

Módulo 3. El fundamento de la participación de los aficionados

Unidad 3.1

3.1.1 ¿Es posible el crecimiento sostenible de la asistencia en el fútbol?

Esta unidad analizará lo que queremos decir con 'sustentabilidad' y si es posible que el fútbol logre un crecimiento sustentable.

¿Qué queremos decir con sustentabilidad?

El diccionario de Cambridge lo define como:

“la calidad de ser capaz de continuar por un largo periodo” (“Sustentabilidad”, s.f.).

Cuando esto se aplica a la industria del ocio, la definición que se obtiene es la siguiente:

“la sustentabilidad se enfoca en satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de futuras generaciones de satisfacer sus necesidades” (Grant, 2020).

Por lo tanto, en el campo de fútbol podría definirse como los clubes de fútbol que siguen siendo entidades viables y hacen crecer la participación y la concurrencia a través del compromiso, sin tener en cuenta el rendimiento y los logros dentro del campo.

De hecho, estamos hablando de crecimiento sin ganar partidos, pero practicando fan engagement y adoptándolo como una estrategia futura. Estamos hablando de un futuro en el que los clubes tendrán dos funciones:

1. desarrollar buenos jugadores, jugar buen fútbol, ganar y lograr la gloria deportiva;
- y
2. atraer a los fans, a la comunidad local y a todos los grupos de interés relevantes

Al separar estas funciones, abordamos la barrera más grande a la sustentabilidad y esa es la cultura predominante de 'ganar' en el fútbol. Como ya mencionamos en otras unidades de este curso, el foco en ganar y la agresión asociada a menudo infectan otras partes de las operaciones del club (al ser la cultura dominante) lo que resulta en que los aficionados reciban un servicio muy bajo, indiferencia o ignorancia.

“Nuestra justificación para ello es que los datos que surgen de las encuestas se enfocan en grupos y otras investigaciones que hemos realizado en nuestros 15 años de existencia”¹ (Mark Bradley; s.f.). Convertirse en totalmente sustentable con base en el compromiso del aficionado requiere un cambio de cultura improbable; por eso hablamos de un enfoque de dos niveles, donde las dos funciones clave del club están separadas para que dos culturas diferentes puedan coexistir a beneficio de los aficionados, empleados del club y la comunidad más amplia.

¿Es posible que los clubes logren un crecimiento sustentable?

Analicemos esto al observar la suerte del Colchester United, actualmente un equipo inglés de 4^{to} nivel.

En una entrevista con el ex Presidente de marketing y comunicaciones del Colchester United, Matt Hudson (2020), aprendimos sobre cómo mejoró la suerte del club ‘fuera del campo’ mientras la suerte dentro de este se estaba deteriorando, a tal punto que fueron descendidos del nivel 3 al nivel 4.

Matt describió cómo Colchester United se había mudado a un nuevo estadio en 2008 y, luego del aumento inicial en el interés por parte de los simpatizantes, las multitudes comenzaron a volver a sus niveles anteriores luego de unas pocas temporadas en su nuevo lugar.

El club siempre tuvo una herencia familiar sólida, pero en verano de 2014, el United tomó una consciente decisión de aumentar realmente los esfuerzos de compromiso con las familias e intentar crear una base de fanáticos actual y futura.

A pesar de los flujos de ingresos limitados, el club utilizó su fuerte posición dentro de la comunidad local para trabajar con otras organizaciones locales para mejorar el entorno físico en el estadio y sus alrededores. Esto fue apoyado con un poco de trabajo duro de parte de su personal en torno al compromiso digital y del día de partido para ofrecer una experiencia de día de partido mucho mejor que aquella de los primeros años luego de que el estadio se mudara.

Con el equipo luchando en el campo, perdiendo 47% de sus juegos locales en 4 temporadas y su primer descenso al nivel más bajo de la EFL por primera vez en dieciocho años, el United se las ingenió para disfrutar el 17% del crecimiento multitudinario en aquel tiempo y, en su primera temporada luego del descenso, excedió el promedio de asistencia del club de 30 años en un 12%.

¹ Ingrese a www.fanexperienceco.com para ver blogs y otros datos sobre la opinión de los fans.



El ejemplo del Colchester United muestra que el crecimiento sustentable en las concurrencias es posible, incluso cuando los recursos son limitados. Nos convence de que, si estos enfoques de compromiso del cliente fueran adoptados en todo el mundo y todas las funciones que tratan con el aficionado fueran a adoptar los principios del fútbol de customer engagement, en todos los niveles del partido, los clubes podrían esperar una sustentabilidad a largo-plazo. De hecho, los clubes de fútbol podrían prosperar sin depender del éxito o la calidad del fútbol.

Por supuesto, esto es especialmente beneficioso para aquellos clubes fuera de la élite cuyas fuentes de ingreso principal es la venta de entradas, la venta de los jugadores e ingreso proporcionado por la Liga (como los pagos de solidaridad hechos en el fútbol en Reino Unido). Cada temporada, la Premier League distribuye un pago financiero a cada EFL. Estos fondos se calculan y se distribuyen utilizando dos mecanismos: pagos compensatorios y pagos de solidaridad. Los pagos están vinculados con el valor de los derechos de emisión de la Premier League. En la temporada 2017/18, la Premier League pagó 243 millones de euros en pagos compensatorios dividido entre 8 clubes y 100 millones de euros en pagos de solidaridad dividido entre los 64 clubes restantes.

Normalmente, las recompensas financieras potenciales de vender a un jugador, comprometer a un nuevo patrocinador comercial y ganar la promoción a un nivel más alto se mantendrán como generadores de ingresos clave. Pero mientras más pequeño sea el club, más importante es mantener una base de aficionados interactiva que se involucre activamente (es decir, comprar extras, como camisetas y membresías) y es más probable que el club siga siendo viable luego del descenso².

Un mensaje común y consistente en el fan engagement es reconocer que no podemos controlar los resultados en el campo. Los clubes de élite lo harán bien, calificarán para la Champions League, para la Copa Libertadores y siempre tendrán éxito. Es muy improbable, salvo en las circunstancias donde un billonario o el estado nacional compra un club de fútbol de segundo nivel, que un club pueda imitar lo que logró el Nottingham Forest en 1978-80: lograr ascender a Primera división en 1977 y luego ganar el Campeonato de primera división en 1978 primero y luego Copas europeas consecutivas en 1979 y 1980. Sin embargo, para la mayoría de las ligas y clubes para quien trabaja la Fan Experience Company, la sustentabilidad depende de maximizar las ventas de entradas. Allí es donde yace la mayor oportunidad.

² Cuando comprometimos a Colby Cox para que investigue la conexión entre el compromiso del fan y el resultado final, entraron en juego las descripciones «transaccional y no transaccional» de Yoshida del compromiso del fan. No existe una fórmula financiera sustancial para el compromiso de los fans, aunque todo aquel que encontramos en el fútbol concuerda con que es lo correcto para hacer.

Ahora, si nuestro enfoque se trata simplemente de ganar, no podemos controlar eso. Ese es un factor del fútbol. Cuando ganamos, es fantástico y llenamos nuestros estadios porque las personas quieren ser parte de algo exitoso. Pero no todos podemos ganar; de hecho, menos clubes de los que se pueda imaginar ganan.

Analicemos este ejemplo. En nuestro trabajo por Europa, proporcionamos (The Fan Experience Company) evaluaciones detalladas sobre la experiencia del aficionado a muchas ligas y asociaciones diferentes.

Entre el 24 y 26 de agosto de 2019, The Fan Experience Company realizó evaluaciones de la experiencia del aficionado para cinco ligas europeas. En los 75 partidos jugados en este periodo, ¿cuántos equipos ganaron?

La respuesta es un 33%. Solo ganó un tercio de los equipos que estaban jugando. Es muy sencillo. Si un tercio de los partidos se empatan, entonces no hay ganadores, y si el resto tiene un ganador, entonces solo la mitad de ellos prevalecerá. Entonces, de hecho, ganar es menos frecuente de lo que se pueda imaginar (Young, 2020)³

Es evidente que, sin violar la ley, no podemos controlar los resultados de ningún partido. Entonces, para buscar sustentabilidad, debemos recurrir a las áreas que podemos controlar o influenciar.

El área clave que los clubes **pueden** controlar es la experiencia del aficionado. Puede que el resultado no vaya por el camino correcto, pero el club tiene control sobre todos los diferentes puntos de contacto y otros servicios, como recuperación de comunicación y servicio. Por lo tanto, se infiere que al asegurar que esos servicios se entregan en una constante de alta calidad, a través de la totalidad de la experiencia, los niveles de confianza de los aficionados en el club aumentarán y también lo harán sus niveles de fidelidad emocional (Cox, 2019).

Otro beneficio de enfocarse en la experiencia es que permite que el club crezca diversificando su alcance. Una experiencia que satisface las necesidades de las familias probablemente aumente el número de aquellos que asisten mientras les permiten a los aficionados que no pueden hacerlo, una excusa para ir al partido (‘¡Puedo llevar a los niños!’)

³ Darren Young de la Compañía de experiencia del fan en una presentación a la Asociación Escocesa de Fútbol y sus socios clave el 27 de febrero de 2020.



Nuestro trabajo con el EFL en la asistencia familiar creciente continúa mostrando resultados positivos⁴, ya que los clubes reconocen que ciertos 'puntos de contacto' son particularmente importantes para las familias, incluyendo lo siguiente:

- información dedicada para los nuevos aficionados/familias en los sitios web y redes sociales
- consejos detallados de estacionamiento y del viaje para quitar el estrés de la visita
- un cronograma del día de partido para que el nuevo aficionado/familia sepa lo que sucede y cuándo (que incluye oportunidades para que sus hijos conozcan a un jugador o a la mascota peluda del club)
- un menú infantil (con 'regalos' y opciones saludables)

Puede suscribirse a la serie de podcast *Fan Experience Experience* (la cual se lanza en junio de 2020) para entrevistas con profesionales como Shaun Lockwood de Doncaster Rovers, cuyo club actualmente celebra el premio al Club familiar del año del EFL <https://fanexperienceco.com/resources/podcasts/>

Diversificar la experiencia del aficionado le permite al club acoger todas las partes de la comunidad local, ya sean mujeres, estudiantes, personas discapacitadas o diferentes grupos étnicos, cuyas percepciones del fútbol pueden ser particularmente negativas. Veremos algunos ejemplos de cómo hacen esto los clubes en otras partes de este curso.

El siguiente estudio de caso se refiere a JK Narva Trans, un equipo estonio ubicado en Narva, cerca del límite con Rusia⁵.

Narva juega en una liga de verano, debido a que las condiciones son muy difíciles para que el fútbol estonio se realice durante el invierno. No solo hubo pocas concurrencias en los partidos de niveles altos (100-200) sino que el fútbol tampoco fue uno de los pasatiempos favoritos de Estonia: primero, porque a menudo hace frío afuera, incluso en primavera, pero también porque los estonios prefieren otros deportes, como esquí a campo traviesa, hockey sobre hielo y básquetbol.

Antes de que el proyecto piloto de la UEFA comenzara en 2018, Narva no veía más de 60 aficionados de concurrencia. El foco no estaba puesto en los aficionados. El club existió para calificar para la competencia europea, las instalaciones y la experiencia de día de partido lo reflejaron.

⁴ Leer el artículo "Número récord de clubes EFL logran estado de Excelencia familiar" (2019), ir a <https://www.efl.com/news/2019/april/record-breaking-number-of-efl-clubs-achieve-family-excellence-status/>

⁵ JK Narva Trans fue uno de los www.premiumliiga.com clubes que participó en el programa GROW de la UEFA para las Ligas, donde la UEFA provee apoyo, experiencia y recursos para dirigir áreas como el compromiso de la comunidad, la identidad del club y las experiencias mejoradas de los fans. <https://fanexperienceco.com/estonian-league-programme/>

Aleksandr Dmitrijev fue nombrado responsable de desarrollo comunitario en el club, como parte del proyecto, en julio de 2018, y llevó a cabo las percepciones de transformación externas del club para que una audiencia más diversa se interese en asistir.

Fue tal su éxito que, a pesar de la racha de seis partidos perdidos y cambios de entrenador, el club logró rápidamente concurrencias de más de 400 personas (incluso logró 800 en un partido en el que el presidente fue a ver por qué había tanto escándalo). (Bradley, 2019)

Existen más detalles para leer⁶, pero el proyecto probó que incluso en las circunstancias más difíciles, cuando los clubes están perdiendo, los gerentes son reemplazados y la calificación europea es lejana, aún es posible aumentar las concurrencias del club a través del fan engagement. Esto se logra porque el fan engagement les permite a los clubes evolucionar en centros comunitarios donde hay algo para cada uno y donde, para muchos de estos grupos, ganar se vuelve menos importante.

Un ejemplo final en esta unidad muestra que el compromiso no solo puede mejorar la experiencia del aficionado para los aficionados existentes, sino también comenzar a transformar las percepciones externas del club.

Cardiff City está actualmente en el 2^{do} nivel del fútbol inglés, uno de solo tres equipos galeses que juegan en la Liga (junto con Swansea City y Newport County). Con el tiempo, la reputación de Cardiff City fue que sus aficionados demuestran altos niveles de comportamiento antisocial, entonces las percepciones externas del club fueron en gran medida indiferentes o negativas.

En 2009, el club comenzó a analizar cómo podrían empezar a abordar este problema. Mientras que la consulta sucedió con varios grupos simpatizantes existentes, también buscaron crear una experiencia familiar de compromiso y bienvenida. El éxito de este compromiso se volvió claro cuando, a lo largo de las cuatro temporadas antes de ser ascendidos a la Premier League en 2012, el número de propietarios de Abono familiar de temporada subió de 459 a más de 7.000 (Cardiff City logra el Premio de oro en Excelencia familiar de EFL, 2018).

Cardiff vio que al atraer a las familias y mejorar la experiencia familiar, podrían cambiar la forma en que el mundo los ve. Podrían cambiar las percepciones externas. Continuaron consultando a familias (preguntando qué mantendría felices a las familias en un día de partido). La experiencia actual en el estadio de Cardiff City es un testimonio de esto, con

⁶ La columna mensual de Mark Bradley para la FC Business Magazine (www.fcbusiness.co.uk) en enero de 2019 cubrió este tema en detalle.



actividades para niños, competencias, oportunidades para conocer a la mascota, oportunidades para conocer a los jugadores, practicar básquetbol y refrigerios locales, todo apoyado por los empleados del club que se han convencido de la dirección que estaba tomando el club.

En resumen, cuando preguntamos si el crecimiento sustentable de las concurrencias es posible en el fútbol, la evidencia que hemos visto sugeriría que, cuando los clubes prestan atención a las oportunidades y abordan las mejoras en el espíritu del fan engagement, la respuesta es un rotundo 'sí'.

Ejercicio:

Revisar los sitios web de varios clubes e identificar ejemplos de servicios, experiencias y actividades diseñadas para diversificar el alcance del club al satisfacer las necesidades de un grupo más amplio de potenciales aficionados.

3.1.2 Fan Engagement como metodología para mejorar las percepciones externas

Esta unidad nos da la oportunidad de mostrar cómo el fan engagement adoptado de manera operacional, estratégica y cultural puede transformar las percepciones externas del fútbol y sus clubes. En otras unidades de este curso hemos examinado la importancia de los grupos de interés externos específicos, entonces, en esta unidad en particular, exploraremos las percepciones del 'público en general'.⁷

Uno de los problemas que hemos identificado es que, como una industria, el fútbol se retrasa con relación a otros al enfocarse de manera subconsciente en ganar como el método más confiable de hacer crecer las concurrencias y esto luego es enfatizado por los medios deportivos donde pocos, si es que alguno, se enfoca en las experiencias de los aficionados.

Si usted es periodista y trabaja para un diario deportivo como *Sport*, *Mundo Deportivo*, *AS* o *Marca* en España, entonces usted está interesado solo en el fútbol. Por supuesto, esto es normal y de esperarse. Sin embargo, no dejar siquiera un 5% de espacio de impresión disponible para considerar la perspectiva de los aficionados sobre cuestiones como la experiencia en el estadio, los niveles de compromiso de parte del club, etc., significa que, como un concepto, es poco entendido y reconocido por el público.

Si usted compra *Mundo Deportivo*, todo el contenido es sobre fútbol, no hay nada sobre la experiencia del aficionado, nada sobre qué significa el club para los aficionados, porque

⁷ Puede consultar el diccionario de Cambridge para obtener una definición de 'público general' en <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/general-public>



hemos creado un mundo donde todo se trata de fútbol. Sabremos quién está lesionado, sabremos a quién contratará el FC Barcelona y podremos tener una actualización sobre la reciente lesión de Lionel Messi, pero no sabremos nada sobre la experiencia en el Camp Nou y nada que el club pueda estar haciendo para mejorarlo.

Existe un problema: si no podemos hacer que los medios se interesen en lo que hacemos fuera del campo, entonces será muy difícil cambiar la forma en que el público ve esto.

Entonces, ¿cómo comenzamos a abordar esto?

Una forma de hacerlo es crear programas de reconocimiento dentro de diferentes ligas. En The Fan Experience Company nos especializamos en dichos programas. Se basan en los resultados de múltiples visitas de evaluaciones sobre la experiencia del aficionado a clubes en la Liga para medir el nivel de compromiso visible en la experiencia del aficionado y luego volver a visitar los clubes para revisar su progreso.

En la Eredivisie, en los Países Bajos, el programa se ejecutó a lo largo de la temporada 2018/19 con Vitesse Arnhem⁸ que surgió como el club más amigable para la familia de Eredivisie y el sitio web que evidencia su compromiso con la próxima generación de aficionados en el estadio Gelredome. El diario regional transmitió la historia el día del premio, describiendo así al club de manera positiva a los ciudadanos de esa maravillosa ciudad.

En el fútbol inglés, ha sido posible que los clubes ganen reconocimiento por su enfoque en reclutar nuevos aficionados y familias de tres formas:

1. Lograr la 'Excelencia familiar'. Ha sido posible desde que el esquema de la Excelencia familiar de la EFL comenzó en la temporada 2006/7. Los clubes que alcanzan un predeterminado nivel de excelencia en las experiencias de día de partido que proveen reciben reconocimiento, junto con activos para mostrar alrededor del club físicamente y también en sus comunicaciones digitales.
2. Lograr el 'Premio de oro de excelencia familiar' Los clubes de mayor rendimiento en la EFL reciben reconocimiento extra por sus esfuerzos⁹.
3. Ser votado como el 'Club familiar del año'. Un panel independiente de jueces revisa las propuestas de los mejores clubes familiares en Inglaterra. Esto lleva consigo un gran potencial de reconocimiento, especialmente cuando es un club que ha realizado trabajo extra para lograrlo en circunstancias muy difíciles (Muro, 2017).

⁸ Encontrará la sección "MET DE HELE FAMILIE NAAR VITESSE" disponible en <https://www.vitesse.nl/nl/families>

⁹ Puede visitar la página <https://www.scunthorpe-united.co.uk/news/2019/april/iron-achieve-efl-family-excellence-status-and-also-win-gold-award/> y leer el artículo "Iron alcanza el estado de Excelencia familiar de EFL y también gana un Premio de oro" (2019).

El potencial de consciencia de los medios de tales esquemas es muy grande, así como lo es el caso cuando un club se compromete directamente con un grupo étnico dentro de su propia comunidad, como fue el caso cuando Fulham FC, el club English Championship, introdujo un programa de día de partido de idioma polaco para un grupo en crecimiento de sus simpatizantes. Aunque la cultura del fútbol varía a través de diferentes continentes y países, la rivalidad entre aficionados es consistente y esto incluso puede a veces ser contraproducente, conduciendo a coberturas negativas en los medios y en las percepciones externas.

En países como el Reino Unido, donde las distancias permiten que los aficionados viajen para ver a su equipo, el contraste entre aquella 'devoción del aficionado a la causa' y la forma en que son percibidos por la sociedad y, como resultado, tratados por las fuerzas de seguridad, no ayuda a mejorar las percepciones del juego.

La verdad, al menos en la EFL, es que los equipos anfitriones se benefician financieramente de las entradas que venden a los simpatizantes visitantes. Entonces, ¿no tendría sentido financiero tratarlos mejor para que viajen más simpatizantes?

La reputación del club anfitrión entre los aficionados de la nación que viajan mejoraría rápidamente mientras que la atmósfera en las ligas mejoraría cada vez más.

Para abordar esto, la EFL introdujo el programa Away Fan Experience hace varias temporadas. Existe para ayudar a que los clubes entiendan mejor al aficionado que viaja y su dedicación al club y satisfacer sus necesidades de una forma más atrayente, más que 'tratarlos como criminales', una frase que a menudo se utiliza por los grupos de apoyo como la FSA (Football Supporters Association)¹⁰.

En este programa, los aficionados genuinos que viajan completan una evaluación detallada de sus experiencias de los 'puntos de contacto' que existen dentro del control o influencia del equipo anfitrión y que importa más a los clubes locales.

Algunos clubes ahora han producido 'guías para los simpatizantes visitantes' para asegurar que todos los aficionados que viajan obtengan la mejor experiencia posible de su viaje. El club de la EFL Championship, Reading FC, ha producido una de las más completas¹¹. Los equipos que logran los mejores resultados son reconocidos cada temporada, con el objetivo de no solo aumentar el número de aficionados que viajan, sino también de mejorar las percepciones externas del juego.

¹⁰ El sitio web oficial de la Football Supporters Association es www.thefsa.org.uk

¹¹ Para más información, ir a <https://www.readingfc.co.uk/siteassets/site-structure/fans/visiting-supporters-guide/2019-20-rfc-visiting-supporters-guide-st5.pdf> y leer la "GUÍA PARA LOS SIMPATIZANTES VISITANTES."

Otra forma en la que el fútbol puede influir las percepciones externas es ser muy visible en partes clave de la comunidad. En todo el mundo, el impacto de los jugadores que realizan visitas hospitalarias para saludar a los niños enfermos es conmovedor. Los jugadores aceptan que es parte de su responsabilidad como futbolistas profesionales, pero fuera de la época navideña, el foco sobre esto en los medios es muy pequeño. Para contrarrestar esto, los clubes se vuelven más creativos en la forma en que apoyan a su comunidad.

Durante la pandemia, el jugador de Sunderland, Luke O’Nien, creó un video semanal fitness para los seguidores del club, mientras aumentaban los fondos para las caridades del Servicio Nacional de Salud (NHS, por su sigla en inglés) y de otros lugares. La respuesta de los jugadores a la COVID-19 ha sido notable. Otro buen ejemplo es la donación de Harry Kane, capitán del equipo inglés, de los costos de mostrar apoyo a los ‘héroes’ trabajadores de la Salud Nacional en el primer cambio y tercer kit de su primer club profesional, Leyton Orient del 4^{to} nivel, para las caridades de la Salud Nacional¹². Esto, quizás debido al perfil nacional del capitán inglés, recibió cobertura mediática inmediata.

Otra forma en la que el fútbol está influenciando las percepciones externas es el juego femenino. Debido a que el juego femenino no tiene las limitaciones del juego masculino en términos de percepciones externas, ha sido más fácil crear interés mediático y percepciones externas positivas.

También ha habido desarrollos notables respecto a la inclusión e igualdad en el juego femenino. El club FA Women’s Championship, Lewes FC, proporciona el mismo presupuesto para sus principales equipos femeninos y masculinos¹³. Ahora el club también busca el desafío de igualdad de derechos de emisión¹⁴ mientras que el de Finlandia ha lanzado recientemente que el nivel más alto del fútbol femenino se llamará ‘La National League’, sin que aparezca la palabra ‘femenino’¹⁵.

Se ha vuelto claro que, si el fútbol busca problemas globales como la inclusión, igualdad y accesibilidad, las percepciones externas mejorarán y las ligas tendrán mejores oportunidades para crecer.

¹² Para más información ir a <https://www.theguardian.com/football/2020/may/14/harry-kane-donates-leyton-orient-shirt-sponsorship-to-good-causes> y leer el artículo titulado “Harry Kane dona el patrocinio de la camiseta de Leyton Orient a buenas causas” (2020).

¹³ El sitio oficial de Lewes FC es <https://www.lewesfc.com/>

¹⁴ Para más información ir a <https://www.lewesfc.com/article/equal-broadcast-rights-for-women> y leer el artículo titulado “Lewes FC (2020) ¡Mismos derechos (de transmisión) para las mujeres!” (2020).

¹⁵ Para más información ir a <https://www.telegraph.co.uk/football/2020/02/27/finlands-womens-football-league-given-gender-neutral-new-name/> y leer el artículo de *The Telegraph* titulado “A la liga de fútbol femenina de Finlandia les han proporcionado un nuevo nombre neutro en cuanto al género” (2020).

Ejercicio:

Por favor, reflexione sobre esta unidad y considere tres formas en las cuales su club podría mejorar sus percepciones externas.

	Ideas
1	
2	
3	

3.1.3 Fidelidad emocional: Crear valor para los aficionados

Una vez más, volvemos a nuestra definición de ‘fan engagement’:

“Todo lo que se hace para entender, respetar, proteger y hacer crecer la inversión emocional del fan en el club”

Como hemos destacado a lo largo de este curso, lo que hace que la relación con el aficionado sea mucho más diferente de aquella con un cliente y proveedor de servicios es el elemento emocional.

Si un club basara su estrategia de compromiso en fortalecer esa conexión emocional, entonces eso llevaría a niveles más altos de confianza, lo que, después de todo, es su mayor moneda. Además, también se trata de ‘hacer lo correcto’: un concepto que se ha introducido en el lenguaje empresarial, ya que es la mejor forma de sellar una conexión emocional con un cliente.

En el fútbol, existen muchas formas en las que los aficionados demuestran sus conexiones emocionales. Ellas son:

- Renovar abonos de temporada
- Asistir en los encuentros de equipos de reserva, B y junior
- Viajar a encuentros como visitante, comprar productos del club
- Estar en el estadio temprano y gastar dinero en refrigerios
- Recomendar el club a amigos y familia
- Defender el club en redes sociales
- Perdonarlo cuando las cosas no van tan bien

Muchos clubes han introducido ‘programas de fidelidad’ para reconocer la fidelidad y apoyo inquebrantable de sus aficionados y éstos a menudo incluyen proporcionar un descuento en ciertas compras (por ejemplo, ‘renueve su abono de temporada y obtenga un 25% en la nueva camiseta de réplica’). Por supuesto, esto está bien y tendrá atracción

para ciertos sectores de la base de aficionados. Sin embargo, lo que no hace es reconocer lo que los aficionados definirían como fidelidad (ver la lista numerada previamente mencionada) y eso es 'fidelidad emocional'.

En algunos negocios fuera del fútbol, la fidelidad a menudo se 'compra' a través de rebajas, ofertas y regalos. El problema con esto es que una vez que otro proveedor lo excede, el cliente luego cambiará su negocio. Los incentivos financieros solo funcionan si no existe un competidor que ofrezca otros mejores. Ahora, claramente en el fútbol, es improbable que los aficionados cambien de club. Son más las personas que cambian sus religiones que aquellas que cambian sus clubes de fútbol. Sin embargo, esto representa una oportunidad para los clubes que desean fortalecer el compromiso emocional del aficionado reconociéndolo y premiándolo en formas que respetan la definición de fidelidad de los aficionados.

Esta es una parte muy importante del fan engagement porque es un área que expone el espacio entre lo que los clubes, ligas y la industria ven como fidelidad y lo que los aficionados ven como fidelidad. Todos tenemos diferentes relaciones con nuestros clubes, pero si usted le pide a un club que defina fidelidad y luego le pide a un aficionado que responda la misma pregunta, los resultados pueden ser sorprendentes.

Desde la perspectiva de un club, puede que vea la fidelidad como comprar un abono de temporada, comprar una membresía, presentarse a los partidos, comprar comida y comprar la camiseta del club. Comprar es la clave porque los clubes ven la fidelidad como transaccional y lo bueno sobre eso es que usted puede premiar las transacciones.

Si les pide a los aficionados que definan fidelidad, ellos verán comportamientos. No verán transacciones, verán creencias, actitudes. Hablarán de cosas como ir a los partidos locales y también ir a los partidos de visitante. Dirán que un aficionado fiel es aquel que presencia un partido de categoría baja un martes a la noche en la primera fase de la copa con un clima horrible. Describirán la fidelidad como el aficionado que sigue yendo a los partidos cuando el equipo está quedando atrás en la liga y todo está saliendo mal. Verán la fidelidad como el aficionado que en realidad habla del club de manera positiva y lo defiende en redes sociales.

Existen algunas interpretaciones de fidelidad con las que puede que ambos grupos estén de acuerdo. Un aficionado que va a un partido dos horas antes de que empiece, va al bar del club o a los clubes sociales del club y disfruta de un trago. Eso es parte del ritual de la previa del partido. Allí gastan dinero. El club se beneficia. Pero allí existe un espacio y ese espacio destaca las oportunidades que los clubes y el fútbol tienen más ampliamente para hacer crecer este concepto de 'fidelidad emocional'.



En lugar de solo ofrecer recompensas financieras, ¿por qué no darle acceso a la magia? Los puntos de recompensa en la fidelidad de su club pueden ser utilizados por algunos aficionados no solo para obtener descuentos en productos oficiales del club, sino también para acceder a la 'magia'.

¿Por qué no darle acceso a la magia?

Esto es lo que hace el club de la MLS, Philadelphia Union, con su programa de recompensa:

¡El Union Rewards Program para miembros de abono de temporada está de vuelta en el 2020 y mejor que nunca! Existen muchas oportunidades para ganar puntos que pueden ser canjeados por premios y recompensas del día del partido. Los premios y recompensas de la Unique Union incluyen camisetas de sus jugadores favoritos autografiadas utilizadas en el partido, acceso exclusivo a eventos y experiencias de la Union, ¡y mucho más! (Major League Soccer, s. f., párrafo 1)

Cuando asistimos al partido de Philadelphia Union versus Colorado Rapids en 2011, este enfoque en los aficionados no fue visible solo a través de la pantalla de recompensas, sino también a través de una experiencia de día de partido real que se enfocó en lo que los aficionados necesitaban. Es un claro ejemplo de que cuando un club 'obtiene' compromiso del aficionado, luego se hace parte de la cultura del club. Exactamente como restablecer programas de fidelidad con el fan engagement en mente, también existen oportunidades dentro de la experiencia de día de partido para hacer lo mismo.

Por supuesto, para algunos sectores, como el de niños y familias, esto podría ser tan fácil como organizar que el niño conozca a la mascota, obtener una fotografía o recibir un pequeño regalo, pero cuando se trata del fan adulto establecido a largo plazo, ¿qué se puede hacer?

Primero, hablar con los aficionados. Cubriremos el diálogo y consulta del aficionado en otra unidad, pero ¿por qué no preguntarles a los aficionados qué es la 'magia' para ellos? En nuestros 15 años de experiencia¹⁶ hemos descubierto que existen muchas formas en las que los clubes y jugadores pueden entregar estos 'recuerdos duraderos' en un día de partido y otros momentos.

A continuación, se presenta un estudio de caso que explica cómo puede realizarse.

¹⁶ Esta experiencia se basa en las devoluciones de los fans a través de programas de evaluaciones sobre la experiencia del 'verdadero fan', grupos focales, grupos de apoyo y devoluciones de organizaciones de fans nacionales como la Football Supporters Association (www.thefsa.org.uk).



En el periodo de temporada cerrada, cuando el gerente está armando el equipo para la próxima temporada, uno de nuestros aficionados siempre está en redes sociales regañando al club por no hacer ningún fichaje. Por supuesto, el proceso de fichar a un jugador no es nada fácil, pero entendemos que los aficionados son impacientes por las noticias y a veces un mensaje que diga 'próximamente noticias' no es suficiente.

Entonces, este aficionado siguió publicando mensajes como ¿cuándo van a anunciar un fichaje? todos los días, muchas veces, con muchos otros aficionados que veían sus publicaciones y les ponían me gusta.

Tuvimos una idea. Invitaríamos al aficionado, lo presentaríamos a nuestro primer fichaje del verano y luego le dejaríamos hacer el anuncio del fichaje a través de sus cuentas personales de redes sociales.

No solo eso creó contenido mágico para el club, sino que también creó un recuerdo eterno para el aficionado y lo convertiría en un defensor genuino del club por la forma en que el club hace las cosas (Lockwood 2020).

Otros ejemplos de crear 'magia' para los aficionados comprometidos existentes, incluye uno establecido por Tom Gorringe¹⁷ cuando estaba trabajando en Portsmouth FC¹⁸.

Tom me dijo que había notado a una familia de concurrencia regular sentada en sus lugares unos 45 minutos antes del inicio del partido (en un momento en que el club no rendía bien en la cancha y había sufrido descensos consecutivos) y decidió agradecerles por el apoyo incondicional.

Lo hizo invitándolos a pasar al calentamiento previo al partido sentándose en el banco, (donde estarían el gerente, entrenadores y suplentes durante el partido). Como explicó en la carta de 'agradecimiento' del padre, su hijo (quien estaba recibiendo tratamiento por leucemia) lo describió como 'lo mejor que me pasó'. (Gorringe, 2009)

Dado esto, a través de la plataforma de Family Excellence Awards¹⁹ creada por la EFL²⁰, los clubes tienen una oportunidad de saber y compartir mejores prácticas. Esta idea fue adoptada por muchos otros clubes, incluyendo <https://www.swindontownfc.co.uk/>, que hace que esto forme parte de la experiencia 'first time fan' que ofrecen a los aficionados más jóvenes y a sus familias.

¹⁷ Director comercial en Bristol Rovers. El sitio web oficial de Bristol Rovers es <https://www.bristolrovers.co.uk/>

¹⁸ El sitio web oficial de Portsmouth FC <https://www.portsmouthfc.co.uk/>

¹⁹ Para más información ir a <https://www.efl.com/news/2018/june/efl-family-excellence-scheme-earns-recognition-at-sports-business-awards/> y leer el artículo titulado "El esquema de la EFL Family Excellence gana reconocimiento en Sports Business Awards" (2018)

²⁰ Sitio web oficial de EFL www.efl.com

Lo que estamos tratando de explicar es que, si queremos crear una base de aficionados que muestren los comportamientos y actitudes que benefician al club, debemos entender que su fidelidad necesita preservación cuidadosa.

Si queremos crear más confianza dentro de nuestra base de aficionados, entonces reconocer y satisfacer las necesidades de los aficionados de 'momentos mágicos' y 'recuerdos eternos' seguramente es parte de esto.

Ejercicio:

Reflexione sobre su propia relación con su club y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo podría el club crear 'magia' para usted en un día de partido?
2. ¿Cómo podría el club crear 'magia' para usted de forma digital?

3.1.4 Medir el impacto del Fan Engagement

Comencemos esta unidad nuevamente reflexionando sobre nuestra definición de 'fan engagement':

"Todo lo que se hace para entender, respetar, proteger y hacer crecer la inversión emocional del aficionado en el club."

No es posible crear una fórmula exacta que diga, por ejemplo, 'si usted invierte €20 000 en fan engagement, entonces las concurrencias aumentarán un 5%'. No es posible decirlo porque existen muchas variables que afectan esta suposición.

Ejercicio

Examinemos la siguiente lista. ¿Cuántos de estos elementos pueden ser controlados/eliminados/abordados por el club? ¿Qué podría hacer usted para minimizar algunos de los efectos de estas variables?

- Mal clima (vientos fuertes)
- Mal clima (lluvias fuertes)
- Una serie de bajos rendimientos del equipo local
- Un partido jugado en una noche de invierno
- Un partido jugado al mismo tiempo que una celebración nacional
- Una huelga de transporte público

Si usted trabaja para entender mejor el impacto de cada variable y la forma en que afecta los niveles de asistencia, puede empezar a tomar más control de la correlación entre mejores experiencias del aficionado y niveles de retención.

Primero, analicemos los comentarios. En nuestra experiencia, los clubes deben buscar realizar encuestas y otras investigaciones para entender los impulsores de comportamiento.

AZ Alkmaar²¹ implementa una encuesta pospartido para todo aquel que compre una entrada para este juego dos horas **después de cada partido** y es la frecuencia de la encuesta lo que significa que, a lo largo del tiempo, el club puede entender mejor el impacto en los comportamientos de concurrencia que pueden tener elementos como un clima tormentoso. Puede que no sean capaces de cambiar el clima, pero puede que sean capaces de destacar algunos de los servicios que tienen: un excelente museo para visitar, los ponchos plásticos²² pueden estar disponibles para abrigar a los aficionados y mientras puede que tengan que cerrar su zona de aficionados (como lo hicieron en nuestra visita en diciembre de 2018), habrá otras actividades en el estadio para compensarlos por eso.

También es verdad que, en otros negocios, cada caso de negocio para invertir en servicio al cliente comienza con investigación: ¿Qué opinan los clientes? ¿Qué les gusta? ¿Qué no les gusta? ¿Qué eliminaría algunos de los inconvenientes? ¿Qué facilitaría que nuestros clientes hagan negocios con nosotros?

Una de las principales funciones del fan engagement es alejar al fútbol a la hora de creer que los clubes solo pueden aumentar las concurrencias cuando ganan y que no existe nada más, más allá del descuento, que pueda hacerse para abordar las concurrencias cuando no ganan.

Esta creencia errónea²³ evita que los clubes recurran por instinto a la investigación y consulta al aficionado. Cuando lo hacen, a menudo limitan las encuestas a una vez por temporada o incluso con menos frecuencia.

La información básica requerida, con base en una encuesta dirigida a sectores clave de la base de aficionados, fue la siguiente:

Con base en su concurrencia más reciente a los partidos de nuestro club:

1. ¿Cómo califica las experiencias? (Use una escala numérica)
2. ¿Por qué dice eso?
3. ¿Qué podríamos hacer para mejorar la experiencia para usted?

²¹ Sitio web oficial de AZ Alkmaar www.az.nl

²² Estos son 'ponchos' (la prenda mexicana) hechos de plástico y ofrecidos a los fans como abrigo cuando llueve.

²³ Estos datos se basan en la Compañía de experiencia del fan, que ha trabajado en el campo del deporte por 15 años.



Al desarrollar estas preguntas regularmente para los sectores definidos de la base de aficionados, será fácilmente posible determinar una lista de prioridades de oportunidades de mejora, capaz de elevar los niveles de compromiso de los diferentes grupos de aficionados.

Analizaremos la consulta del aficionado en otras unidades, pero el principio es este: los clubes deben dejar de creer que todo lo que quiere el aficionado es victorias. Evidentemente esto no es verdad. Existen muchos aspectos de las relaciones club-fan que, si se abordaran con espíritu de compromiso, crearían niveles más sólidos de fidelidad emocional entre la base de aficionados, conduciendo a los beneficios que describimos a lo largo de este curso, incluyendo niveles altos de retención, niveles altos de apoyo y niveles más altos de percepciones externas y mejor capacidad de diversificar el alcance del club.

Ahora, puede que el impacto de implementar tales enfoques no se sienta a corto plazo, pero a lo largo del tiempo el club deberá esperar ver lo siguiente:

- Menos quejas de parte de los aficionados, ya que saben que en el fondo el club tiene sus mejores intereses
- Aficionados perdonando al club cuando algo sale mal, porque el club está tratando de hacer algo bueno, entendemos
- Aficionados sintiendo que pueden hablarle al club, sintiendo que, si tienen una idea, pueden compartirla con el club.
- Aficionados siendo más propensos a apoyar nuevas iniciativas o ideas del club

Otro punto es que, si usted va a mejorar el compromiso del aficionado, se debe enfocar en la experiencia, no solo en la concurrencia. Esto simplemente toma el modelo IPO²⁴ (entrada, proceso, salida), el cual, en otras palabras, enfoca a las personas en el proceso más que en los resultados. Si la calidad de la entrada es correcta (encuestas de aficionados, datos de grupos focales, devoluciones del evaluador), el proceso es mejor (mejora de la experiencia del aficionado) y los resultados pueden ser confiables.

Nuestro miedo por el fútbol es que un enfoque ampliamente 'basado en ventas' se utiliza para vender entradas. Se establecen los objetivos y, en la ausencia de cualquier proceso de material para atraer aficionados, cae en 'ofertas' como 'entradas gratis', 'entradas con descuentos', 'gratis para los niños en la escuela', 'si viene, puede traer a un amigo gratis'.

²⁴ Para más información consulte el siguiente artículo (2017), por Brendan Bailey: <https://towardsdatascience.com/the-ipo-model-90c24535b543>



Deberíamos estar diciéndoles a los clubes 'No se enfoquen en los números, sino en la experiencia', porque si invierte tiempo en entender lo que les interesa a los aficionados y mejora su experiencia, entonces con el tiempo los números subirán solos.

No sería apropiado nombrar cualquier asociación nacional específica o clubes que practican estos enfoques basados en ventas, pero al desarrollar conocimientos sobre las necesidades de aficionados existentes y potenciales y al utilizar eso para informar enfoques de venta de entradas y marketing, las probabilidades de tener éxito se multiplican.

En otros sectores empresariales, en especial aquellos que dependen de la defensa del cliente para el crecimiento, el modelo de Net Promoter²⁵ ha ganado credibilidad en décadas recientes como la mejor forma de utilizar la calificación de comentarios del cliente como un indicador de futuro crecimiento.

En otras palabras, la propia calificación del cliente para su intención de recomendar (su negocio) a amigos y familia deberá indicar un nivel de futuro comportamiento de compra. Los clientes tienen que responder la siguiente pregunta: 'Con base en sus experiencias recientes y en una escala de 0 a 10, donde 10 es el más alto, ¿con cuánta firmeza recomendaría NN a amigos y familia?' Aquellos que puntúan 9/10 se considera que muestran altos niveles de satisfacción en el servicio recibido, que permanecerán fieles, continuarán como devotos y comprarán más servicios del proveedor.

Como resultado de la predominancia de esta herramienta/filosofía en los negocios progresivos modernos, la conexión entre el buen servicio al cliente y el 'mínimo aceptable' se da por hecho. Sin embargo, como lo confirma la necesidad de fan engagement, el fútbol no tiene las herramientas para evaluar la conexión entre la experiencia del simpatizante y su nivel de compromiso, fidelidad emocional o confianza.

Hace muchos años, The Fan Experience Company realizó una investigación donde les pedimos a los aficionados de un club, en periodos trimestrales a lo largo de la temporada, que puntúen su experiencia en dos formas:

1. Utilizar Net Promoter
2. Utilizar una adaptación de Net Promoter, donde preguntamos ¿qué tan valorado se siente?, más que ¿con cuánta firmeza lo recomendarías?

Los resultados fueron interesantes. Se hizo claro que, debido al 'amor' intrínseco por su club, cuando los aficionados respondieron la pregunta que decía ¿con cuánta firmeza lo

²⁵ Para obtener más información, visite <https://www.netpromoter.com/know/>



recomendarías?, sus respuestas fueron forzosamente exageradas y casi siempre positivas.

Imagine si alguien le preguntara si recomendaría a su equipo a alguien nuevo para el fútbol. ¡Por supuesto que diría que sí! Después de todo, somos oficiales de reclutamiento para nuestros clubes.

Sin embargo, cuando les preguntamos a los mismos aficionados al mismo tiempo qué tan valorado se siente, los resultados no fueron tan positivos como en la anterior. De hecho, se volvió claro en la investigación que ganar tiene menor impacto en los niveles de valor personal que tendrían otros factores como 'sentir que le intereso al club' o 'tener opinión'.

Mientras que claramente hubo limitaciones a esta investigación, nos llevó a hacernos la pregunta '¿Estamos viendo la primera evidencia de un modelo de encuesta sobre el fan engagement que podría conectar los comentarios con futuros hábitos de concurrencia?'

En este curso, estamos discutiendo un enfoque más informado para conectar los comentarios, experiencias, ideas y percepciones del aficionado para aumentar las concurrencias, más que solo depender del resultado. Post-COVID-19, esta se convertirá en una actividad central en los clubes, como la realidad de intentar persuadir a las personas con mucho menos dinero²⁶ de comprometerse a gastarlo en su club local llega a casa.

Ejercicio:

Realice una encuesta corta en línea entre amigos para ver si puede identificar cualquier oportunidad de mejora común para los clubes que sigue (tanto de día de partido como otros).

²⁶ Para más información, lea el artículo de *The guardian's* (2020) "La mitad de los trabajadores del mundo en riesgo inmediato de perder sustento por el coronavirus", disponible en <https://www.theguardian.com/world/2020/apr/29/half-of-worlds-workers-at-immediate-risk-of-losing-livelihood-due-to-coronavirus>



Unidad 3.2

3.2.1 Mantener a los Fans Existentes/comprometer nuevamente a los Fans Distanciados

En esta unidad analizaremos dos tipos de aficionados, los describiremos y luego examinaremos formas en las que podemos agregarles valor, para que suceda lo siguiente:

1. Que el aficionado existente se sienta valorado y sea retenido.
2. Que el aficionado distanciado se vuelva a comprometer con el club y comience a asistir nuevamente.

Fans existentes

Describiremos a los aficionados existentes como aquellos que concurren a los partidos actualmente, ya sea poco frecuentemente o de manera continua. Si usted tiene una base de datos que registra la compra de entradas de los partidos, por ejemplo, será capaz de entender los hábitos de asistencia de los aficionados.

Sin embargo, sin comprometerse con los aficionados, a través de investigación, comentarios, consultas, etc., puede ser más difícil entender sus motivaciones.

Unas temporadas atrás, el club Welsh Cardiff City²⁷ diseñó un ejercicio en el que ellos personalmente llamaban a cada titular de abono de temporada que no había renovado para la próxima temporada. Les agradecieron por su apoyo, les preguntaron qué los privaba de renovar y luego buscaron satisfacer sus necesidades individuales.

Lo que el club, uno de los más progresivos de Europa, aprendió fue que no era sabio hacer suposiciones sobre los impulsores²⁸ de concurrencia y no concurrencia. Puede que hayan esperado que la asequibilidad y el rendimiento del equipo sean factores clave, pero lo que descubrieron fue más matizado.

Algunas de las razones ofrecidas para no renovar fueron las siguientes tres:

- Cambio de patrones de trabajo
- Mudanza (a un lugar más lejos del club)
- No estar satisfecho con la ubicación de su asiento existente

²⁷ El sitio web oficial de Cardiff City FC www.cardiffcityfc.co.uk

²⁸ Los impulsores son aquellos factores influyentes que afectan los comportamientos.

Mientras que no todos aquellos contactados no pudieron ser ‘rescatados’, esta iniciativa fue bienvenida positivamente por los aficionados (influyendo así sus percepciones del club). Con la ayuda del club, muchos de ellos fueron retenidos, justificando así la inversión en el proyecto.

En un proyecto relacionado, el club también buscó ‘investigar más a fondo’ los datos que parecieron mostrar que los siguientes fueron los influyentes claves de los aficionados que asisten a día de partidos en las partes más ruidosas y partidarias del estadio:

- Asequibilidad
- Cerveza
- Estar de pie

Sería muy fácil, y quizás tentador, sacar conclusiones de esa información, quizás creyendo que los primeros dos se trataban de hacer que las cosas sean más baratas y los dos últimos sobre abordar algo más complejo.

Para hacerlo, el Gerente comercial organizó una serie de grupos focales con diferentes ‘ultra’ aficionados. Los debates que resultaron confirmaron qué tan imprudente habría sido el club al simplemente sacar conclusiones con base en los datos básicos.

Cuando se trató de asequibilidad, los aficionados reconocieron que el costo de los abonos de temporada tenía que mantenerse para ayudar a que al entonces club²⁹ Championship monte una campaña para volver a la Premier League. Reconocieron que el precio no podría disminuirse sin afectar de manera negativa las ambiciones del club en la cancha. Entonces, ¿cuál era el problema?

El problema era que a muchos de los aficionados se les hizo difícil hacer un solo pago por su abono de temporada en un momento del año en el que tenían muchos otros costos competitivos. Lo que querían que el club considere era permitirles a los aficionados realizar pagos mensuales en el transcurso de una temporada. Esto fue algo que el club podía arreglar y, pronto, los aficionados fueron capaces de realizar muchos pagos sin interés a lo largo de la temporada, satisfaciendo así sus necesidades específicas manifestadas.

Mientras más estructurado, consistente, transparente y frecuente es el diálogo y la consulta, más valor surge de los aficionados y el club por igual. Seattle Sounders opera la Sounders Alliance y Alliance Council³⁰ para hacer esto exactamente.

²⁹ Nivel 2

³⁰ Para más información sobre la Sounders Alliance y Alliance Council, ir a <https://www.soundersfc.com/supporters-and-alliance/alliance>



El sitio web de Sounders describe el esquema y sus beneficios:

Metas de Alliance

Proporcionar a los miembros de Alliance voz en la dirección general de la organización, incluyendo, pero no limitándose, a lo siguiente:

- Un voto en la retención o falta de confianza en el Gerente general del club aproximadamente cada cuatro años.
- El derecho de aconsejar sobre contribuciones de caridad del club.
- El derecho de aconsejar sobre asuntos con respecto a la experiencia de día de partido.
- El derecho de aconsejar sobre asuntos que afectan principalmente la experiencia del aficionado.

Cómo involucrarse

- Nominarse para el Consejo de la Alliance
 - Los miembros del Consejo cumplirán un periodo de hasta dos años
 - Los miembros interesados en participar en el Consejo deben recibir 25 votos de parte de los miembros de la Alliance
1. El Consejo se reúne en el área de Pioneer Square de Seattle el primer martes de cada mes además de la reunión de Negocios Anual
 2. Cada miembro del Consejo servirá como enlace desde la Alliance al grupo de participación

¿Por qué unirse al Consejo?

- Su voz. Su club.
- Representar a todos los miembros de la Alliance en decisiones clave que impactan el día del partido
- Obtener una primicia interna de su club
- Reunirse con los propietarios tres veces al año
- Conectarse con otros simpatizantes del Sounders FC. (Democracia en los deportes, s. f., párrafos 3-5)



Fans distanciados

Comprometer a los fans distanciados es más difícil, ya que puede que los detalles de aquellos que dejaron de concurrir por varias temporadas ya no se retengan³¹.

Entonces, cuando la falta de datos o detalles de contacto significa que los enfoques anteriores son inapropiados, vale la pena considerar más enfoques innovadores para volver a comprometer aficionados distanciados al entender sus motivaciones para distanciarse y atraerlos en un diálogo sobre volver.

En 2018, Brøndby IF, el famoso club con base en Copenhague, tomó un enfoque experimental al pedirle a dos miembros de The Fan Experience Company que acompañen a dos aficionados distanciados a un partido de viernes a la noche.

Estuve personalmente involucrado en esta iniciativa, así que este es mi recuerdo de la noche:

Luego de haber pasado el periodo prepartido en la zona de aficionados de Brøndby IF, líder en el mundo y construido a tal efecto (2018) y haber identificado que un aficionado no concurre por más de 10 años y el otro por más de 5 años, experimentamos el partido juntos, haciendo preguntas como:

¿Qué se siente estar de vuelta?

Normalmente, con la zona de aficionados construida a tal efecto con un teatro, bares, comedores, calefacción, entretenimiento y entrevistas con exjugadores, los dos aficionados quedaron muy impresionados con la experiencia actual.

A medida que el partido iba progresando, debatimos sus obstáculos para asistir. Y como el ejemplo de Cardiff City aportado (anteriormente) algunos de los factores podrían abordarse mientras que otros no.

Una barrera para la asistencia era el hecho de que, debido a los requisitos de la televisión, los partidos de todos los equipos no empezaban al mismo tiempo cada día hábil (algo que es la realidad para cada liga televisada que conozcamos). (Experiencia de Mark Bradley)

Este pequeño acto informó el trabajo más amplio de consulta del aficionado para que el valor de pequeños ejercicios como este nunca se subestime.

³¹ Por supuesto, con todos los asuntos de datos requeridos, deben satisfacerse las exigencias del Reglamento General de Protección de Datos (GDPR). Para más información ver <https://ico.org.uk/for-organisations/guide-to-data-protection/guide-to-the-general-data-protection-regulation-gdpr/>

Este ejemplo nos muestra la importancia del balance entre los cambios requeridos para satisfacer las necesidades de los socios de transmisión y difusión y el riesgo para los números de concurrencia creados por la flexibilidad requerida.

Sin embargo, mientras más grande y de élite sea el club, menor es el problema. Si es un club grande como Barcelona, usted tiene una base de aficionados mundial que no asistirá. Su acceso es por televisión o transmisión, por lo tanto, lo adaptarán en conformidad.

Como aficionado, usted sintonizará donde sea que esté y ahora puede entender por qué La Liga, por ejemplo, querría ubicar los partidos en la mañana para que las personas en el Sudeste de Asia lo vean por la noche. De igual modo, puede que transmitan un partido a altas horas de la noche para que alguien en América pueda mirarlo durante el atardecer temprano.

Para los clubes fuera de la élite, los ejercicios como aquellos descritos en Cardiff City y Brøndby IF son importantes al informar investigaciones posteriores y campañas de marketing a mayor escala. No deberían ser subestimados más que nada, porque nos impiden hacer suposiciones sobre lo que les interesa a los aficionados: uno de los errores más grandes que comete el fútbol.

Les recomendamos leer el excelente libro de Fiona Green *Winning with Data: CRM and Analytics for the Business of Sports* (La Administración basada en la relación con el cliente) con un interés particular en el uso de los datos de los aficionados en el deporte³².

3.2.2 Atraer nuevos aficionados

Una idea errónea popular³³ es que los clubes no necesitan considerar atraer más aficionados. Basta con solo asegurar que los aficionados existentes vuelvan y que una racha de victorias asegure que los aficionados distanciados vuelvan. ¿Qué piensan sobre esto?

Algo que es claro es que la mayoría de los clubes necesitan atraer y retener nuevos aficionados para seguir siendo sustentables. Si los clubes crecen, deben reconocer que parte de este crecimiento vendrá de nuevos aficionados.

Vemos esto como una oportunidad grande para el fútbol, pero a veces la obsesión por ganar hace que los clubes no lo vean. Al diversificar el alcance del club, comprometer a

³² *Winning with Data: La CRM y Analytics for the Business of Sports* está disponible en <https://winnersfdd.com/winning-with-data-book>

³³ Esto se basa en la experiencia de Mark Bradley y muchas de sus conversaciones con personas de clubes fuera de la élite a lo largo de los años.

diferentes partes de la comunidad y adaptar la experiencia de día de partido para comprometerlos, es posible hacer crecer continuamente al club.

El requisito principal aquí es ponerse directamente en el lugar del potencial aficionado.

Analicemos al aficionado que disfruta ver fútbol en televisión y le gustaría ir a un partido. ¿Cuáles podrían ser los motivos por los que no asista?

Lo que se necesita es una propuesta atrayente en donde el club demuestre en sus comunicaciones y en la misma experiencia que nuevos aficionados, cualesquiera sean sus intereses y necesidades, tendrán un gran día y pronto se sentirán parte del club.

También necesitamos considerar que, en la industria del ocio del hoy, las experiencias son de alta calidad. Las familias con niños no volverán si los baños son decadentes, eso es seguro, pero lo que es menos apreciado es que las familias no volverán si sus hijos se aburren.

Sabemos que existen barreras para la concurrencia que afectan a los nuevos aficionados. Algunas se basan en percepciones externas: el juego es intenso, la atmósfera no es apropiada para los niños, puede que los aficionados participen en comportamientos antisociales y puede ser caro. Sin embargo, algunas barreras también tienen que ver con cómo será la experiencia: ¿puedo estacionar fácilmente? ¿Hay cosas para que los niños se entretengan? ¿Habrá posibilidad de conocer a la mascota?





Una percepción común que escuchamos es que el fútbol es una 'tienda cerrada', no hace el esfuerzo requerido para entender las necesidades de los nuevos grupos. Espera que ellos se amolden. No amolda la experiencia para ellos.

La situación está cambiando rápido. Los clubes están desarrollando elementos de la experiencia para satisfacer las necesidades de diferentes grupos de aficionados desde cuartos sensoriales, hasta asegurar que los niños en el espectro puedan disfrutar un partido, la creación de áreas familiares, asegurar que los más pequeños tengan mucho por hacer y comiencen a asociar día de partido con magia.

Con nuevos simpatizantes, hay mucho trabajo por hacer. El punto principal aquí es cambiar la forma en que usted se presenta a aquellos nuevos simpatizantes y la clave aquí es el *primer punto de contacto*.

Un buen ejemplo es el club de fútbol Brentford y su sitio web dedicado a la familia³⁴. Ellos tienen su propio sitio web oficial del club, pero también tienen una versión dedicada a la familia.

Los padres verán esto e inmediatamente entenderán que el club se considera un destino familiar agradable. A continuación, se presenta una lista de otros clubes que también se enfocan en abordar las percepciones potencialmente erróneas de nuevas familias en el primer punto de contacto:

-  OHL Leuven (Bélgica) (ohleuven.com)
-  Vitesse Arnhem (Países Bajos) (vitesse.nl)
-  OB Odense (Dinamarca) (ob.dk)
-  Peterborough United (Inglaterra) (theposh.com)

El último club, actualmente en el 3^{er} nivel del fútbol inglés, ha creado una *Guía para el nuevo aficionado*³⁵ descargable que responde todas las preguntas de aquellos que asisten por primera vez a un partido, con información sobre los siguientes temas:

- Entradas
- Viaje
- Estacionamiento del estadio
- Zona de fans
- Tienda
- Puesto familiar
- Comidas y bebidas
- Programa de día de partido
- La guía de la mascota (para niños)
- Detalles de contacto

Hay actividades, competencias, la guía le dice qué comida está disponible, qué se puede hacer en un día de partido, etcétera. Casi no se trata del fútbol, pero es tan bueno como cualquier destino vacacional, cualquier destino de entretenimiento y eso cambia las percepciones de las personas, ya que normalmente si uno piensa en llevar a los niños a fútbol, pensaría cosas como, “¿es un buen partido para ir?”, “¿puedo encontrar información sobre comida?”, “¿a qué hora abre la tienda del club?” Esta información no se encuentra allí. Entonces, ¿qué sucede? Esas personas no asisten.

¿Cómo atraen los clubes a nuevos simpatizantes?

³⁴ El sitio web familiar de Brentford FC es https://family.brentfordfc.com/?_ga=2.168055527.799528486.1589711866-1178451753.1588936827

³⁵ La *Guía para el nuevo fan* de Peterborough United FC está disponible en <https://www.theposh.com/siteassets/documents/fans/new-fan-guide.pdf>

Una de las mejores formas es reconocer la primera vez que asiste un nuevo aficionado y hacerlo sentir especial. Imagine la siguiente situación: un posible nuevo aficionado compra entradas para su primer partido y lleva a sus hijos. Como un club, usted sabe que están asistiendo a su primer partido ya sea porque no figuran en la base de datos de entradas (su nombre es nuevo) o porque están comprando una entrada para un niño.

¿Qué se puede hacer? Si es un club pequeño, puede hacer que ese niño se sienta como un rey o reina por un día: ese niño va con sus padres, conoce al gerente, coloca el banderín de córner, ondea la bandera en la cancha en frente de todos.

Si es un club más grande, entonces puede ofrecer una experiencia del primer partido: se reúnen todos los niños, conocen a un exjugador y se les da algo para comer.

Ya que la cultura reinante en el fútbol se trata de ganar, ha sido difícil establecer estas nuevas formas de pensar en un partido. Para ser capaz de hacer esto, necesita que las personas piensen como profesionales de compromiso del cliente.

Si hablamos de inclusión, tenemos que hablar sobre las mujeres y el fútbol, porque el interés de las mujeres en el fútbol está creciendo (Women's interest in sport continues to grow, n. d.). A las mujeres les gusta el fútbol masculino tanto como el femenino, pero existe evidencia de que en el fútbol se está trabajando duro para entender mejor lo que quieren las mujeres del fútbol masculino.

En el año 2015, con el destacado Académico deportivo y periodista Carrie Dunn³⁶, realizamos investigaciones cualitativas sobre las percepciones de las mujeres de la experiencia de fútbol en vivo de la EFL a lo largo de tres temporadas.

Aunque solo por propósitos internos, el informe final ofreció algunos datos útiles sobre los hábitos de asistencia y otros elementos, incluyendo los siguientes:

- El 7% de las mujeres asiste a los partidos por su propia cuenta.
- El 86% asiste a los partidos con miembros familiares.
- El 36% dijo que el precio sería un factor que les impide asistir a los partidos.

Más importante, el 82% de las encuestadas recomendarían el fútbol a otras mujeres, **pero** solo el 66% se sintió valiosa como partidaria femenina.

³⁶ El perfil de Dunn está disponible en <https://www.theguardian.com/profile/carriedunn>

Lo que parecía que nos decía el programa es que, al nivel más profundo de conexión del club, el 'filtro' de género no resalta una diferencia significativa. ¡Que las personas de distinto género experimentan su amor por el fútbol de igual manera!

Sin embargo, una vez que nos enfocamos en los diferentes puntos de contacto dentro de la experiencia de día de partido, podemos comenzar a ver los 'espacios' que han surgido naturalmente como resultado de que los clubes no se comprometen completamente con sus comunidades simpatizantes femeninas.

Solo 2 de 92 clubes en los 4 niveles más altos del fútbol profesional inglés tienen una mujer locutora de partido. Eso es algo que podemos cambiar fácilmente.

Para resumir, atraer nuevos aficionados (y solo hemos examinado un par de sectores aquí) requiere un cambio en el pensamiento, así como una disposición para comprometerse en las investigaciones; adaptar la experiencia de día de partido y las comunicaciones relacionadas para satisfacer sus necesidades.

3.2.3 Atraer aficionados visitantes

Donde sea geográficamente posible, una de las mejores formas de generar ingresos extras para los clubes fuera de la élite es aumentando el número de aficionados visitantes. Esta unidad analizará las barreras para comprometer aficionados que viajan y, en detalle, describirá un programa que apunta a lo siguiente:

- mejorar la experiencia del aficionado visitante/que viaja;
- alentar a más aficionados a viajar;
- aumentar el boca a boca positivo dentro de la comunidad viajera; y
- generar ingresos extra para los clubes anfitriones

En países como Alemania, Países Bajos, Inglaterra y Argentina muchos aficionados viajan a 'partidos de visitante' y, aunque existan problemas de seguridad ocasionales, es una costumbre que destaca cuán fieles son muchos aficionados a su equipo. Viajarán a donde sea para apoyarlo.

Si tomamos primero los problemas de seguridad, el desarrollo del Oficial de enlace con los aficionados (uno de los requisitos del Reglamento de Juego Limpio Financiero de la UEFA³⁷) ha ayudado no solo a gestionar los problemas de seguridad y viaje, sino también a aumentar los niveles de compromiso entre los aficionados de un club que viajan y el club que los recibe.

³⁷ Para más información, ver el artículo titulado "Oficiales de enlace con los aficionados – mejorando el diálogo con el fan y la experiencia del partido" (2107), disponible en <https://www.uefa.com/insideuefa/stakeholders/supporters/news/newsid=2527690.html>

El manual que publicó la UEFA en 2011 ha establecido el tono para mejor comunicación entre los clubes y los aficionados, clubes y clubes, clubes y aficionados visitantes, y en el sitio web de la English Football Supporters Association (FSA) se publicó una entrevista con el representante de la UEFA explicando el rol:

¿Qué implicaría ese rol diario?

Necesitan ser capaces de comunicar lo que realmente les molesta a los aficionados y ayudar a resolver esas tensiones. También deberían involucrarse con las reuniones de seguridad y policía. En la actualidad los clubes se reúnen con la policía antes del partido y pensamos que los SLO podrían tener una verdadera contribución a esto en nombre de los aficionados, dando nuestra perspectiva sobre las cosas. Deberían tener reuniones seguidas con los oficiales de seguridad, pero si los fuerzan solo para discutir los problemas de violencia o vandalismo, entonces no funciona. Tiene que ser sobre la comunicación y problemas generales de los aficionados, así como la prevención de desorden.

¿Y cómo podría funcionar en los días de partido?

En los días de partido, los SLO visitantes viajarán al partido con los aficionados y estarán disponible si surge algún problema. Controlará si existen problemas y mediará de ser necesario. Los SLO locales enlazarán con sus colegas de clubes visitantes para asegurarse de que todo está bien y ofrecer asistencia si lo necesitan. En Alemania, la mayoría de los SLO ahora forman parte de una reunión conjunta con la policía y los guardias y sus homólogos alrededor de 45 minutos antes de que inicie el juego para establecer si todo está funcionando sin problemas. (What is a Supporter Liaison Officer?, 2011, párrafos 10-11)

Varios años después de esta entrevista el rol del SLO ha evolucionado de acuerdo con las necesidades de cada país específico.

En Inglaterra, por ejemplo, el rol tiene que ver con asegurar que los fans existentes tengan a alguien a quién comprometer si tiene una pregunta o un problema a resolver con el club, así como enlazar con clubes visitantes y asegurar que sus fans reciban la mejor bienvenida posible, como se ilustra por el siguiente miniestudio de caso.

En Doncaster Rovers, todos conocen quiénes son los dos SLO, ya que visten un uniforme en el día del partido que hace que sea fácil identificarlos. También tienen su propia página en el sitio web oficial del club, el cual describe el rol en detalle:

Doncaster Rovers sigue disfrutando de una relación única con su base partidaria fantástica y dedicada y como tal el club reconoce la contribución invaluable hecha por cada uno de los simpatizantes en el éxito en curso del club.

A través el programa de compromiso del aficionado *In Rovers We Trust*, el club ha abierto varias tiendas de ofertas y canales de diálogo para hacer que el club sea tan accesible y público a sus simpatizantes como pueda.

Como tal, el proyecto en curso de Oficial de enlace con los aficionados (SLO) ha jugado un papel importante en el flujo de la comunicación que existe entre el club y sus simpatizantes en los últimos dos años.

A lo largo de esta temporada, los SLO trabajan a fondo detrás de escena y en los días de partido, comunicándose con los aficionados de Doncaster Rovers y aficionados de otros clubes en redes sociales, paneles de mensajes y correos electrónicos, así como reuniéndose con muchos aficionados en los días de partido y durante la semana.

Los SLO asisten a reuniones con el personal superior en Doncaster Rovers y comunican los comentarios de los simpatizantes, además de aconsejar al club en decisiones que pueden afectar a los simpatizantes. (Oficial de enlace con los aficionados, s.f.)

Se puede contactar a los SLO en Doncaster Rovers vía Facebook y correo electrónico. También tienen su propia cuenta oficial de Twitter, cuya inmediatez es muy útil en los días de partido. Aquí, comunican los problemas como cierres de camino y también se agregan a la experiencia del aficionado promocionando al Club social donde los aficionados de ambos clubes se pueden mezclar.

Este, y muchos otros clubes, hacen esto porque quieren asegurarse de que, cuando los aficionados de otros clubes en sus divisiones deciden a cuál 'partido de visitante' asistir, siempre eligen el de Rovers. Por supuesto, esto tiene sentido financiero con las regulaciones del fútbol inglés permitiendo que el club local retenga el 95% de los fondos obtenidos a través de las ventas de entradas para los aficionados visitantes. (Sección 5. (s. f.). La motivación financiera es clara.

Si usted tiene 300 aficionados visitantes que pagan €30 cada uno y otros 200 vienen como resultado de la experiencia, lo que sumaría €6000. Multiplique eso por el número de partidos en una temporada y podría ver un aumento creciente general de €120 000.

Otros clubes ahora producen 'guías para el aficionado visitante' para asegurar que, como Doncaster Rovers, no van a perderse el plan de viaje de temporada del fan. Algunos clubes, como Swansea City, de la EFL Championship, y uno de los clubes más remotos geográficamente en la Liga en el sudeste de Gales, incluso tienen una guía en video³⁸.

La EFL apoya todo esto con una iniciativa de temporada de la Experiencia del fan visitante³⁹ donde los siguientes puntos de contacto son evaluados por un aficionado viajero genuino:

1. Planificación y viaje
2. Llegada y bienvenida
3. Social y refrigerios
4. El molinete (entrada) y vestíbulo
5. Alojamiento de aficionados visitantes (asiento/espacio provisto para estar de pie)
6. Compromiso de los aficionados visitantes
7. Personal del club anfitrión (incluyendo guardias)

El 'evaluador' responde a una serie de preguntas a cada punto de contacto y ofrece puntajes generales, incluyendo su intención de recomendación (es decir, en qué medida recomendarían este club a otros fans que viajan).

Estos datos emergentes ayudan a la Liga, los clubes y, lo más importante, a los aficionados.

La acumulación de todo este compromiso proactivo de los aficionados visitantes está comenzando a abordar percepciones negativas preexistentes con base en problemas históricos en el Reino Unido y otras partes de Europa. Sin embargo, solo estamos en el comienzo del viaje y aún existen muchos clubes con una cultura de tratar mal a los aficionados visitantes, como si fueran 'enemigos'. Seguro, su fichaje en el estadio será en apoyo a su equipo y de vez en cuando ofender al club anfitrión, pero ¿por qué negar los beneficios financieros que surgen de tratarlos bien?

En otras partes del mundo, aún hay peligro asociado con los aficionados visitantes, como los fans de Boca Juniors o los de River Plate. Estos son los clubes más reconocidos de Argentina y como en el resto de América Latina, los aficionados peligrosos tienen un nombre: 'Barras bravas'⁴⁰. Estos aficionados demuestran pasión extrema por su equipo y hay peleas regulares con el equipo rival luego de los partidos. De hecho, el gobierno y la

³⁸ Para ver el video de Guía para el visitante de afuera y el local de Swansea City AFC ir a <https://www.swansea-city.com/fans/home-away-visitor-guides>

³⁹ El proyecto de la Experiencia del fan visitante de la EFL está disponible en <https://www.efl.com/supporters/supporter-faqs/>

⁴⁰ Para más información leer el artículo de Cox (2018) "El lado oscuro de las barras bravas en Argentina: una mirada a la violencia en el fútbol", disponible en <https://cnn.espanol.cnn.com/2018/06/14/el-lado-oscuro-de-las-barras-bravas-en-argentina-una-mirada-a-la-violencia-en-el-futbol/#0>

AFA (Asociación de Fútbol Argentina) han prohibido la presencia de aficionados rivales en el estadio desde 2013. Si usted es un aficionado de Boca Juniors y quiere asistir a un partido clásico (Boca versus River) en el estadio de River, no podrá hacerlo.

Hacer esto bien es difícil para un deporte donde a los aficionados siempre se los ha mantenido a raya. Las experiencias de los aficionados visitantes pueden ser precarias: bienvenidas no amigables o indiferencia, baja calidad de comida, sin cerveza, etc.

Sin embargo, si lo resume a su punto básico absoluto, si puede lograr que más aficionados visitantes vayan a su estadio o elijan ir a su estadio y no otros, se beneficiará, obtendrá más dinero.

El caso empresarial real sobre fan engagemnet sobre los aficionados visitantes es el más claro de todo ellos, pero también destaca qué tan mal el fútbol puede tratar a las personas que lo aman.

Aceptamos que existe una rivalidad. Como aficionados del fútbol, sabemos que mientras más alto sea el número de aficionados visitantes, más intenso es el espectáculo. Sin embargo, no quita el hecho de que, si fuera a entender cómo mejorar la experiencia para los aficionados visitantes, pasarían dos cosas.

Aquellos que vienen seguirán viniendo y también propagarán la voz. Les dirán a sus amigos, "Vengan, es excelente, aquí los cuidan". La percepción externa cambia.

Lo que aprenderán los clubes es que existen algunas cuestiones que son importantes para los aficionados visitantes que **podemos** influenciar, pero también hay otras importantes para los aficionados visitantes que no podemos influenciar.

Por ejemplo, podemos influenciar la información que les damos, la cálida bienvenida que reciben cuando llegan, el lugar donde están sentados o de pie, su vista, su comodidad, su refugio, la calidad de los baños. Y también importante, podemos influenciar la comida. El aficionado visitante quiere más que eso. El aficionado visitante quiere disfrutar el tiempo en el lugar, salir a un club, tomar un par de cervezas. No podemos influenciar eso. La clave es enfocarse en lo que se puede influenciar.

3.2.4 Atraer otros segmentos importantes como aficionados

Así como los negocios reconocieron que la mejor forma de seguir siendo competitivo y sustentable era construir una reputación sobre la gestión de la relación del cliente, el fútbol también debe reconocer que no todos sus aficionadoa son iguales.

En el pasado, solo los aficionados discapacitados experimentaban algo diferente cuando asistían (en áreas dedicadas a aficionados discapacitados), pero ahora los clubes están comenzando a ver el valor de segmentar su base de aficionados.

Mientras que las redes sociales siguen estando en gran medida no segmentadas en su enfoque, los clubes están encontrando formas para asegurar que la experiencia de día de partido esté diversificando su alcance al satisfacer las necesidades de una amplia gama de aficionados: los existentes y los potenciales.

Esta unidad analiza un par de ejemplos y ofrece a los clubes de todos los niveles formas de asegurar que los diferentes grupos que tienen como objetivo descubran que se satisfacen sus necesidades al igual que aquellas de las bases de aficionados tradicionales existentes.

Primero, analicemos las necesidades de 'chicos de escuela secundaria', es decir, que tendrían de 12 a 16 años. Ellos ya pasaron la etapa de fanatismo por la 'mascota' y buscan algo a tono con sus otras necesidades. Como sabemos de la unidad en la que analizamos al aficionado moderno, muchas personas en el grupo de esta edad se consideran aficionados, pero no asisten. Puede que jueguen FIFA, juegos de streaming, fútbol de fantasía o incluso apuesten a juegos en países donde las apuestas sobre el deporte son legales.

Para los clubes que dependen de los ingresos de las entradas para su viabilidad y sustentabilidad, la capacidad de entender las necesidades de estos aficionados y satisfacerlas debe ser una parte importante de su estrategia de crecimiento en el futuro.

En el club de la Superliga danesa, FC København (Copenhague), están cumpliendo el objetivo de aumentar el porcentaje de chicos de edad de escuela secundaria en su estadio proporcionando entretenimiento que atraerá a este grupo, incluyendo un DJ y rapero.

El DJ se posiciona detrás del arco mientras que el rapero toma un micrófono y camina alrededor del puesto entreteniendo y comprometiendo. Cuando asistimos a un partido en la temporada 2018/19, era claro que esta estrategia estaba funcionando: había muchos chicos de esa edad presentes. El club estaba simplemente ampliando la gama de entretenimiento en el estadio para abordar las necesidades de los chicos más grandes.

Entonces, ¿cómo comprometer a un grupo en particular?

A lo largo de los últimos años, hemos estado trabajando como uno de los mentores de la UEFA para ayudar con uno de los proyectos de GROW de la UEFA en Estonia, con la Premium Liga.



En Estonia, el fútbol está lejos de ser el deporte número uno. El clima frío significa que el fútbol se juega en el verano (marzo-noviembre), e incluso, los juegos se pueden posponer por la nieve hasta mayo, con el clima frío a menudo volviendo en septiembre. El esquí de fondo es la principal búsqueda exterior, entonces, ¿cómo aumenta las concurrencias en una liga de fútbol con esos desafíos principales?

El desafío era de triple enfoque:

- Identidad del club
- Compromiso de la comunidad
- Experiencia del fan

Identidad del club

Cada club en la liga necesitaría enfocarse en su propia identidad:

- ¿Cómo es considerado/percibido dentro de la comunidad?
- Si aún no tiene un propósito o conjunto de creencias o valores, ¿cómo pueden crearse?
- ¿Cómo podría este 'propósito' e 'identidad' manifestarse para que los ciudadanos locales vean que representa una parte clave de la comunidad?

Un club, Paide Linnameeskond⁴¹, fue capaz de conectar el club con la historia medieval, cuando los caballeros defendían el pueblo. Puede que algunos clubes deportivos solo se percaten de la palabra 'caballeros' porque suena bien o encaja dentro de su marca pensada. El CDO (Responsable de desarrollo comunitario, un rol introducido como parte del proyecto) de Paide, Arto Saar, vio esto como una forma de darle al club una identidad especial mientras encontraba una forma que lo conectaría con los posibles nuevos fans, así como a los ya existentes. Surgió la idea de 'Caballeros de Paide' y un sentido real de identidad lo ayudó a comprometer a los alumnos locales.

Compromiso de la comunidad

Aleksandr Dmitrijev, el CDO de JK Narva Trans⁴², trabajó con jugadores para ir a la educación de los 'primeros años' y utilizar las habilidades, idiomas, viajes y experiencias de fútbol de los jugadores para entretener y comprometer a los más jóvenes.

Como resultado directo de esto, cada vez más niños querían ver estos nuevos héroes 'en persona'. Alex ideó un sistema a través del cual los niños recibían cupones que les

⁴¹ El sitio web oficial de Paide Linnameeskond <https://www.paidelinnameeskond.ee/>

⁴² El sitio web de JK Narva Trans <https://www.fctrans.ee/>



permitían asistir a los partidos gratis (los padres pagaban). Cuando asistían, se les recibían los cupones.

Esto le permitió al club, a lo largo de la temporada, entender las 'tasas de conversión' de los niños en las escuelas a los que asistían a los partidos. A veces, hasta el 40% de los niños visitados en las escuelas aparecerían en los partidos, un hecho que en parte explica el aumento significativo de concurrencias del club (desde un mínimo de 60 la temporada anterior a más de 800 en septiembre de 2018).

Experiencia del aficionado

Katrin Lagerest, la CDO en la actual Champions de Estonia FC Flora Tallinn, creó una zona de entretenimiento para niños fuera del Estadio Nacional (a Le Coq Arena), donde jugó el equipo, con artes, artesanías, entretenimiento, una mascota y un camión de bomberos para visitar y explorar (con la ayuda del departamento de bomberos local). La retención de estos niños significó que los niveles de asistencia en Flora fueron los mejores en la Liga la última temporada.

Otra forma de comprometer a un grupo en particular es ofrecer contenido en redes sociales que los atraigan directamente. Sin embargo, esto presenta un problema, ya que, si las necesidades de ese grupo son tales que el mensaje deba ser muy diferente (por ejemplo, que un club se contacte con familias y niños para decirles sobre las propuestas de actividades con la mascota en el partido), puede que esto parezca fuera de lugar para los aficionados mayores más establecidos.

La respuesta es simple: como otros negocios crean canales para grupos de clientes, también el fútbol debe crear canales para las audiencias que busca comprometer. Uno de los mejores ejemplos es Doncaster Rovers (Club familiar del año de la EFL 2019). Puede leer más sobre su trabajo con familias mirando el siguiente video: https://www.youtube.com/watch?v=_PNGMSiUOEE

Para asegurar que sus aficionados más jóvenes se sientan comprometidos y entretenidos fuera del día de partido, crearon a Donny Dog TV, con videos que apuntan a entretener a las familias jóvenes: <https://www.doncasterroversfc.co.uk/ifollow/donny-dog-tv/>

Si quiere crear la impresión de que su experiencia de día de partido está diseñada para un grupo en particular, entonces necesita difundir el mensaje a través de todos sus canales de comunicación. Donny Dog, la mascota de Doncaster Rovers, incluso tiene una cuenta de Twitter: una forma segura y entretenida para que los niños se comprometan con el club y vean la emoción que lleva un día de partido y que los padres sepan que el club se interesa de manera genuina por los aficionados.

Cuenta de Twitter: https://twitter.com/Donny_Dog_DRFC

Como han mostrado estos ejemplos, uno no puede simplemente 'comercializar' nuevos sectores y esperar que aparezcan. El fútbol necesita entender que la experiencia debe coincidir con el valor prometido por el marketing. Estos miniestudios de caso muestran que, quien sea la audiencia destinada, existen muchas formas creativas de traerle la magia del fútbol.

Ejercicio:

Hay una universidad en su pueblo. Si usted trabajara en el club local de fútbol, ¿cómo atraería a más estudiantes a los partidos y aseguraría que vuelvan?



Referencias

Bradley, M. (2019) Narva-ending Story. *FC Business Magazine*, 1 de enero.

Bradley, M. & Dunn, C. (2015) Report on the Experiences of Women attending EFL (English Football League) games. Internal document not for publication.

Cox, C. (2019) Fan Focused: Valuable Factors to Create Sustainable Fan Engagement Amongst European Football Clubs and Leagues, unpublished Masters thesis, Durham, Durham Business School

Democracy in Sports. (s.f.) *Major League Soccer.*
<https://www.soundersfc.com/supporters-and-alliance/alliance>

Gorringe, T. (2009) Unpublished interview conducted by Mark Bradley, 10 de enero

Grant, M. (2020) Sustainability. *Investopedia.*
<https://www.investopedia.com/terms/s/sustainability.asp>

Hudson, M. (2020) Unpublished Interview conducted by Mark Bradley, 20 de mayo

Lockwood, S. (2020) 'The Fan Experience' [podcast] Series 1. *The Fan Experience Company* [podcast] 14 de mayo. Disponible en www.fanexperienceco.com/latest

Major League Soccer (s. f.). *Rewards Program.* Philadelphia Union.
<https://www.philadelphiaunion.com/tickets/stm-rewards>

Muro, G. (2017). "Millwall named Football League's Family Club of the Year for matchday and community work". *Evening Standard.*
<https://www.standard.co.uk/sport/football/millwall-named-football-leagues-family-club-of-the-year-for-matchday-and-community-work-a3511771.html>

Sección 5. Instalaciones (s. f.) *English Football League.* <https://www.efl.com/more/governance/efl-rules--regulations/section-5--fixtures/>

Supporter liaison officer. (s. f.). *Doncaster Rovers.*
<https://www.doncasterroversfc.co.uk/fans/slos/>

Sustentabilidad. (s. f.) In *dictionary.cambridge.org dictionary.* Retirado de <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/sustainability>



What is a Supporter Liaison Officer? (22 de diciembre de 2011). *Football Supporters Asspociation*. <https://thefsa.org.uk/news/what-is-a-supporter-liaison-officer/>

Women's interest in sport continues to grow. (s. f.). *Iberdrola*. <https://www.iberdrola.com/about-us/womens-sport/other-sports/women-sport-today>

Young, D. (2020) Unpublished presentation to SFA (Scottish Football Association), 27 de febrero.