchas de las dificultades del deporte con respecto al comportamiento antisocial y los prejuicios tienen sus raíces en la identidad social, *pero*, al mismo tiempo, estos mismos aficionados son los que se encuentran en primera fila cuando hay que apoyar a sus comunidades durante la pandemia actual.

No sería posible brindar una lista exhaustiva de los diferentes tipos de aficionados, pero ese no es el punto. Es importante destacar que un "modelo único" para la participación de los aficionados no es deseable ni posible. Si los clubes desean abordar los niveles de participación de los aficionados, primero deben hacer lo siguiente:

- Identificar los grupos clave de aficionados.
- Identificar los aficionados individuales en cada grupo.
- Comprender las características y comportamientos de los aficionados en cada grupo.
- Entender las necesidades/expectativas de los aficionados en cada grupo.
- Tratar de cumplir con estas necesidades.
- Disponer de procesos de comunicación, retroalimentación, valoración y mejora.

Un enfoque es crear un parlamento de aficionados. En el siguiente ejemplo, de Wolverhampton Wanderers¹², se puede ver cómo ayudará al club a comprender diferentes puntos de vista dentro de la base de aficionados. Un grupo de aficionados se reúne regularmente para discutir sus experiencias y abordar problemas actuales. Wolves (los lobos, el apodo aceptado del club) también reconocen la gran variedad de aficionados al tener un parlamento de aficionados Junior¹³ que les permite a los seguidores más jóvenes del club: "Mejorar el apoyo que se le brinda a los Lobos y darle la bienvenida a la próxima generación de seguidores del club" (Junior's Fan Parliament, n. D., Párr. 1).

El Brighton & Hove Albion Football Club lanzó una iniciativa que demuestra que entienden claramente las características de sus seguidores. Hace varios años, se contactaron con cada aficionado al final de la temporada y compartieron con ellos la distancia exacta en millas que cada uno había recorrido la temporada anterior para jugar los partidos del club. El impacto en los aficionados fue inmediato. Algunos compartieron sus distancias recorridas en las redes sociales y, debido a la naturaleza competitiva de los seguidores, se creó una "tabla de clasificación".

Esto también se refleja en el contenido que los aficionados quieren ver en las redes sociales, y los clubes han aprendido que esta es otra forma de reflejar, celebrar o abrazar las características de los diferentes tipos de seguidores. Por ejemplo, el equipo de administración de AS Roma ha creado una reputación de contenido exclusivamente humano, que utiliza cada anuncio de fichaje para informar sobre la búsqueda de niños desaparecidos (en cualquier parte del mundo).

Como resultado directo de esta importante campaña, seis niños se han reunido con sus familias. El éxito de esta iniciativa ha sido replicado por más de 50 clubes europeos que también utilizaron sus redes sociales para ayudar a encontrar

¹² Página oficial: <https://www.wolves.co.uk/fans/fans-parliament/>

¹³ Página oficial: <https://www.wolves.co.uk/fans/fans-parliament/junior-fans-parliament/>



personas desaparecidas¹⁴. El proyecto comenzará el 25 de mayo: el Día Internacional de los Niños Desaparecidos.

El comportamiento de los aficionados a menudo se ve afectado por el rendimiento del equipo. Esto se ve reflejado en los niveles cambiantes de concurrencia al estadio.

Tomemos de ejemplo el Sunderland Club. Creado en 1879, ha ganado seis títulos de primera división (el último en 1936) y dos Copas FA (la segunda, famosa, en 1973, cuando el club estaba en la segunda división y derrotó a Leeds, subcampeón de la Primera División de 1972 - United 1-0 en Wembley-) El estadio del club (Stadium of Light) tiene una capacidad para 49.000 personas. Sin embargo, a la luz de los resultados recientes, cuando el club descendió dos temporadas consecutivas: de la Premier League a la League One (2 categorías menos), disminuyeron las asistencias.

En la temporada 2016/17, el último partido en la Premier League, la asistencia promedio del club fue de 41.791, mientras que, dos temporadas más tarde, en la tercera categoría, el promedio se había reducido a 32.157¹⁵. Si bien ninguna investigación parece indicar las razones específicas por las cuales los seguidores dejaron de asistir, es probable que una de ellas fuera el bajo rendimiento en el campo de juego.

Si desciende dos temporadas puede perder el 23% de ingresos debido a la baja de ventas de entradas. Pocos seguidores han sufrido tanto como los de Sunderland en los últimos años, pero el punto está claro. Por más fuerte que sea la conexión emocional del aficionado con el partido, la calidad del equipo y su éxito en el campo de juego son factores importantes en sus hábitos de asistencia.

Según este estudio, **¿cuál es el aprendizaje para los clubes?**

Simplemente que todos los aspectos del aficionado moderno necesitan igual atención. Pero el mensaje principal es el mismo: las anécdotas del club, su historia, su herencia, sus valores, las historias de sus antiguas leyendas y las creencias locales deben darse a conocer de manera que llegue a todos los tipos de aficionados.

Más adelante en este curso analizaremos cómo atraer y retener a diferentes grupos de aficionados, pero por ahora, intente lo siguiente.

¹⁴ Iniciativa "Football Cares" (Asociación Europea de Clubes) <https://www.ecaeurope.com/news/what-is-the-football-cares-initiative/>

¹⁵ Para obtener más información, visite las páginas web de fútbol <https://www.footballwebpages.co.uk/sunderland/attendances>



Ejercicio:

Sugiera ideas para que los clubes pueden atraer y hacer participar a los siguientes grupos de aficionados:

Tabla 2: Ideas para que los clubes pueden atraer y hacer participar a diferentes tipos de aficionados:

Tipo de aficionado	¿Cómo atraerlo?
Aficionado internacional (no asiste a los partidos)	
Aficionado local (no asiste a los partidos, es fanático de los eSports, deportes electrónicos)	
Padres de aficionados que asisten a los partidos (locales)	
Aficionados que asisten a los partidos pero estudian y viven fuera del área donde juega su equipo.	

2.1.4 ¿Se puede tratar a los aficionados como 'clientes'? Oportunidades y advertencias

En la unidad 2.1.2 se analizaron las susceptibilidades involucradas cada vez que los aficionados eran considerados "clientes". Explicamos que, para el aficionado tradicional, esta palabra está asociada a "operaciones comerciales" por las cuales el aficionado es simplemente alguien que puede ser explotado por el club. Sin embargo, para algunos grupos, como los que utilizan las instalaciones para conferencias y banquetes del club, la necesidad de ser tratado como un cliente es importante.

Esta unidad analizará la importancia de usar técnicas de customer engagement para mejorar las experiencias del día del partido y, por ende, los niveles de participación de los aficionados.

El esquema del recorrido del cliente, como lo explicaron Márquez, Clement y Downey (2015), puede ser utilizado para ayudar a los empleados a comprender y optimizar mejor la experiencia del usuario. Un esquema del recorrido del cliente es una imagen de la experiencia del consumidor desde su perspectiva. El esquema ilustra la experiencia del cliente a través de una serie de puntos de contacto (partes individuales del "recorrido" que son importantes para el cliente y, para diferentes tipos de consumidores). Dar un "paseo estando en los zapatos del cliente" es una forma efectiva de entender dónde se puede alterar, modificar o mejorar la experiencia.

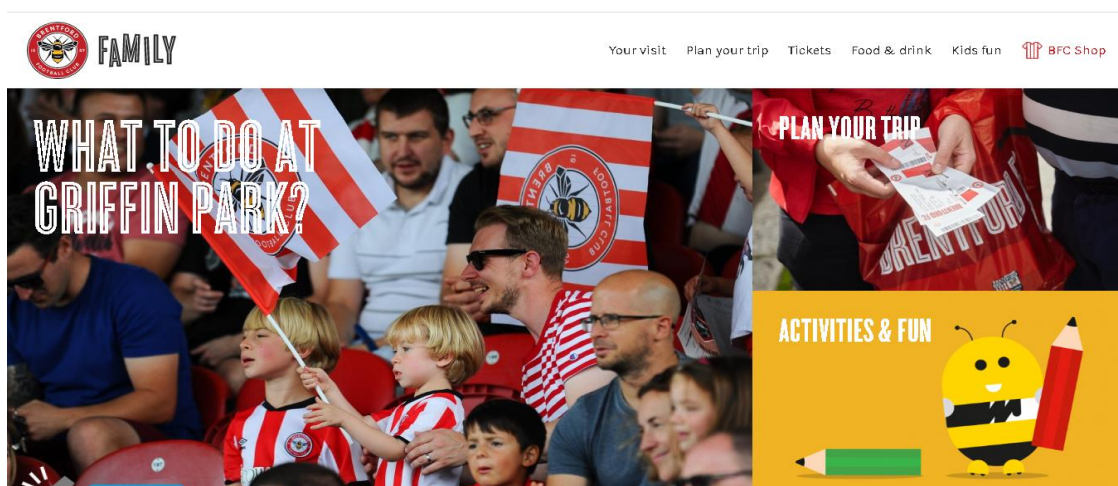
Muchas organizaciones utilizan este enfoque para mejorar el proceso actual del cliente, y el fútbol no queda fuera de esto. *The Fan Experience Company* ha desarrollado un¹⁶ modelo de evaluación de la experiencia de los aficionados durante varios años. Esto se basa en el concepto del "esquema del recorrido del cliente". Incluye todos los "puntos de contacto" experimentados por los aficionados en un día de partido. Si se aplica de manera efectiva, puede ayudar a los clubes a encontrar formas de mejorar la experiencia para ciertas audiencias.

Analicemos esto a través del sitio web de un club y las necesidades de los aficionados que asisten a su primer partido. La importancia de reclutar, involucrar y retener a nuevos seguidores no se puede enfatizar lo suficiente, ya que si los clubes desean aumentar su asistencia de manera sostenible, deben reconocer que parte de este crecimiento debe provenir de nuevos aficionados, pero ahí es donde comienza el problema.

Tomemos el ejemplo de una madre de niños a los que les gusta el fútbol, una nueva seguidora con el potencial de aumentar la concurrencia por tres, ya que quiere sorprender a sus hijos con entradas para un partido en el club local. Al igual que la mayoría de los usuarios en estos días, visitará el sitio web del club, pero ¿encontrará la información que necesita o descubrirá que el sitio web solo se ocupa de las necesidades de los aficionados ya existentes? (por ejemplo, comentarios o estadísticas, los nuevos seguidores deben adivinar cuándo llegar, dónde sentarse, qué actividades hay para los niños y qué hacer si los niños se enfrían o se aburren).

Sin embargo, si el club local de esta madre fuera el Brentford FC, encontrará en la página de este club todo lo que buscaba. Este club es el primero (en lo que respecta a esta investigación) que ha diseñado un sitio web dedicado para familias y nuevos seguidores.

Figura 1: Sitio web oficial del Brentford Football Club



Fuente: Brantford Football Club official website [Fans supporting the Brantford Football Club] (n. d.) Extraído en junio de 2020 de https://family.brentfordfc.com/?_ga=2.145083895.27445222.1588936827-1178451753.1588936827. Captura de pantalla realizada por el autor.

Sin duda, esto significa que Brentford (y otros clubes como ellos, incluidos Middlesbrough¹⁷ y OH Leuven de Bélgica)¹⁸) no solo respalda a un grupo de seguidores con poco apoyo (el nuevo aficionado y la familia), sino que también saben que si piensan en los aficionados como las empresas progresistas piensan en los clientes, generarán un crecimiento sostenible.

En particular, este grupo de aficionados en especial (la nueva familia) tiene necesidades diferentes a las del seguidor tradicional. Se puede describir a este último fácilmente (y de manera un tanto injusta) como alguien que se queda en el bar local terminando una cerveza hasta 5 minutos antes de la hora de inicio, mientras que el primero no sabe a qué hora llegar. A continuación, sigue una lista de innovaciones recientes destinadas a garantizar que el nuevo aficionado compre el boleto, disfrute de la experiencia y regrese:

- Un cronograma del día del partido, explicando todo lo que sucede antes del inicio. ¿Dónde pueden los niños conocer a la mascota del equipo? ¿Cómo pueden obtener un autógrafo y una selfie con un jugador? ¿Qué actividades puedan hacer? ¿Dónde jugar con la pelota?
- Una oportunidad para registrar a su hijo como asistente por "primera vez". En clubes como Luton Towns¹⁹ y Swindon Town²⁰, es posible llevar a cabo esto y luego, en el día, recibir atenciones VIP gratuitas, incluida la oportunidad de sentarse en la tribuna con su familia antes de que comience el partido y disfrutar de una vista única de los jugadores durante el calentamiento.
- Una oportunidad para pedir que la mascota del club le traiga a los niños cajas de bocadillos a sus asientos poco antes del inicio, como el que ofrece Doncaster Rovers²¹.

¹⁷ El sitio oficial de Middlesbrough es <https://www.mfc.co.uk/grfz> (Aquí las nuevas familias reciben la sorpresa de un recorrido, previo al partido, por las instalaciones de Generation Red Family Zone, que a veces incluye conocer a uno de los miembros del primer equipo)

¹⁸ El sitio web oficial belga de OH Leuven es www.ohleuven.com (Aquí se creó un nuevo stand familiar para la temporada 2019/20)

¹⁹ Vea "Visitantes por primera vez en Kenilworth Road" en <https://www.lutontown.co.uk/supporters/families/first-time-fans/>

²⁰ See "Mi primer partido" en <https://www.swindontownfc.co.uk/news/2019/january/my-first-game/>

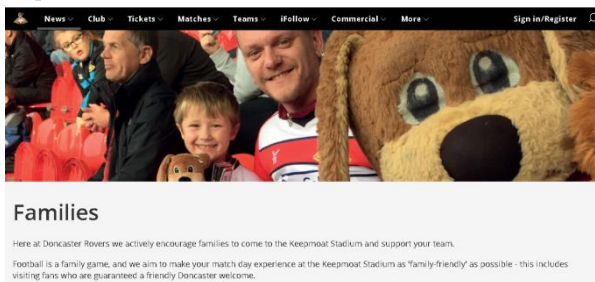
²¹ El sitio web oficial de Doncaster Rovers es <https://www.doncasterroversfc.co.uk/fans/families/>

Figura 2: Sitio oficial del club Lutton Town Football Club



Fuente: Sitio web oficial del Lutton Town Football Club [Un joven aficionado que apoya al Lutton Town Football Club]. (n. d.) Extraída en junio de 2020 de <https://www.lutontown.co.uk/supporters/families/first-time-fans/> . Captura de pantalla realizada por el autor.

Figura 3: Sitio oficial del Doncaster Rovers



Fuente: Sitio web oficial del Doncaster Rovers Football Club [Aficionados que apoyan al Doncaster Rovers Football Club] (n. D.) Extraído en junio de 2020 de <https://www.swindontownfc.co.uk/news/2019/january/my-first-game/> Captura de pantalla realizada por el autor.

Figura 4: Sitio oficial del club Lutton Town Football Club



Fuente: Sitio web oficial del Swindon Town Football Club [Padre e hijo alentando al Swindon Football Club]. (n. d.) Extraído en junio de 2020 de <https://www.doncasterroversfc.co.uk/fans/families/> Captura de pantalla realizada por el autor.

Lo importante de las iniciativas anteriores es que existe un fuerte objetivo comercial detrás de ellas. Como muchas de las actividades emprendidas por las empresas progresivas que se centran en los clientes, estas iniciativas tienen como objetivo crear valor, lo que a su vez conlleva a un compromiso emocional y lealtad futura. Un buen sentido comercial es cuidar a los nuevos aficionados y a sus familias.

Todos los clubes descritos operan en la segunda y tercera división del fútbol inglés. Es evidente que no pueden lograr un aumento sostenible en la concurrencia de manera sencilla. Deben acudir a métodos más confiables y, como veremos en este curso, han descubierto que adoptar el enfoque de fan engagement ha dado sus frutos.

La oportunidad es evidente. Si desarrollamos servicios y experiencias que crearán valor para los aficionados, simplemente estamos siguiendo buenas prácticas comerciales. Esto sucede cuando queremos atraer nuevos aficionados. Quizás, están acostumbrados a que les brinden un muy buen servicio, entonces, ¿por qué no deberían esperararlo del fútbol?

Por lo tanto, está bien utilizar la palabra "cliente", pero con una advertencia. Cualquier persona que tenga una conexión emocional con un club debe tener mucho cuidado, porque corre el riesgo de que parezca que el club solo está interesado en explotar a los seguidores, sin reconocer su inversión emocional.

Ejercicio:

Analice el sitio web de su club e identifique las formas en que lo utilizan para atraer a diferentes grupos de aficionados con diferentes necesidades.



Unidad 2.2

2.2.1 Los aficionados que asisten a los partidos

En esta unidad analizaremos las características del aficionado que asiste al partido: sus comportamientos, expectativas y esperanzas. Si bien está claro que cada club se beneficia del clima que se crea con un estadio completo, también es cierto que para clubes que no pertenecen al fútbol de elite, esto significa que deben aprovechar su mayor oportunidad de ingresos: la venta de entradas.

Para empezar, necesitamos centrar el pensamiento de la unidad en la variedad que existe en el fandom y afirmar que no sería prudente suponer que todos los aficionados que asisten a los partidos son iguales. Existen diferentes grupos según el género y la edad, pero también hay grupos conformados en base al consumo, los hábitos y la inversión emocional.

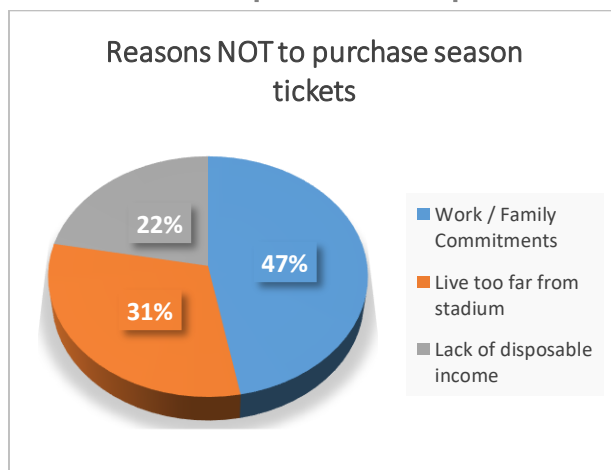
¿Qué sabemos acerca de las características y las expectativas del aficionado que asiste a los partidos?

En primer lugar, es evidente que, si bien han consumido toda clase de partidos, prefieren la experiencia "en vivo", entonces, ¿qué sabemos acerca de sus preferencias, expectativas y esperanzas?

En 2019, la EFL (English Football League, 2019) realizó una encuesta exhaustiva de los seguidores de 72 clubes.

La parte de la encuesta en donde se los interrogaba acerca de la concurrencia el día del partido produjo los siguientes resultados.

Figura 5: Gráfico con las principales razones (en orden) por las cuales los fanáticos NO compran el abono para la temporada



Traducción imagen:

Reason Not to purchase season tickets: Razones por las cuales no se compra el abono para la temporada

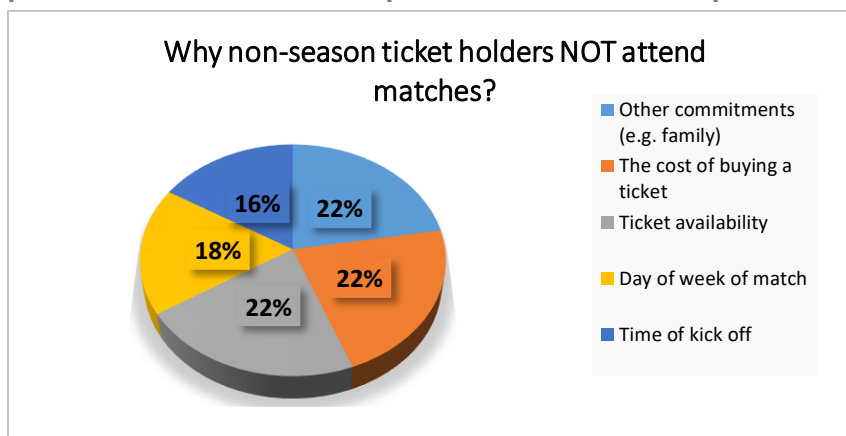
Work/fammily commitments: Trabajo/compromisos familiares

Live too far from the stadium: Viven lejos del estadio

Lack of disposable income: No cuentan con ingresos suficientes

Fuente: Adaptado de *Match Attendance. Encuesta a los seguidores en el 2019* (pp.36-37), realizada por English Football League, 2019, EFL. Derechos de autor de English Football League. Adaptación autorizada.

Figura 6: Las razones más importantes (en orden) por las cuales los que no poseen un abono de la temporada no asisten a los partidos



Traducción imagen:

Why non-season holders NOT attend matches: ¿Por qué los que no poseen un abono de la temporada no asisten a los partidos?

Other commitments: Tienen otros compromisos (por ejemplo, familiares)

The cost of buying a ticket: El costo de la entrada

Ticket availability: Disponibilidad de entradas

Day of week of match: El partido se juega un día de semana

Time of kick off: Hora de inicio

Fuente: Adaptado de *Match Attendance. Encuesta a los seguidores en el 2019* (PP. 35-35) realizada por English Football League, 2019, EFL. Derechos de autor de English Football League. Adaptación autorizada.

También es importante tener en cuenta que los diversos programas e intervenciones a los clubes otorgados por el EFL para ayudarlos con la participación familiar, de los seguidores y de los aficionados discapacitados, condujo a que la temporada 2018/19 tuviera la mayor asistencia en todo el EFL desde hace 60 años. Las respuestas de la encuesta reflejan este alto nivel de participación, ya que el 95% de los seguidores asistieron al menos a un partido local durante la temporada y tres cuartas partes de los encuestados también declararon que asisten a partidos no locales.

Entonces, ¿cómo ven los expertos el cambio en las necesidades de los aficionados en un futuro cercano? The Future of the Sports Fan (2015) indica que el 66% de los encuestados que respondieron a la pregunta "Ser aficionado significa ..." respondió "asistir a los partidos".

También identificó ocho futuras tendencias. Cuatro de ellas son importantes para los aficionados que asisten a los partidos:

1. Los aficionados serán más diversos e inclusivos.
2. Los aficionados serán más activos e influyentes.
3. Los aficionados exigirán experiencias únicas en el lugar.
4. Ser un aficionado será en un lujo.

Veamos cada uno de ellos en detalle.

Los aficionados serán más diversos e inclusivos

Actualmente, las mujeres representan el 50% de la población mundial, pero son superadas significativamente por los aficionados masculinos de todo el mundo. En algunas ligas, hay menos disparidad, pero el crecimiento reciente del fútbol femenino, el interés de las niñas en ver y jugar al fútbol y un cambio más general a una sociedad más inclusiva, ha llevado que más mujeres asistan a partidos de fútbol.

En el 2015, la EFL²² realizó una encuesta para identificar qué le interesaba al público femenino cuando asistían a partidos de fútbol profesional masculino. A continuación brindamos los dos resultados más importantes:

- 1) Productos: existe una gama más amplia de ropa ajustada para mujeres, tanto una copia del conjunto deportivo como ropa de ocio. Debido a la última controversia sobre los conjuntos internacionales de Nike, es importante señalar en este punto que "una adaptación para la mujer" no significa una camisa con un escote en V pronunciado; simplemente significa algo un poco más a medida. Ofrecer este tipo de variedad les permitiría a las aficionadas demostrar más su compromiso y, además, tiene la ventaja de generar ingresos para el club.
- 2) Visibilidad de las mujeres en el club. La visibilidad puede estar relacionada con los roles de las mujeres en puestos como ejecutivas de clubes, oradoras

²² The English Football League (niveles 2, 3 y 4 del fútbol inglés) www.efl.com



en eventos, locutoras en estadios los días de partido o la mera presencia de ellas en un sorteo; todos los grupos comentaron algo acerca de la falta de mujeres en los roles oficiales y visibles del club. Además, las mujeres deben ser tratadas con respeto en lugar de ser objetivadas o utilizadas para el "doble sentido"²³; Los seguidores de Oxford y Huddersfield dieron ejemplos muy contundentes acerca de cómo mujeres que trabajaban para el club habían sido sometidas a este tipo de trato.

Un aprendizaje muy importante que se rescata del proyecto fue que diferentes grupos de aficionados tienen diferentes necesidades los días de partido. Entonces, ¿cómo podemos apoyar estas necesidades en el estadio? Por ejemplo, ¿cómo identificamos, desarrollamos y satisfacemos las necesidades de los padres (incluidas las madres) que llevan a sus hijos a su primer partido?

La investigación realizada por la compañía Fan Experience Company (basada en más de 1800 evaluaciones individuales del día del partido "experiencia familiar") identificó requisitos/recomendaciones integrales que los clubes deben cumplir para satisfacer y superar las necesidades de las familias y, en consecuencia, alentar su concurrencia.

En otras unidades analizaremos esta cuestión con más detalle, pero aquí hay varios requisitos importantes que los clubes que desean atraer y retener nuevas familias deben cumplir:

- Asegurarse de que los sitios web contengan información para las familias (especialmente, sobre entretenimiento para niños, oportunidades para "momentos mágicos", hora y lugar, cuándo y dónde pueden saludar a la mascota del equipo, refrigerios para niños, ubicación de baños, entre otros)
- Proporcionar áreas específicas dentro del estadio donde las familias puedan reunirse (para garantizar un ambiente "familiar").
- Ofrecer refrescos adecuados para las familias modernas (refrigerios saludables y no solo salchichas y cerveza).
- Asegurarse de que los mensajes en las redes sociales sean inclusivos (por ejemplo, la mascota "virtual" del equipo puede comunicar los mensajes relacionados con la familia).

²³ Una broma que demuestra prejuicios contra las mujeres y / o misoginia



Los aficionados serán más activos e influyentes

Es mucho más fácil para los aficionados organizarse en estos días. Si bien, en tiempos pasados, podría haber existido un fanzine para transmitir la "voz del aficionado independiente", en estos días los seguidores utilizan podcasts.

Cuando los nuevos propietarios tomaron el liderazgo en Sunderland, una de las primeras cosas que hicieron fue interactuar con los aficionados tanto a través de los canales oficiales del club como a través de medios independientes, como el podcast Roker Report²⁴. Esto condujo, entre otras cosas, a descubrir que, si bien las derrotas continuas eran el mayor problema, era difícil que esto cambie y que tendría sentido concentrarse en cosas que podían tener un impacto positivo en los aficionados que asistían al estadio. El resultado fue el proyecto de renovar todos los asientos en el Stadium of Light (en el cual participaron jugadores y aficionados durante el verano de 2018) (The Newsroom, 2018).

Los aficionados del club Seattle Sounders de la MLS trabajan con el club a través del Consejo de la Alianza, donde los aficionados se reúnen regularmente con los propietarios del club para discutir asuntos de importancia para ellos (Darwen y Mothershaw, 2016-a la actualidad)²⁵.

Lo que está claro (y esto se analizará en otras unidades de este curso) es que los aficionados serán más activos e influyentes, y los clubes (y ligas, asociaciones) deben estar preparados y tener procesos establecidos para facilitar esta experiencia.

Los aficionados exigirán experiencias únicas en el lugar

A medida que aumentan las opciones de consumo, existe el riesgo de que los aficionados elijan un canal de consumo remoto para ver el partido, por eso es importante que los clubes (especialmente aquellos cuya principal fuente de ingresos es la venta de entradas) se aseguren de que la experiencia tenga mayor éxito que otras opciones. Tal como lo confirma el informe de *The Future of the Sports Fan*, una transmisión televisada de partidos de rugby condujo directamente a una caída del 25% en la asistencia al juego.

Naturalmente, los aficionados deben apoyar esto, pero es probable que, con el tiempo, se presenten más oportunidades para socializar y participar en el entretenimiento previo y posterior al partido, especialmente como afirma *The*

²⁴ El sitio oficial de Roker Report es <https://rokerreport.sbnation.com/>

²⁵ Para obtener más información haga clic en el siguiente enlace <https://www.soundersfc.com/supporters-and-alliance/alliance>



Future of the Sports Fan: el 54% de los aficionados que asisten a eventos lo hacen por razones sociales y el 46% para formar parte del entretenimiento previo y posterior al partido.

Brøndby IF, el querido club de Copenhague, ha invertido recientemente una suma de seis cifras en la creación de una zona externa cubierta y con calefacción diseñada especialmente para los aficionados. Tiene acceso directo al estadio, pero con música en vivo, entrevistas con las "leyendas" actuales y anteriores del club, actividades y entretenimiento, refrigerios y comidas.

Brøndby IF también ha creado, según nuestra opinión, el mejor salón familiar de Europa. Ocupa una parte del estadio, tiene acceso externo y directo a la explanada del estadio que contiene todo lo que los niños querrán hacer antes de ver a sus héroes en el campo de juego. Ofrece fútbol mini, artes y manualidades (para niños de diferentes edades), deportes electrónicos, deportes de interior, música, competiciones y más.

Agregar video: <https://www.youtube.com/watch?v=X0dtek9MJTI> Un video corto tomado de la experiencia en la zona de aficionados de Brøndby (julio de 2019 v Silkeborg IF)

Ser un aficionado será en un lujo

Las Naciones Unidas (2020) confirmaron recientemente que, a raíz del Covid19, más de 1.500 millones de personas en todo el mundo perderán su trabajo. Esto tendrá consecuencias en todas las actividades de ocio, y un gran impacto en el fútbol.

El informe de *The Future of the Sports Fan* confirma que 3 de cada 4 aficionados manifiestan que no pueden ver deportes en vivo debido a los precios de las entradas, mientras que el 76% de los entrevistados dijeron que asistirían a más juegos si las entradas fueran más accesibles y el 79% cree que los boletos para asistir a partidos en vivo son caros.

Es primordial que las entradas de los clubes que dependen de la venta para obtener ingresos sigan siendo sustentables. Sin embargo, necesitan hacer frente a esto de manera que no comprometa a su base de seguidores existente, alentar la asistencia de los aficionados que han desistido y la concurrencia de nuevos seguidores.

Esto se puede llevar a cabo de diferentes maneras, como por ejemplo:



- Brindar opciones que sean más fáciles de pagar; por ejemplo, en lugar de pagar el abono temporal en su totalidad, se puede dividir el pago en 12 cuotas sin intereses o pueden pagar lo que dure la temporada.
- Ofrézcale a sus aficionados "momentos mágicos" y otras recompensas, por ejemplo, puntos de fidelidad según la asistencia al estadio y otros hábitos; por ejemplo, asistir a los juegos del equipo de la B, asistir cuando el clima no es bueno, entre otros. El club Philadelphia Union de la MLS, entre otras maravillosas recompensas, ofrece camisetas usadas por los jugadores²⁶.

Ejercicio:

Según sus experiencias²⁷ como aficionado que asiste a los partidos, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es lo que más le gusta de su experiencia en el día del partido?
2. ¿Qué es lo que menos disfruta de su experiencia en el día del partido?
3. ¿Qué parte de la experiencia del día del partido, si no se aborda o mejora, podría causar que ya no asista a la cancha?

2.2.2 Los aficionados que no asisten a los partidos (remote/online)

En esta unidad analizamos las características de los aficionados que no asisten al partido:

1. Aquellos que podrían asistir si quisieran (geográficamente cerca)
2. Aquellos que no pueden asistir (por ejemplo, porque viven en un país diferente al de su equipo)

Nuestro enfoque se basa en utilizar la participación de los aficionados para que los clubes que no pertenecen al fútbol de elite, puedan crecer de manera sostenible (es decir, atraer, involucrar y retener a sus seguidores sin depender de que su equipo gane o brinde un juego de alta calidad). En consecuencia, nos centraremos en dos cosas:

1. ¿Cómo podemos hacer para que los aficionados que se encuentran cerca geográficamente participen y asistan a los partidos y/o contribuyan monetariamente con el club?
2. ¿Cómo podemos lograr que las personas que viven en un país diferente y no asisten a los partidos participen de distintas maneras, como por ejemplo,

²⁶ Para obtener mayor información, haga clic en la siguiente página web <https://www.philadelphiaunion.com/tickets/stm-rewards>

²⁷ Tenga en cuenta toda la experiencia, información, reserva de entradas, costos, viajes y todo lo que sucede dentro y fuera del área principal.

que puedan afiliarse o suscribirse a los servicios oficiales de transmisión del club, y alentar a sus amigos y familiares a que sigan al club?

Nuestra experiencia nos revela que existe un factor común en ambos escenarios que puede ayudar a fortalecer cada relación y ese es el enfoque del club para que los aficionados participen: comprender, proteger, respetar y desarrollar la inversión emocional que el aficionado tiene con su club.

Entonces, en tiempos en que muchos han optado por seguir a sus clubes *virtualmente*, ¿qué significa esto para los clubes (especialmente para aquellos que no pertenecen al fútbol de elite) que dependen de la relación con los aficionados para obtener ganancias? ¿Quién es el verdadero dueño de los aficionados? ¿Es el club al que le dedican sus corazones o son los titulares de derechos, los medios y las organizaciones patrocinadoras?

Incluso podríamos plantearnos qué queremos decir con "el club". Existe una clara distinción entre el club como entidad física y el club como entidad abstracta que se vincula con los aficionados a través de varios niveles. Tomemos el ejemplo de un estudiante de Malasia que ha dirigido con éxito al club inglés Bradford Park Avenue que se encontraba en la sexta división y logró que clasificara a la segunda ronda de la Liga de Europa (donde se enfrentará con el FC Kuressaare de Estonia, dirigido por un zimbabuense.) Y justo cuando BPA está a punto de invitarlo a jugar un partido de pre-temporada, su mejor jugador firma con el Progrès Niederkorn de Luxemburgo, por lo tanto, se esfumaron las posibilidades de dirigirlo durante las próximas temporadas.

Los aficionados a los juegos digitales ven a sus clubes como si fueran *imágenes intercambiables*²⁸, ¿cómo podemos evitar que esto suceda? **¿Cómo logramos que la identidad del club sea lo suficientemente fuerte como para asegurarse un apoyo de por vida?**

Si debido a esta intercambiabilidad el "aficionado moderno" opera en una economía global de libre mercado, entonces "contar la historia", revelar anécdotas de cómo se construyó el club, cómo continúa creciendo, transmitir los valores que representa y tomar decisiones que reflejen estos principios seguramente fortalecerá tanto la relación física como la virtual con los aficionados.

También esto ayuda a que el club sea menos efímero, más tangible y único, y capaz de conectarse con aspectos de la propia imagen del aficionado. Se relaciona menos con una mercancía y más con un sistema de creencias.

²⁸ No existe una conexión emocional fuerte, por lo tanto, nada impide que el aficionado deje de serle fiel.

¿Cuál es, entonces, el aprendizaje para los clubes? Simplemente, que todos los aspectos del "aficionado moderno" necesitan igual atención, pero el mensaje es el mismo. La historia de los clubes (es decir, su pasado, el patrimonio, los valores, las antiguas leyendas y las creencias locales) debe darse a conocer, tanto a nivel local como global. Proyectar aquello que distingue a un club debe convertirse en un imperativo estratégico. Propiciar recuerdos duraderos y momentos mágicos debe ser la labor prioritaria de todos.

Es prioridad recompensar y defender la conducta de los aficionados que concurren a los partidos, como por ejemplo, asistir a los partidos de categoría inferior, presentarse a los partidos a pesar de las condiciones climáticas, apoyar al equipo juvenil, hablar de manera positiva en las redes sociales y no perderse los partidos no locales.

Atraer a los aficionados que no asisten a los partidos pero que están geográficamente cerca, puede abrir grandes posibilidades para el club. Cuando Bas Schnater, experto en datos y participación de los aficionados, trabajó en AZ Alkmaar²⁹, identificó que el 75% de los aficionados en la base de datos del club nunca habían asistido a un partido (Schnater; 2018). Estos datos claramente condujeron a que el club tomara medidas para 1) averiguar por qué y 2) encontrar maneras de fomentar la asistencia.

AZ Alkmaar ya es conocido por su enfoque pro-activo en los aficionados que asisten a los partidos. Luego de cada partido local, envía por correo electrónico una encuesta acerca de cómo vivieron la experiencia a cualquiera que compre una entrada para el partido³⁰.

La Estonia Premium Liga³¹, con quien hemos trabajado durante los últimos 18 meses³², recientemente experimentó un aumento general de asistencia a los partidos del 47% en solo 6 meses. Esto se logró a través de un programa que promueve las cosas que hace que cada club sea diferente: interactuar con las comunidades locales, transformar la experiencia de los aficionados y asegurarse de que nadie se vaya sin un recuerdo positivo "más allá de" los 90 minutos de partido.

²⁹ El sitio web oficial de AZ Alkmaar es <https://www.az.nl/en>

³⁰ Podrá leer la encuesta haciendo clic en el siguiente enlace: https://r1.surveysandforms.com/m/8e4i9o12-703t3h42-331RFDIPB9?utm_campaign=925784_23-04-19%20Postmatch%20AZ%20-%20Heracles&utm_medium=Dotmailer&utm_source=AZ%20Alkmaar%20mailings&dm_t=0,0,0,0

³¹ El sitio web oficial de Estonia Premium Liga es <http://www.jalgpall.ee/voistlused/52/premium-liiga>

³² Mark Bradley y su equipo.

La participación de la comunidad puede implicar vincularse con grupos cuyas percepciones del fútbol pueden no reflejar la realidad de la experiencia. La FA inglesa abordó esto con su iniciativa "Asian Representation in Grassroots Football"³³ (Football Association, 2019),³⁴ mientras que otros clubes establecen grupos de enfoque comunitarios: identificación, participación y consulta con representantes de diferentes miembros de la comunidad.

1. ¿Qué piensan ellos del fútbol?
2. ¿Qué piensan del club local?
3. ¿Qué impide que la gente asista a los partidos?
4. ¿Cómo podemos hacer para que cambien de opinión?
5. ¿Cómo podemos mantener el diálogo para poder medir el impacto de cualquier trabajo conexo?

Los ingleses alentaron una mayor asistencia de los aficionados que se encontraban geográficamente cerca a los partidos de fútbol femenino a través del programa "Sister Club"³⁵. El programa Sister Club fue lanzado en el 2016 y se estableció para que los clubes de niñas de todo el país puedan afiliarse a su club local FA WSL. Como parte del programa, el "Sister Club" obtuvo acceso a cientos de boletos para los partidos, momentos con los jugadores, sesiones de entrenamiento, campamentos y lugares para las mascotas, siempre y cuando acordaran asistir a los partidos.

Se establecieron dos niveles de afiliación, el de oro y el de plata, para satisfacer las diferentes necesidades y circunstancias de los grupos involucrados. La Asociación de Fútbol también invirtió en un responsable del programa de cada club participante para configurar y ejecutar su propio programa.

La clave de todos estos programas son los cuatro pilares de participación³⁶ de los aficionados diseñados por Fan Experience Company:

- Identidad y significado
- Participación y diálogo
- Experiencia del aficionado
- Participación de la gente (voluntarios/empleados del club)

Nos referiremos a estos pilares en diferentes etapas del curso. Nos ayudarán a crear un enfoque estratégico del crecimiento ya que crean y mantienen una cultura

³³ Representación Asiática Creciente en Fútbol Base

³⁴ Comunicado de prensa de la Asociación de Fútbol (2019), aumento de la participación asiática en el fútbol base

³⁵ Para obtener mayor información, lea el siguiente artículo (2016) haciendo clic en el siguiente enlace <http://www.thefa.com/news/2016/Mar/08/fa-launches-sister-club-programme>

³⁶ El enlace para acceder al sitio web oficial de The Fan Experience Company es www.fanexperienceco.com

de customer/fan engagement, tal como lo describimos en el módulo de apertura de este curso.

Si un programa local dedicado al aumento de la concurrencia no cumple con estos cuatro criterios, es poco probable que tenga éxito.

Considere los siguientes ejemplos:

- ¿El club ha transmitido su "historia" de manera efectiva: qué representa, cuáles son sus valores y por qué existe?
- ¿Ha involucrado el club a la comunidad local para identificar las barreras que impiden la asistencia a los partidos y las ha abordado?
- ¿Ofrecerá la experiencia más opciones, mas allá de los 90 minutos de fútbol, para que no solo aumente la asistencia a los partidos sino también para que la base de aficionados se vuelva más diversa (familias, diferentes grupos étnicos, mujeres, entre otros)?
- ¿Están todos los miembros del club enfocados en representar bien sus valores y crear participación en cada oportunidad posible?

Entonces, les prestemos atención a los aficionados de diferentes países, cuyas posibilidades de asistir son remotas o, si pudieran hacerlo, sería un evento único en la vida. Si el caso fuera este último y el partido fuera pospuesto, ¿el club estará al tanto de lo sucedido y podrán resolver rápidamente la situación?

El Everton Football Club vivió esta experiencia en el 2014 cuando Ric Mee viajó 7.000 millas desde Kuala Lumpur para presenciar un partido contra Crystal Palace que luego fue pospuesto poco antes de comenzar debido a los fuertes vientos ("Everton les brindó atención VIP a los aficionados de Malasia", 2014). Ric tuiteó su decepción en ese momento, el club lo leyó y le brindó una experiencia que jamás olvidó: conocer a Roberto Martínez, el gerente del club, y hacer un recorrido por el famoso estadio Goodison Park.

El periódico *The Guardian* retomó la historia:

Lee se despertó el jueves y con gran desconcierto descubrió que se había convertido en una estrella de los medios. Lo invitaron de nuevo para recorrer el campo de juego con el ex delantero Graeme Sharp, lo recibió una lluvia de flashes de los fotógrafos y, algo inevitable, un entrevistador de Sky. ("Everton les brindó atención VIP a los aficionados de Malasia", 2014 para. 3)

El anterior es, por supuesto, el ejemplo "uno de un millón" de cómo un club puede hacer participar a un aficionado de otro país, en este caso, en realidad había viajado a Liverpool para ver el partido. ¿Pero qué sucede con todos los demás aficionados del Everton en Malasia? ¿Qué sucede con los nuevos aficionados de Sunderland que vieron las aventuras y decepciones del club en la serie de Netflix "Del Sunderland hasta la muerte" y quieren mostrar o sentir su conexión? Sunderland, ya no está dentro de los clubes del fútbol de elite. Se encuentra en la tercera división del fútbol inglés. Puede haber establecido el récord de asistencia en la tercera división del Reino Unido ya que 46.039 aficionados asistieron al partido de Boxing Day 2018 (26 de diciembre) contra Bradford City, pero cuenta con muchos menos recursos que los clubes de la Premier League, como por ejemplo el Everton.

El aficionado que no asiste a los partidos, aunque viva en el mismo lugar o en otra parte del mundo, se considera aficionado de todas maneras. Sus fines de semana se arruinan si su equipo pierde, y salta de alegría si han ganado. Es posible que tenga que levantarse a las 03:00 para ver el gran partido de su club o tomarse un tiempo libre del trabajo. Saca a la luz todas las características emocionales y psicológicas del aficionado (como se describe en el Módulo 1).

Si puede lograr que asistan a los partidos locales, ya hemos establecido cómo lograrlo, pero si esto no es posible, debe intentar fortalecer la relación para que, incluso si no asisten a los partidos, se sientan mucho más conectados con el club; y aquí es donde entra en juego la identidad del club y cómo se transmite.

El objetivo es lograr que se conecten con algo más que solo el fútbol. Lograr que vean que su club es diferente. Hemos brindado el ejemplo de AS Roma y su campaña de Twitter en la que, utilizan cada anuncio de fichaje, para brindar información sobre la búsqueda de niños desaparecidos (6 de los cuales se han reunido con sus familias). También eligen un club de cualquier tamaño, y de cualquier parte del mundo, y lo enfocan en su cuenta de Twitter de alcance mundial, más recientemente lo hicieron con el Curzon Ashton, de la sexta división del fútbol inglés.

***Ingrese a la cuenta de Twitter:
<https://twitter.com/asromaen/status/1258137918465617922>***

Los clubes con identidades marcadas, como el FC St Pauli de Alemania, un club con una tradición anarquista que rechaza el racismo, la homofobia y demás prejuicios, y trabaja con grupos comunitarios locales, se encuentra en una posición privilegiada para atraer a los aficionados "distantes", porque tienen una postura consolidada.



Otros clubes utilizan su identidad ya consolidada para abrir nuevas bases de aficionados. El Borussia Dortmund ha activado varias estrategias virtuales y físicas (la fiesta virtual del Borussia Dortmund atrae a millones de espectadores en China, 2020) para atraer a nuevos aficionados en China, por ejemplo.

Alrededor de 2.9 millones de seguidores del fútbol en China se reunieron en una fiesta virtual improvisada luego de la postergación del enfrentamiento del Borussia Dortmund contra sus rivales del Schalke.

Dortmund originalmente planeó organizar una fiesta virtual para el Revier Derby para el sábado por la tarde en Signal Iduna Park, antes de que el juego se suspendiera el viernes debido a la pandemia de Covid-19.

Un evento improvisado de dos horas, transmitido en vivo en el país donde se originó el brote de coronavirus, incluyó anécdotas de aficionados, imágenes detrás de escena y mensajes del club (la fiesta virtual Borussia Dortmund atrae a millones de espectadores en China, párr. 1-3)

Está claro que esto también forma parte de una estrategia más grande.

Ejercicio:

Identifique la estrategia de fan engagement global de su club.

2.2.3 La relación entre el club y los aficionados

Si bien los desafíos y las oportunidades que ofrecen las relaciones entre el club y sus aficionados se han mencionado en varias partes de este curso, esta unidad propone describir y explorar sus características más complejas.

Por supuesto, lo primero que debemos acordar es que la "posición predeterminada" es difícil. Este siempre será el caso si la relación se basa únicamente en qué tan bien juega el equipo y cuántos trofeos ganan. Pero ¿qué sucede con esos clubes que nunca han ganado un trofeo? ¿Eso significa que a raíz de ello sus aficionados siempre han estado insatisfechos? Probablemente. Tal como afirmó Nick Hornby, autor de *Fever Pitch*: "No importa el resultado final, el estado natural del aficionado al fútbol es una amarga decepción" (Hornby, 1992).

El colega de Fan Experience Company, Darren Young, escribe un blog para www.D3D4Football.com, en el que comparte su experiencia de ser seguidor de un equipo de fútbol de la liga inferior. En el primer episodio, detalla minuciosamente esta noción de "decepción":

Tengo un amigo que es hincha del Liverpool. En algún que otro aspecto, somos parecidos. Tenemos aproximadamente la misma edad y tenemos puntos de vista similares acerca de la vida. Hemos compartido experiencias futbolísticas y especialmente el sufrimiento; seguimos juntos a nuestro equipo a un Campeonato de Europa y una Copa del Mundo.

Pero las similitudes terminan allí. Verán, soy aficionado a un equipo de la liga inferior y cuando nuestros seguidores cantan "el mejor equipo de la tierra", hay cierto ingenio asociado porque, a veces, ni siquiera somos el mejor equipo dentro del radio de cinco millas de nuestro estadio. Es una canción que está completamente pensada desde el amor y desde el corazón porque nuestras cabezas saben muy bien que, en términos de habilidad y clasificación en la liga, nunca seremos el mejor equipo en *la* tierra, a menos que nos re-ubiquemos, como si eso fuera a ocurrir.

El equipo de mi amigo es, literalmente, el mejor equipo del mundo. Actualmente, tienen un millón de puntos y están en la parte superior de la Premier League. Tienen riquezas humillantes acumuladas en su equipo. Cuando contaban con varios jugadores rápidos y emocionantes para completar el XI, vendieron a uno y trajeron un portero por casi £ 70 millones y un central por £ 75 millones. Cuando mi equipo no tenía jugadores rápidos y emocionantes, recibimos un préstamo completo de la ciudad de Bristol (Young, 2020. (párrafos 1-4)

Para los aficionados más devotos, que asisten a cada partido, la concurrencia a los partidos está por encima de todo lo demás. Tiene el poder de dificultar las relaciones. Como Nick Hornby continúa explicando:

A medida que envejezco, la tiranía del fútbol en mi vida y, por lo tanto, en la vida de las personas que me rodean, es menos razonable y menos atractiva. Familiares y amigos saben, luego de vivir largos años una experiencia agotadora, que el calendario de los partidos siempre tiene la última palabra antes que cualquier plan; comprenden, o al menos aceptan, que los bautismos o bodas o cualquier tipo de reunión, que en otras familias tendrían prioridad incuestionable, solo se pueden planear luego de consultar el calendario. Por lo tanto, el fútbol es considerado como un discapacidad que debe ser solucionada. Si estuviera en silla de ruedas, nadie cercano a mí organizaría algo en un último piso, entonces, ¿por qué iban a planear algo un invierno el sábado por la tarde? (Hornby; 1992)

Tal vez todos los aficionados al fútbol se encuentren en diferentes etapas de este estado de decepción: los aficionados de clubes de fútbol de elite, enojados porque no han clasificado para los cuartos de final de la UEFA Champions League, y el seguidor de un club pequeño, amargado por su derrota ante un club que no pertenece a la liga en la primera ronda de clasificación de la Copa FA.

Entonces, si aceptamos que la relación entre el club y los aficionados no puede definirse como una serie de experiencias felices y eufóricas (a menos que hayas sido seguidor del FC Barcelona en los años dorados de Pep Guardiola), ¿cómo abordan los clubes estas relaciones? Creo que la respuesta sería: con especial cuidado. Como George Harrison cantó una vez³⁷:

"Me han golpeado y mal tratado,
Me enviaron y derribaron,
Eres lo mejor que me ha pasado,
Trátame con cuidado." (Letra de "Handle with care, párrafo 1)

Quizás la canción no estaba dirigida a un aficionado al fútbol, pero el sentimiento es el mismo para cualquiera que siga a un club y pase por las sensaciones típicas de "altibajos".

Entonces, ¿cómo podemos "tratarlos con cuidado"?

Muchos aficionados se sentirán identificados con lo siguiente: el fútbol es lo que aman, su club es lo que aman, pero no se sienten conectados a él³⁸. Irónicamente, pueden obtener un mejor servicio de su cafetería local que de su club de fútbol. ¿Por qué sucede esto y qué podemos hacer para cambiarlo? ¿Qué rol cumple el fan engagement cuando se trata de unir la relación entre clubes y seguidores?

Parte del problema es que los aficionados afirman que los clubes establecen cierta distancia. Parece que existe cierta desconfianza desde hace mucho tiempo con respecto a los aficionados, y se manifiesta de muchas maneras, como por ejemplo la falta de consulta antes de tomar decisiones que los afectan (algo que es muy evidente en las discusiones sobre el reinicio del fútbol después de la pandemia del COVID- 19, no existe evidencia de ninguna Liga que le haya consultado a sus seguidores antes de tomar decisiones).

Existen varias explicaciones al respecto, entre ellas que los aficionados han recibido un legado de tiempos pasados en los que el fútbol era asociado con la

³⁷ *Handle with Care* (The Travelling Wilburys), 1988.

³⁸ Esto se ve reflejado en muchos de los grupos focales y encuestas que hemos realizado a lo largo de los años: el hecho de que los aficionados sigan y amen al club, pero el club no les brinda una relación de reciprocidad.



violencia (en la década de 1980 en el Reino Unido, por ejemplo, cuando la entonces primera ministra Margaret Thatcher quiso imponerles tarjetas de identificación a los aficionados), otra es una teoría de que la sospecha hacia los aficionados tiene sus raíces en la profunda desconfianza del gobierno del Reino Unido a las grandes aglomeraciones de hombres de clase trabajadora luego de la Segunda Guerra Mundial debido al temor que le tenían al avance del comunismo.

A la luz de la evidencia de un "encubrimiento" luego del desastre de Hillsborough,³⁹ , hubo una campaña concertada para culpar a los aficionados por la trágica muerte de 96 seguidores del Liverpool, aunque la verdad es que fue resultado de otros factores y "como se demostró en la corte muchos años después" fueron "asesinados ilegalmente". Mark Jensen, editor del fanzine de Newcastle United, *The Mag*⁴⁰ comentó lo siguiente:

La década del 80 transcurrió hace una generación, pero como seguidor del Newcastle se siente como un mundo completamente diferente. A raíz de las revelaciones de Hillsborough, los recuerdos regresaron.

En el pasado no había dudas de que te habías convertido en un ciudadano de segunda clase tan pronto como ingresabas a un campo de fútbol; baños al aire libre, cercas y oficiales de policía que sabían que tenían rienda suelta para tratarte como la escoria que obviamente pensaban que eras.

El apoyo a la distancia de Newcastle cobró valor en Hillsborough en los años previos a ese fatídico día, pero usted habrá pensado que era parte de la "diversión" en ese momento.

Quizás la experiencia más aterradora fue un viaje pago para ver un partido de los Spurs en la quinta ronda de la FA Cup en 1987. Los informes indicaron que el público visitante contó con 10.000 aficionados, cualquier viajero regular, sabía que fueron como 13.000 o 14.000.

Ese enamoramiento con los Spurs solo se aplacó cuando se abrieron los sectores vacíos que se encontraban al lado de los sectores repletos del Newcastle, aunque esto sucedió luego de que docenas de aficionados escalaran las vallas para escapar de la situación y luego fueran arrestados. (Jensen, 2012, para. 1-5)

³⁹ Para obtener más información, incluso la conclusión del jurado, consulte "Qué provocó el desastre de Hillsborough", BBC (2016), disponible en <https://www.bbc.co.uk/news/uk-19545126>

⁴⁰ El sitio web oficial de *The Mag* es <https://www.themag.co.uk/>

Tal fue la actitud negativa hacia los seguidores del fútbol en la Gran Bretaña de los años 80, que muchas personas simplemente asumieron que los aficionados debían ser los culpables de cualquier incidente. Estas actitudes tan incorporadas tardan años en cambiar (como fue el caso de la tragedia de Hillsborough, que luego de tres décadas sigue sin resolverse por completo). A nivel macro, la industria del fútbol tiene que reconocer, criticar y renovar las actitudes que tienen hacia los aficionados: hacerlos participar, involucrarlos en consultas, escuchar sus preocupaciones y actuar en consecuencia.

Un ejemplo puede ser un cambio en la vigilancia policial propiciada a los aficionados. En el Reino Unido, el proyecto Engage U.K.⁴¹ (que se caracteriza por contar con unidades especiales en los partidos de fútbol) adopta un enfoque mucho más atractivo. Atrás quedaron los bastones y los caballos, para ser reemplazados por un método más suave y más personal, que refleja el hecho de que los días de violencia llegaron a su fin. La investigación más reciente destaca los beneficios de un método basado en la comunicación y el compromiso.

¿Por qué la policía debe tratar a todos los aficionados como si fueran criminales cuando la criminalidad no solo se ve reflejada en el fútbol sino que también es parte de la sociedad?

A nivel micro, existen otros factores que debemos investigar. Por ejemplo (y como hemos explorado en otras partes de este curso), existe la creencia de que los aficionados solo están interesados en ganar. Debido a que es una expectativa poco realista, es poco lo que se puede hacer para construir relaciones positivas.

Existe alguna evidencia de esto en las divisiones más altas de las ligas europeas más pequeñas donde, por ejemplo, puede haber una pequeña liga europea en la que el 40 por ciento de los clubes de la división superior pueden clasificar para la competencia europea (Champions League y Europa League). La atención se centra exclusivamente en el deporte en detrimento debido a la experiencia de los aficionados y los niveles de asistencia, y, como hemos ilustrado en otras partes de este curso, la agresión asociada con el éxito que consigue el equipo en el campo de juego se filtrará en las partes del club que tratan con los aficionados y, en consecuencia, la participación puede resultar difícil.

Sin embargo, a través de la consulta y el diálogo, los clubes pueden comprender qué se puede hacer para "controlar lo que es controlable" (es decir, para mejorar las cosas sobre las cuales el club y sus seguidores tienen control o gran influencia). Nuevamente, vemos un contraste entre el resto de la industria, cuyo objetivo final

⁴¹ Vea "La policía 'interactúa' con los fanáticos del fútbol para reducir los arrestos durante la jornada", BBC (2012) <https://www.bbc.co.uk/news/av/uk-england-19673998/police-engage-with-football-fans-to-lower-matchday-arrests>

es una relación emocionalmente positiva, y el fútbol, que es considerado un problema.

Yoshida, Gordon, Nakazawa y Biscaia, (2014), en su investigación acerca de la participación de los aficionados, estudió los comportamientos no transaccionales, así como también las conductas relacionadas con transacciones y relaciones, destacando la importancia de crear esa fuerte conexión emocional que precede a las compras. Para comprender y abordar las características de la relación entre el club y el aficionado, queda mucho por hacer.

Ejercicio:

Responda las siguientes preguntas:

¿Cómo describiría la relación personal con su equipo?

¿Cómo podría su club comprender mejor el tipo de relación que entablan los aficionados con el club?

2.2.4 Otros grupos de interés importantes

En esta unidad identificaremos e investigaremos el valor de centrarnos en otros grupos de interés importantes: grupos que no están cubiertos por nuestra definición de aficionado. ¿Quiénes son? ¿Por qué son importantes y qué puede hacer el fútbol para involucrarlos de manera más efectiva?

Si nos referimos de nuevo a la unidad anterior (2.2.3), reconocemos que las percepciones externas del fútbol pueden ser neutras o negativas. Permítanme ilustrar esto con un ejemplo.

“Hablé con un voluntario en un club local (quinta división del fútbol inglés). Su club participó en una encuesta ciudadana en la cual se les pidió a los residentes de la ciudad que manifestaran sus percepciones acerca de entidades cívicas importantes (como el teatro, los jardines, entre otros). La ciudad tiene fama de ser "elegante"; las costumbres inglesas como "tomar té" se mantienen en cafés conocidos a nivel nacional donde se destila y vende ginebra. La realidad es que el club no encajaba en este ideal debido a las asociaciones negativas que la gente hizo cuando se le pidió que comentara sobre el club de fútbol local.

Esto condujo a que el club realice cambios para que se lo asocie con la identidad de la ciudad. Evidentemente tuvo que encontrar el equilibrio entre garantizar que los aficionados existentes estén satisfechos y las percepciones externas mediante la introducción de actividades previas al partido, como por ejemplo, enseñarles a hacer cócteles de ginebra e instalar

puestos de "comida para llevar" en el pequeño espacio que tienen" ⁴²
(Bradley, s/n)

Las percepciones externas son importantes para la reputación y la sostenibilidad de un club, por lo que el concepto de "fan engagement" debe extenderse más allá para abarcar a otros interesados importantes, tanto locales como nacionales.

Aquí brindamos una lista ("incompleta") de posibles interesados cuyas percepciones sobre el fútbol, su club y sus seguidores pueden ser importantes para la reputación y, en última instancia, la viabilidad de su club.

Tabla 3: Percepciones de los grupos interesados locales y nacionales

Grupos de interesados locales	Grupos de interesados nacionales
Gobierno municipal	Gobierno
Escuelas y universidades	Organismos deportivos nacionales
Fuerzas de seguridad (incluida la policía)	Organizaciones de seguridad nacional
Comunidad empresarial	Legisladores de salud y seguridad
Hospitales y clínicas	Medios nacionales
Grupos étnicos	Seguidores de otros clubes
Políticos	Organizaciones nacionales de aficionados
Medios de comunicación locales	Público en general
Residentes locales	Marcas importantes

¿Por qué estos grupos son importantes?

Existen dos razones por las que debemos reconocer la importancia de diferentes grupos de interés, tanto locales como nacionales:

1. Sus percepciones acerca de su club (y, en general, el fútbol) pueden influir en las decisiones políticas a nivel local y nacional.
2. Las asociaciones entre su club y un grupo de interés local o nacional en particular pueden brindar beneficios a ambas partes y a la comunidad local (incluidos los seguidores del equipo de fútbol local).

La pandemia condujo a que muchos clubes agradecieran a los servicios de salud y atención por su función y valor durante este momento difícil. Por ejemplo, el club de la Premier League inglesa Sheffield United ha encontrado varias formas diferentes de mostrar su apoyo:

⁴² Un club inglés de la 5ª división en el norte de Inglaterra.



Artículo: <https://www.sufc.co.uk/news/2020/april/thank-you-nhs/>

Sin duda, se trata de una pandemia que ocurre una vez en un siglo, por lo que el contexto es diferente. El United no está haciendo esto para caerles bien a las autoridades de salud, pero dejando la pandemia de lado, todavía existen cosas que los clubes podrían hacer por los trabajadores primordiales de primera línea.

La participación de los grupos interesados, ya sean locales o nacionales, es absolutamente importante para el fútbol, porque las percepciones existentes generalmente varían de neutras a negativas. Hay varias razones para esto, incluidos los salarios que ganan los jugadores de fútbol cuando muchos viven en la pobreza, los asuntos financieros cuestionables de algunos clubes y, como hemos discutido en la unidad anterior, la percepción negativa que tienen las autoridades desde hace mucho tiempo de los aficionados al fútbol.

Por lo tanto, es de suma importancia reconocer que al comprometernos con los grupos interesados, lo primero que estamos haciendo (independientemente de la iniciativa individual) es abordar esas percepciones externas negativas, percepciones que perduran hoy en día: como por ejemplo, las fuerzas de seguridad nacional se oponen a que algunas ligas reanuden sus partidos pospuestos (debido al COVID-19) "a puerta cerrada" porque creen que los seguidores se reunirán de todos modos.

Tal como lo confirma la periodista Melissa Reddy en su artículo titulado "Los aficionados han sido líderes en sus comunidades, no aficionados que esperan interrumpir el regreso del fútbol" (2020), los medios de comunicación, el gobierno y otras agencias influyentes han tergiversado las motivaciones de los seguidores.

El viernes pasado, la red de Fans Supporting Foodbanks (Aficionados que apoyan a los bancos de alimentos) comenzó a entregar 5000 viseras del Equipo de Protección Personal [PPE] a los trabajadores indispensables en Londres, Manchester, Newcastle y Yorkshire.

Los voluntarios que juran lealtad a los clubes en estas áreas sacrificaron su fin de semana festivo para asegurarse de que cada equipo de protección personal llegara a las personas en la primera línea que lo necesitan desesperadamente.

Mientras se realizaba esta contribución importante, el Comisionado de Policía y Delitos de West Midlands dijo que la seguridad de su equipo de trabajo durante el Covid-19 podía estar amenazada por los seguidores que se reúnen en los estadios si el fútbol regresa (Reddy, 2020, párr. 1-3)



Existe un prejuicio anterior contra los aficionados y el fútbol que debe ser erradicado asegurándose de que todos los interesados importantes sean consultados, comprometidos y respetados.

Sin embargo, la cultura del fútbol de mantener a los aficionados al alcance de la mano no ayuda a la situación, y también significa que las personas individuales, que no son fanáticas del fútbol, estén menos inclinadas a asistir, llevar a sus hijos o recomendar la experiencia del día del partido a sus amigos.

Esta actitud se puede ilustrar mejor compartiendo algunas de las experiencias que hemos tenido al realizar nuestras evaluaciones de la experiencia del aficionado. Tuve una conversación con un seguidor que, luego de ver a su club hacer varios fichajes de más de £1 millón, descubrió que los servicios básicos del estadio, como refrescos y baños, eran deficientes, de hecho, espantosos.

Este es el punto ciego del fútbol. Creer que solo estamos interesados en que nuestros equipos ganen. Si ese fuera el caso, solo el fútbol de elite tendría aficionados. Es mucho más que ganar lo que impulsa a los seguidores (ver otras unidades), por lo tanto, esta idea solo puede dañar continuamente las percepciones externas y las de los aficionados para situaciones como las siguientes – compartidas por un aficionado con el que hablamos en una de nuestras evaluaciones detalladas:

“Voy al lugar que amo. Es mi actividad preferida. Llevo a mi hijo y es nuestro momento especial de la semana donde hablamos de todo: sus estudios e intereses y los míos.

Entonces, ¿por qué en este lugar feliz recibimos el peor servicio que uno pueda imaginar? ¿Por qué el club siente que debería corresponder nuestro amor con indiferencia? Obviamente cree que no nos importa⁴³

Es tan común recibir un servicio tan deficiente que se ha convertido en una expectativa. El seguidor que entrevistamos también afirmó lo siguiente:

“¿Cuándo recibí una encuesta de evaluación? Nunca. ¿Cuándo recibí un agradecimiento del club? Nunca. ¿Cuándo mi hijo consiguió un autógrafo? Nunca. Ahora el fútbol quiere crecer, quiere que la gente venga. Olvídenlo”

No nombraremos clubes individuales por mal servicio. Todos conocemos ejemplos: clubes que cobran sumas estrictas por brindarnos una experiencia similar a la de

⁴³Opinión expresada - The Fan Experience Company. Para respetar la privacidad de la persona, no brindamos su nombre. Puede leer más sobre nuestro trabajo en www.fanexperienceco.com



pasar un corto tiempo en una prisión. Si bien otras partes de este curso mostrarán cómo el fútbol puede abrazar el compromiso de los aficionados y abordar todo tipo de situaciones, estamos analizando específicamente las oportunidades inmediatas que les brinda el fútbol a los grupos interesados.

Ashton United⁴⁴, un club de la séptima división del fútbol inglés, ha demostrado lo que se puede lograr, si se tiene un enfoque centrado en los grupos interesados. Su presidente Steve Hobson explicó⁴⁵ cómo utilizan su presencia para abordar los problemas sociales en el área local:

Accedimos a la financiación para poder realizar una encuesta y averiguar qué miembros de nuestra comunidad local carecían de apoyo. Involucramos a estudiantes voluntarios para diseñar la encuesta y cuando los resultados resaltaron que había muchos residentes mayores en el área que tenían miedo de abandonar sus hogares por miedo a la delincuencia, supimos que podíamos ayudar.

Pudimos utilizar estos datos para acceder a más fondos y proporcionar un servicio a estos residentes locales: un lugar de encuentro para residentes de edad avanzada en nuestro club por las mañanas antes de los partidos. Ellos entran y los espera una taza de café con galletas. Conocen gente nueva y comienzan a sentirse parte de nuestra comunidad. Luego los invitamos a quedarse y ver el partido. (Hobson, s/n)

En resumen, la participación de los grupos interesados implica "retribuir", y el fútbol tiene un tremendo historial de intervención positiva en la comunidad: campañas para educar a las personas, aumentar su autoestima, protegerlas (drogas, delitos con armas blancas, jugar en las líneas del ferrocarril, entre otros), para atraer su imaginación y creatividad y para ayudarlos a mantenerse en forma con nuestro deporte.

Aston Villa entregó habitaciones dentro de su estadio hace varias temporadas para ayudar a los jóvenes con sus nuevos emprendimientos, eliminando así algunos de los costos materiales para comercializar una idea.

Hay un pequeño club comunitario en Peterborough, Nene Valley,⁴⁶ que también ha identificado formas innovadoras para apoyar a la comunidad. Solo utilizan sus vestuarios los fines de semana por las tardes y noches (con poca frecuencia), por lo que, durante los días de semana, pueden convertir temporalmente estos espacios

⁴⁴ El sitio web oficial de The Ashton United es <https://ashtonunited.co.uk/>

⁴⁵ Mark Bradley experience.

⁴⁶ El sitio web oficial de Nene Valley official website es <https://nenevalleycc.org/>

en salas de reuniones, también pueden ser utilizados por profesionales como masajistas, terapeutas, maestros de yoga, entre otros. De hecho, el cliente más importante es el Servicio Nacional de Salud del Reino Unido, que utiliza las habitaciones para fisioterapia, exámenes de salud y otros servicios particulares.

En resumen: existen varios ejemplos en los cuales el fútbol "devuelve", pero se debe poner más énfasis en abordar las raíces de la indiferencia y aversión de la sociedad por el fútbol y sus seguidores.

Ejercicio:

Enumere tres maneras en las que su club apoya a la comunidad local.

¿De qué otra manera podría su club apoyar a la comunidad local?



Referencias

Borussia Dortmund virtual party attracts millions of viewers in China. (2020, March 17). *FourFourTwo*. Extraído de <https://www.fourfourtwo.com/news/borussia-dortmund-virtual-party-attracts-millions-viewers-china>

Brantford Football Club official website. [Captura de pantalla del sitio web oficial del Brantford Football Club]. (n. d.) Extraído en junio de 2020 de https://family.brentfordfc.com/?_ga=2.145083895.27445222.1588936827-1178451753.1588936827

Bundesliga clubs and players get behind fan-fuelled #Saisonspende initiative to raise money for charity. (2017). *Bundesliga*. <https://www.bundesliga.com/en/news/Bundesliga/bundesliga-saisonspende-initiative-money-for-charity-bittencourt-457512.jsp>

Cambridge Dictionary. (n. d.). Fan. In *dictionary.cambridge.org* Retrieved June 2020 from <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/fan>

Darwen, J. & Mothershaw, J. (Hosts). (2016, November 22). *The Real Oviedo Podcast*. [Audio podcast]. Stitcher. <https://www.stitcher.com/podcast/chris-3/the-real-oviedo-podcast/e/48341291>

Doncaster Rovers Football Club. [Captura de pantalla del sitio web oficial del Doncaster Rovers Football Club] (n.d.) Extraído en junio de 2020 de <https://www.swindontownfc.co.uk/news/2019/january/my-first-game/>

English Football League. (2019). *Match Attendance. Supporters survey 2019*. <https://www.efl.com/supporters/supporters-survey-2019/match-attendance/>
Everton give Malaysian fan VIP treatment after match postponed. (2014, February 13). *The Guardian*. Extraído de <https://www.theguardian.com/football/2014/feb/13/everton-malaysian-fan-vip-postponed-match-weather>

Handle with care lyrics. (n. d.). *Genius*. <https://genius.com/Traveling-wilburys-handle-with-care-lyrics>

Hoggett, J. & West, O. (2018). Police Liaison Officers at Football: Challenging Orthodoxy through Communication and Engagement. *Policing*. <https://doi.org/10.1093/police/pay032>

Hornby, N. (1992) Fever Pitch.

Hornby, N. (n. d.) *Goodreads*. <https://www.goodreads.com/quotes/214380-as-i-get-older-the-tyranny-that-football-exerts-over>

Hornby, N. (n. d.). *BrainyQuote*. <https://www.brainyquote.com/authors/nick-hornby-quotes>

Junior's Fan Parliament. (n. d.). Wolverhampton Wanderers Football Club. https://www.google.com/search?gs_ssp=eJzj4tTP1TcwTCsvzDNg90Itz88pSy3KSMwtKMnPAwBv2Aka&q=wolverhampton&rlz=1C1CHBD_esAR868AR868&oq=wolverhamp&aqs=chrome.1.69i57j46j0l4j69i61l2.3158j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8#sie=t;/m/01fwqn;2;/m/02_tc;mt;fp;1;

Levine, M., Prosser, A. & Evans, E. (2005). "Identity and Emergency Intervention: How Social Group Membership and Inclusiveness of Group Boundaries Shapes Helping Behavior". St Andrews University, United Kingdom. *Personality and Social Psychology Bulletin* 31(4) 443-53. Disponible en: <https://doi.org/10.1177%2F0146167204271651>
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.210.5348&rep=rep1&type=pdf>

Luton Town Football Club. [Captura de pantalla del sitio web oficial del Luton Town Football Club]. (n.d.) Extraído en junio de 2020 de <https://www.lutontown.co.uk/supporters/families/first-time-fans/>

Marquez, J., Clement, R. & Downey, A. (2015). Walking a Mile in the User's Shoes: Customer Journey Mapping as a Method to Understanding the User Experience. *Internet Reference Services Quarterly*, 20(3-4),135-150. <https://doi.org/10.1080/10875301.2015.1107000>

Nguyen, T. & Griffin, V. (2019). The relation between groupthink and social media [PowerPoint slides]. Extraído de <https://es.slideshare.net/ViktoriaGriffin/comm-600-presentation-social-media>

Performance communications and Canvas8 (n. d.), *The Future of the Sports Fan*, available in: https://www.fotball.no/globalassets/dommer/the-future-sports-fan_spilleregler_english.pdf

Reddy, M. (2020, May, 12). Fans have been leading lights in their communities, not louts waiting to disrupt football's return. *Independent*.



<https://www.independent.co.uk/sport/football/premier-league/pl-project-restart-when-fans-behind-closed-doors-a9509581.html>

Rosenbaum, M. S., Losada O., M. & Contreras Ramírez, G. (2017) "How to create a realistic customer journey map", *Business Horizons*, 60(1), 143-150. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681316300982>

Soccerex Europe 2019 Conference Concept. (2019). *Soccerex*. <https://www.soccerex.com/insight/articles/2019/soccerex-europe-2019-conference-concept>

Schnater, B. (2018) "Case Study: How AZ turned the annual decline in season memberships around in just one summer", in Fan Engagement customer experience marketing Blog, available in <https://fanengagement.nl/case-study-az-alkmaar/#page-content>

South, A. (2013) Brighton fans report homophobic abuse to FA. *BBC*. <https://www.bbc.co.uk/sport/football/21988433>

Taylor, S. (2002) Hey, sports fan: Do you BIRG or CORF? *DesereteNews*. <https://www.deseret.com/2002/6/15/19660892/hey-sports-fan-do-you-birg-or-corf>

The Newsroom (2018). Here's how Sunderland AFC fans can help fit 10,000 seats in final phase of Stadium of Light revamp. *Sunderland Echo*. <https://www.sunderlandecho.com/news/heres-how-sunderland-afc-fans-can-help-fit-10000-seats-final-phase-stadium-light-revamp-238461>

United Nations. (2020). COVID-19 likely to shrink global GDP by almost one per cent in 2020. United Nations Organization. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2020/04/covid-19-likely-to-shrink-global-gdp-by-almost-one-per-cent-in-2020/>

Vinney, C. (2019) Understanding Social Identity Theory and Its Impact on Behavior. *ThoughtCo*. <https://www.thoughtco.com/social-identity-theory-4174315>

Yoshida, M. , Gordon, B., Nakazawa, M. & Biscaia, R. (2014) Conceptualization and Measurement of Fan Engagement: Empirical Evidence From a Professional Sport Context. *Journal of Sport Management*, 28, 399-417. https://www.researchgate.net/profile/Masayuki_Yoshida/publication/258421243_Conceptualization_and_Measurement_of_Fan_Engagement_Empirical_Evidence_From_a_Professional_Sport_Context/links/53d71190cf228d363eac9b0.pdf