

Módulo 4. Incorporar el Fan Engagement

Unidad 4.1

4.1.1 Retroalimentación y mejoras

En este Módulo vamos a examinar cómo podría mejorar una estrategia de Fan Engagement, tomando los elementos clave que estudiamos en el Certificado y mostrando cómo podrían adecuarse a un plan, capaz de ser adaptable y cumplir con las demandas de cualquier marco de fútbol.

Hay varios principios que ya hemos aprendido de la industria del Compromiso del Cliente que ahora sabemos que, si se los aplica de manera constante, ayudarían a transformar los niveles de compromiso en la industria del fútbol.

Estos incluyen, por ejemplo, la necesidad de mejorar el perfil de compromiso e introducir y sostener prácticas, actividades, sistemas y procesos que crean y sostienen confianza y fidelidad emocional entre nuestras comunidades de aficionados. Cuanto más se acostumbran nuestros equipos a estas nuevas áreas, más probable es que se vuelvan parte de nuestra cultura: se vuelvan parte de “la forma en que hacemos las cosas”.

También incluyen pasar del instinto al proceso probado. Por ejemplo, reconocer que los resultados de cualquier sistema son solo tan buenos como lo que se aporta en él. Podemos ver esto en áreas tales como las consultas y las mejoras.

- ¿Se trata de llevar a cabo una encuesta de aficionados cada temporada?
- ¿Se trata simplemente de reaccionar a la voz más alta en la base de aficionados?
- ¿Se trata simplemente de tener una reunión de mejoramiento de vez en cuando?

Obviamente, nuestro enfoque necesita estar más matizado que esto, así que exploremos lo que podría ser una estrategia de Fan Engagement para un club en relación con el uso de los comentarios de los aficionados para mejorar las experiencias.

Para hacer esto, vamos a tomar varios principios genéricos y a entender cómo se pueden aplicar en un marco de fútbol.



Es importante considerar el panorama general y sintetizarlo en varios principios clave. De esta forma, usted puede adaptarse fácilmente a cualquier marco en el cual esté trabajando o espera trabajar.

La experta en Experiencia del Cliente, Amy Brustia, dice:

“Mientras que la Experiencia del Cliente incluye el servicio al cliente, también cubre a toda la experiencia de principio a fin del viaje de un cliente, como toda la **gente** con la cual interactúa, todos los **procesos** de soporte que atraviesa y toda la **tecnología** que permite una entrega exitosa del servicio.

Mejorar la Experiencia del Cliente no tiene que ser complejo, lo que realmente se necesita es volver a lo básico.

Simplemente se trata de poner al cliente primero y luego establecer y alinear su organización para que se adapte a él de modo que toda la experiencia de los clientes sea consistente, conectada, memorable y sin complicaciones”.

Exploremos estos principios.

Hablar con los aficionados

Una de las características culturales que hemos estudiado en este Curso es la del foco interno. Los negocios cuya gente excluye la perspectiva del cliente, ya sea formal (encuestas, grupos focales, etc.) o informalmente (simplemente hablar con la gente), es probable que tomen decisiones que no satisfagan completamente las necesidades de los clientes.

Por lo tanto, en el fútbol, independientemente del marco, es importante mantener abierto ese canal de perspectiva del aficionado. En el pasado, el fútbol ha sido culpable de pensar que sabe lo que los aficionados quieren, sin nunca involucrarlos en el proceso de cocreación.

Integrar la inteligencia

Cuando la información producida por los procesos de retroalimentación de sus aficionados se organiza en cascada a través de la organización, la misma debe estar en un formato simple y fácil de recordar, que se pueda relacionar con cada miembro del personal y su función laboral específica para que puedan alinear sus decisiones y acciones diarias con la dirección estratégica de la compañía.



Demasiado a menudo se les entrega a los miembros del personal detalles de valores, una visión o una misión sin la comprensión de cómo esto se relaciona con ellos o el rol que desempeñan para lograrlos. Al crear una estrategia de Fan Engagement, independientemente del tamaño o recursos del marco futbolístico, debe haber un proceso o actividad ubicado para asegurar que todos entienden lo que se ha aprendido y qué está cambiando como resultado.

Trabajar juntos

En pocas palabras, la gente que trabaja junta logrará más. Es mucho más fácil resolver problemas, impulsar el cambio y mejorar la comunicación cuando todos (inclusive diferentes equipos dentro de una organización futbolística) trabajan juntos.

Esta forma de trabajar también asegura la propiedad compartida de la experiencia de los aficionados, en vez de los canales de interacción individual. Por ejemplo, los conocimientos recogidos por un equipo de venta de entradas solo podrían ser completamente maximizados cuando se los coloca en el contexto de los conocimientos adquiridos por el equipo de marketing.

Empoderar a tus empleados

Al estar al frente de las interacciones con los aficionados, sus empleados son su recurso más importante. Es crucial equiparlos con toda la capacitación, experiencia, información e inspiración que necesitan para cumplir su rol, al igual que capacitarlos en Fan Engagement para ayudarlos a comprender qué es la experiencia del aficionado en general y el papel que desempeñan en la construcción de una organización orientada al aficionado.

Permítales apropiarse activamente de los problemas y otórgueles el poder de resolver los problemas sin tener que pedir siempre autorización de los gerentes.

Al involucrar al personal y pedirles su opinión, es más probable que acepten los cambios que vienen. Muchos empleados tienen años de experiencia y, como resultado, muchas grandes ideas y conocimientos relacionados a la experiencia del aficionado. Asegúrese de crear un canal para esto.

Reducir la burocracia

Cuestione por qué está haciendo algo si no involucra mejorar las cosas para sus aficionados (y no es un requisito normativo en su país). Deje de hacerlo.



Muy a menudo, si usted le pregunta a alguien por qué está haciendo algo, normalmente dará la respuesta “siempre se ha hecho así” o “nos dijeron que hagamos esto”. Esto solo refuerza el hecho de que si la gente no entiende por qué está haciendo algo, nunca podrá detectar problemas, mejorar las cosas o trabajar de forma autónoma cuando sea necesario.

Pausa y reflexión

Es muy raro, en cualquier lugar de trabajo, tener un momento para alejarse y hacer una pausa para tomarse el tiempo de reflexionar sobre qué tan bien están marchando las cosas. Las sesiones periódicas de mapeo del viaje de los aficionados pueden proporcionar un contexto esclarecedor que lo ayude a no olvidar la perspectiva de los aficionados y a crear oportunidades para mejorarla.

Terminaremos este Tema presentando un marco futbolístico particular, el de una asociación nacional de un país grande, cuya selección nacional a menudo califica para los torneos principales, y le pedimos a usted que considere cómo aplicar los conocimientos mencionados anteriormente.

Ejercicio:

Una asociación nacional es responsable de organizar encuentros internacionales y administrar los esquemas de membresía de aficionados del equipo nacional. Debido a su tamaño, puede tener un Insights Team que puede revisar las tendencias de transacción y comportamiento, mientras que también aplica algoritmos a las redes sociales y allí aprende sobre los temas clave.

También puede ser capaz de implementar encuestas, dirigir grupos focales (central o regionalmente) y brindar habilidades analíticas considerables para permitir al equipo de liderazgo de la asociación entender claramente dónde están los problemas y como podrían abordarse.

Sin embargo, hay evidencia de que (1) no todos en la organización conocen las importantes mejoras realizadas en Experiencia del Aficionado y en entender qué piensan los aficionados y (2) parece que se toman las decisiones de mejora de la Experiencia del Aficionado por departamento, más que de manera integral en toda la organización.



Por lo tanto, ¿qué mejoras haría usted para ayudar a asegurar que se eleve el foco en la Experiencia del Aficionado y el Fan Engagement en toda la organización y que se optimice el proceso de mejora de la Experiencia del Aficionado?

4.1.2 Los KPI

En esta introducción al Certificado de Fan Engagement, a menudo hemos analizado el impacto de enfoques establecidos en otros negocios fuera del fútbol y los hemos aplicado a desafíos en un marco futbolístico.

El enfoque en el cliente en otros negocios está probablemente al menos una o dos décadas adelantado en comparación con dónde se encuentra en la industria del fútbol, por lo tanto, es valioso utilizar esto como una fuente de aprendizaje, aunque una vez reconocemos algunas de las diferencias clave entre los negocios y el fútbol.

El desafío clave para el fútbol es mejorar el perfil e importancia del Fan Engagement como área clave del enfoque comercial, de modo que, en lugar de actividades ad hoc, todos vean claramente al Aficionado como una prioridad. Una de las áreas en las cuales los negocios fuera del fútbol logran su foco en los clientes es a través de las mediciones y, en particular, los indicadores clave de rendimiento (KPI).

Muchos de ustedes ya habrán experimentado los KPI en su lugar de trabajo actual y la mayoría de ustedes estarán al tanto de su existencia. Puede que pocos de nosotros hayamos considerado su relevancia particular en el fútbol y cómo se pueden utilizar para contribuir a la creación de una cultura enfocada en el aficionado y una estrategia de crecimiento de la concurrencia, por ejemplo.

¿Qué es un KPI? ¿Cuál es su propósito?

Veamos como una organización de apoyo a los negocios ve esto (Klipfolio, 2020) y comencemos a comprender cómo construimos un KPI capaz de pulsar el foco sobre los aficionados en cualquier marco futbolístico.

Empecemos por definir un KPI.

“Un Indicador Clave de Rendimiento es un valor mensurable que demuestra cuán eficazmente una compañía está logrando sus objetivos comerciales clave. Las organizaciones utilizan los KPI a múltiples niveles para evaluar su éxito en la consecución de los objetivos. Los KPI de alto nivel pueden enfocarse en el



rendimiento general del negocio, mientras que los KPI de bajo nivel pueden enfocarse en procesos en departamentos tales como ventas, marketing, RR.HH., soporte y otros”.

Por lo tanto, se deduce que en cualquier marco futbolístico podría haber uno o más KPI, pero en equipos individuales que prestan servicios a los aficionados, puede haber algunos diferentes. Por lo tanto, si vamos a considerar esto en el fútbol, podríamos tener el KPI de Cómo se Valora Personalmente como una medición general para los aficionados, pero en un equipo en particular, tal como el de Venta de entradas, podría haber mediciones diseñadas para mejorar la calidad del manejo de llamadas o ventas en línea.

Para asegurar que nuestros KPI sean eficientes, debemos seguir una máxima comercial bien establecida y crear indicadores de rendimiento clave SMART. ¿Esto significa KPI de inteligencia o del pensamiento rápido? Efectivamente. SMART es un acrónimo para los siguiente:

¿Su objetivo es **Específico**?

¿Puede **Medir** el progreso hacia ese objetivo?

¿El objetivo es **Alcanzable** con realismo?

¿Cuán **Relevante** es el objetivo para su organización?

¿Cuál es el **Marco Temporal** para lograr este objetivo?

Muchos de ustedes habrán utilizado tal enfoque en su lugar de trabajo o estudios, pero continúa siendo una de las herramientas más populares, simplemente porque funciona.

Si aborda cada una de las preguntas mencionadas anteriormente, puede encontrar brechas en el KPI actual; asegure que diferentes equipos dentro del club, liga o asociación contribuyan y en general, hagan que su KPI sea más efectivo.

Así que consideremos un KPI para aficionados primerizos. Queremos asegurar que todos los aficionados que concurren a su primer juego obtengan una experiencia que los obligue a regresar, independientemente de cómo le haya ido a su equipo Hemos decidido utilizar la pregunta “probablemente lo recomiende” de Net Promoter, no solo porque se ha probado que se relaciona directamente con la retención de clientes, sino porque es una pregunta fácil de comunicar en toda la organización. Cuanto mejor lo hagamos, más probable es que nos recomienden. Cuanto mejor lo hagamos, más probable es que regresen.

¿Podemos medir el progreso hacia ese objetivo? Para hacer esto, necesitaríamos tener acceso a los datos, los cuales a su vez pueden ser transformados en información que nos permita responder esta pregunta. Podemos hacer esto asegurándonos de que cada



persona que concurra a su primer juego reciba luego, por correo electrónico, una breve pregunta. En esta encuesta se le pediría que dé su respuesta a la pregunta de la recomendación, junto con, quizás, una explicación sobre su calificación y una oportunidad para solicitar o sugerir una mejora.

También podríamos rastrear el registro de compras siguiente para cada aficionado nuevo y, altamente recomendado, elegir llamar a unos cuantos de ellos solo para oírlos describir sus experiencias.

¿El objetivo es alcanzable? Bien, por supuesto esto depende de la extensión hasta la cual el KPI esté destinado a representar la visión; un hito clave o algo sujeto a incentivos y recompensas. Para algo bastante integral como este KPI, puede ser algo cuya frecuencia, especialmente para los aficionados primerizos, sea significativa cada vez que pausamos, resumimos y profundizamos en los datos.

Para algunos clubes, podría solo enfocarse en los aficionados actuales (problemas de recursos, etc.) y para algunos podría hacer esto solo una vez al año, revisar los resultados, ajustar y continuar. Pero para algunos clubes, este KPI podría impulsar la agenda de reuniones informativas pospartido o quizás una reunión de revisión mensual o trimestral.

En realidad, puede llevar varias temporadas entender realmente la medida en que el KPI impulsa el volver a concurrir.

Muchas organizaciones que utilizan Net Promoter, por ejemplo, establecen ellas mismas objetivos flexibles y no hay nada intrínsecamente malo con ello, siempre y cuando impulse los comportamientos correctos y no lleve a los miembros del equipo o gerentes a “tomar atajos” o falsificar datos para asegurarse de que están bien encaminados.

La relevancia puede ser un argumento más difícil, especialmente en un club u otro marco futbolístico donde el Fan Engagement no haya sido estratégico o culturalmente parte de la organización. “Quizás solo se trate de conformar un equipo ganador”, dice el CEO. Probablemente tenga razón. Si puede hacer esto y, lo que es más importante, sostenerlo durante una generación, entonces probablemente lo estará haciendo OK. ¿Pero quién, en el fútbol, y especialmente fuera de la élite, está en posición de predecir el futuro?

Por lo tanto, la pregunta de la relevancia puede ser respondida por el propietario o el equipo de liderazgo diciendo que el KPI de Fan Engagement está ubicado para ayudarnos a reenfoarnos y restablecernos alrededor de las necesidades de nuestros aficionados. Pueden decir que inicialmente tiene la intención de ser una forma de investigación, pero, si lleva a los comportamientos adecuados, puede comenzar a conducir a incentivos, etc.



Al considerar el marco temporal para los KPI, los más amplios e integrales pueden requerir revisiones trimestrales, de mitad de temporada o anuales, mientras que otros, más relacionados al rendimiento del equipo, pueden ser revisados hasta diariamente. ¿Cuántos abonos de temporada se buscaba renovar ayer? ¿Cuántos administramos? ¿Nuestros datos nos pueden dar información sobre por qué logramos lo que logramos? ¿Podemos inferir alguna acción de mejora posible para responder a esto?

Hay otra forma en que podría examinar los KPI al pensar de manera diferente y en vez de tener un objetivo, elegir tener uno más abstracto. Por ejemplo, una carta recibida de un aficionado u otro interesado que felicita al club por hacerlo sentir orgulloso. Quizás esto podría enmarcarse y colocarse en la pared de la recepción del club. Los KPI no necesitan ser simplemente numéricos, pero sí necesitan ser flexibles y necesitan contribuir a cambiar la forma en que se comporta la gente.

Finalmente, el rol del KPI es ser el elemento de medición del rendimiento en cualquier estrategia de mejora comercial, pero en la mayoría de las organizaciones enfocadas en el cliente, también mantiene el foco en su lugar. Para una industria que tiene un récord de mantener a los aficionados a distancia, el KPI adecuado podría causar un impacto no solo en el crecimiento estratégico de la competencia, por ejemplo, sino también en establecer una nueva cultura enfocada en los aficionados en la organización.

Ejercicio:

Se reúne con la Jefa de Seguridad antes del comienzo de una nueva temporada para obtener sus comentarios sobre algunos de los desafíos que se avecinan. Ella piensa que los niveles de compromiso proactivo y el buen servicio de los guardias de seguridad mejorarían si los líderes de equipo estuviesen trabajando hacia un KPI SMART específico.

¿Qué propondría usted? Apoye su idea con comentarios.

4.1.3 Herramientas para la mejora continua

Se deduce que, si vamos a imitar en la industria del fútbol los negocios enfocados en el cliente más exitosos, deberíamos hacer mucho más que solo mirar el panorama general y también explorar los detalles.

Toda organización que presta servicios a clientes toma en serio la conversión de datos en inteligencia, porque quieren mejorar las experiencias de sus clientes y, como resultado, sus ventas y niveles de retención.



En el fútbol, queremos saber si estamos atendiendo bien a nuestra comunidad. Una de las formas en que hacemos esto es por medio de la comunicación, y al utilizar sus comentarios para mejorar sus experiencias. Pero, a veces, es difícil saber cómo abordar esto. Tener un conjunto fuerte de herramientas de Mejora Continua a su disposición hará este proceso mucho más fácil.

Muchas veces, un grupo de personas en el trabajo tendrá una distendida tormenta de ideas para tratar de mejorar una situación, pero eso tiene sus limitaciones. Una tormenta de ideas, por definición, permite incluir cualquier cosa. Luego, usted se concentra en el fondo de la oportunidad. Pero su principal objetivo es asegurar que la gente no sea limitada por la experiencia o el tema en cuestión. Exploraremos utilizar una tormenta de ideas en el contexto del fútbol más adelante en esta Unidad.

Tener un buen conocimiento de las herramientas clave de Mejora Continua puede hacer todo el proceso de convertir los comentarios de los aficionados en acción mucho más efectivo e impactante, PERO el fútbol simplemente no está acostumbrado a estos enfoques y, si reconocemos que el Fan Engagement está todavía dando sus primeros pasos en el juego, entonces también debemos reconocer que estas herramientas probablemente tampoco se utilicen de manera extensiva.

Examinemos dos herramientas de Mejora Continua que se utilizan ampliamente en los negocios y que pueden tener un efecto muy positivo en una organización de fútbol que desea extender los niveles de Fan Engagement.

PHVA

El Ciclo PHVA (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar, en inglés PCDA: Plan - Do - Check - Act) es otra excelente técnica de mejora continua. El ciclo PHVA es una forma de identificar y probar hipótesis iniciales.

Los cuatro pasos del Ciclo PHVA son:

Planificar: Identificar una oportunidad y planificar para el cambio.

Hacer: Implementar el cambio a pequeña escala.

Verificar: Utilizar datos para analizar los resultados del cambio y determinar si produjo una diferencia.

Actuar: Si el cambio fue exitoso, implementarlo a una escala más amplia y evaluar continuamente sus resultados. Si el cambio no funcionó, comenzar el ciclo nuevamente.



Uno de los contextos en el cual esto podría funcionar es en la mejora del servicio de refrescos dentro del estadio en un día de partido. Los comentarios de los aficionados sugieren que el servicio es lento y no pueden regresar a sus asientos para el comienzo de la segunda mitad. El club convoca una reunión con su socio de catering, quién está al tanto de la oportunidad de mejora y se dispone a abordarla.

El ciclo PHVA le permite llevar a cabo una mejora de servicio a pequeña escala, revisarla, mejorarla y luego desplegarla, después de haber entendido todos los problemas posibles involucrados en su implementación. En la práctica, esto podría haber involucrado la introducción de la mejora del servicio en un área en particular de la explanada: una que podría ser estéril para la duración del proyecto (por ejemplo, solo accesible para gente que se sienta en una sección particular del estadio) y fácil de monitorear.

El PHVA es un ciclo, por lo que se espera que continúe. Al final de la temporada, el socio de catering y los líderes del club revisan los datos nuevamente y, continuando el ciclo, realizan otra mejora a pequeña escala y luego la despliegan de nuevo.

En el contexto del club que solicita comentarios pospartido a través de correo electrónico, tendrán datos para informar este ciclo de mejora. Otros que no lo hacen o que no solicitan comentarios de los aficionados encontrarán menos útiles a las herramientas de mejora continua.

La otra herramienta que exploraremos en este Tema es la de Los 5 Por Qué.

Según PlanView, Los 5 Por Qué es una herramienta de pensamiento para identificar las raíces de los problemas.

Utilizando los 5 Por Qué, los equipos que practican la mejora continua pueden:

- dejar atrás la culpa
- pensar más allá del contexto específico de un problema
- identificar una solución apropiada y sostenible para resolver el problema

El método de Los 5 Por Qué es muy simple en la práctica: comience con el enunciado de un problema y luego pregunte “por qué” hasta que se revele la raíz y las respuestas se vuelvan absurdas.

Así que, apliquemos esto a una Liga de Fútbol. Tiene un Insights Team que regularmente accede a los comentarios y otros datos que muestran cómo se sienten los aficionados sobre la competencia, que incluye los árbitros y su rendimiento, el organigrama de partidos y las comunicaciones.



Al comienzo de la temporada, uno de los analistas de rango superior pensó que sería una buena idea contribuir con un blog regular en el sitio web de la Liga, de modo que los aficionados pudieran apreciar cómo trabajan y tuvieran sentimientos más positivos hacia la Liga.

Sin embargo, solo ha aparecido un blog y, más tarde en la temporada, un par de aficionados en las redes sociales ganaron terreno cuando sugirieron que este era un ejemplo de que la liga no estaba realmente interesada en los aficionados.

Llevar a cabo una conversación acerca de los 5 Por Qué en la Liga, con toda la gente relevante presente, podría resultar en algo como esto.

Problema: Prometimos un blog regular, pero solo produjimos uno

¿Por qué? Porque el analista superior estaba demasiado ocupado para hacer más

¿Por qué? Porque no tenemos a nadie que se haga cargo de ese proceso, así que parece que es la responsabilidad de todos y de nadie al mismo tiempo

¿Por qué? Porque nunca decidimos sobre un proceso claro para apoyar esta idea

¿Por qué? Porque... ¿todos estamos demasiado ocupados?

La última respuesta aquí es un poco irracional o absurda, por supuesto. La causa principal parece haberse revelado después del tercer “por qué”. En realidad, el equipo nunca creó ningún apoyo alrededor del proceso. Simplemente le agradecieron al analista por la idea y, básicamente, se lo designaron a él. A causa de esto, el blog nunca recibió la prioridad que debería haber recibido y, aunque comprometer a los aficionados era parte del plan, se terminó por hacerlos enfadar.

Este proceso significa que, en vez de enfocarse en culpas o errores, el equipo puede identificar rápidamente el origen, abordarlo y avanzar. Excepto que, en este contexto en particular, podría ser una buena idea hacerlo público, aceptar que no cumplieron, compartir la decisión de mejora con los aficionados y agradecerles por señalarlo a la Liga.

Este Tema acaba de tocar la punta del iceberg, por supuesto, ya que existen muchas más herramientas de Mejora Continua, incluso un sistema entero de creencia en la Mejora Continua (Kaizen, que estudiamos en otra parte en este Certificado), pero muestra como



los problemas y los comentarios continuamente impulsan las mejoras en otros negocios y el fútbol debe adoptar esto.

Ejercicio:

Tome una de las herramientas de Mejora Continua y aplíquela a un problema/oportunidad de un club, liga o asociación de fútbol a su elección. ¿Cómo podría proceder la conversación de los **5 Por Qué** y cuál podría ser la raíz del problema?

4.1.4 Herramientas para la innovación y creatividad

Además de encontrar valor en las herramientas de Mejora Continua que utilizan otros negocios para mejorar las experiencias del cliente y para impulsar la fidelidad, retención y defensa, también hay otras herramientas que nos llevan a “pensar fuera de lo típico”.

Una de las barreras más grandes para la innovación en cualquier organización es la tendencia de la gente a estrechar su pensamiento y basarlo en su propia experiencia o la del lugar donde trabaja. De hecho, los negocios que son mejores para la innovación a menudo tienen la mejor cultura porque, además de aquellos a cargo de la innovación, también se benefician de las ideas que otros empleados quieren compartir.

Por otro lado, cuando a la gente se le pide que traiga nuevas ideas innovadoras a los negocios, a menudo todos corren a hacer una tormenta de ideas, sin entender apropiadamente cómo sacar lo mejor de ella.

Por lo tanto, en este Tema, describiremos y discutiremos dos herramientas comunes de Innovación y Creatividad, con vistas a mostrar cómo podrían prosperar en un ambiente futbolístico y utilizarse para innovar en el Fan Engagement.

Un artículo en Psychology Today (Burkus, 2018) resume el problema con la tormenta de ideas:

“La tormenta de ideas es una de las frases más excesivamente utilizadas en los negocios hoy en día, quizás la más excesivamente utilizada en todas las organizaciones. Cada vez que la gente trata de proponer ideas, lo llaman tormenta de ideas. Como resultado, se retuercen y abusan las técnicas, reglas y métodos de la tormenta de ideas, hasta donde todos parecen odiarla y nadie parece estar haciéndolo bien”.



En contra de lo que la mayoría de la gente piensa, alguien realmente inventó la tormenta de ideas. Así que, ¿tenían la idea de una sesión caótica incontrolada de gritos, cancelando las ideas más extremas y tratando de obtener un resultado específico?

Por supuesto que no. Alex Osborn estableció una idea para ayudar a la gente que trabaja en grupos a generar el máximo número de ideas posible (Osborn, 1979).

Hay cuatro reglas básicas en la Tormenta de ideas:

1. Apuntar a la cantidad sobre la calidad, porque sabemos que la mejor manera de obtener buenas ideas es comenzar con muchas ideas.
2. Retener las críticas, también expresado como “ninguna idea es una mala idea”.
3. Fomentar las ideas locas; solo dejarse llevar y volverse loco (exactamente el punto de la regla 2).
4. Combinar y mejorar ideas.

Donde falla la mayoría de las sesiones es al censurar lo que la gente dice y lo que es clave es la necesidad de combinar y mejorar ideas.

Por lo tanto, en el contexto del fútbol, podríamos abordar la pregunta: ¿cómo mejoramos la experiencia de refrescos en nuestro estadio?

Supongamos que alguien dice: “expandamos nuestros servicios y vendamos más” y alguien interrumpe con “ah, pero no tenemos espacio para eso”, mantenga la idea de todos modos. Tome más ideas y podría terminar con una serie de tiendas “temporales” regulares, con diferentes tiendas que aparecen en diferentes juegos, ofreciendo comida callejera donde solía haber una elección muy estrecha y decepcionante.

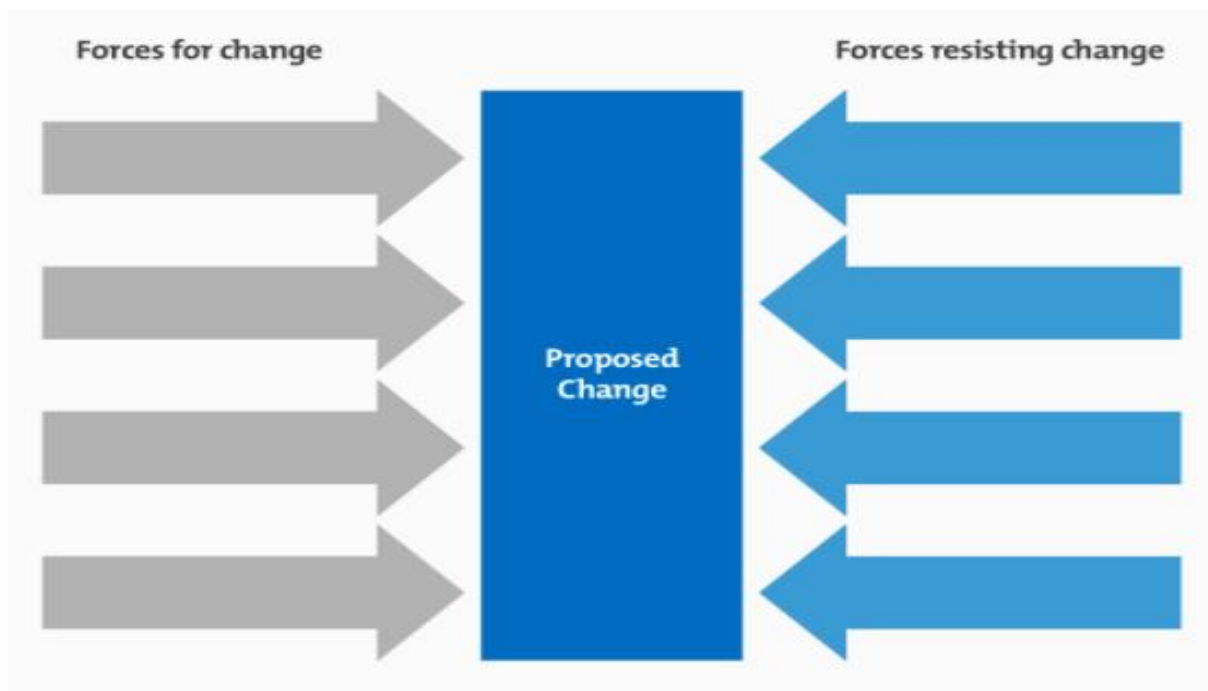
Otra herramienta de creatividad es la Teoría del Campo (Mindtools, 2020). En el contexto emocional de los deportes, la toma de decisiones puede ser difícil. Aún al hacerlo en el contexto de los valores del club de fútbol, encontrar nuestro camino hacia la decisión correcta puede ser difícil. La Teoría del Campo se propone facilitar esto al adoptar un enfoque estructurado para el proceso de toma de decisiones.

¿Cómo funciona?

Fue creada por un psicólogo social en la década del 1940, pero ahora se utiliza en los negocios en todos lados. La idea es que las circunstancias en el negocio se mantengan por un equilibrio entre fuerzas que impulsan el cambio y otras que se resisten al cambio. Como Mindtools explica, “para que suceda el cambio, se deben fortalecer las fuerzas impulsoras o debilitar las fuerzas que se resisten”.



Figura 1. Análisis de Teoría del Campo



ORIGINAL	TRADUCCIÓN
Forces for change	Fuerzas para el cambio
Forces resisting change	Fuerzas que resisten el cambio
Proposed change	Cambio propuesto

Fuente: Mindtools (2020) Análisis de Teoría del Campo: Analysing the Pressures for and Against Change Mindtools Website [online] Extraído en octubre de 2020 de https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_06.htm. Captura de pantalla hecha por el autor.

Hay solo pasos. Primero, defina su plan o idea y escríbalo en la casilla central. Luego identifique las fuerzas para el cambio. En el marco de un club de fútbol, tal como una asociación, habrá fuerzas internas y externas para el cambio, como, por ejemplo, las necesidades de clubes de fútbol de base y las motivaciones de los interesados tales como el Gobierno, etc.

Adoptar una cultura de Fan Engagement, por definición, significa que diferentes organizaciones de fútbol no solo tendrán la intención de mejorar para los aficionados, sino la expectativa de que las cosas cambien. Un líder de Fan Engagement con un conjunto de herramientas de mejora e innovación a mano podrá efectuar estos cambios.



Ejercicio:

Realice una investigación e identifique una herramienta más de innovación o mejora que podría utilizar para mejorar los niveles de Fan Engagement en cualquier marco futbolístico.

Provea un ejemplo de un problema u oportunidad específico que esta herramienta podría ayudarle a superar o alcanzar.



Unidad 4.2

4.2.1 Programas de Reconocimiento

Recordemos los Cuatro Pilares del Fan Engagement. Estas son las cuatro dimensiones que las organizaciones de fútbol necesitan incluir en cualquier estrategia que apunta a mejorar los niveles de confianza y fidelidad emocional.

Se basan en un completo análisis de modelos similares fuera de la industria del fútbol y luego se adaptan para cumplir con las demandas únicas del “juego hermoso”. Son importantes porque abordan tanto la estrategia como los elementos culturales del desarrollo de un negocio enfocado en el cliente.

También están diseñadas para ser adaptables según el tipo de marco futbolístico y todos los otros factores contextuales que definen a nuestros diferentes clubes, ligas y asociaciones.

Ellas son:

1. Identidad y significado
2. Diálogo y consulta
3. Realización y experiencia
4. Cultura y gente

La 4ª dimensión es Cultura y gente. Esta área es vital. Independientemente del marco futbolístico, la necesidad de crear una cultura enfocada en el aficionado es absolutamente vital. Como estudiamos en diferentes partes de este Certificado, la estrategia es inútil sin una cultura de apoyo y a menos que tenga una cultura clara cuyos valores, comportamientos y actividades se alineen con la del aficionado, no será posible ver una diferencia sostenible en la defensa y la retención.

Por lo tanto, es importante considerar los factores involucrados en asegurar que se aliente consistentemente al equipo, sea grande o pequeño, a priorizar al aficionado.

Cuando estudiamos esta cuarta dimensión, reconocemos que hay varias actividades clave que definen a una organización con una cultura y ambiente de trabajo positivos. Incluyen:

- se contrata a nuestra gente con base en la actitud e identidad del club/adecuación al ADN



- nuestra gente tiene las habilidades y conocimientos adecuados para exceder las expectativas del aficionado
- les damos a la gente la libertad y autoridad para exceder las expectativas del aficionado y el cliente
- monitoreamos el compromiso de la gente, actuamos sobre los hallazgos y creamos una cultura enfocada en los aficionados
- nuestra gente trabaja mejor porque se siente bien sobre sí misma
- reconocemos, recompensamos y defendemos a aquellas personas que personifican nuestra marca y crean y brindan valor para los aficionados y clientes

La última se relaciona a la manera en que reconocemos a nuestra gente; así que, ¿qué queremos decir con esto? Puede parecer una respuesta obvia, pero hay razones por las cuales necesitamos ser claros sobre esto, ya que en la experiencia de mucha de la gente con la cual hemos hablado en mis 20 años en el deporte, hay una sensación de que, si uno trabaja en el fútbol, entonces “tiene suerte”. Por supuesto, la tiene, ¡porque es el deporte más grandioso del planeta!

PERO esta no deberá ser la única forma de reconocimiento de los empleadores. Se podría esperar que el compañero de trabajo que trabaja en el equipo de medios llegue temprano, se quede para informar sobre un partido de visitante, entreviste al entrenador después del partido y no llegue a casa hasta la madrugada.

Afortunadamente, ahora eso es raro, pero hubo un tiempo en que estas personas no tenían la opción de llegar tarde ni ninguna otra opción de trabajo flexible para reconocer las numerosas horas que trabajaban y eso tendía a caracterizar (al menos en Inglaterra) la falta de verdadero reconocimiento que recibían los empleados de la industria del fútbol.

La ironía, por supuesto, es que el fútbol existe para alcanzar reconocimiento a través de la entrega de trofeos y medallas. Toda su filosofía se basa en ganar y luego dar una recompensa y revisamos en diferentes partes de este Certificado cómo esta obsesión con la búsqueda de la gloria deportiva puede influenciar los niveles de servicio al cliente en otras partes de la organización futbolística, con esta agresión intrínseca resultando en niveles de servicio pobres o inconsistentes.

Por lo tanto, el reconocimiento y las recompensas son partes clave de cualquier estrategia del Fan Engagement. ¿Cómo se verían en cualquier marco dado?

Primero de todo, tenemos que equilibrar el logro de resultados con la adhesión al proceso. Si le decimos a nuestro equipo que la persona que logre la mayor cantidad de “ventas” obtiene el premio principal, entonces es posible (como hemos visto en la industria de los Servicios Financieros, donde aparecen continuamente nuevas reglamentaciones para



asegurar que los clientes no sean mal vendidos) que personas puedan “tomar atajos” o “torcer las reglas” para lograr ventas y terminen vendiéndole al cliente un producto que no es el adecuado para él.

¡Pero somos parte del fútbol, así que todavía queremos reconocer los logros! ¡Si ganamos, necesitamos un trofeo!

La clave es reconocer también la adhesión al proceso en formas tanto mensurables como ad hoc: en otras palabras, recompensar a la gente que vive los valores del club, cuyos comportamientos demuestran que se han convencido y cuyas acciones contribuyen a mejorar los niveles de compromiso.

Examinemos los principios de reconocimiento y cómo se aplican en una industria diferente: el sector educativo. La Universidad de Míchigan publica un conjunto muy claro de “Principios Fundamentales” de reconocimiento para asegurar el éxito a través de la adhesión consistente a un conjunto de factores importantes.

A continuación, están listados:

1. Vincular el reconocimiento a la misión, visión y valores de la organización. Las decisiones de reconocimiento deben apoyar los principios fundamentales definidos de reconocimiento y objetivos comerciales.
2. Proveer equidad en la distribución de reconocimiento. A todos los miembros del personal se les deberá brindar una oportunidad igual de ser reconocido por los resultados de su trabajo.
3. Brindar reconocimiento por logros específicos.
4. Alentar a los gerentes y supervisores a utilizar el reconocimiento para alentar acciones positivas o reconocer resultados. Se deberán recompensar las acciones que producen resultados positivos y mensurables. Todos los supervisores y gerentes son responsables de asegurar que el reconocimiento esté específicamente vinculado a acciones y contribuciones positivas.
5. Involucrar a compañeros de trabajo, clientes y socios en los esfuerzos de reconocimiento. A menudo, estar al tanto de la contribución que realiza un empleado.
6. Dar reconocimiento de manera oportuna. El reconocimiento dado prontamente es el más efectivo.
7. Enfatizar el reconocimiento de equipo que alienta el trabajo en equipo y fomenta la cooperación necesaria para abordar los objetivos y misiones comerciales estratégicas generales de la Universidad.



8. Cuando sea práctico, enfatizar el reconocimiento no dinerada. El uso del reconocimiento innovador no monetario puede crear un ambiente laboral positivo.
9. Obtener información de los empleados sobre el tipo de reconocimiento que reciben. En las circunstancias apropiadas, se deberá dar a los empleados la oportunidad de brindar información sobre el tipo de reconocimiento que les gustaría recibir.
10. Publicitar las actividades de reconocimiento como los esfuerzos a nivel local.
11. Proveer flexibilidad para decisiones de reconocimiento en la Universidad de Michigan. Se alentará al personal a delegar la responsabilidad de las decisiones de reconocimiento a los más bajos niveles posibles y se eliminarán los procesos de revisión en niveles innecesarios.
12. Incorporar la provisión de fondos para el reconocimiento en la planificación presupuestaria departamental.
13. Se debe brindar atención al reconocimiento al empleado en el proceso presupuestario.
14. Proveer capacitación uniforme para los gerentes y empleados en el uso efectivo del reconocimiento. Se deberá incluir una discusión del proceso de reconocimiento en todos los programas de capacitación gerencial, y se deberán incluir guías de reconocimiento en el paquete de orientación para todos los empleados nuevos.

Lo que ha hecho la Universidad de Michigan, en efecto, es crear un plan/estrategia de reconocimiento del empleado. La clave del éxito será el hecho de que han creado un presupuesto para el reconocimiento. Eso significa que, si un equipo se ha encargado bien de gente difícil, el líder puede sacarlos a cenar para agradecerles ¡sin la necesidad de tener ninguna conversación incómoda con el equipo de Finanzas!

Algunos clubes de fútbol también han vinculado las victorias del equipo con el reconocimiento interno y esta es una gran idea. La desventaja, por supuesto, es que, si el equipo tiene una mala temporada, probablemente sea injusto excluir del reconocimiento a gente que no puede influenciar eso.

Los programas de reconocimiento también son extremadamente poderosos cuando son impulsados por los comentarios de los clientes. ¿Cuántos clubes tienen esquemas donde los aficionados pueden elegir su empleado favorito del día de partido para el reconocimiento? ¿Cuántos tienen a un miembro del personal presentado en la revista el día de partido, programa o sitio web del club cada mes y cuántos realizan una votación posttemporada donde los aficionados pueden decidir cuál es el “empleado de la temporada”? ¡Quizás un socio comercial del club pueda crear algo mágico para él o ella y su familia!



La ausencia de programas de reconocimiento estructurados y sustanciales es síntoma de una industria que todavía está asimilando el cambio de paradigma en ella. Cualquier líder de Fan Engagement que se tome en serio realizar un cambio en el enfoque en su club debe asegurar que el reconocimiento del empleado sea una parte clave de ese plan.

Ejercicio:

Después de haber leído este Tema, ¿cómo haría para “reconocer” a las personas en un equipo de venta de entradas, donde el 90 % de su trabajo es “receptivo” (es decir, se ocupa de las solicitudes de compra y las consultas de información de los aficionados/clientes)?

Establezca cómo haría esto en no más de 4 puntos.

4.2.2 Evaluación comparativa

La comparativa de mercado no es un término con el que todos estén familiarizados, inclusive fuera del fútbol, por lo que en este Tema se dará una descripción de lo que queremos decir por el término y mostraremos cómo se puede utilizar a nivel de club para apoyar el objetivo de crear una cultura de Fan Engagement.

Primero que nada: definámosla en términos generales. **La comparativa de mercado** es un proceso de medición del rendimiento de los productos, servicios o procesos de una compañía comparados con aquellos de otro negocio considerado como el mejor de la industria, alias “mejor de la clase”.

El objetivo de la **comparativa de mercado** es identificar oportunidades internas de mejora y esto no se puede relacionar únicamente con los procesos, productos y sistemas que pueden estar presentes dentro de una organización de rendimiento máximo, sino también en la “forma en que hacen las cosas”. Sí, la idea de la comparativa de mercado cultural está ganando credibilidad, ya que los negocios de todo el mundo reconocen el poder de crear una cultura enfocada.

Claramente, porque los lazos únicos entre los valores de una compañía enfocada en los clientes y la forma en que se comporta su gente no son algo que se puede imitar. Cada compañía tendrá su propia cultura “presente” y una idea de dónde quiere ir, así que si bien usted no puede hacer esto diciendo “¡ahora seamos Disney!”, puede examinar la manera en que Disney da vida a su cultura en el marco de clientes y adaptar estas ideas al suyo propio.



En el fútbol existen clubes que son el “mejor de la clase” que emergen en los diferentes campos de operación característicos de los diferentes marcos en nuestra industria. Por ejemplo, si queremos asegurarnos de que nuestras redes sociales son parte proactiva de nuestra estrategia de Contribución Social, entonces la hermosa idea de AS Roma de acompañar cada nuevo anuncio del fichaje con una foto y detalles de un niño desaparecido, es algo que podríamos adaptar¹. ¿Existe una campaña o actividad local con la que el club ya esté alineado que podría beneficiarse de tal cobertura?

Ya que el concepto de “mejores prácticas” comienza a ganar terreno en el fútbol, especialmente en relación con conceptos tales como Experiencia del Aficionado y Fan Engagement, es notorio que los clubes que lo hacen mejor generalmente tienen una cultura propia muy distinta.

Lewes FC puede ser conocido por su incansable enfoque en la igualdad², pero eso también implica un interés por tratar a todos bien, y, de igual modo, por lo que usted no se sorprendería de encontrar algunas de las mejores comidas disponibles en todo el fútbol³, sin importar la séptima división del juego donde juega el club.

Así que, ¿cómo puede el fútbol adoptar la comparativa de mercado en formas que posibiliten que cada club, liga y asociación se beneficie?

Hoy en día, existe una gran cantidad de foros y conferencias de fútbol, con el énfasis en oír sobre “mejores prácticas” de los profesionales y las personas con las que trabajan. La Fan Experience Company⁴ y la Stadium Business Company⁵ primero establecieron un Foro de la Experiencia de los Aficionados en 2012 (albergado por la ciudad de Turín en Italia) y ahora usted puede oír sobre “mejores prácticas” en conferencias de fútbol como Soccerex⁶ tanto en persona como, pospandemia, en línea.

Estos eventos a menudo parecen estar diseñados y poblados por los clubes, asociaciones y ligas de élite, así como proveedores globales de servicios. Sin embargo, también hay organizaciones como la Future of Football Business⁷, que atienden a clubes distintos de los que se clasifican regularmente para la UEFA Champions League, por ejemplo.

¹Cuenta de Twitter de AS Roma: <https://twitter.com/ASRomaEN/status/1313836271295438850>

²Noticias del Club, “Equality FC - a level playing field for women”
<https://www.lewesfc.com/article/equality-fc-a-level-playing-field-for-women>

³“Lewes FC reabre el Rook Inn” <https://lovelewes.com/2020/lewes-fc-reopens-the-rook-inn/>

⁴The Fan Experience Company, www.fanexperienceco.com

⁵Stadium Business Company, <https://www.xperiology.com/>

⁶Soccerex, <https://www.soccerex.com/>

⁷Future of Football Business, <https://futureoffootballbusiness.com/>



También en revistas. FC Business⁸, la revista especializada en negocios del fútbol del Reino Unido, en la que su profesor escribe una columna mensual sobre la Experiencia de los Aficionados y el Fan Engagement y donde las características de “mejores prácticas” aparecen regularmente.

Las organizaciones como Supporters Direct Europe⁹ son las organizaciones de preferencia para las mejores prácticas en áreas como SLO (Oficiales de Enlace con los Aficionados), mientras que los expertos como Kevin Rye¹⁰ brindan asesoramiento y ejemplos de mejores prácticas a clubes que desean mejorar la consulta, el diálogo y también la gobernanza.

Federaciones como la UEFA organizan cada vez más eventos para compartir las mejores prácticas en cada área de su operación mientras que su programa GROW¹¹ ayuda a países en desarrollo a aumentar la participación y concurrencia, mientras que muchas asociaciones nacionales ahora aprecian los beneficios reales, particularmente en términos del poder motivador, de identificar y compartir las mejores prácticas.

Muchas ligas también hacen lo mismo. Cada abril, la EFL (Liga de Fútbol Inglés), la segunda, tercera y cuarta división del fútbol inglés, alberga un evento de clubes para revisar los resultados de sus programas Family y Away Fan Excellence. En estos eventos, a los que concurren representantes de cada uno de los 72 clubes, los asistentes pueden ver quien lidera en diferentes áreas de Experiencia de los Aficionados, por punto de contacto y por división.

Los informes de Family Excellence que cada uno recibe después de sus evaluaciones también contienen comparativa de mercado. Brindan detalles del desempeño individual del club en cada punto de contacto de la experiencia de los aficionados del día de partido y luego muestran cómo se clasifican frente a otros en su liga y luego entre el total de los 72 clubes miembros. Lo que esto significa, en términos simples, es que un club que apenas alcanza la cuarta división puede en realidad encontrarse al tope de la liga por “amabilidad”.

Cuando ese es el caso, los mejores clubes “en la cancha” están deseosos de saber qué es lo que hacen y cómo lo sostienen.

⁸ FC Business , www.fcbusiness.com

⁹ Supporters Direct Europe, www.sdeurope.com

¹⁰ www.faninsights.co.uk

¹¹ “UEFA Grow committed to growing European football”, <https://www.uefa.com/insideuefa/football-development/grow/>



Figura 2. Informe de “fin de temporada” de Family Excellence



Fuente: EFL (2019) Extraído en octubre de 2020 de <https://www.efl.com/>. Captura de pantalla hecha por el autor.

En la imagen anterior (un extracto genuino del informe de “fin de temporada” de Family Excellence recibido por un club de la segunda división)¹², puede ver cómo rindieron en general (frente al total de 72 clubes) y luego dentro de su propia división. Tener esta información motiva mucho a los clubes y contribuye a crear una cultura de logros y mejoras en toda la Liga.

Finalmente, existe el nivel más informal de comparativa de mercado para considerar: aquel de simplemente asistir a un juego en un club de “mejores prácticas” (quizás en un deporte similar, pero fuera del fútbol). El líder de Fan Engagement también busca expandir los horizontes, para ver cómo diferentes negocios abordan “puntos de contacto” comunes y ver qué se puede “pellizcar” y adaptar para su uso dentro de su propio club.

¹² Copyright EFL (2019)



Con el temor de la mayoría de los clubes semiprofesionales y no de liga al impacto a largo plazo de la Covid-19 en el 2020, algunos descubrieron que era su temporada más exitosa, en términos de ingresos comerciales generados. ¿Cómo se podría lograr eso?

La consultora de Marketing de Fútbol y Medios, Charlotte Richardson, es una socia del club de séptima división Margate FC. En un correo electrónico en octubre de 2020 me dijo:

“En Margate ya hemos vuelto a una relativa normalidad hace algunos meses. Uno de los principales aspectos positivos que surgieron de la oscuridad ha sido el lanzamiento de nuestro canal de YouTube. Fan Engagement con un enfoque realmente digital: hemos disfrutado más de 30 000 vistas al ofrecer la transmisión en vivo gratis y las estadísticas nos han ayudado a atraer más patrocinadores (comerciales) que en las últimas cuatro temporadas en las que he estado involucrada. Por lo tanto, aunque suene absurdo, ha sido nuestra mejor temporada comercial y es temporada de Covid. Recompensa porque el club está en el fondo y prioriza a los aficionados, es lo que yo siento”.

La comparativa de mercado es otra de esas áreas que comienza a afianzarse en la industria del fútbol y se espera que mi énfasis en proporcionar el mayor número posible de casos de estudio específicos en este material de estudio haga de este Certificado de Fan Engagement del Barça Innovation Hub otro punto de referencia esencial para el futuro líder del fútbol.

Ejercicio:

¿Cuál es la mejor manera de acceder a las “mejores prácticas” en el fútbol en su país? Enumere las diferentes oportunidades. ¿Existe una brecha? ¿Cómo la abordaría?

4.2.3 Evaluaciones internas (comprador misterioso)

En este Tema describiremos el Cliente Misterioso y consideraremos su potencial de uso dentro de un marco futbolístico. El Cliente Misterioso ha sido un proceso que ha acompañado el ascenso del cliente en las operaciones comerciales de manera global, porque es una forma de ver la experiencia a través de los ojos del cliente.

Esta perspectiva externa, por lo tanto, puede ser una forma útil de evaluar niveles de servicio, de modo que se pueden realizar mejoras y, como hemos explorado en esta Unidad, se puede reconocer a los compañeros de trabajo por su contribución.



Claramente, a medida que el fútbol ingresa en una era de compromiso, tener esta herramienta será importante, pero, primero que nada, definamos el proceso de modo que lo comprendamos completamente, su potencial y cómo se podría aplicar en el marco futbolístico.

En términos simples, el Cliente Misterioso es un proceso donde un evaluador que se hace pasar por cliente realiza transacciones con una organización y luego provee los comentarios sobre la calidad de la transacción. Es común en los servicios de venta minorista, hospitalidad y de tiempo libre, pero también se puede aplicar en línea y también a un marco B2B (donde el evaluador se hace pasar por un representante de un negocio haciendo transacciones con otros). El objetivo es verificar si se están aplicando los estándares o niveles de servicio preacordados.

Los beneficios son claros: si se lo realiza de manera adecuada, el proceso puede identificar fallas en el proceso y ayudar a las organizaciones a realizar mejoras, pero, por supuesto el cliente misterioso también tiene sus desventajas. Por lo tanto, antes de embarcarnos en este enfoque en el fútbol, comprendámoslas.

Primero de todo, la mayoría de los programas de cliente misterioso son continuos, a gran escala e informados regularmente. Esto significa que grandes negocios minoristas, por ejemplo, pueden extraer tendencias de la “panorama general” que emerge, más que de una evaluación individual. Por lo tanto, si usted está utilizando cliente misterioso como herramienta para entender los niveles actuales de servicio al cliente o calidad del producto, necesita asegurarse de que los datos que produce son de un tamaño de muestra suficiente como para hacer que el resultado sea significativo.

Otra consideración es recordar que el cliente misterioso se diseña principalmente para asegurar que se están cumpliendo los estándares actuales y se brinda calidad de producto. Eso está bien, siempre y cuando esta sea la causa por la cual usted ha implementado tal enfoque. Sin embargo, esto no le dice si sus estándares actuales o estándares de calidad son realmente adecuados para el cliente y este es un error que cometen muchas organizaciones.

Claramente se necesita tener alguna información del cliente sobre cuáles deberían ser estos estándares, así que siempre tenga en cuenta que esto debería venir antes de que se embarque en un programa para evaluar la calidad de su entrega.

Pero también es válido utilizar el cliente misterioso para tratar de descubrir temas que pueden ayudarlo a entender mejor las experiencias de los clientes, de modo que cualquier intervención de mejora realmente vaya a ser significativa.



Por ejemplo, imagine un gran almacén minorista, como Sears en los EE. UU., John Lewis en el Reino Unido o El Corte Inglés en España. Imagine que ha lanzado una tarjeta de crédito en la tienda con su socio de servicios financieros y, para ello, ha colocado bienes promocionales alrededor de las cajas. Si va a evaluar sus empleados según la calidad de su contribución a la experiencia (probablemente sea uno de los factores más grandes en lograr la puntuación más alta) y quizás reconocerlos por esto, entonces asegúrese de que el evaluador se enfoque en estos artículos.

“A modo de anécdota, sé de un gran almacén en el Reino Unido donde el miembro del personal no podría haber hecho más para el Cliente Misterioso, pero el puesto promocional de la tarjeta de crédito estaba ubicado en el ángulo equivocado. La calificación resultante fue de 3/5, lo que resultó en un compañero de trabajo extremadamente irritado y la impresión de que la organización considera los anuncios más impactantes que la contribución de su gente. El Cliente Misterioso puede terminar desgastando al personal en contacto con los clientes y desmotivándolo, cuando en realidad apunta a ayudarlos al encontrar brechas en el diseño del servicio.

El Cliente Misterioso, cuando es realizado por un evaluador externo (que a menudo es de agencias profesionales de cliente misterioso), ofrecerá varias declaraciones que describen los niveles deseados de servicio. Dependiendo de la experiencia o experiencias que tiene el evaluador, se dará una puntuación a cada elemento de la transacción.

Usualmente hay varias otras evaluaciones en cualquier período de medición dado antes de que se envíe una calificación a la sucursal, punto de venta o tienda. Según la puntuación alcanzada, el gerente felicitará (posiblemente recompensará o reconocerá) al equipo por su trabajo o encontrará las formas de abordar cualquier problema.

Esto vuelve a poner en juego un punto clave: adoptar un enfoque de equipo. Si, digamos, el comprador visita la tienda 6 veces en cualquier periodo dado y en 4 de las ocasiones ve al mismo miembro del personal. Normalmente, los miembros del personal no son nombrados ni descritos, a menos que suceda algo realmente malo o excepcionalmente bueno, así que, ¿qué hace usted como líder cuando tiene los resultados? A causa de que el Cliente Misterioso tiene la intención de ser un proceso anónimo, es importante no seleccionar a miembros individuales del personal. En el caso de un gran resultado, es importante agradecerle al equipo y, por el contrario, si hay mejoras de oportunidades, es importante abordarlas junto con todo el equipo.



Para ser justos, a la mayoría del personal en contacto con los clientes no le gusta ni confía en el cliente misterioso ya que siente que es una muestra demasiado pequeña; no reconoce los factores de contexto; a menudo se enfoca en algo incorrecto (ver el ejemplo de la promoción de la tarjeta de crédito mencionado anteriormente) o se utiliza para seleccionar y criticar a miembros individuales del personal.

También, más que brindar más detalles sobre lo que sucedió (para justificar una calificación, por ejemplo), al comprador raramente se le pide que provea un detalle completo de cómo se podría mejorar el servicio; cómo lo hizo sentir o, ciertamente, si se sentiría con confianza de recomendar al proveedor” (experiencia de Mark Bradley).

Así que, ¿cuáles son las oportunidades en el fútbol de adoptar ese enfoque?

Para un club nuevo en el recorrido del Fan Engagement, es una forma excelente para experimentar cómo se siente ser un aficionado; para entender la totalidad de la experiencia y comenzar el proceso de mejora. Pero, lo que es absolutamente más importante, esta nueva perspectiva puede transformarse en un catalizador del cambio dentro del club, como veremos en el próximo Tema.

Así que, por ejemplo, en cada punto donde el club interactúa con los aficionados, hay una oportunidad de introducir un elemento de Cliente Misterioso. Si tiene un equipo grande de venta de entradas, con la mayoría de las transacciones realizándose en línea y solo consultas específicas y llamadas en circunstancias excepcionales realizadas por teléfono, pensaría en cubrir tanto la transacción en línea, como la transacción física, en su esquema de Cliente Misterioso.

Haría esto por dos razones: para medir el rendimiento en contraste con un conjunto de estándares de experiencia del cliente ya acordadas o como parte del proceso de entender qué sucede en una interacción típica del cliente, de modo que pueda agregar eso a los otros datos y comenzar el proceso de mejora.

Recuerde también que muchos Clientes Misteriosos son agentes. Se les paga por cada evaluación que realizan. Como están las cosas en 2020, cuando se compila este material de estudio, muy probablemente tengan experiencia en evaluaciones de venta minorista, hospitalidad o tiempo libre, más que en fútbol. Entonces, ¿cómo explica el aspecto emocional de la relación entre el aficionado al fútbol y su club o selección nacional? Abordaremos esto en el próximo Tema.



En general, el Cliente Misterioso puede contribuir a ayudarlo a entender cómo se entregan los servicios o productos y también a ver si los niveles planificados previamente de experiencia del cliente son alcanzados. O también puede ayudarlo a seleccionar temas que apoyarán a sus más amplias ambiciones de mejora. Pero tiene sus limitaciones y, a causa de que podría socavar otro trabajo positivo que está haciendo (si no se lo diseña bien), uno deberá considerar cuidadosamente su uso y ser absolutamente claros sobre sus objetivos.

Ejercicio:

En su club, la mayoría de las renovaciones de abono de temporada se realiza en línea, con una minoría cara a cara en la boletería y alrededor del 20 % por teléfono. Naturalmente, también hay consultas que se atienden en línea y por teléfono.

El club desea introducir un proceso de Cliente Misterioso, pero todavía no sabe exactamente qué estándares deben alcanzarse o cumplirse. Entonces, ¿cómo diseñaría un programa Cliente Misterioso para ayudar al club a captar los temas en los que se enfocará el programa definitivo impulsado por evaluadores?

4.2.4 Evaluaciones profesionales externas

Entonces, tomando los principios del Cliente Misterioso y aplicándolos a los desafíos asociados con la búsqueda del Fan Engagement, usted tiene dos enfoques diferentes.

Puede utilizar el proceso para obtener conocimientos sobre la experiencia del aficionado (en general, de naturaleza cualitativa, descriptiva y apropiada para cosas que no se miden fácilmente, como las cualidades de la interacción humana) para luego utilizarlas como entradas para el desarrollo más amplio del Fan Engagement en el club, o puede utilizarlo como una intervención cuantitativa (cosas que pueden medirse y contarse y, por lo tanto, pueden mostrar significancia estadística, como la frecuencia con la que un compañero de trabajo ofrece un servicio específico en las circunstancias en las que sería apropiado o beneficioso para el cliente) al medir un proceso suficientes veces para ver si se adhiere a los estándares de la experiencia del aficionado.

Su profesor comenzó esta carrera en Fan Engagement como resultado directo de adaptación a sus principios, para apoyar el deseo de una Liga de no solo mejorar la experiencia familiar en toda una liga de tres divisiones, sino para crear un catalizador para que los clubes piensen de manera diferente sobre las necesidades de los grupos de aficionados existentes y potenciales.



Después de haber dicho eso, a medida que el proceso evolucionó para satisfacer las cambiantes necesidades de los grupos objeto (familias) y cambios macrosociales más amplios (tecnología digital, tales como los teléfonos inteligentes y el auge de las redes sociales como una herramienta de comunicaciones), también podría ser considerado como una intervención cuantitativa. Esto se debe a que mientras cada club recibe dos visitas de evaluación general (generalmente contienen más de 30 páginas A4 de detalles que abarcan cada “punto de contacto” experimentado por el evaluador), lo cual es de naturaleza definitivamente cualitativa, el programa ya ha sido ejecutado durante 14 temporadas, por lo tanto brinda 28 informes individuales para cada uno de los 72 clubes durante ese tiempo y, a nivel de la Liga, ha brindado más de 2 000 informes individuales detallados durante ese tiempo.

Este proceso ha evolucionado para brindar un enfoque cualitativo a nivel de club local, pero un enfoque más cuantitativo cuando la Liga recoge todos los datos. Este último hecho le permite a la Liga identificar dónde hay “brechas” en la Experiencia de los Aficionados para familias y lo que se necesita hacer para abordarlas, pero también le permite a la liga enfocarse en “el panorama general” y utilizar los datos para fomentar una preparación para el cambio y una determinación de mejorar dentro de los clubes (y, por lo tanto, atraer más familias).

Entonces, ¿cómo ha evolucionado este enfoque con las temporadas? ¿Qué resultados ha alcanzado y qué pueden aprender de este caso de estudio otras asociaciones y ligas?

El programa comenzó oficialmente (en términos de brindar un servicio directo a los clubes) en 2007/2008, pero un año más tarde se realizó una investigación cualitativa importante.

Su profesor y su joven familia (compañera e hijos, de 10 y 7 años) asistieron a 30 partidos durante la temporada previa (desde finales de septiembre hasta mediados de abril).

Se eligieron 5 clubes al azar para representar a cada división y se visitó cada club dos veces: una vez por la familia asistiendo al juego como aficionados del equipo local y una vez por la familia asistiendo como aficionados del equipo visitante.

La idea no fue ver lo bien que les iba a los clubes, sino más bien descubrir QUÉ estaban haciendo. ¿Cómo experimentó cada miembro de la familia las experiencias ofrecidas por cada club? ¿Cuáles fueron sus expectativas y cómo las afectó la experiencia? ¿Cuáles puntos de contacto fueron los más importantes para una nueva familia que asiste a su primer partido y cuáles fueron los menos importantes? ¿Hasta qué grado podían los empleados individuales del día de partido del club fijar el tono o influenciar las

percepciones generales de la familia? Finalmente, ¿había ejemplos de buenas prácticas que podrían compartirse con otros clubes?

“Fundamentalmente, la EFL decidió compartir los resultados de este piloto en persona, no solo al invitar a su profesor, sino también al extender una invitación al resto de la familia. Luego de haber escuchado el contexto y la oportunidad y luego revisado los datos producidos por la familia (en la forma de informes escritos, comentarios de cada miembro de la familia sobre cada experiencia y luego adjudicándole puntajes), se invitó al resto de la familia a responder preguntas, compartir más opiniones y detalles sobre su experiencia.

Por supuesto, yo ya era un escritor publicado de Experiencia del Cliente, así que los conceptos en el centro de este programa estaban, en mi mente, bien establecidos. No había estándares de Compromiso Familiar existentes, por lo que este programa fue un intento de descubrir los temas que podrían proveer información a tal lista. Pero, lo que es más importante, se sintió como que lo más importante era hacerle saber a los clubes cómo es realmente para las nuevas familias.

Había representantes de clubes presentes ese día con los cuales todavía estoy en contacto. Algunos reconocieron las barreras culturales que habían evitado que los clubes adoptaran la perspectiva de los aficionados y compartieran estas dificultades y eso condujo a la Liga a reflexionar y ofrecer a los clubes la idea de un programa estructurado a lo largo de la temporada donde cada club (no solo 15 de ellos) recibiría datos de una familia visitante real (1) al comienzo de la temporada y luego nuevamente (2) más tarde para ver qué progreso se había hecho” (experiencia de Mark Bradley).

En el primer par de temporadas del esquema, se contrataron familias auténticas (todas de la red de su profesor, la mayoría de las cuales ya eran profesionales de Experiencia del Cliente y a quienes también les gusta el fútbol). Lo que se volvió importante fue encontrar gente que pudiera ser objetiva, pero que también pudiera lidiar con algunos de los desafíos que podría ofrecer un primer viaje al fútbol. Por lo tanto, por ejemplo, nos aseguramos de que en cada grupo familiar hubiese al menos una persona que tuviera experiencia previa en concurrir a un juego, mientras que nos aseguramos de que otros en el grupo compilaran el informe. Esto significó que cada familia sabía cómo asegurarse de experimentar cada punto de contacto y no perder, por ejemplo, un viaje a la tienda del club porque los niños querían ingresar.

En el primer par de años, también se brindaron comentarios sobre la experiencia de las familias que venían a los juegos como aficionados del equipo visitante, pero se sintió (y



los clubes fueron la principal voz en la determinación del curso de acción) que deberíamos enfocarnos en la experiencia de la nueva familia de “aficionados locales”.

Durante el transcurso de las primeras 10 temporadas del esquema, se realizaron varios cambios menores. Se creó un equipo de asesores más pequeño y experimentado, una vez que tuvimos una imagen clara de lo que la experiencia *debería ser*. Muchos de esos evaluadores todavía apoyan el programa muchos años más tarde y a menudo se sorprenden de todos los cambios que han hecho los clubes.

La EFL está interesada en asegurarse de que los clubes obtengan lo mejor del esquema, de modo que los revisan regularmente, recogen comentarios formales e informales de los clubes y les permiten conducir la dirección del programa (en sí mismo un gran ejemplo de adoptar un enfoque dirigido al cliente, ya que los clubes también son los clientes de la liga).

A medida que se hizo más clara la visión de lo que era una familia que asistía a su primer partido, también la documentación de evaluación evolucionó para reflejar que, considerando las crecientes expectativas a medida que, durante el transcurso de los 14 años del programa, las redes sociales se han consolidado, los teléfonos inteligentes son ahora la forma principal de comprar artículos y la idea de llevar efectivo está empezando a ser menos común.

Además de esto, el reconocimiento y la comparativa de mercado también se han transformado en elementos más grandes del esquema, para reflejar la necesidad de basar la toma de decisiones en evidencia objetiva y facilitarles a los clubes el conocimiento sobre dónde están las mejores prácticas, de modo que puedan ir y concurrir a otro club como un aficionado y ver qué hacen.

Quizás la mejor manera de mostrar el valor del esquema no es solo enfocarse en los 6 millones más de niños que concurren a los partidos después de sus primeras diez temporadas, sino en lo que nos enseña sobre establecer el cambio en marcos futbolísticos.

Su profesor recientemente conoció al CEO de un equipo de críquet. Había ingresado recientemente al club, después de trabajar en el fútbol durante más de dos décadas. Su visión era que el problema más grande con el cambio es que los negocios establecen un cambio y luego esperan que las cosas hayan cambiado significativamente en unos pocos meses. “Debería ser al menos un programa de 5 años”, opinó. “Porque hasta que se transforme en “la forma en que hacemos las cosas”, no conducirá a ningún cambio real”.



El programa Family Excellence de la EFL está ahora en su 15ª temporada¹³ y, a pesar de los desafíos presentados por la pandemia en 2020, sigue estando bien apoyado por los clubes, con niveles récord que logran el estado esperado.

Los clubes que lo adoptaron en los primeros años, como el Cardiff City, Huddersfield Town, Middlesbrough, Doncaster Rovers, Norwich City y Queens Park Rangers, se han convertido en centros de mejores prácticas ellos mismos, mientras incluso en aquellos donde se observó resistencia en las primeras temporadas del esquema, ahora reconocen su validez, al grado de que ahora ha sido reconocido como un esquema de “mejores prácticas” en la industria deportiva en general¹⁴.

Los principios del esquema ahora se verán en esquemas por todo Europa, en fútbol femenino y masculino en todos los niveles del juego. De todos modos, todavía estamos aprendiendo y, si bien esto les ofrece a las Ligas y Asociaciones Nacionales una ruta útil para crear el cambio y la mejora en su forma presente, será interesante ver cómo el concepto de evaluaciones externas profesionales de la Experiencia de los Aficionados evoluciona en el futuro.

Ejercicio:

Usted es el CEO de una Liga con dos divisiones de 12 clubes cada una. El 40 % de los clubes están ubicados dentro de 15 km de la capital del país, donde está localizada su oficina.

De manera anecdótica, usted sabe que la experiencia de aficionados discapacitados es pobre o al menos inconsistente. Actualmente usted no tiene datos reales de la situación, pero la junta de la Liga insiste en que la situación mejore, no solo porque quieren hacer la liga más diversa, igual y accesible, sino porque también quiere asegurarse de que las nuevas reglamentaciones gubernamentales sobre acceso de discapacitados se cumplan y que la Liga no sea sancionada o amonestada por un mal rendimiento.

Estas reglamentaciones entrarán en vigencia inmediatamente, pero las organizaciones tendrán 3 años para demostrar el cumplimiento. ¿Cómo podría un programa de Cliente Misterioso ser parte de la solución? Describa cómo utilizaría usted tal enfoque para apoyar una mejora en las experiencias de los aficionados discapacitados.

¹³ “EFL Clubs highlight importance of family”, <https://www.efl.com/news/2020/september/efl-clubs-highlight-importance-of-family/>

¹⁴ “EFL Family Excellence scheme earns recognition at Sports Business Awards”, <https://www.efl.com/news/2018/june/efl-family-excellence-scheme-earns-recognition-at-sports-business-awards/>



Referencias

Continuous Improvement Tools and Techniques. (n. d.). *Planview*.
<https://www.planview.com/resources/articles/continuous-improvement-tools-techniques/>

Force Field Analysis: Analysing the Pressures for and Against Change. (2020). *Mindtools*.
https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_06.htm

Osborn, A. (1979). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving*. Charles Scribner's Sons

Richardson, C. (2020, October). Unpublished interview conducted by Mark Bradley [Phone interview].

The Guiding Principles of Recognition. (n. d.). [PDF file]. Retrieved from
<https://hr.umich.edu/sites/default/files/guiding-principles-of-recognition.pdf>

What is a KPI? Measure your performance against key business objectives. (2020). *Klipfolio*.
<https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator#KPIeffective>

Klipfolio (2020) What is a KPI? Measure your performance against key business objectives
Klipfolio Website (s.f.) [online] Disponible en:
<https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator#KPIeffective>

Mindtools (2020) Force Field Analysis: Analysing the Pressures for and Against Change
Mindtools Website (s.f.) [online] Disponible en:
https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_06.htm

