

Módulo 2. Membresías de los fanáticos - Monetizar la exclusividad y la demanda

Unidad 4.2

Introducción

En esta sección del curso, discutiremos el concepto de las membresías de los fanáticos. Esta es otra importante fuente de ingresos que se ha desarrollado en la era moderna y se basa en los conceptos de gestionar la exclusividad y la demanda de estas membresías.

En este módulo, cubriremos las membresías de los fanáticos, qué eran y en qué se han convertido. También hablaremos sobre cómo los clubes de fútbol pueden crear exclusividad y demanda para luego centrarnos en lo que sucede cuando lo hacen bien y cuando lo hacen mal.

Membresías de los fanáticos

En esta primera sección, hablaremos sobre las membresías de los fanáticos, qué son y cómo han evolucionado con el tiempo. Para la última parte de esta sección, hablaremos sobre la forma que podrían tomar en el futuro. Pero primero, ¿qué son?

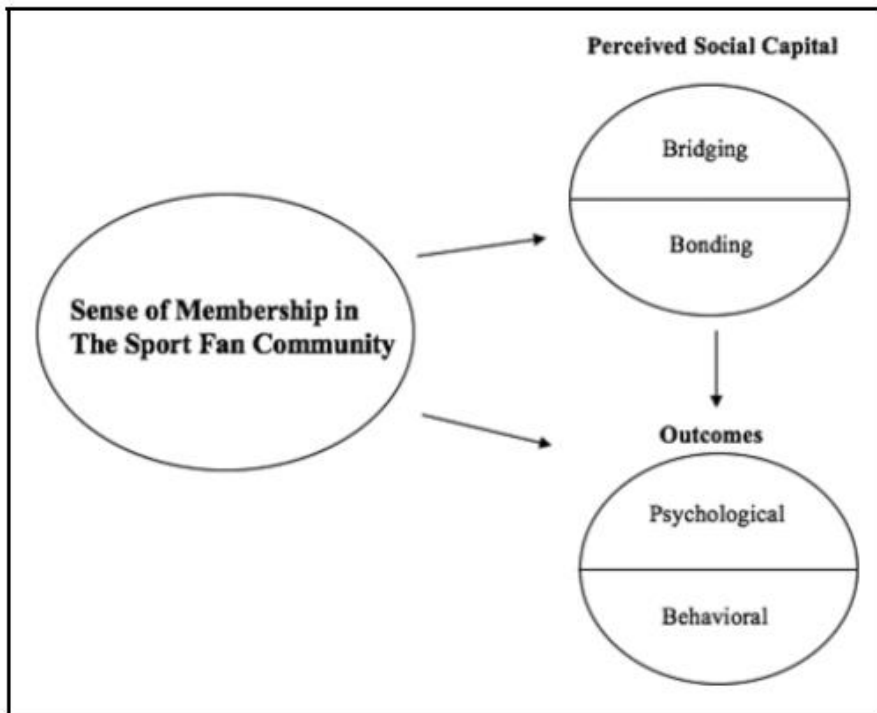
¿Qué son?

Las membresías de los fanáticos tienen su historia dentro de los clubes de fanáticos. Los clubes de fanáticos son un grupo colectivo de personas que se centran en una persona, banda, club o equipo, y dedican cantidades considerable de tiempo y otros recursos, incluyendo dinero, para seguirlos. Están motivados y organizados, y tienen una fuerte conexión con la persona o grupo que siguen. Los clubes de fanáticos con este formato han existido por muchos años y han sido un elemento básico en industrias como la música y el deporte, ofreciendo a quienes son miembros un sentido de comunidad con personas afines que podrían ser muy necesarias (Hume, 2022).

La importancia de estas comunidades no se debe subestimar y, para explicar aún más este punto, el trabajo de Mastromartino et al. (2020) sugiere que la membresía de un individuo en una comunidad, en este caso fanáticos del deporte, podría tener beneficios para el individuo que van más allá de recibir noticias primero. Esto está detallado en la imagen 1 a continuación.



Imagen 1 Sentido de pertenencia en la comunidad de los fanáticos del deporte



Fuente: Mastromartino *et al.*, 2020, p. 4.

Perceived Social Capital	Capital social percibido
Bridging	Puente
Bonding	Vínculo
Outcomes	Resultados
Psychological	Psicológico
Behavioral	De conducta
Sense of Mermership in the sport fan community	Sentido de pertenencia en la comunidad de fanáticos del deporte

Al ser miembro de estos grupos, la persona tiene acceso a un capital social extra que los puede ayudar tanto dentro como fuera de estos grupos. Esto se debe a que la membresía abre relaciones beneficiosas con otros individuos que pueden ayudar a ambos en su vida cotidiana fuera del grupo de fanáticos. Si un individuo interactúa y crea nuevas relaciones con otros, a menudo también recibirá beneficios intangibles adicionales, como beneficios psicológicos que pueden hacer que se sienta bien consigo mismo.

Centrándonos de nuevo en el lado empresarial, algunos clubes de fanáticos y esquemas de membresía se han convertido en negocios lucrativos para los propietarios de estos espacios, ya sean virtuales o no, produciendo contenido como productos vinculados, contenido escrito o acceso anticipado a entradas a través de los propios clubes de fanáticos.

Las membresías de los fanáticos han seguido desarrollándose a lo largo de los años, y aunque la gran mayoría son dirigidas como iniciativas independientes por los propios fanáticos, otras se han trasladado o han sido creadas. Ahora hay un número creciente de clubes de fanáticos y esquemas de membresía que son dirigidos por la gestión del mismo club o artista. Este traslado les ha permitido tener más control sobre el contenido y los productos compartidos con sus fanáticos y, de hecho, sobre cómo se realiza el intercambio.

Antes las personas que dirigían estos esquemas de membresía tenían que crear productos o acceder a ellos. Y, muchas veces, no obtenían la autorización de la entidad, por ejemplo, del club que seguían. Ahora estos esquemas sí lo permiten. Los fanáticos pueden inscribirse directamente en un club y obtener el acceso de inmediato. Entre otras cosas, acceden a cosas como imágenes detrás de escena, lanzamientos de entradas anticipadas o mercancía de edición limitada.

Membresías de los fanáticos en el deporte

Las membresías de fanáticos son una parte integral del discurso de los fanáticos del deporte moderno. Los equipos, clubes y organizaciones deportivas de todo el mundo ofrecen la oportunidad a sus fanáticos de convertirse en miembros de la organización. Esto no es diferente en el fútbol, en el que los clubes siempre han sido, en cierta forma, organizaciones de membresía. La fundación de muchos de los clubes modernos más grandes se dio cuando los miembros de un grupo decidieron formar un equipo de fútbol ellos mismos. Los miembros votaban cosas como quién debería liderar el equipo por un cierto período, cuáles deberían ser los colores del club y dónde debería jugar el club.

Algunos clubes continúan practicando estos ideales originales de membresía hasta el día de hoy. Barcelona FC es una de esas organizaciones de membresía. En la actualidad Barcelona FC tiene un estimado de 146.000 miembros en su organización con una membresía que tiene un costo de 185 euros por año. La membresía del club les permite a



los miembros acceder a descuentos en las entradas para los partidos, acceso a Barça TV, y la oportunidad de votar en los asuntos y las elecciones del club.

Algunos dependen de un grupo de inversores o un único inversor para tomar las decisiones y dirigir el club, pero mantienen su esquema de membresías. Estos tienen más en común con los clubes de fanáticos que mencionamos al inicio de este módulo. En muchos casos, esto limita la capacidad de estos fanáticos para tomar decisiones significativas sobre el club. En cambio, estos esquemas están diseñados para que los aficionados puedan obtener acceso prioritario a cosas que les importan y los clubes puedan estar al tanto de quién podría comprar productos existentes o nuevos.

Esto no quiere decir que estas relaciones no sean útiles a pesar de su posible unidireccionalidad. Los clubes de fútbol están limitados en un factor clave: el tamaño de su estadio. Las entradas para el estadio en el que juegan normalmente se agotan, por lo que es sensato que un fanático que desee formar parte del entorno que le asegure estar en los primeros lugares de la fila.

No son solo los grandes equipos los que ofrecen estas membresías; algunos las incorporan como parte integral de su oferta. El esquema de membresía de fanáticos de Wycombe Wanderers mencionado anteriormente, que otorga acceso a entradas, pero actúa como un servicio de suscripción y se lanzó en 2021, demuestra que los clubes están mejorando la forma en que manejan las membresías.

Incluso puede surgir el debate de fanático real vs. el fanático falso que cubrimos en el curso anterior. Para recapitular brevemente lo que dijo Giulianotti (2002), se puede decir que algunos fanáticos están más que felices de interactuar con su club de esta manera, sintiendo que la conexión ofrecida por estos esquemas formales de membresía les permite mostrar su fanatismo a los demás. Ser parte de esta membresía les brinda los beneficios psicológicos que discutimos anteriormente y les permite interactuar con personas con ideas afines.

Sin embargo, también podemos señalar que, para algunos fanáticos, incluso para aquellos a los cuales el club les despierta una profunda pasión, estos esquemas formales de membresía no son bienvenidos. Los ven como una "hipercomodificación" más del fútbol (Giulianotti, 2002). Estos fanáticos, aunque compraran entradas para temporada para acceder a los partidos del club, desean proteger sus tradiciones y, por lo tanto, serán reacios a participar en un esquema de membresía liderado por el club, ya que esto no formaba parte de sus prácticas de fandom iniciales.

Monetización de membresías de fanáticos

En los comienzos de estos clubes de fanáticos y esquemas de membresía, que se centraban principalmente en la música y los artistas, el objetivo para aquellos involucrados no era ganar dinero, sino compartir un interés. Sin embargo, esta área



genera ingresos y últimamente, las ganancias se convirtieron en una parte clave de los objetivos generales de las personas o grupos involucrados.

Se pueden generar ingresos de maneras muy diversas a partir de los esquemas de membresía de los fanáticos. En primer lugar, se cobra una tarifa por ser miembro de los esquemas; esto se puede hacer de forma mensual o anual, como hemos visto en el caso del Barcelona FC (Hume, 2022). Cuánto cobrará cada organización depende, por supuesto, de ellos; por ejemplo, British Cycling cobra una membresía anual de £26 sin importar la edad (British Cycling, 2022), mientras que Tottenham Hotspur tiene una variedad de tarifas que van desde los £20 para miembros junior hasta £48 para adultos (Tottenham Hotspur, 2022). El monto que se cobra depende de diversos factores, uno de los principales puede ser la popularidad de un equipo, producto o individuo. Por ejemplo, un equipo como Tottenham, que compite en la Premier League y en varias competiciones europeas con jugadores de clase mundial, es más probable que pueda cobrar cifras mucho más altas, y lograr que los fanáticos las paguen, que un equipo en los escalones más bajos de las ligas de fútbol. Discutiremos las complejidades de la demanda en la siguiente sección.

Otras organizaciones eligen no cobrar por la membresía de estos grupos. Permiten que los consumidores se registren de forma gratuita, generalmente solo con una dirección de correo electrónico. Al registrarse en estas membresías gratuitas, los consumidores acceden a contenido que solo está disponible para miembros y no para el público en general, a pesar de no pagar por ello. Incluso pueden acceder a otros beneficios, como lanzamientos anticipados de entradas o noticias semanales. Esta práctica a menudo se observa en organizaciones a gran escala con listas de correo extensas, como federaciones nacionales o mega eventos.

El beneficio de adoptar este enfoque para una organización es que obtienen detalles de sus fanáticos, lo que puede ayudarles a adaptar sus ofertas de productos o servicios a personas que sean más propensas a comprarlas. Esto dará un mayor retorno sobre el costo de la promoción al lograr un nivel más alto de ventas. Además, la organización tendrá una lista de clientes potenciales que podrían, a futuro, convertirse en clientes que paguen. Muchas veces, las organizaciones llegan a vender estas listas de membresía a otras organizaciones para obtener ingresos adicionales. Si esto sucediera, debería estar contemplado en un acuerdo al que los clientes tienen acceso cuando se inscriben en la membresía.

Ahora hay muchas organizaciones que ofrecen una combinación de membresía gratuita y paga. A esto lo hacen por varias razones. Como hemos visto anteriormente, ofrecen la lista de membresía gratuita para impulsar sus propios objetivos de marketing y tener una posible fuente de ingresos al alcance de su mano. Con la membresía paga, la organización accede a aquellos fanáticos que pueden y están dispuestos a contribuir financieramente. Estos fanáticos son los que una organización deportiva necesita, ya que sus



contribuciones financieras pueden ayudarla a equilibrar los libros contables/ los balances o incluso a obtener ganancias.

Estos fanáticos pueden segmentarse en función de lo que estarían dispuestos a pagar para que la organización pueda interactuar con ellos de acuerdo con sus expectativas. Cuando una organización adopta esta práctica, las opciones se muestran como diferentes niveles de membresía, por ejemplo, bronce, plata y oro. Podemos ver algo similar en la siguiente imagen, que detalla la estructura de membresía del Merthyr Town FC, equipo de la Southern Premier Division.

Imagen 2 Estructura de membresía del Merthyr Town FC

MEMBERSHIP PACKAGES 2017/2018	
BRONZE MEMBERSHIP * Ownership and loyalty discount card * Become a shareholder of Merthyr Town Football Club	£20
SILVER MEMBERSHIP * Ownership and loyalty discount card * Become a shareholder of Merthyr Town Football Club * Personalised brick inside the atrium	£50
GOLD MEMBERSHIP * Ownership and loyalty discount card * Become a shareholder of Merthyr Town Football Club * Personalised brick inside the atrium * Reserved car park space on match days	£115
CAR PARK SEASON PASS	£75
ON SALE NOW!	

Fuente: Merthyr Town FC, 2017, <https://bit.ly/3InzivU>.

Bronze Membership	Membresía de bronce
-------------------	---------------------



Ownership and loyalty discount card	Tarjeta de pertenencia y descuentos por fidelidad
Become a shareholder of Merthyr Town Football Club	Conviértete en accionista del Merthyr Town Football Club
Silver Membership	Membresía de plata
Personalised brick inside the atrium	Espacio personalizado en la galería/grada
Gold membership	Membresía de oro
Reserved car park space on match days	Estacionamiento reservado para los días de partido
Car park season pass	Pase de estacionamiento para la temporada
On sale Now	A la venta ahora

Por lo general, y como es de esperar, las personas en el nivel de pago más bajo recibirán menos beneficios que aquellos en los niveles más altos. A medida que las personas pagan más, se las beneficia más con cosas como acceso temprano a entradas, encuentros exclusivos con los deportistas y otras oportunidades exclusivas. Lo interesante de este ejemplo es que proviene de un equipo relativamente pequeño que se encuentra en los niveles más bajos del fútbol inglés. Esto destaca el hecho de que no se necesita el presupuesto más grande o ser el club más grande para implementar algunas de estas ideas.

Independientemente de si un esquema de membresía de fanáticos es pago o no, las expectativas de los miembros deben tenerse siempre en cuenta para evitar clientes insatisfechos. Las organizaciones deportivas tendrán que evaluar constantemente si están entregando valor en su servicio. Si la membresía no brinda ningún beneficio especial, entonces, ¿cuál es el punto de ser miembro? Pocos beneficios a un alto precio y las personas perderán interés. Demasiados beneficios también pueden tener este impacto, ya que los clientes no sienten que tengan valor.



El éxito puede medirse de manera bastante rudimentaria. Si hay muchos miembros pagos, o si la adopción de membresía gratuita se correlaciona positivamente con el aumento de las ventas de entradas o productos cuando hay promociones dirigidas a estas personas, entonces, la organización está haciendo bien las cosas. Una baja adopción de estas iniciativas sugeriría que, desafortunadamente, la organización aún no ha alcanzado su potencial en este aspecto, y el área debería ser revisada.

La pregunta ahora es la siguiente: ¿cómo atraemos a los clientes para que se conviertan en miembros de estos grupos de fanáticos y paguen membresías? La siguiente sección sobre exclusividad y demanda busca responder algunas de estas preguntas.

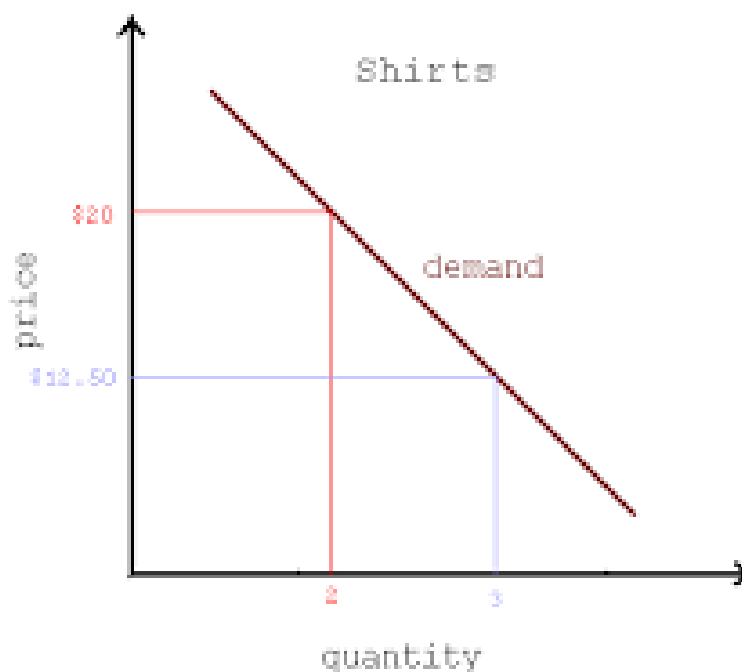
Exclusividad y demanda

En esta sección nos centraremos en los conceptos de exclusividad y demanda. Vamos a hablar sobre las maneras en las que las organizaciones deportivas pueden crear niveles de exclusividad en torno a sus productos. Pero antes vamos a revisar los elementos que componen la demanda y cómo las organizaciones pueden aprovechar su potencial de mejor manera.

Demanda

Primero revisemos la demanda en su forma más básica. La demanda es un área de negocios muy importante al momento de evaluar la necesidad de un producto. La fórmula de la demanda es: $P = \text{precio}$, $Q = \text{cantidad}$, $V = \text{ventas}$ y $D = \text{demanda}$ (Pettinger, 2016) Se puede ver cómo funciona esta fórmula en el ejemplo de Carlson (2005)

Imagen 3: Demanda



Fuente: Carlson, 2005, <https://bit.ly/3NSXnvG>.



Shirts	Camisetas
Price	Precio
Demand	Demanda
Quantity	Cantidad

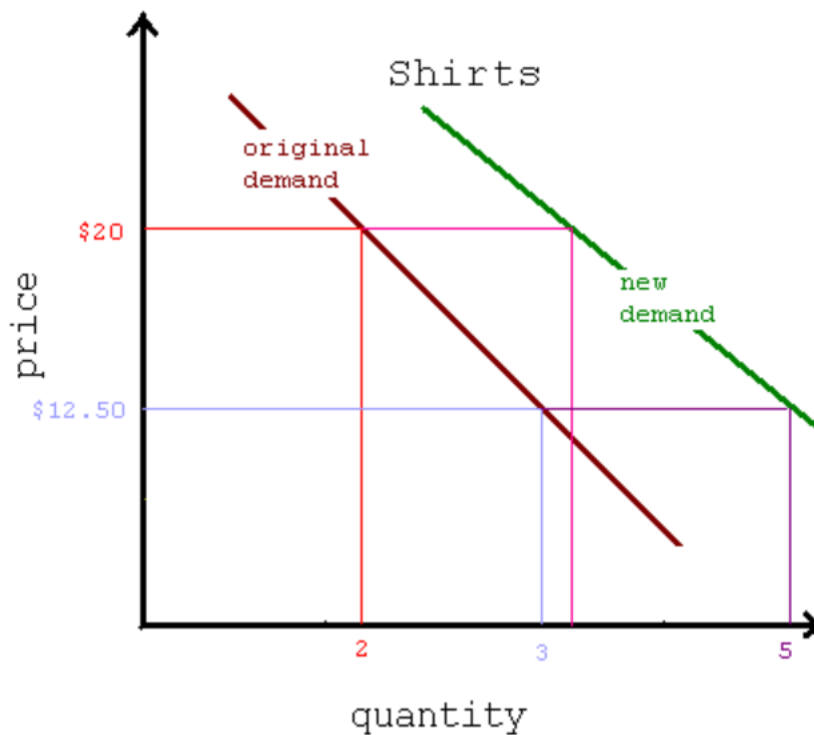
En la imagen anterior, podemos ver que el ejemplo elegido son las ventas de camisetas, un método común para impulsar los ingresos en los clubes de fútbol. En este ejemplo, se vendió una unidad más con el precio de \$12,50 que las camisetas con un precio de \$20. A pesar de vender menos unidades, las camisetas con un precio de \$20 generarán ingresos de \$40, mientras que las camisetas con un precio de \$12,50 solo generarán ingresos combinados de \$37,50. Por lo tanto, cuando la demanda es menor, debe mantenerse un precio alto, ya que los ingresos son mayores.

Hay muchas formas en las que podemos aumentar la demanda de un producto o servicio que ofrecemos. Si un equipo tiene éxito, la demanda de sus productos a menudo aumentará alineándose con ese éxito. Más personas querrán estar asociadas con el club, porque gana y, por lo tanto, no es raro ver un aumento en la demanda durante este período. Un conjunto que sea interesante, o tal vez una colaboración con otra marca conocida, también puede aumentar la demanda. Las personas, incluso algunas que pueden no ser fanáticas del club, corren a comprar la camiseta. Como también hemos mencionado antes en estos cursos, la incorporación de un jugador de alto perfil puede llevar a un aumento en la demanda de un producto, por ejemplo, camisetas, y, por lo tanto, a un aumento en las ventas.

Lo que sucede con nuestra demanda cuando uno de estos factores entra en juego se puede ver en la imagen a continuación, nuevamente de Carlson (2005). Hay que considerar las líneas de demanda rosa y morada extendidas con la nueva línea de demanda verde.

Imagen 4: Cambios en la demanda





Fuente: Carlson, 2005, <https://bit.ly/3NSXnvG>.

New demand	Demanda nueva
Original demand	Demanda original

Las demandas originales, basadas en el precio, siguen siendo evidentes; sin embargo, la nueva línea de demanda ha tomado relevancia. La nueva demanda ha aumentado las ventas de camisetas tanto a \$12,50 como a \$20. Si observamos detenidamente, podemos ver que las camisetas de \$12,50 han aumentado significativamente y ahora se venden 5 unidades, lo que genera un total de ingresos de \$62,50, mucho más que los ingresos generados por las camisetas de \$20.

El aumento de la demanda en ciertos puntos de precio puede deberse a uno de los factores que hemos mencionado anteriormente, como ganar, fichajes o un diseño que no podemos dejar de tener. Sin embargo, también podemos crear aumentos en la demanda adoptando la idea de exclusividad en torno a un servicio o producto. En esto nos enfocaremos a continuación.

Exclusividad



Existen algunas formas de hacer que un producto o servicio parezca exclusivo para sus potenciales clientes. La exclusividad puede darse por la naturaleza de un producto, que atrae al cliente al satisfacer un deseo en su mente (Wölk, 2015). Como sugiere Heine (2010), las marcas de lujo y, por lo tanto, exclusivas crean "imágenes en las mentes de los consumidores que se asocian con un precio elevado, calidad, estética, rareza y especialidad" (Heine, 2010, p. 156).

Aunque Heine (2010) aborda este problema desde la perspectiva de la moda, la idea general es la misma cuando se aplica al deporte. Incluso cuando hay muchas versiones del producto o servicio, si satisface los criterios de lujo, se puede considerar exclusivo, porque no todos podrían pagar por ellos. Pero esta no es la única manera de pensar en la exclusividad. También podemos generar una sensación de exclusividad provocando escasez.

La regla de la escasez es que cuanto más raro o inalcanzable es algo, más valioso puede ser (Sukharj, 2022). Limitar la disponibilidad de un artículo, sea cual sea, por ejemplo, ropa, consolas de videojuegos o entradas, inevitablemente aumentará el interés, porque los potenciales clientes sienten que se están perdiendo algo.

Las emociones que están más presentes aquí, según Sukharj (2022), son la curiosidad y la urgencia. Es esta curiosidad sobre un producto en particular la que puede realmente ayudar a los profesionales de marketing cuando intentan vender con éxito un producto. Si el producto es nuevo o es una variación rara de un producto que ya existe, entonces es probable que la curiosidad sea alta. Las organizaciones pueden cultivar la curiosidad en torno a un producto mediante la difusión de información en forma gradual, quizás a través de "avances" (Schwartz, 2021). Estos avances también podrían ser lanzados solo para aquellos que se hayan suscrito a la membresía de la organización. Esto mejora aún más los beneficios de la membresía y, si es una membresía paga, mejora los canales de ingresos de la organización.

El sentimiento de urgencia también puede resultar muy útil. Si un consumidor cree que se perderá de un producto que desea tener, sea esto real o no, entonces sentirá la presión del tiempo para comprarlo antes de que se agote. Cuando una organización genera esta presión, y lo hace con éxito, a menudo se verá un aumento en las ventas debido a la prisa por comprar lo que se percibe como un producto limitado. Para algunos productos, este sentido de urgencia se crea porque es algo que es necesario en la vida diaria y es de gran importancia para el consumidor. Sin embargo, esta motivación también puede ser más psicológica que cualquier beneficio real que la compra de un producto pueda traer.

Como mencionamos antes, si un consumidor teme que no estar en los primeros lugares de la fila para comprar un producto es una forma de pérdida personal, entonces estarán en los primeros lugares de la fila, ya sea física o virtualmente.



Hemos discutido en profundidad la exclusividad y la demanda. Ahora es necesario entender cómo podemos crear mejor estos conceptos.

Crear exclusividad y demanda en el deporte

No hay mejor forma para comenzar a crear exclusividad y demanda que, una vez más, con la venta de entradas. Hemos discutido los problemas en torno a los precios de las entradas y cómo los clubes están en una lucha constante tratando de generar la mayor cantidad de ingresos posible. Incluso piensen en los asientos del estadio: algunos son de plástico, en algunos casos no hay asientos directamente, mientras que otros son mullidos y cómodos para sentarse y tienen más espacio para las piernas. Los clubes pueden crear un nivel de demanda modificando el precio de un asiento individual.

Es probable que esos asientos que no son cómodos o no tienen buen espacio para las piernas, o no tienen buena vista del campo cuesten menos. De todos modos, la demanda puede ser alta, dependiendo de factores como el poder adquisitivo de los fanáticos o el tipo de partido. La demanda podría aumentar al cambiar el precio, ya sea subiéndolo o bajándolo, y un aumento de precio también podría crear cierta exclusividad. Casi todos los clubes de fútbol ofrecen zonas con diferentes tipos de asientos y servicios asociados. Muchas veces, los precios de las entradas son muy altos. Esto crea esa sensación de exclusividad para quien las compra, y ofrece los beneficios, tanto tangibles como intangibles, que se requieren.

Si bien algunos fanáticos quizás no puedan permitirse este tipo de asientos, no todo está perdido para ellos o para el club. Los fanáticos que tienen membresías también podrían participar de sorteos exclusivos para ganar mejores entradas o una experiencia el día del partido. Esto impulsa los ingresos del club, pero también brinda más beneficios de membresía a los clientes.

Al analizar esta área en profundidad, adoptamos el siguiente método de Sukharj (2022), quien establece cuatro áreas en las que las organizaciones pueden crear exclusividad con sus productos.

- Crear listas de espera.
- Establecer plazos.
- Limitar la cantidad.
- Cumplir requisitos.

Se pueden crear 'listas de espera' antes del lanzamiento de un producto o servicio para generar anticipación entre los posibles clientes. Se motiva a los clientes a registrarse y, por lo tanto, a crear un ambiente de entusiasmo entre ellos y otros que antes eran reticentes a hacerlo. Esta estrategia puede ser útil al lanzar un nuevo producto, como un conjunto, con una fecha clara de lanzamiento. Los aficionados de un club podrían registrarse en el sitio web del club para tener la oportunidad de comprar el conjunto en el momento de su lanzamiento.



Este enfoque podría utilizarse junto con la táctica de 'establecer plazos'. Al tener un límite de tiempo claro, se genera presión temporal en la acción y se motiva a las personas a actuar lo más rápido posible. Si llevamos esto al ejemplo del lanzamiento de un nuevo conjunto, el plazo se establece para difundir el anuncio del conjunto. Cuando se anuncian los conjuntos de fútbol por primera vez, un montón de tráfico se dirige al sitio web del club y otras plataformas de redes sociales, porque los fanáticos se apresuran a comprar el nuevo artículo. El plazo incluso puede servir como una forma de medir la demanda esperada y permite a la organización deportiva obtener información sobre cómo deben gestionar el día del lanzamiento para que haya suficientes conjuntos disponibles para todos los que quieran uno.

Con un enfoque diferente pero aun así creando exclusividad y demanda, una organización podría 'limitar las cantidades' del nuevo conjunto en su lanzamiento inicial. Esto, una vez más, obliga a los clientes a actuar rápido para ser uno de los que pueda comprar el conjunto. Por supuesto que se lanzarán más conjuntos, pero algunos fanáticos estarán motivados con la idea de ser la primera persona en tener uno de los nuevos conjuntos por varias semanas o meses. También podemos ver que este método normalmente se usa en el mundo de la venta de entradas en el deporte. Los estadios tienen un número finito de asientos, entonces, siempre existe el riesgo de que se agoten. Algunas organizaciones deportivas son muy buenas en hacer que los fanáticos y otros posibles clientes creen que los asientos se están agotando y que podrían quedarse sin ver el partido si no actúan de inmediato. Hay un riesgo en este método. Si no se permite a las personas comprar un producto en el momento en que se les da la opción, pueden perder la motivación y el interés en la compra.

El último método, y posiblemente el más usado en deportes, es el método de 'cumplir requisitos'. Este método se ve en la venta de entradas, especialmente en el fútbol. Los requisitos a los que nos referimos suelen basarse en la asistencia a otros partidos. Por ejemplo, las personas que tienen abonos de temporada son miembros de un club de fanáticos, tienen membresía en el club o pueden demostrar un patrón regular de asistencia a partidos, por lo tanto tienen prioridad para la compra de entradas. Esto es muy beneficioso para estas personas en partidos de alto perfil donde las entradas se agotan rápido.

Prácticas de monetización de exclusividad y demanda

Una vez que hemos creado una sensación de exclusividad en torno a nuestro producto o servicio, es probable que venga la demanda. Ahora que tenemos estas dos fuerzas actuando a nuestro favor, debemos capitalizarlo, asegurándonos de que podemos monetizar esta área.

Aunque pueda parecer descarado monetizar el compromiso de esta manera, los clubes, muchos de los cuales ahora operan como verdaderos negocios por sí mismos, no pueden dejar pasar estas oportunidades. Para los clubes que operan en el más alto nivel de



competiciones, la necesidad de asegurarse de que los ingresos cubran los gastos nunca ha sido tan importante, no solo para mantenerse en el negocio, sino también para cumplir con las regulaciones de la competición.

Ejemplos en el deporte

El deporte está lleno de ejemplos de este tipo de estrategias en todos los niveles de rendimiento, desde las ligas inferiores y las competiciones de copa hasta el más alto nivel. El primer ejemplo del que hablaremos es el del club alemán Borussia Dortmund de la Bundesliga. En 2019, para celebrar el 110 aniversario de la formación del club, lanzaron un nuevo conjunto de local totalmente negro que reemplazaba al amarillo habitual. El club comercializó el conjunto como el "Blackout Kit", y se usó en solo una ocasión en la liga. El club creó demanda limitando la cantidad de camisetas que producirían y venderían. Fomentó un sentido de exclusividad asegurándose de que hubiera una cantidad limitada de camisetas, pero también dio acceso prioritario para comprar el conjunto. Se dio acceso a los fanáticos que tenían membresía del club, recompensándolos por su compromiso y membresía. También llevó a que más hinchas se suscribieran para no perderse promociones como esta en el futuro. Esto trajo mayores beneficios al club.

En cuanto a las membresías de los fanáticos que aprovechan la exclusividad y la demanda en beneficio del club, tenemos que observar nuevamente lo que pasa en el fútbol y destacar la venta de entradas. Ya hemos hablado de los beneficios en las entradas que pueden tener los miembros. El acceso a entradas de partidos importantes es una de las principales razones por las que los fanáticos del deporte invierten en membresías. La exclusividad de poder tener entradas antes que otros, motiva a ciertos fanáticos a suscribirse a la membresía. De todos modos, esto no hace que estas entradas sean baratas. Para obtener el máximo ingreso posible de las ventas, los clubes seguirán cobrando el mayor precio posible hasta que la demanda haya disminuido. Mantener una demanda alta, y que eso sea gestionado de la manera correcta, hará que la exclusividad de tener las entradas también siga siendo alta. Algunos de los mejores ejemplos de cómo los clubes y equipos han gestionado esto se verán en la siguiente subsección.

Todos estos métodos pueden lograrse creando exclusividad y demanda en torno a los productos o servicios que ofrecen las organizaciones deportivas. Junto con el concepto de membresías de fanáticos, las organizaciones pueden aprovechar un negocio realmente lucrativo si saben hacerlo.

Hacerlo bien

Borussia Dortmund y la 'Blackout Kit' son un ejemplo fantástico de cómo los clubes pueden usar las membresías de fanáticos para relacionar los productos que desean vender y crear exclusividad y demanda al mismo tiempo. No solo la camiseta fue popular entre los fanáticos y se agotó en solo tres horas, sino que también recibió atención



internacional, que el Dortmund podría aprovechar aún más para vender productos adicionales a miembros y no miembros.

En las principales ligas de fútbol de Europa, el impacto que las membresías han tenido en la creación de valor tanto para el club como para el fanático es evidente. A medida que el mundo sale de la pandemia y el fútbol vuelve a la normalidad con espectadores en las gradas, hay un legado duradero de compromiso que beneficiará a los clubes con mejor rendimiento. Cuando el fútbol cerró, muchos fanáticos, especialmente los de los clubes de ligas inferiores, no pidieron la devolución de su dinero por las ventas de abonos de temporada. Cuando el fútbol volvió y los fanáticos regresaron, los clubes los recompensaron con artículos gratuitos como una forma de decir "gracias".

No siempre se trata de una devolución de dinero inmediata. Un ejemplo de esto es el AFC Bournemouth, que utilizó su base de datos de membresías de una manera que, sin duda, tendría un impacto positivo duradero en los fanáticos que contactaron.

Con el fútbol de la Premier League suspendido hasta el 30 de abril, el equipo de ventas de entradas del club llamó de manera proactiva a los fanáticos de su base de datos que pertenecían a la categoría de "alto riesgo" según el gobierno.

El personal hablaba sobre una variedad de temas con esos fanáticos, incluyendo su amor por el club y sus recuerdos favoritos de los Cherries, y también hacían una trivia semanal del AFC Bournemouth. (AFC Bournemouth, 2020, párr. 1-2).

Los fanáticos que han sido miembros de grupos de fanáticos oficiales o no oficiales reconocen la camaradería compartida que los mantuvo entretenidos durante el periodo en el que no podían ver a su equipo. A través del compromiso con los fanáticos en momentos difíciles como la pandemia, los clubes descubrieron que pueden seguir contando con el apoyo financiero de los fanáticos y a la vez fortalecer el vínculo.

A pesar de esto, no debemos olvidar que, para algunas organizaciones, intentar crear un mayor nivel de demanda a través de la exclusividad no siempre sale acorde al plan.

Hacerlo mal

Sukhraj (2022) enumera las siguientes razones por las cuales el servicio de streaming de música Tidal no tuvo éxito en sus intentos de crear una sensación de exclusividad y, como consecuencia, sufrió una baja en la demanda. En primer lugar, Tidal no se diferenció de otras plataformas de streaming más populares y exitosas. Si se va a crear una sensación



de exclusividad, este es un elemento clave para lograrlo. Además, como señala Sukhraj (2022), Tidal quería cobrar una tarifa a los usuarios para acceder a la música en el sitio, algo que otras plataformas como Spotify estaban haciendo de manera gratuita.

Los puntos de venta que Tidal promocionó, como experiencias auditivas superiores y contenido exclusivo, también eran inaccesibles si no se compraba el servicio. Es difícil crear esta sensación de exclusividad y, por lo tanto, alta demanda, si los consumidores no están seguros de lo que obtendrán.

En la industria del deporte, también ha habido intentos fallidos. El periódico inglés, The Telegraph, compró los derechos de transmisión para el partido de eliminatorias para la Copa Mundial de Fútbol entre Ucrania e Inglaterra en 2009 (Gibson y Sweeney, 2009). El contenido en vivo del partido estaría disponible específicamente en línea, con un solo paquete de destacados disponible para aquellos con conexión de televisión. La inscripción se limitó a 1 millón de personas para resguardarse de las posibles fallas del servicio de transmisión.

Este intento fue finalmente considerado un fracaso por múltiples razones. En primer lugar, los fanáticos estaban descontentos porque los dejaron de lado en estos planes y no les informaron hasta después de concretado. Además, las tarifas de £4,99 y luego de £11,99 no ayudaron a atraer a posibles clientes que estaban acostumbrados a ver partidos de la selección nacional de Inglaterra sin pagar, como venía sucediendo por más de 20 años. Otro problema fue que el partido era básicamente insignificante. Inglaterra ya se había clasificado para la Copa del Mundo y Ucrania ya estaba en segundo lugar; por lo tanto, el partido, aparte del orgullo nacional, representaba muy poco.

Si bien estos fueron todos los problemas antes de que comenzara el partido, las cosas no mejoraron una vez que comenzó. Un gran número de personas que se habían registrado se desanimaron al descubrir que no podían iniciar sesión para ver el partido. La calidad de la imagen era pobre y la transmisión se interrumpía regularmente para que la imagen cargara, ya que el servicio tenía problemas por la cantidad de clientes.

¿Estamos quizás alcanzando un punto máximo de aciertos y de errores? ¿Y qué significa esto para la industria?

Alcanzar el punto máximo

Existe cierta preocupación de que los fanáticos del fútbol estén llegando a un límite en cuanto a lo que pueden y quieren pagar. Incluso aquellos que se encuentran en las categorías más bajas de fanatismo no son inmunes a esto y podría ser difícil para ellos seguir participando en el deporte debido a lo que representa económicamente. El equipo de fútbol holandés AZ Alkmaar fue uno de los muchos clubes que reconoció esta tendencia y atribuyó la disminución de las membresías a los cambios sociales y a cómo el tiempo libre ha evolucionado (Schnater, 2018). Si bien AZ logró revertir esta disminución e incluso aumentó el número de miembros, es algo que los clubes deben



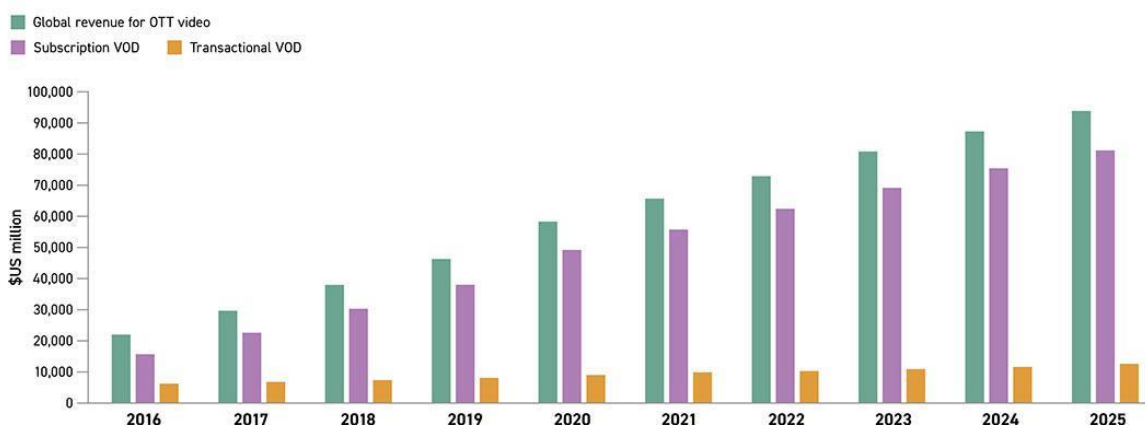
monitorear continuamente, ya que incluso un cambio mínimo en el número de miembros podría tener grandes consecuencias.

Si bien, quizás, hay algunas áreas en las que podríamos estar alcanzando el punto de quiebre en cuanto a las membresías, en otras continúan creciendo, como en el caso del streaming. El aumento del streaming se puede ver en la imagen a continuación, realizada a partir de las estadísticas de PwC y elaborada por Pennington (2022).

Imagen 4 Servicio de streaming en el tiempo

The streaming boom

OTT video-on-demand is on a historic growth trajectory, but competition is making content valuation more important than ever.



Note: 2020 is the latest available data, 2021-2025 are forecasts.
Source: PwC, Global Entertainment & Media Outlook 2021-2025; Omdia; Bundesverband Audiovisuelle Medien; ANCOM

Fuente: Pennington, 2022, <https://bit.ly/3Iqeaov>.

The streaming boom	El auge del streaming
OTT video on demand is on a historic growth trajectory, but competition is making content valuation more important than ever	El video OTT bajo demanda está en una trayectoria de crecimiento histórico, pero la competencia está haciendo que el valor del contenido sea más importante que nunca.
Global revenue for OTT video	Ingresos globales para videos OTT:
Subscription VOD	Subscripción VOD (video bajo demanda por sus siglas en inglés)
Transactional VOD	VOD transaccional

million	millones
---------	----------

Este gráfico muestra que hay un aumento en la demanda de streaming que no muestra signos reales de desaceleración. Esta es un área a la que los clubes de fútbol han recurrido con frecuencia en los últimos tiempos. Al ofrecer membresías para acceso a contenido exclusivo en streaming, los clubes de fútbol pueden aprovechar el auge de este tipo de medios y utilizarlo para impulsar aún más el compromiso con sus fanáticos. Los clubes de fútbol deberían continuar invirtiendo en streaming y plataformas donde se pueda transmitir porque con el crecimiento actual que tienen, será una fuente de ingresos importante por un largo tiempo.

Resumen

En este módulo, hablamos de las membresías de los fanáticos, su papel y lugar dentro del deporte, y por qué son importantes para los clubes desde una perspectiva financiera. También hablamos sobre cómo podemos crear demanda y fomentar la exclusividad con la idea de aumentar las ventas. Hemos dado ejemplos de buenas y malas prácticas relacionadas con estos temas, y analizamos cómo los clubes podrían abordarlos en el futuro.

Referencias

Carlson, K. (2005). An example illustrating the Law of Demand. *OOCities*.
https://www.oocities.org/economissed/ex_demand.htm.

Club Reaching out to at Risk Fans. (2020). AFC Bournemouth.
https://www.afcb.co.uk/news/club-news/club-reaching-out-to-at-risk-fans/?utm_source=premier-league-website&utm_campaign=website&utm_medium=link.

Gibson, O. & Sweeney, M. (2009). England fans hoping Ukraine game will not fall victim to broadband meltdown. *The Guardian*.
https://www.theguardian.com/football/2009/oct/09/england-ukraine-world-cup-online?CMP=gu_com.

Giulianotti, R. (2002). Supporters, followers, fans, and flaneurs: A taxonomy of spectator identities in football. *Journal of sport and social issues*, 26(1), 25-46.
<http://dx.doi.org/10.1177/0193723502261003>.

Heine, K. (2010). The personality of luxury fashion brands. *Journal of Global Fashion Marketing*, 1(3), 154-163.

Hume, E. (2022). What is a Fan Club Membership? *With the Band*.
<https://www.withtheband.co/post/what-is-a-fan-club-membership>.



- Mastromartino, B., Wang, J. J., Suggs, D. W., Hollenbeck, C. R., & Zhang, J. J.** (2020). Dimensions of sense of membership in a sport fan community: Factors, outcomes, and social capital implications. *Communication & Sport*. <http://dx.doi.org/10.1177/2167479520956370>.
- Membership for every fan** (2017). Fan Membership. *British Cycling*. <https://www.britishcycling.org.uk/membership/fan>.
- Membership Packages Now Available to Order.** (2017). Merthyr Town. <https://www.merthyrtownfc.co.uk/news/20172018-membership-packages-now-available-to-order/>.
- One Hotspur Membership.** (2022). Tottenham Hotspur. <https://www.tottenhamhotspur.com/fans/membership/one-hotspur/>.
- Pennington, A.** (2022). Expectation, Expansion and Exclusivity = Record Content Spending. *Capitalize*. <https://amplify.nabshow.com/articles/capitalize-expectation-expansion-and-exclusivity-translate-to-record-content-spending/>.
- Pettinger, T.** (2016). Are Premier League football ticket prices too high? *Economics Help*. <https://www.economicshelp.org/blog/16096/economics/are-premier-league-football-ticket-prices-too-high/>.
- Schnater, B.** (2018). Case Study: How AZ turned the annual decline in season memberships around in just one summer. *Fan Engagement*. <https://fanengagement.nl/case-study-az-alkmaar/#page-content>.
- Schwartz, J.** (2021). Curiosity and Marketing Go Hand In Hand. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2021/07/12/curiosity-and-marketing-go-hand-in-hand/>.
- Sukhraj, R.** (2022). How to Use Exclusivity to Convert More Leads With Your Marketing. *Impact*. <https://www.impactplus.com/blog/how-to-use-exclusivity-to-convert-more-leads>.
- Wölk, L.** (2015). How Luxury Brands can use Social Media for Exclusivity Part 1. *Brand Base*. <http://www.brandba.se/blog/2015/11/13/how-luxury-brands-can-use-social-media-for-exclusivity-part-1>.
- Your Ticket for Life.** (2021). Wycombe Wanderers. <https://www.wyfc.com/tickets/subscriptions/>.



Wycombe Wanderers. (2021). Your Ticket for Life. Wycombe Wanderers. Available at: <https://www.wwfc.com/tickets/subscriptions/>

