

Módulo 1. Identidad del club: "¿Misma canción, distinta letra?"

Unidad 1.1

1.1.1 El poder de la identidad en el fútbol (clubes/equipos nacionales)

En esta unidad describiremos qué significa la "identidad del club" y también exploraremos las razones por las que esta identidad tiene poder, así como el potencial para mejorar la suerte de un club o selección nacional y la de sus aficionados.

No necesitamos un diccionario para definir la palabra "identidad". Todos sabemos que se refiere a las cualidades, creencias, valores, actividades, ideologías, historia y comportamientos que distinguen o identifican a una persona. "La identidad es como un hogar virtual que utilizamos como referencia para explicar algo, pero que no tiene existencia en el mundo real" (Lévi-Strauss, citado en Avanza & Laferté, 2017, p. 190). Los clubes de fútbol son entidades que, debido a que existen desde hace tiempo, han desarrollado su propia identidad.

En el deporte podemos otorgarle identidad a un jugador, a un club, a una selección o incluso a un estilo de juego. Pero en el contexto del fan engagement (es decir, de la conexión emocional que entabla un aficionado con un club o equipo nacional para comprender cómo aprovechar ese poder para el beneficio de todos) exploraremos la conexión que establece un aficionado con un club o una selección nacional (en la unidad 2, tema 4.)

En otros módulos de este curso hemos explorado (o explorará) conceptos de identidad social y las razones por las que el fútbol ejemplifica muy bien sus características. Por lo tanto, en este módulo dejaremos el concepto de "identidad social" de lado para enfocarnos en el club en sí, analizar lo que significa para su comunidad y lo que representa.

Comencemos con algunos ejemplos. El club austriaco Sturm Graz¹ fue creado como un club para la clase trabajadora para plantear una alternativa a Grazer AK², que fue fundado para estudiantes universitarios y académicos. También existe una rivalidad

¹ Sitio web oficial: <https://www.sksturm.at/>

² Sitio web oficial: <https://grazerak.at/>



entre los clubes alemanes FC Köln³ y Fortuna Düsseldorf⁴, que parece estar más relacionada con las divisiones de la ciudad de Renania que con razones exclusivamente de identidad. Colonia era tradicionalmente una ciudad de clase trabajadora, mientras que Düsseldorf era más un centro de negocios y moda.

Eso tocó la fibra sensible del profesor de este curso (fanático del equipo del norte de Inglaterra Sunderland⁵), ya que una de las manifestaciones de la rivalidad entre "The Black Cats" y los "Magpies" del Newcastle United son las preferencias cerveceras que tiene cada club. Por lo general, se considera que los aficionados del Sunderland bebieron Double Maxim, una cerveza fuerte elaborada en Sunderland por la ahora desaparecida cervecera Vaux Brewery, mientras que los aficionados del Newcastle United⁶ (cuyo club se encuentra a unos 12 km de distancia) prefirieron la Newcastle Brown Ale, elaborada en (¿adivinen dónde?) En Newcastle.

Pero la rivalidad entre estos dos clubes no se reduce solo a la cerveza. Existen varias versiones y explicaciones, pero la más convincente es la que narra que durante la Guerra Civil Inglesa (1642-1651) la ciudad de Sunderland apoyó a los parlamentarios mientras que Newcastle apoyó a la Corona. Sunderland ganó esa batalla en particular; sin embargo, el Sunderland AFC no se fundó hasta 1879 y el Newcastle United 13 años después, en 1892.

De niño veía como los Magpies siempre superaban a los Black Cats (o "Mackems" un término supuestamente basado en la pronunciación del verbo "make" -hacer en inglés-, ya que Sunderland era un centro de fabricación de municiones), y mi padre confiaba en explicaciones cada vez más inverosímiles acerca de nuestra aparente superioridad, por ejemplo, que en un momento concreto, el Sunderland poseía su propio estadio mientras que el Newcastle United le alquilaba el suyo al ayuntamiento.

Hace poco, el Sunderland descendió a la tercera división del fútbol profesional inglés, por lo que la rivalidad es menos enérgica de lo que era. Ahora se caracteriza por que los aficionados del Newcastle se presentan en pequeños grupos para apoyar al equipo local cada vez que Sunderland aparece como el club visitante para burlarse. En cambio, nosotros, los aficionados del Sunderland, nos aferramos a las 6 victorias consecutivas sobre nuestros rivales cuando estuvimos juntos por última vez en la Premier League. (Mark Bradley)

³ Sitio web oficial: <https://www.fc.de/start/>

⁴ Sitio web oficial: <https://www.f95.de/home/>

⁵ Sitio web oficial: <https://www.safc.com/>

⁶ Sitio web oficial: <https://www.nufc.co.uk/>

Esta rivalidad histórica parecería estar relacionada con las identidades de los clubes, pero, como dijimos anteriormente, suelen ser una serie de hechos poco investigados, elaborados para mostrar que un club es "mejor" que el otro. No se basan en creencias o ideologías de los clubes –ni en sus identidades–. De hecho, según Daniel Gray, en la introducción de *Us & Them: New Journeys in Football Rivalry*, "Las rivalidades en el fútbol son complejas y multifacéticas. Sus orígenes y motivos nunca son los mismos"⁷ (Gray et al., 2020):

"Entonces, ¿dónde podemos indagar para obtener más información sobre lo que representa cada club o en lo que cree? Quizás el escudo del club nos dé una pista. Al fin y al cabo, los jugadores lo llevan con orgullo en sus camisetas. Por lo tanto, tendrán una idea de "lo que hace que cada club funcione".

Lo primero que uno aprende es que el escudo del Sunderland ha cambiado a lo largo de sus 141 años en el club. El libro *The Football Crest Index*⁸ explica que el primer escudo del club fue una versión heráldica del escudo de armas de la ciudad. Estaba conformado por el gato negro y un barco que reflejaba el tráfico de carbón que era tan importante para este puerto.

Un cambio más que se produjo en 1970 fue que el club agregó rayas rojas y blancas a la insignia y, cuando se mudó a su hogar actual (the Stadium of Light) en 1997, el barco fue retirado (quizás reflejando así la muerte del astillero dos décadas antes,) y se colocaron dos monumentos locales junto con una rueda de mina de carbón (el mecanismo que impulsó la sustentación de la mina en la era de la minería del carbón). Los gatos negros permanecen en su lugar. Están ahí para representar a los aficionados: lo más importante del club.

Los aficionados (el elemento más importante del club) no estuvieron de acuerdo con el cambio: algunos prefirieron la insignia más antigua y algunos argumentaron que la construcción naval era una parte tan importante de la historia del club como la minería del carbón, por lo que una no debería reemplazar a la otra. Muchos argumentaron que la insignia parecía el escudo de un ayuntamiento del siglo XIX y que esto era un anacronismo en una época en la que los clubes se enfocan en lo que sucede afuera para involucrar y atraer nuevas audiencias. A otros, por supuesto, no les importó, siempre y cuando el equipo ganase.

Para nosotros, el preferido era el escudo con las franjas rojas y blancas, el azul del mar de fondo y el barco. Describía de manera muy simple de dónde era el club y por qué se hizo famosa la ciudad.

⁷ "Football rivalries are complex and multi-layered. Their origins and motives are never the same"

⁸ Sitio web oficial: www.thefootballcrestindex.com

Actualmente, los cambios de escudo están impulsados por diferentes motivos. El nuevo escudo⁹ y la "marca" de los Glasgow Rangers se lanzaron en julio del 2020. Sus objetivos eran, según un artículo de la revista británica Design Week, modernizar la imagen del equipo en la era digital:

El centro del nuevo trabajo de identidad es un escudo renovado. El director creativo de See Saw, Maurice Hynds, dice que el nuevo escudo ha sido "diseñado para agregar equilibrio, potencia y una presencia más fuerte a la conocida marca Rangers". El escudo actualizado refleja el escudo "Ready" que se introdujo en 1959.

"Ready" es el lema del equipo. El director de See Saw, Cameron Syme, le revela a Design Week que es una parte importante de la identidad del equipo, y destaca el espíritu de resistencia del club y su voluntad de enfrentar desafíos. (Wong, 2020, para. 8-9)

Existe un tema en común en todos los ejemplos anteriores. Las decisiones sobre el escudo y la insignia se han tomado internamente, mientras que los factores que influyen en la rivalidad son más orgánicos y están impulsados por los aficionados.

Si las identidades de los clubes pueden conectarse más estrechamente con las percepciones de los aficionados sobre lo que sus clubes significan para ellos, entonces, seguramente, eso aumentará el poder del club: su potencial para mejorar la vida de las personas, para influir de manera positiva en las percepciones externas, para mejorar el apoyo hacia el club y aumentar el número de personas que asisten al club (y que asisten a los partidos).

Al igual que rastreamos el surgimiento del fan engagement hasta sus raíces en el customer engagement, también es útil observar cómo las empresas utilizan el concepto de marca y cómo esto puede ayudar a los clubes que buscan maximizar sus identidades.

¿Qué sucedería si un club hiciera lo que hizo¹⁰ Nike? ¿Qué aprenderíamos de tal análisis?

El famoso Swoosh de Nike y el lema "Just do it" se han convertido en parte del escenario, y esto no sucedió por accidente. En lugar de inclinarse por el enfoque de ventas tradicional, basó su crecimiento en el cuento de relatos. La marca sabía que si iba a vender más productos a largo plazo, tendría que conectar emocionalmente con los clientes, y lo hizo creando y continuando una historia.

⁹ Sitio web oficial: <https://www.rangers.co.uk/>

¹⁰ Sitio web oficial: www.nike.com

Incluso actualmente, todo lo que hace la empresa está respaldado por una historia, como la increíble maratón de menos de dos horas que corrió Eliud Kipchoge. Esta idea de relatar la historia de otras personas (y no de la marca en sí misma) los ha llevado tocar temas como el de la igualdad cuyo objetivo era “celebrar las diferencias e inspirar el cambio a través del poder del deporte”.

Las narraciones impulsadas por la marca necesitan, por supuesto, una historia, y al fútbol nunca le faltan. Si un club copia el enfoque de Nike, debería seguir los siguientes pasos:

1. **Comprender su lugar.** Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las finanzas de los clubes pueden verse enormemente afectadas por el nivel en el que juegan. Esto se puede ejemplificar mejor en la final del play-off del Campeonato de Inglaterra. Se juega en el estadio nacional de Wembley, a menudo se describe como el "partido más lucrativo" del fútbol, ya que se pronosticaba que el ganador de la final de los play-offs de 2019 ganaría un mínimo de 170 millones de libras simplemente por clasificarse para la Premier League.
2. **Establecer los objetivos.** Aquí es donde a menudo se nota una diferencia en la actitud y, por lo tanto, es una oportunidad para nuevos clubes. Los clubes establecidos, a veces, dependen de factores de producción o rendimiento e invierten menos esfuerzo para comprender la demografía social de las bases de aficionados: dónde viven, trabajan y juegan.
3. **Identificar a los clientes.** Aquí es donde la diversidad de rendimiento en el fútbol es más alta. De acuerdo con la experiencia de Fan Experience Company, los clubes que necesitan comprender principalmente quiénes son sus aficionados son aquellos que tienen menos probabilidades de hacerlo, ya sea por la falta de recursos, el miedo a no poder satisfacer las preocupaciones de sus seguidores, entre otros. Por otro lado, los clubes más grandes, que dependen menos de los ingresos obtenidos por la venta de entradas para su viabilidad, invierten más en averiguar qué necesitan sus seguidores.
4. **Desarrollar opiniones y una personalidad propia.** Si bien las empresas modernas progresistas, como Nike, Adidas, Disney y otras, crean una percepción consistente, el fútbol a menudo tiende a ser inconsistente. Un ejemplo de esta inconsistencia es no utilizar su identidad natural, creencias o valores, a la hora de incentivar la renovación de abonos.

Estas son las acciones que caracterizan a las empresas más progresistas de la actualidad, todas buscan algo más que una relación transaccional con sus clientes. Los clubes de fútbol, cuya atracción emocional examinamos en diferentes puntos de este curso, tienen un poder inmenso en sus identidades naturales, en las que la conexión emocional ya está ahí y no necesita construirse.

El poder emocional de la identidad de un club que fue cuidadosamente alimentada puede brindar muchos beneficios al club "consciente", entre ellos, puede asegurar el apoyo en momentos difíciles en el campo de juego y también servir de ayuda para encontrar socios comunitarios y comerciales que se sientan atraídos por esta extraordinaria "fuerza emocional".

Si el fútbol pudiese aprender del talento de empresas como Nike, los clubes podrían optimizar el poder de su identidad y dependerían menos de los triunfos.

Ejercicio

Investigue sobre el club del cual USTED es aficionado.

- ¿Cuándo se fundó?
- ¿Quién lo fundó y con qué intención?
- ¿Cómo se transmite actualmente la intención original del club?
- ¿La intención del club es clara para los aficionados y la comunidad?
- ¿Cómo mejoraría la manera de transmitir esa intención?

1.1.2 El rol de la identidad en el Fan Engagement

En este tema, exploraremos cómo la identidad generalmente puede jugar un papel importante en el fan engagement y también ser parte de una estrategia estructurada para fortalecer las relaciones entre el club y el aficionado, y hacer crecer al club.

La identidad del club no es algo tan simple como los colores de la camiseta o los trofeos ganados. Los propietarios de los clubes pueden verla como parte del proceso de creación de la marca del club, pero los aficionados generalmente lo ven de una manera muy diferente.

La identidad de un club está entrelazada en la vida de un aficionado de las más diversas formas que se podría imaginar. Por ejemplo, en Inglaterra, donde la gente es aficionada al fútbol, es interesante observar cómo un tercero describe a alguien nuevo cuando se lo presenta a otra persona: *él es Kevin, es del norte de Londres y es fanático del Arsenal*. No se puede negar el hecho de que en un país aficionado al fútbol, la identidad de una persona, a veces, está relacionada con su lealtad al fútbol.

Tal es el caso de un joven seguidor del Atlético de Madrid que le preguntó a su padre mientras ambos viajaban en su coche: *Papá, ¿por qué somos seguidores del Atlético?* (El publicista, 2010)¹¹. La gracia fue que, con tan pocas victorias y trofeos en el momento de este inteligente comercial de televisión, el padre no pudo responder porque es algo que no se puede expresar con palabras.

Lo cierto es que los aficionados del Atlético de Madrid, como la mayoría de los aficionados, no siguen al club por sus victorias. Siguen al club "para siempre", independientemente del desempeño del equipo, porque le ven sentido a lo que hacen.

Para los aficionados al fútbol, la identidad de cada club está envuelta en una serie de elementos importantes, por ejemplo, de dónde vienes, quiénes eran tus amigos cuando comenzaste a seguir al club, cuáles fueron las circunstancias que te llevaron a seguir al club, tal vez fue un asunto familiar: tu abuelo, padre, madre o hermanos o hermanas.

Si un club puede aprovechar estas conexiones, puede fortalecer el vínculo emocional con los aficionados existentes y también ofrecer algo atractivo para atraer nuevos aficionados. Si bien los aficionados suelen tener una visión clara de las identidades naturales de sus clubes, la verdad es que, en un mundo donde cambian de propietarios continuamente, las personas que dirigen el club no lo tienen en claro.

En muchas conferencias de prensa en las que el director ejecutivo de un club presenta a un nuevo patrocinador o socio corporativo, casi siempre se describe al patrocinador (al menos en Inglaterra) como "alguien que encaja perfectamente con los valores del club", y sin embargo, es extremadamente raro que los clubes expresen alguna vez sus valores en otros contextos.

Por ejemplo, cuando un jugador firma (de nuevo, en Inglaterra), siempre habla de "sentirse atraído por la ambición del club". Una vez más, esto nunca es expresado por los aficionados. Además de ganar partidos (que seguramente es la ambición deportiva de todos los clubes), ¿a qué más aspira el club?

Entonces, ¿cómo *debería* un club maximizar su identidad para obtener los beneficios que le puede ofrecer el fan engagement?

Si nos basamos en la unidad 1, tema 1 que vimos anteriormente, el club ha trabajado en estrecha colaboración con su comunidad de aficionados para aclarar qué es lo que lo hace único, entonces eso puede utilizarse para una buena causa: ayudar a las personas.

¹¹ Si desea ver el video, haga clic en el siguiente enlace <https://www.youtube.com/watch?v=wQuWxxcd9pU>



Existen varias maneras para llevarla a cabo. El famoso y conocido lema del FC Barcelona "Mès que un club" cobra vida gracias a Universitas and Innovation Hub. Transmiten información de uno de los clubes más exitosos del mundo en **beneficio** de otros. Todos los demás pueden ser rivales, pero la identidad del FC Barcelona **requiere** que la compartan.

¿Por qué? Esto es así porque representan más que a un club. No solo se trata de un partido de fútbol. Los héroes van y vienen, así que debe haber algo más profundo que perdure.

Si (y es un GRAN si) el fútbol falla alguna vez en Barcelona, debe haber algo más a lo que recurrir. Los valores presentes en la declaración "más que un club" resumen esto.

El Liverpool es famoso, por supuesto, por el himno de sus seguidores "Nunca caminarás solo". Apareció por primera vez en la película Carousel de 1956, pero luego fue "reclamada" por la ciudad de Liverpool cuando el grupo pop local Gerry and the Pacemakers lanzó su versión de la canción en 1963.

Esta canción (la frase y las palabras) es lo que conecta a los miembros de la comunidad del club entre sí. Pero eso no es todo: la canción también ayuda a establecer un sistema de creencias que respalda todo lo que hace el club, llegando incluso a informar parte del trabajo comunitario tan necesario que realiza el club.

Por ejemplo, el club (junto con su vecino cercano y rival Everton) refleja las palabras de la canción al acercarse a las personas de su comunidad que sufren de pobreza alimentaria.

Debido a decisiones políticas, como fue el lanzamiento de un controvertido sistema de prestaciones llamado "Crédito Universal" y medidas de austeridad, los residentes de la zona norte de Liverpool tienen el doble de probabilidades de depender de un banco de alimentos para alimentarse y alimentar a sus familias.

Para generar aún más conciencia sobre el problema, la ex estrella de Liverpool, ahora experto en televisión, Jamie Carragher y el presidente de Liverpool, Peter Moore, informaron acerca de los problemas que enfrentan a través de las redes sociales y fuera del campo de juego, donde realmente se hacen las colectas.

El anterior es un buen ejemplo de un club que piensa más allá de su función, que busca la gloria deportiva y se hace una pregunta existencial clave: ¿por qué el Liverpool? ¿Cuál es nuestro propósito más amplio? Las palabras del himno favorito de los aficionados al

club han inspirado una serie de iniciativas comunitarias lo cual significa que el club puede dar una respuesta a las comunidades que lo apoyan.

No es necesario ser un club exitoso para tener una identidad que marque la diferencia. Simon Sinek, filósofo y escritor británico / estadounidense, expone la importancia de la pregunta "por qué" en su libro *Start with Why: How Great Leaders inspire Everyone to Take Action* (2011). En los clubes de fútbol, a menudo nos enfocamos en el "cómo" y el "qué". Sabemos cómo montar un juego y sabemos qué hacer, pero rara vez nos preguntamos por qué. ¿Por qué este grupo de amigos viene todas las semanas, sin importarles el clima, el adversario o el rendimiento del equipo?

No se puede enfatizar lo suficiente la importancia de la identidad del club cuando se trata de fan engagement y los puntos clave de aprendizaje que siguen.

En primer lugar, aquí hay una serie de preguntas que lo ayudarán a perfeccionar la comprensión de lo que representa el club y cuáles pueden ser su identidad y valores:

- ¿Qué representa su club?
- Si su club no se hubiese creado, ¿qué le faltaría? (¿Qué aporta el club a la comunidad que de otro modo no sería posible?)
- ¿Cuáles son los valores de su club?
- ¿Se ven reflejados estos valores en los seguidores del club?
- ¿Esos valores están ausentes? ¿No están siendo articulados y / o comprometidos de manera habitual?

¿Qué entendemos por "compromiso"? Simplemente que un club declara, en su insignia, en sus mensajes y en otros lugares, una fuerte creencia. Pero cuando se le pide que actúe sobre esta creencia, permanece en silencio o manifiesta otra posición contradictoria.

Por lo tanto, es de suma importancia que los clubes que deseen crecer a través del compromiso tengan una identidad, valores y un propósito acentuado.

El compromiso estratégico comienza con el significado y la identidad, por lo que cualquier falta de valores o de una identidad clara solo proporciona un vacío que probablemente se llenará con acuerdos y conveniencia. El primer paso debe ser que los clubes entablen un diálogo significativo con los grupos de aficionados e idealmente, establezcan una declaración consensuada sobre lo que representa el club y cuáles deben ser sus valores.

Como hemos visto en este curso, el Bohemian FC de Dublín tiene una clara intención de centrarse en los aficionados y en su comunidad hasta el punto de que se estima que tan solo el 5% de las personas que asisten a los partidos solo están allí por el fútbol. El 95% restante asiste porque siente que está participando en algo más grande. Y el hecho de que los aficionados al Bohemian eviten el enfoque más común basado en la "gloria deportiva" es algo que los clubes, especialmente los que no son clubes de élite, deben considerar seriamente.

La clave es marcar la diferencia. La identidad y los valores del club se pueden expresar de distintas maneras. En última instancia, pueden afectar la forma en que la comunidad local percibe al club y, lo que es más importante, alentar a que más personas asistan a los partidos.

Dulwich Hamlet es un club que opera en la sexta división del fútbol inglés (the National League South). Como cualquier otro club, su objetivo es ganar partidos, pero no es así como aumenta el interés y el número de seguidores.

Existe un artículo sobre el club y su perspectiva inclusiva, publicado por *The Guardian* (2018):

Algo inusual estaba sucediendo: una mirada más joven y liberal que se desvanecía en el tribalismo deportivo habitual, de modo que las tribunas comenzaron a controlarse a sí mismas de infortunios frecuentes (racismo, homofobia, misoginia), que a su vez alentó a los concurrentes más casuales. Los accesos siguieron aumentando, con multitudes que llegaron al límite máximo de 3.000 personas en algunos partidos. Tal como lo describió un aficionado, Dulwich le ofreció a su público "un ambiente de euforia y adrenalina pero sin la parte tóxica que suele acompañar a este tipo de eventos". (Lamont, 2018, para. 18)

En consecuencia, el club atrajo a más mujeres y más personas cuya identidad y creencias pueden haberles hecho creer que no serían bienvenidos en el club local.

Otro ejemplo es el del West Bromwich Albion: un club que ascendió a la Premier League inglesa en julio de 2020. Tal como indicamos en otra unidad de este certificado, el club respondió a un tuit en el que un aficionado protestaba por que el club apoyaba el movimiento Black Lives Matter y retiraba su abono de temporada, la respuesta del club fue "No te echaremos de menos".

Con esa respuesta el club pudo haber perdido algunos seguidores. Sin embargo, esta medida será bien recibida por la gran mayoría de los aficionados de este club y también ganará algo de popularidad en los medios de comunicación, y, de nuevo, quizás empiece a cambiar la imagen del club.

Por lo tanto, en este tema, hemos demostrado cuáles son los principios de la identidad y los valores de un club para apoyar el fan engagement: aumentar la inversión emocional de los aficionados en el club (y beneficiarse como resultado directo).

Ejercicio

Debe tener en cuenta las siguientes preguntas al investigar cómo los clubes utilizan su identidad y valores para que los seguidores nuevos y existentes se involucren:

- ¿Cuál es el motivo por el cual su club es único?
- ¿Cuál es el motivo por el cual en su club la experiencia del aficionado es única?
- ¿Cuáles son los valores de su club?
- ¿Estos valores son importantes para los aficionados? ¿Conocen los aficionados cuáles son estos valores?
- ¿Cómo se los demuestran? ¿Cómo se pueden demostrar?

1.1.3 Ejemplos de cómo el fútbol optimiza la identidad, valores y diferencias

En este tema, veremos más ejemplos de cómo los clubes dependen de otros factores y no simplemente de ganar partidos, especialmente casos de clubes que no pueden competir regularmente y obtener máximas distinciones.

En el 2006/07, poco después de haber fundado Fan Experience Company para ayudar a los clubes a aumentar la asistencia adaptando la experiencia del día del partido a las necesidades de los diferentes grupos, fuimos invitados por la entonces Football League (ahora, EFL - English Football League) para asistir a una serie de 30 partidos, en todo el país, en diferentes estadios y en familia para ver un partido en cada club por primera vez.

Como ferviente seguidor del fútbol, tenía la capacidad de predecir cómo sería la experiencia general en los clubes y así fue. Aunque nunca había estado en la mayoría de los clubes que visité, las experiencias fueron bastante parecidas. Sin ir más lejos, con la excepción de Norwich City (del cual hablaremos más adelante), la mayoría de las experiencias no solo fueron similares, sino que en general se centraron por completo en el fútbol, en detrimento de las necesidades de una familia.

La compañera del profesor observó que las experiencias que ella había tenido tendían a caracterizarse por la frase "misma canción, distinta letra" (Bradley,

2007). Ella estaba haciendo referencia al hecho de que varios clubes, a veces, adaptan una melodía comúnmente conocida para brindarle apoyo a su club.

Además, ella quería conocer la conducta y la personalidad de cada club que había "cobrado vida" en las experiencias del día del partido, mientras viajábamos por todo el Reino Unido porque, y esto se comprobó con el aumento del 37% de la asistencia juvenil de las próximas diez temporadas, sin esto, la experiencia hubiese sido de poco interés para los responsables de tomar decisiones acerca del tiempo libre familiar. (Mark Bradley)

Debido a que la mayoría de los clubes no pertenecen a la elite necesitan algo más que a sus seguidores leales para prosperar, y dado que el público aumenta la necesidad de los clubes para lograrlo, no todo va a provenir de los aficionados inactivos (es decir, las personas que solían asistir pero ya no lo hacen), es muy importante que los clubes optimicen sus identidades, valores y diferencias si quieren atraer a personas cuya conexión inmediata con el fútbol no es tan fuerte.

Como resultado directo de nuestro trabajo exploratorio del 2006/07, se creó el programa The Family Excellence (dirigido por Fan Experience Company en asociación con la English Football League). Tenía dos objetivos principales:

1. mejorar las experiencias de las familias que ya asisten al club, y
2. atraer y retener nuevos grupos familiares.

Cada club recibe dos visitas por temporada de asesores experimentados (que asisten con niños). Cada visita simula la experiencia exacta que emprendería una nueva familia. El asesor revisa el sitio web en busca de información relevante, sigue los mensajes en las redes sociales sobre el partido, viaja a ver el partido, realiza una compra en la tienda del club, consume refrigerios, disfruta del juego, y participa de cualquier actividad o entretenimiento que ofrece el club.

Luego, compila un informe que describe la experiencia en detalle y redacta un resumen de las fortalezas y debilidades, y una lista de recomendaciones sobre las acciones que deben tomarse para mejorar los niveles de participación familiar: es decir, para fortalecer el vínculo emocional con el club desde la primera experiencia.

Más adelante durante la temporada, realiza una segunda visita, que le permite al club demostrar en qué ha mejorado. Finalmente, se elabora un resumen final que contiene información detallada acerca de la posición del club en su propia liga y en la Liga Inglesa de Fútbol (EFL).

La presentación de los comentarios, la competencia, la evaluación comparativa y los seminarios del club, han permitido establecer un nuevo enfoque en un área vital para el futuro de los clubes.

Entonces, ¿qué fue lo que el profesor y su socia experimentaron en Norwich City que les causó una fuerte impresión? Simplemente se sintieron bienvenidos en una industria que tiene la reputación de mantener distancia con los aficionados (o a veces cosas peores).

En cada momento de la experiencia, mi pareja y nuestros hijos (de 10 y 7 años) se sintieron parte del día del partido. Los encargados fueron amables, proactivos y amigables, incluso le preguntaron a mi pareja si quería que vigilaran una compra grande que había realizado en la ciudad antes del partido. La guardarían en un lugar seguro y se la devolverían después.

El director ejecutivo del club (Neil Doncaster - ahora director general de la SPFL - Scottish Professional Football League) también estaba fuera del estadio dándoles la bienvenida a los aficionados y hablando con ellos. Como asistente habitual de los partidos, me sorprendió esto, pero mi esposa estaba encantada de ver cómo un club se abría de esa manera para recibir y darle la bienvenida personalmente a los nuevos aficionados.

La experiencia positiva y familiar continuó dentro del estadio. Uno de los propietarios del club es una reconocida chef de televisión (Delia Smith), por lo tanto, en lugar de la oferta habitual de refrigerios de mala calidad, había productos que realmente atraían a mi familia, por ejemplo, productos locales o comida casera. Esto incluyó un pastel de carne preparado con Woodford Ale, de una cervecería local. (Mark Bradley)

Entonces, cuando hablamos de identidad, valores y diferencias, pueden comprender por qué Norwich nos causó tan buena impresión. Lo cierto es que todo forma parte de la cultura del club: cultivado cuidadosamente a lo largo del tiempo para garantizar que sus aficionados tengan algo más que una simple relación con los resultados que obtiene el club en cada partido. El club busca de manera proactiva entablar un vínculo con los aficionados, tanto en los buenos como en los malos momentos. Nosotros estábamos simplemente experimentando esto como una nueva familia.

"A mi pareja (y a mis hijos) les resultó difícil diferenciar una experiencia de la otra cuando viajamos por Inglaterra durante el 2006/07, ellos (y yo) sentimos algo diferente en Carrow Road, donde juega el Norwich City" (Mark Bradley).



Cuando compartimos nuestras experiencias con los otros 71 clubes de la EFL al final de esa temporada, uno de los mensajes más importantes que comunicamos fue el siguiente:

Si resalta lo que hace que su club sea diferente, puede mejorar el vínculo emocional entre los aficionados existentes y el club (por lo tanto, retener a más de ellos), y también puede ser atractivo para las personas que recién ingresan, cuyas percepciones de la calidad de la experiencia del día del partido han sido negativas.

Existen diversas maneras a través de las cuales un club puede distinguirse, pero el desarrollo de una cultura centrada en los aficionados es la que dará frutos durante muchas décadas y contribuirá para que el club continúe funcionando.

Por lo tanto, para llevar a cabo un ejercicio sobre este tema en particular, analicemos un club en la SPFL, donde Neil Doncaster ha trabajado desde 2009.

Glasgow Celtic fue fundado en 1887 por el hermano Walfrid, un marista que creó el club con el propósito de aliviar la pobreza entre la población de inmigrantes irlandeses en East End de Glasgow para recaudar dinero con fines solidarios ("Poor Children's Dinner Table").

El Celtic es el rival más intenso desde hace mucho tiempo de los Glasgow Rangers y los clubes son conocidos como Old Firm. En el 2003, la base de seguidores del club juntó alrededor de nueve millones de aficionados en todo el mundo, y hay más de 160 clubes de aficionados del Celtic en más de 20 países. Se calcula que unos 80.000 aficionados – una cantidad excepcional– viajaron a Sevilla, al sur de España, para la final de la Copa de la UEFA de 2003, y por su "comportamiento extraordinariamente leal y deportivo" (Birgit Prinz y "Zizou", estrellas del espectáculo, 2003) ganó los premios Fair Play de la UEFA y la FIFA. El Celtic perdió ese partido, pero se ganó el corazón de mucha gente, especialmente en Sevilla, donde la idea de recibir a 80.000 aficionados viajeros (la mayoría de los cuales no tenía entradas) habría sido motivo de preocupación para muchos lugareños.

En la descripción anterior de la historia del club, se pueden destacar algunos valores claros, que incluyen, por ejemplo, "aliviar la pobreza", y también representar a la comunidad irlandesa, ya que muchos viajaron a Escocia para escapar de la Gran Hambruna que estuvo presente desde 1845 a 1849.



1.1.4 El fútbol como una subcultura (las oportunidades para clubes más pequeños y con menos recursos)

Cuando se comenzó con este programa, el Celtic había ganado la Premiership escocesa durante nueve temporadas consecutivas. Juega en Europa cada temporada, muchos de sus jugadores representan a sus países a nivel internacional. Es un club que tiene cientos de miles de seguidores en todo el mundo. Su éxito no se basa únicamente en la cantidad de boletos vendidos para los partidos; existe un fuerte interés comercial en el club, y sus famosos aros verdes y blancos son reconocidos en todo el mundo.

Pero, ¿qué sucede con los clubes que dependen de la venta de entradas para sobrevivir? El Celtic, debido a su tamaño, fuerza y reputación, es más inmune a los efectos de una pandemia como el COVID19-, pero para los clubes más pequeños, tal vez los que no pertenecen al fútbol de elite, los próximos meses y años serán un gran desafío. Algunos quizás no logren recuperarse.

Entonces, ¿cómo pueden la identidad, las diferencias y los valores ayudar a los clubes más pequeños a sobrevivir?

Analicemos el potencial que tienen los clubes más pequeños para mantenerse por su cuenta e involucrar a los aficionados y a la comunidad en general, mediante el desarrollo de las propiedades de una subcultura.

¿Qué significa subcultura?

Según el diccionario de Oxford, una subcultura es

“Un grupo cultural dentro de una cultura más amplia, que a menudo tiene creencias o intereses que difieren de los de la cultura más amplia”
(Subcultura, n. D).

Por lo tanto, si nos basamos en la cultura del fútbol en general, se podría decir que los clubes que desarrollan una sub-cultura están desarrollando o han desarrollado creencias o intereses (la identidad, los valores y las diferencias de las que hablamos) que transmiten un mensaje diferente al de la norma.

Un vistazo rápido al sitio web del FC inglés¹² de la séptima división te sorprende de inmediato. Uno de los mensajes que aparece es el siguiente:

¹² <https://www.lewesfc.com/>



"Con presupuestos de juego igualitarios, todo es igualitario. No es imposible. **Equality FC**" (Equality FC, n.d.)

Analizaremos este enfoque más detalladamente en un tema separado.

Existen muchos beneficios para los clubes de fútbol que evolucionan de manera notablemente diferente a la norma, y Lewes es un buen ejemplo de esto. Pero no es el único. Clubes como el St. Pauli (de Hamburgo) y el Bohemian FC de Irlanda atraen mayor interés y aficionados pero no a través del rendimiento o de los logros futbolísticos, sino a través de la representación de algo que difiere de la norma.

Se lo puede escuchar a Daniel Lambert del Bohemian hablando sobre algunas facetas notables de su club del norte de Dublín, habla de cómo el club manifiesta los temas de importancia, en contraste con los clubes convencionales que rara vez participan en política (Lambert, 2020).

Puede escuchar la transmisión completa en el siguiente enlace: <https://fanexperienceco.com/podcast/special-dan-lambert-bohemians-fc/>

Recientemente, el club ha lanzado una nueva camiseta en apoyo a las organizaciones benéficas de refugiados. Esto puede resultar sorprendente, ya que el Bohemian no es un club rico y necesita generar ingresos para permanecer viable. Sin embargo, como informó *The Independent* en febrero de 2020:

El Bohemian no es un club de fútbol que pueda darse el lujo de dejar que el dinero se le escape fácilmente. Un informe reciente de la UEFA colocó a la Liga de Irlanda en el puesto 36 entre las 55 naciones de la UEFA que fueron clasificadas según sus ingresos. Los ingresos combinados de los diez clubes de la Liga de Irlanda son aproximadamente de £ 12,5 millones. Eso equivale al 10 por ciento de los ingresos más pequeños registrados por cualquier club de la Premier League en sus últimas cuentas.

Pero algunas cosas son más importantes que el dinero. Esta semana, el Bohemian anunció que esta temporada su camiseta de visitante llevaría un mensaje, en lugar de un espónsor. "Refugees Welcome" (Los refugiados son bienvenidos). "Love Football, Hate Racism" (Amamos el fútbol, despreciamos el racismo) será la frase que estará escrita en la parte del cuello. (Storey, 2020, para. 1-2)

El club sigue siendo un ejemplo muy claro de una subcultura en el fútbol porque pone en segundo lugar las formas de ganar dinero y se moviliza a favor de las causas en las que



cree. Muchos comentaron en ese momento que el nuevo uniforme de visitante del equipo de la Liga de Irlanda no solo destaca una cuestión importante acerca de los derechos humanos, sino que también revela que algunas cosas son más importantes que el dinero.

Existen varios clubes en todo el mundo que atraen aficionados no solo por el fútbol ni por los vínculos tradicionales, como la familia, la ubicación, los amigos, entre otros, sino porque defienden algo, porque creen en una causa y creen que el fútbol es una manera eficaz de apoyarla.

Principalmente, se trata de pensar de manera diferente e involucrar a los aficionados de distintas maneras.

Si los clubes más pequeños piensan de la misma manera que los clubes convencionales, les resultará aún más difícil diferenciarse en un mercado con tanta demanda, y mucho más difícil será atraer aficionados al club cuando se juega mejor fútbol en otros lugares. Sin embargo, si los clubes más pequeños se consideran a sí mismos como subculturas y utilizan su imagen para hacer valer sus creencias como lo hacen clubes como el Lewes, el Bohemian y el St. Pauli, entonces, es posible que progresen incluso cuando no jueguen bien en un partido.

Recuerde: si depende solamente del fútbol y el fútbol falla, entonces su USP (propuesta de venta única) también fallará. Su club debe basarse en algo más que el fútbol y, tal como lo han hecho el Lewes, el Bohemian y el St, Pauli, una condición de subcultura lo impulsará hacia adelante de maneras sorprendentes.

Ejercicio

Elija uno de los clubes anteriores o un club que haya desarrollado una "subcultura" y que usted conozca personalmente o que esté ubicado cerca de usted, y responda la siguiente pregunta:

¿Cómo influye la "subcultura" de un club en

- 1) asociaciones comerciales?
- 2) ¿Y en asociaciones comunitarias?

En su análisis, identifique los pros y los contras de establecer asociaciones comerciales y patrocinios para clubes que hayan desarrollado una "subcultura". Siga el mismo procedimiento en el análisis sobre asociaciones comunitarias.

Unidad 1.2

1.2.1 Desarrollar/perfeccionar la identidad de su club

Tal como venimos trabajando en este certificado, uno de los elementos clave del fan engagement es la identidad del club, pero existen riesgos involucrados si esto se lleva a cabo sin los aportes de los seguidores y la comunidad. "La consulta y el diálogo" es uno de los tres elementos restantes.

En este tema analizaremos cómo desarrollar y perfeccionar la identidad de un club.

Como ya hemos mencionado, la identidad, los valores y las creencias bien consolidadas y comunicadas de un club son herramientas poderosas que sirven para involucrar a los aficionados: tanto los existentes que queremos renovar como los futuros seguidores que son tan importantes para la viabilidad de nuestro club.

Lo cierto es que cada club posee una identidad, independientemente de lo que piensen los actuales propietarios o directivos. Esa identidad natural es la que ha evolucionado a lo largo de los años, basada en la historia del club. Es un hecho. Simplemente se encuentra allí y puede tener connotaciones positivas y negativas.

Todos los clubes tienen su propia identidad. Sin embargo, en muchos clubes no utilizan ni articulan tal identidad, y, muchas veces no la comprenden. La clave es conocer a la base de aficionados existente porque ellos han estado ahí siempre. Generaciones enteras han seguido al club, entonces ¿Qué recuerdos **les** han quedado? ¿Qué tipo de asociaciones hacen cuando piensan en el club? Si tuvieran que resumir lo que su club significa para ellos en la menor cantidad de palabras posible, ¿qué dirían?

Esto es importante, porque puede ayudarnos a comprender mejor las percepciones externas del club para centrarnos en los aspectos positivos existentes y abordar los elementos negativos.

En la 3F Superliga de Dinamarca,¹³ la liga realiza una encuesta detallada a los aficionados cada temporada, para que puedan participar en el desarrollo de la liga. Sin embargo, esto no solo se realiza para conocer las opiniones que tienen los aficionados de la Liga, sino también para saber qué opinan de los clubes individuales, sus experiencias, qué les gusta y qué no, entre otras cosas.

¹³ Sitio web oficial: www.superliga.dk



La encuesta plantea una pregunta que creemos que todas las ligas y todos los clubes deberían hacerse al menos una vez por temporada: **¿qué significa el club para usted?**

AC Horsens¹⁴ es un club que fue fundado oficialmente en 1994 y juega en el estadio Casa Arena, al norte del club Jutlandia. El club está muy orgulloso de sus valores; los exhibe con orgullo dentro del estadio, para que los jugadores se sientan motivados por ellos. Dentro de los valores se encuentran el esfuerzo, la unión y la humildad y, la suerte del club lo demuestra.

Cuando ascendieron por primera vez a la Superliga en 2005/06, se hicieron famosos por su fuerte defensa, ya que terminaron en el décimo lugar y evitaron el descenso. Empataron 13 de 33 partidos, ocho de ellos terminaron 0-0. Concedieron solo 41 goles en 33 partidos. Los únicos tres equipos que concedieron menos goles que AC Horsens formaron los tres mejores clubes de la Superliga esa temporada.

¿Cuántos de nosotros apoyamos a clubes que no juegan buen fútbol pero que se esfuerzan mucho para ganar, ya que a menudo, reflejan el patrimonio industrial y el arduo trabajo histórico en el que se basa su pueblo, ciudad o región? El AC Horsens es uno de esos clubes.

Entonces, cuando se les pidió a los aficionados que describieran los que les venía a la mente al pensar en su amado club, una de las respuestas frecuentes era "saques laterales largos".

Los "saques laterales largos" caracterizan a un equipo fuerte y trabajador. Los equipos que juegan el "tiki taka" de Pepe Guardiola, por ejemplo, se pasan el balón cientos de veces antes de meterlo en el área para definir el gol.

AC Horsens, al igual que otros clubes, mueven el balón rápidamente a la mitad del campo contrario presentándole al otro equipo un importante desafío. Por lo tanto, los saques laterales largos no solo son importantes para los jugadores, sino que los aficionados los consideran como una característica clave de la personalidad del club. Forman parte de la identidad del club y además informan las maneras en las que el club puede trabajar con las partes interesadas, no solo con los aficionados, sino también con los socios comerciales y comunitarios de la región. El club obtiene las recompensas del esfuerzo y el trabajo en equipo, y este es un mensaje que puede repercutir de manera positiva en la comunidad en general, con ventajas evidentes para el club.

Los valores del Yellow Danger ya están afianzados, pero ¿cuál es el panorama para un club que está recién comenzando? ¿Cómo abordarían su desarrollo?

¹⁴ Sitio web oficial: <https://achorsens.dk/>



Para lograrlo, vamos a analizar de cerca la experiencia del AFC Bury¹⁵, un club “phoenix” de Lancashire, en el noroeste de Inglaterra.

El Bury FC, un equipo de Lancashire, fue fundado en 1885 y juega en Gigg Lane, el undécimo estadio de fútbol más antiguo del mundo. El club ganó la FA Cup dos veces. Vencieron a Southampton 4-0 en 1900 y luego establecieron un margen de victoria récord al vencer al Derby County 6-0 para levantar la copa nuevamente en 1903. Este récord ha sido igualado recientemente cuando el Manchester City venció al Watford por el mismo puntaje en la final del 2019, unos 106 años más tarde.

Toda esta historia estuvo en peligro por los comportamientos de los dos últimos propietarios del club que llevaron a que lo expulsaran de la EFL en el 2019: no se jugaron los partidos, por lo tanto, sus seguidores no pudieron asistir a los partidos cada quince días como se había planeado -algo inimaginable hasta la llegada de la pandemia a principios de 2020 y la cancelación de todo el fútbol.

Si bien la entidad legal que es el Bury FC continúa, los seguidores del club han creado un nuevo club “phoenix”, AFC Bury, y este club ha sido aceptado pero a un nivel mucho más bajo de la pirámide de la liga inglesa: División Uno (Norte) de la Liga de Fútbol de North West Counties,¹⁶ varios niveles por debajo de la división en la que jugaba antes de la expulsión.

Es interesante observar cómo el club “phoenix” ha desarrollado y refinado su identidad en sus inicios.

En primer lugar, el club se constituye como una Sociedad de Beneficio Comunitario.

Puedes acceder al siguiente enlace:

<https://communityshares.org.uk/resources/handbook/community-benefit-societies>

Una sociedad de beneficio comunitario es un término utilizado en el Derecho inglés que tiene el propósito de favorecer los intereses más amplios de la comunidad, en contraste con el movimiento cooperativo, que atiende los intereses de los miembros.

El hecho de que el negocio del club deba ser completamente en beneficio de la comunidad, elimina la preocupación que sienten los aficionados de muchos clubes cuando evalúan las motivaciones de los propietarios.

¹⁵ Para obtener más información cerca del club, visite la página <https://buryafc.uk/news/>

¹⁶ Sitio web oficial: www.nwcfcl.com



- ¿Lo están haciendo pensando en favorecer los intereses de los aficionados?
- ¿Piensan en cuáles son los intereses de los seguidores?

La experiencia de los aficionados del Bury FC fue que los dos propietarios anteriores no tuvieron en cuenta los intereses de los aficionados; es por este motivo que necesitaban un modelo operativo y una gestión que no solo sugiriera eso, sino que realmente lo garantizara por ley. Esta total transparencia significa que los miembros del nuevo club pueden votar dentro y fuera de la junta directiva. Todo es abierto (en contraste con las experiencias de muchos aficionados, cuyas operaciones internas están abiertas solo para unos pocos privilegiados).

Una de las primeras acciones que está llevando a cabo la nueva directiva es desarrollar y perfeccionar la identidad y los valores del club. Este enfoque es el que recomendaríamos a cualquier persona que esté estudiando la identidad de un club y que trabaje en uno y desee garantizar un proceso eficaz al abordar esta oportunidad.

El lema / insignia original del Bury FC era "Vincit Omnia Industria". Cuando se traduce el latín (común en los lemas y escudos de la era victoriana en el Reino Unido), su significado es "**El esfuerzo logra todo**".

Luego de hablar con Darren Bernstein (Bernstein, 2020), miembro de la junta directiva del AFC Bury, me dijo que la mayoría de los aficionados del Bury FC le dieron poca importancia al lema en latín y al club. Nunca se utilizó como filtro para tomar decisiones importantes o como mecanismo para identificar y desarrollar la cultura del club o la manera en la que interactúa con sus seguidores.

Por lo tanto, en contraste, el AFC Bury ha revisado los valores y, con el aporte de la comunidad, los ha remodelado para promover la imagen del nuevo club.

Los valores del nuevo club se han diseñado para cumplir con los siguientes criterios:

- Reflexionar y aceptar el pasado para que el club avance;
- orientar la toma de decisiones;
- desarrollar una cultura optimista para el club;
- ser conciso y centrado; y
- ser auténtico y trascendente.

Para facilitar este proceso, el latín se reemplaza por las palabras AFC Bury en el escudo, mientras que las palabras exactas en latín ahora se reinterpretan para la nueva etapa del club.



El fan engagement se ve directamente afectado por la cultura de un club, como hemos estudiado en otros módulos, y si el club cuenta con un conjunto de valores cuyo propósito es crear la base para que funcione, el nuevo club unificará a todos los aficionados para que en algún momento el histórico Bury FC sea reactivado de alguna manera como algunos seguidores aún esperan.

Ejercicio

Identifique un club "phoenix" (por ejemplo, Unionistas de Salamanca, la regeneración "phoenix" de la UD Salamanca, en España). Lo ideal, es que sea un club en su propia región y uno que pueda investigar fácilmente.

- ¿Ha desarrollado el nuevo club un conjunto de valores para apoyar su crecimiento y regeneración?
- De ser así, ¿cuáles son y cómo apoyan específicamente las ambiciones del club?
- Si no es este el caso, recomiende un conjunto de valores que el nuevo club pueda aplicar y demuestre cómo lo ayudarían a prosperar en el futuro.

1.2.2 El rol de la base de aficionados, jugadores anteriores y otras partes interesadas en establecer su identidad

Este tema continuará analizando la identidad, las creencias y los valores del club, pero establecerá cómo las partes interesadas pueden participar en cualquier tipo de perfeccionamiento de los valores del club.

En 2019, estuve presente en la final de la play off de la League One (Tercera división) en el estadio de Wembley, Londres, Inglaterra con mi hijo. Tuvimos la suerte de poder ver el partido desde nuestros lugares en el sector oficial para invitados. Eso fue muy importante para mí porque soy, como cualquier aprendiz ya sabrá, un seguidor de toda la vida del Sunderland AFC, un club del noreste de Inglaterra.

La historia de nuestro club es larga y legendaria. Una vez fue conocido como el club "The Bank of England" (el Banco de Inglaterra) a fines de la década de 1940 y 1950 debido a que pagaba grandes sumas de dinero para obtener los mejores jugadores y ganar los torneos. Desafortunadamente, este plan no funcionó, ya que el club descendió de la Primera División inglesa en 1958.

Luego de 60 años, el club experimentó un colapso dramático en su posición: fue relegado de la Premier League en el 2017 y luego de la segunda división (The EFL Championship) una temporada más tarde. Ese partido, en mayo del 2019, fue la

oportunidad del club para ser promovido nuevamente al Campeonato y para recuperar parte de la fe perdida de la comunidad de aficionados.

El partido fue tenso. Sunderland "anotó" desde el principio cuando un jugador del Charlton Athletic pateó inexplicablemente el balón a su propia red, pero los "Addicks" empataron antes de tiempo y, al estilo típico de Sunderland, ganaron el partido con la última patada del juego. En el área de Sunderland AFC Hospitality, se respiraba un aire de expectativa, más que de decepción, dadas nuestras recientes angustias.

Minutos después, mi hijo y yo entablamos una conversación con un ex jugador del club. Él sentía firmemente que al club le faltaba un conjunto de principios y valores que fortalecería el apoyo al club y volvería a encarrilarlo: crear una cultura optimista dentro del club y una unión entre los seguidores fuera de él.
(Mark Bradley)

Como ya hemos comentado en otras secciones de este curso, el principal beneficio del desarrollo de valores es que el proceso se puede controlar. Al igual que The Fan Experience (la experiencia del aficionado), es un proceso que no se basa en el resultado, sino en el esfuerzo y la creatividad del club y su capacidad para comprometerse plenamente con los aficionados.

Desarrollar y activar un nuevo conjunto de valores para mi club sería una de las formas en que podría detener su caída –tanto futbolística como psicológica–. Un ex jugador consideró que lo que faltaba era un conjunto de valores que reflejaran conceptos como “esfuerzo”, al igual que sucedió con el AC Horsens en Dinamarca.

Durante el 1999 al 2001 aproximadamente, el Sunderland terminó en la séptima posición de la Premier League en dos temporadas consecutivas. Este jugador había contribuido para lograr ese éxito y sintió que el ambiente en el vestuario se construyó sobre valores similares a la antigua ciudad minera y construcción naval. En el Sunderland, se dijo una vez que si necesitabas formar un equipo de fútbol, todo lo que tenías que hacer era “silbar en un pozo de la mina”¹⁷: el club se construyó sobre la base de la industria y el esfuerzo. Siempre existirá un medio campista complicado, un defensor fuerte y un delantero alto.

No debería haber “tiki taka” en el Sunderland. Entonces, quizás, la interpretación del AFC Bury de “industria” también podría aplicarse a un club del tamaño del Sunderland.

¹⁷ La grúa que descendió a los mineros hacia la profundidad donde trabajarían.

Por lo tanto, los ex jugadores son participantes valiosos en el proceso de creación de valores, ya que tienen una visión completamente única de la identidad del club.

En el club Millwall FC¹⁸, del sur de Londres, celebran "Dockers day" cada temporada, invitan a los ex trabajadores de los famosos astilleros locales a asistir a un partido, y se celebra su industria y su gran esfuerzo.

Los trabajadores ya retirados dan una vuelta por el campo de juego mientras los aficionados aplauden. ¿Por qué? Porque el club tiene vínculos importantes con el río Támesis y la industria con él. La mayoría de los aficionados (y jugadores) de los clubes tienen o han tenido algún tipo de vinculación con la industria del puerto, y al celebrar este día, el club rememora su pasado y también les recuerda a todos por qué el club se caracteriza por el esfuerzo de jugadores fuertes y, como la mayoría del público estará de acuerdo, por un apoyo inquebrantable.

Los grupos de aficionados, fideicomisos u otros grupos representativos son vitales para el desarrollo de la identidad y los valores del club, ya que su apoyo (generalmente) trasciende la apropiación del club. Los dueños van y vienen, pero los aficionados siempre están presentes. Todos pueden tener su propia experiencia personal, pero si sus puntos de vista se unieran, habría muchas frases superpuestas: colecciones de palabras y frases que no solo demuestran por qué el fútbol es importante en la vida de sus seguidores, sino también por qué **este club en particular** es tan importante.

Involucrar a los aficionados en el perfeccionamiento o desarrollo de la identidad y los valores del club es uno de los mejores ejemplos del fan engagement en la práctica, porque explora los lazos emocionales que vinculan al aficionado con el club e intenta describirlos. A los clubes les permite demostrar su rol como custodios y protectores, además de actuar como filtro para la toma de decisiones importantes (como hemos analizado en este curso), y a los aficionados, les permite promover su función como verdaderos socios.

Al principio, la mejor manera de involucrar a los aficionados es de manera informal. De hecho, a lo largo de los años, en encuestas, grupos de discusión y charlas, les he preguntado a los aficionados qué significa para ellos su club y su participación en el partido.

Las respuestas a veces son muy conmovedoras. A veces son recuerdos específicos del fútbol: una victoria en la FA Cup, un gol o un momento especial, pero la mayoría de las veces son recuerdos de familiares cercanos: De sus

¹⁸ Sitio web oficial: <https://www.millwallfc.co.uk/>



madres, padres, abuelos, mejores amigos, entre otros, o lugares donde pasaban el rato antes de asistir al partido. Se trata de lo que hicimos *juntos* lo que hacemos juntos ahora: nuestras rutinas, rituales y asociaciones y nuestros hábitos irracionales pero significativos. (Mark Bradley)

Una consecuencia de este significado más profundo es que los aficionados dotan inconscientemente a sus clubes de valores claros. Puede que le resulte obvio luego de hacer este curso, pero la gran mayoría de los clubes parecen no darse cuenta de la oportunidad que se les presenta.

Sin embargo, existen algunos que la aprovechan. Los aficionados¹⁹ de Middlesbrough ayudaron al club a desarrollar sus valores hace varias temporadas. Middlesbrough es una ciudad construida sobre acero y, más recientemente, sobre productos químicos. Al igual que el Sunderland, Millwall y muchos otros clubes surgidos de la industria, sus valores naturales eran sólidos. Uno de ellos es la "honestidad", y esto ahora se refleja en las "banderas de honestidad" que exhiben sus seguidores más jóvenes durante los partidos. Doncaster Rovers²⁰ es otro club cuyos aficionados han influido en el perfeccionamiento y la activación de la identidad natural de los clubes.

Queda claro por qué el sentido de auto-desprecio es fuerte en ese club debido a que un ex presidente una vez intentó quemar su casa original de Belle Vue por el dinero del seguro. El club descendió estrepitosamente a la quinta división del fútbol inglés y luego regresó para ganar la final del play off de la tercera división en Wembley contra sus rivales del Leeds United.

Los aficionados del Rovers están listos para cualquier cosa, y hace varias temporadas, durante el perfeccionamiento de los valores del club con dirigentes clave, desarrollaron su propia versión del poema de Kipling "Si ..." (Kipling, 1895) para reflejar este sentido de auto-desprecio y "No tomar nada demasiado en serio": **"Si pudieras reunirte con el Triunfo y el Desastre / Y tratar a esos dos impostores de la misma manera [...] / O ..." solo un grupo de amigos riéndose "**

Eso puede ser solo un aspecto del ADN del club, pero también se ha reflejado recientemente en otras cosas como por ejemplo, un resumen divertido de 18 segundos de los "aspectos más destacados" de un terrible partido que terminó 0-0 y la decisión de permitir que un aficionado tuitee el primer fichaje nuevo de una temporada desde su propia cuenta de Twitter. En definitiva, se ayuda a apuntalar el trabajo que el club ha realizado en asociación con los aficionados para darle vida a la "South Stand" (tribuna sur) del Keepmoat, que ahora fue renombrada

¹⁹ Sitio web oficial: www.mfc.co.uk

²⁰ Sitio web oficial: <https://www.doncasterroversfc.co.uk/>

“The Black Bank” (el Banco Negro) y los propios aficionados se encargan de su organización.

Aquí radica la contradicción: las empresas utilizan los valores para afianzar el compromiso, las ventas y el crecimiento, y el “producto”, a veces, carece de sentido. El fútbol, por el contrario, tiene el “producto” más significativo y con el mayor atractivo afectivo de todos y vende **todo esto** –como una entrada–, en gran parte, debido a que ignoran el poder de la identidad y los valores.

El hecho de que tan pocos propietarios de clubes entiendan la naturaleza de los valores, el significado de su club para los aficionados y la oportunidad que esto les presenta es evidente en gran parte de la bibliografía que estudio acerca del juego. Sin embargo, para aquel que estudia el fan engagement, el fútbol representa un camino para unificar la base de aficionados con conceptos que pueden controlarse y que pueden mejorar la vida de todos aquellos que rodean al club.

Ejercicio

Piense en el club del cual es seguidor y responda la siguiente pregunta:

- Históricamente, ¿quiénes son los jugadores más famosos de su club?
- ¿Existe alguna característica que conecte a esos jugadores: su estilo de juego, sus creencias o antecedentes, entre otros?
- ¿Qué características puede identificar en ex jugadores?
- ¿Cómo podrían informar el desarrollo de los valores del club?

1.2.3 Cómo Lewes FC sorprendió al mundo (Equality FC)

Para ilustrar los beneficios de una identidad clara y distinta, en este tema analizaremos al Lewes FC.

Este equipo se encuentra en la séptima división del fútbol inglés. Es un pequeño club acogedor, perfectamente ubicado justo al lado de la estación de tren de la ciudad y cerca de la costa sur, a solo unos kilómetros de Brighton. Tiene los mismos años que el Bury FC, fundado en 1885, pero su suerte en el campo de juego ha sido a nivel regional, más que nacional. Su mayor logro futbolístico fue llegar a la quinta división del sistema de la Liga de Fútbol Inglesa, mientras que solo ha llegado a la primera ronda de la FA Cup (hay siete más antes de la final) y a los cuartos de final del FA Vase para los clubes que no pertenecen a la liga en 2001/02.

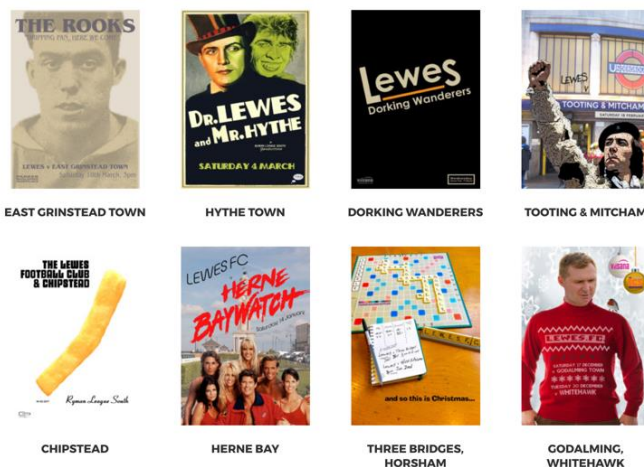
Históricamente, es conocido por el curioso nombre de su estadio: The Dripping Pan (La Sartén)²¹. Si busca información del club en la web, eso es todo lo que encontrará. El aumento del público será difícil de manejar en el Lewes (donde asisten alrededor de 400-500 seguidores), especialmente con el estadio Amex de Brighton, a solo diez minutos en automóvil de la ciudad y muchos clubes grandes de la Premier League con sede en Londres a poca distancia y con una agradable playa cerca también.

Como me comentó el presidente actual, Stuart Fuller, en una entrevista en julio de 2020 (Fuller, 2020), el club no iba a prosperar a través del fútbol, es por eso que necesitaba tomar otro camino. El club era propiedad de los aficionados y, en el consejo directivo, había algunas personas creativas, como el dramaturgo Patrick Marber, que vivía en la ciudad y que se había interesado por la presencia favorable del club.

Stuart describió cuál era el desafío del club en simples palabras: *"Haga que su negocio crezca, cree un nicho o retírese del negocio"*. Si el club no podía crecer en base a los triunfos, tenía que crear un nicho y el nicho creado ha llevado al club a ser mundialmente conocido y capaz de sostenerse con mucho más que los ingresos por entradas de personas que desean ver un equipo ganador. (Mark Bradley)

Lo primero que abordó el club fue la experiencia del aficionado, ya que (como todos los aficionados al fútbol saben) no se pueden controlar los resultados del fútbol. Crearon una temática, lazo o tema para cada juego y los promocionaron a través de carteles imaginativos, basados en imágenes icónicas existentes, como por ejemplo, el arte callejero, carteles de películas o portadas de álbumes.

Figura 1: Sitio web oficial del club de fans del Lewes



Sitio web oficial del club de fans del Lewes, categoría carteles (n.d.) Extraído de <https://www.lewesfc.com/category/posters>. Captura de pantalla realizada por el autor.

²¹ Una cacerola poco profunda colocada debajo de la carne para recoger el goteo (de la grasa).

Como se puede ver en la imagen anterior, cada club visitante sugirió una temática, y ésta se plasmó en los carteles, que ahora se venden a nivel mundial en la tienda web del club.

Por casualidad, también se encontraron con una iniciativa única para los refrescos tradicionales. Normalmente, las opciones son: pasteles y pintas, chocolate y té. Un día, alguien que organizaba un banquete para una boda se enteró de que el evento había sido cancelado. Se quedó con la comida que le había ofrecido al club de fútbol, y esta oferta de alta calidad se ha mantenido hasta el día de hoy.

Por ejemplo, en cualquier partido lo que uno espera comer es curry verde tailandés, lomo de cerdo asado con ajo o alitas de pollo con chile, además de disfrutar de una pinta local.

Incluso el programa del día del partido, uno que no puede faltar el día del partido inglés, carece de estadísticas y expertos, pero está lleno de contenido abstracto, como el que disfrutaban los lectores de *When Saturday Comes*²² y *The Blizzard*²³.

Lo más importante es que, ellos, como el Bohemian FC en Dublín, Irlanda, tienen convicciones y no tienen miedo de compartirlas y apoyar campañas relacionadas. En julio del 2017, anunció que era el primer club profesional del mundo que les pagaba a sus jugadores masculinos y femeninos por igual.

En el comunicado de prensa adjunto, Jacquie Agnew, directora del Lewes FC (como se cita en Christenson, 2017), anunció lo siguiente:

Nuestro compromiso de pagarles a nuestros equipos masculinos y femeninos por igual, y proporcionarles los mismos recursos de entrenamiento, instalaciones, espera provocar un cambio en el Reino Unido que ayude a ponerle un fin a la disparidad salarial tan profunda que existe en nuestro deporte. Junto con nuestros propietarios, donantes y patrocinadores, el Lewes FC puede demostrar que la igualdad en la remuneración se puede implementar en beneficio de mujeres y hombres en el deporte y en muchos otros sectores. (para. 3)

Además del presupuesto igualitario, el club utilizó el mensaje “Igualdad FC”, para anunciar que haría lo siguiente:

²² www.wsc.co.uk – el fanzine original del fútbol nacional

²³ www.theblizzard.co.uk – lectura detallada para aficionados al fútbol

- proporcionar recursos iguales de entrenamiento, rendimiento y fuerza, y capacitar al personal;
- mejorar el equipo y las instalaciones para cumplir con los estándares exigidos por las divisiones superiores de fútbol; e
- invertir en actividades comunitarias para impulsar la participación equitativa de niñas y niños en el fútbol. (Christenson, 2017)

Como resultado, y durante un período de tiempo desde que la junta directiva estableció la estrategia del club, aumentó tanto la asistencia como los ingresos asociados.

Si visita el sitio web ahora verá que se destaca la singularidad del club. También podrá encontrar información sobre los siguientes temas que con orgullo aparecen en la página:

- información del nuevo sencillo de Jess King, "Raise Us Up", en el que la jugadora del Lewes rapea acerca de las luchas del fútbol femenino;
- el programa de nominación "Home Heroes Child" (Niños héroes en casa);
- información de los carteles exclusivos del día del partido en el club;
- apoyo al movimiento "Open Stadiums" (Estadios Abiertos) (un movimiento de mujeres iraníes que busca acabar con la discriminación para que las mujeres puedan asistir a partidos de fútbol en Irán); y
- un plan de ayuda comunitaria en el que el club apoya a su comunidad local de muchas maneras, por ejemplo, con la recolección de compras, suministros médicos, entre otros, o simplemente con visitas a las personas que pueden sentirse solas para que puedan charlar y recibir apoyo emocional.

Pudieron pagar parte del estadio del club gracias a un concierto de Pink Floyd en 1968. La libertad, la imaginación y la creatividad de ese período de la música crearon la plataforma de lanzamiento apropiada para un club que posee una Junta Directiva en la que todos son voluntarios y donde el fútbol, no pierde protagonismo pero, se utiliza para promover y abordar las causas en las que el club cree. Puede pagar para ser uno de los propietarios del Lewes FC y formar parte de esa subcultura.

Ejercicio

¿Cuáles son para usted las razones por las cuales los clubes de fútbol no se arriesgan a tomar un camino diferente tal y como lo hizo el Lewes FC?

1.2.4 Dar vida a la identidad/valores durante un día de juego

En este tema final de la unidad 2, analizaremos la experiencia del día del partido y exploraremos cómo la identidad y los valores del club pueden mejorar esa experiencia,

promover niveles más altos de fan engagement y ayudar a que los clubes fuera de la elite obtengan niveles más altos de retención del público e ingresos asociados.

Al principio de este módulo, compartimos un comentario de alguien que era nuevo en el fútbol, alguien importante para tomar decisiones sobre gastos dedicados al ocio, alguien que, si no fuera por ella, su hijo, fanático del fútbol no podría cumplir su sueño de ir a un partido.

"Misma canción. Distinta letra" (Bradley, 2007).

Esta frase personifica el desafío que tiene el fútbol cuando se trata de atraer nuevos aficionados, que son vitales para la viabilidad de la mayoría de los clubes fuera de la élite del fútbol. Si todo lo que el club está vendiendo (inconscientemente) son los 90 minutos de fútbol, entonces eso se convierte en el producto. Por lo tanto, se deduce que, si falla o si es más accesible o mejor en otro lugar, el aficionado potencial puede ir a cualquier otra parte.

Sabemos por nuestra experiencia en el fútbol de casi 20 años y por nuestro negocio en esta área que lleva casi 15 años, que a todos los clubes les gustaría atraer más aficionados a los partidos, ya que el grupo de seguidores que han perdido puede no ser suficiente, por más que tengan una buena estrategia de selección, para llenar la brecha de asistencia deseada. Todas las personas del fútbol con las que hemos hablado a lo largo de los años, están de acuerdo con que, parte del crecimiento en la asistencia al club que desean, debe provenir de los nuevos aficionados.

¿Y qué estamos haciendo para atraerlos?

Muchos ya tendrán conexiones con el club a través de familiares, amigos o lugares de trabajo. Puede que estas personas ya apoyen al club, e incluso pueden estar felices de llevar a un nuevo seguidor a un partido. Esto funciona bien, y ya ha habido varios clubes que les han ofrecido a los poseedores de boletos de temporada la oportunidad de traer a un amigo gratis (a ciertos partidos) para tratar de aumentar la asistencia.

La forma en la que algunos clubes con identidades consolidadas promueven y comunican esa diferencia a la comunidad también puede ser un factor importante que influye en la asistencia, como también puede ser determinante el uso de camisetas con mensajes que apoyan las causas que defiende cada club (un ejemplo es el movimiento impulsado por el Bohemian FC en la temporada 2019/20 "Welcome to Refugees" *Los refugiados son bienvenidos* por el cual todo el dinero obtenido se donará a organizaciones benéficas para refugiados) y que también puede atraer a nuevos seguidores.

Pero, ¿qué pasa durante la experiencia del día del partido?

El día del partido en sí (y el proceso de búsqueda de información y compra de entradas) es una forma muy eficaz de transmitir la identidad, los valores y las creencias de un club, aunque esta área se encuentra infrutilizada por los clubes que desean crecer haciendo algo diferente.

Recordemos cuál es el trayecto de los seguidores observando las agrupaciones consecutivas de puntos de contacto que aplicamos a nuestro trabajo de evaluación de la experiencia de los aficionados:

1. Búsqueda de información
2. Compra de entradas
3. Redes sociales
4. Viaje e ingreso
5. Cercanía al estadio
6. Merchandising
7. Refrescos dentro del estadio
8. Partida
9. Representantes del club y voluntarios

Cada una de estas áreas ofrece oportunidades para destacar la diferencia intrínseca del club, y en opinión del profesor, la contribución de los representantes del club el día del partido y los voluntarios que tienen el mayor potencial también ayuda. Esto se debe a que el fútbol, en casi todo el mundo y por una variedad de razones históricas y sociales, tiende a mantener a los aficionados a la distancia. Si el club demuestra un interés real en conectarse con sus seguidores, saludarlos con calidez y ayudarlos de manera pro-activa (brindándoles información, por ejemplo), la imagen convencional de un club puede cambiar.

Para que esto se cumpla, los clubes deben invertir recursos para desarrollar, motivar y capacitar a los representantes del día del partido. Y si el club desarrolla una identidad consolidada y representativa, este proceso será mucho más fácil.

Una vez leí que cuando se estaba construyendo el Hospital General Chang²⁴ en Singapur en 1981, el director ejecutivo pidió que la experiencia del cliente fuera "lo que su madre esperaría si viniera de visita". Esto puede resultar apócrifo (y no se puede encontrar la fuente o referencia) pero cuando uno piensa de esa manera, la experiencia deseada comienza a tomar forma. En lugar de intentar construir una experiencia "desde adentro", si se ponen en la piel de un paciente o

²⁴ Sitio web oficial: www.cghmc.com



visitante determinado, existen más probabilidades de articular el nivel de servicio y atención que se brindará. (Mark Bradley)

Según este enfoque, pueden ofrecer promesas como las siguientes:

Ofrecemos a los huéspedes experiencias excepcionales y una cálida hospitalidad a la antigua, además de una excelente atención médica. Por lo tanto, cuando ingrese al vestíbulo principal del hospital, lo recibirán voluntarios amables y capacitados en la puerta o en la recepción.

¿Está buscando un paciente? ¿Se está preguntando dónde puede obtener su radiografía? No se preocupe, si está de visita o para recibir atención médica, podemos ayudarlo a encontrar lo que busca y estamos aquí para responder sus preguntas. (Visiting Information, n.d., para. 2-3)

Existen ejemplos como este en el deporte, como el siguiente, del sitio web de los New York Knicks:

No importa si es la primera o la quincuagésima vez que viene al Madison Square Garden para disfrutar de un evento deportivo o de algún entretenimiento, seguramente necesitará algunas recomendaciones para asegurarse de que su experiencia sea lo más épica posible. Siga estos consejos para que su visita sea inolvidable. (Madison Square Garden. FAQs, n.d., para. 1)

Como ya hemos analizado, los clubes de fútbol siguen este procedimiento para atraer a nuevos aficionados o, a un grupo específico de seguidores, como por ejemplo, los aficionados discapacitados del Tottenham Hotspur de la Premier League.²⁵:

El estadio ha sido diseñado para ser verdaderamente inclusivo, cuenta con instalaciones accesibles en todo el terreno, y les brinda a los aficionados la oportunidad de sentarse en todas las áreas del campo, inclusive en la tribuna sur de un solo nivel.

Queremos asegurarnos de que todos los aficionados puedan disfrutar de la misma experiencia excepcional con excelentes comodidades e instalaciones. (Supporters with Access Requirement, n.d., para. 3-4)

La activación del espónsor también puede darle vida a los valores de un club en un día de partido, como lo hizo el Middlesbrough FC²⁶, actualmente un club del campeonato

²⁵ Sitio web oficial: www.tottenhamhotspur.com

²⁶ Sitio web oficial: www.mfc.co.uk

inglés (segundo división), cuya zona de experiencia familiar (Generation Red) cuenta con el apoyo de un operador de ocio nacional "Everyone Active"²⁷.

La asociación le permite al club ofrecer una experiencia emocionante y envolvente durante todo el día del partido²⁸ que fue recompensada cuando el club fue elegido como el Club Familiar del año del Campeonato EFL en el 2019.

Por lo tanto, todos estos son ejemplos de cómo involucrar a los aficionados brindándoles un excelente servicio al cliente y una experiencia atractiva. Pero, ¿cómo podemos dar un paso más allá y brindarles una experiencia general que de alguna manera refleje la identidad y los valores del club o selección nacional donde se desarrolla el juego?

Un ejemplo muy valioso es el de la selección y la Asociación de Fútbol de Noruega. En los últimos años, de hecho, hasta que el equipo logró un lugar en los play-off para la clasificación en el Campeonato de Europa de la UEFA (que se jugará en octubre de 2020), la gloria deportiva había sido poco frecuente. De hecho, el último éxito en la cancha fue en el 2000, cuando Noruega se clasificó para la fase de grupos del Campeonato de Europa de la UEFA.

La gente de la Federación Noruega, con sede en el famoso estadio Ullevaal en la capital, Oslo, comenzó a investigar cómo podían establecer un vínculo emocional con la experiencia del día del partido, de modo que, aunque no pudieran prometer la gloria en el campo de juego, los seguidores podrían "sentir" algo esencialmente noruego, algo que ningún otro país podría crear.

Una de las actividades planeadas consistía en que, exactamente al inicio de cualquier partido interno que se jugara en el estadio, todos los barcos en el puerto de Oslo sonarían sus sirenas, lo cual indicaba que un evento nacional estaba por comenzar. Ted Matthews (el entonces líder de diseño de la Asociación de Fútbol de Noruega) y el Jefe de Servicios Digitales, Pearse Connolly, siguieron el ejemplo de técnicas avanzadas de diseño de servicios, y buscaron crear una experiencia que resonara emocionalmente y brindara una buena experiencia.

Entonces, en lugar de simplemente "encasillar" sus partidos como convencionales, Ted y Pearse utilizaron un enfoque sociológico para volver a recrear toda la experiencia del día del partido, concentrándose en los símbolos, rituales e historias tradicionales del fútbol noruego (Clarke, 2019).

²⁷ Sitio web oficial: www.everyoneactive.com

²⁸ Para leer más sobre lo que se puede hacer en GRFZ (zona familiar Generation Red), visite el siguiente sitio web: <https://www.mfc.co.uk/supporter-services/matchday-at-the-riverside/generation-red-family-zone/things-to-do-in-the-grfz>

A todos aquellos que estudien este certificado, se les pide que consideren los beneficios de adoptar este enfoque para el desarrollo de estrategias de fan engagement, ya que, de esta manera, podrán vincular dos elementos importantes para entablar un vínculo emocional más intenso entre el aficionado y el club o entre el aficionado y la selección nacional:

identidad / significado + experiencia del aficionado

En resumen, este tema ha establecido el valor de explorar el papel que la identidad del club o la selección nacional podría desempeñar en la profundización de la conexión emocional de los aficionados que asisten a los partidos, fortaleciendo así el fan engagement y brindando los beneficios que esto conlleva, ya sea una mayor atracción, retención, promoción y / o mejora de la imagen externa.

Ejercicio

Analice su equipo nacional y sus símbolos, rituales e historias nacionales.

¿Cómo podrían volver a cobrar vida a lo largo de la experiencia del juego de la selección nacional para profundizar la conexión emocional entre los aficionados y el equipo?

Referencias

[Captura de pantalla del sitio oficial del Lewes FC, categoría carteles] (n.d.) Extraído de <https://www.lewesfc.com/category/posters>

Avanza, M. & Laferté, G. (2017) ¿Trascender la “construcción de identidades”? Identificación, imagen social, pertenencia. *Revista colombiana de antropología*, 53(1), 187-212. <https://doi.org/10.22380/2539472X.83>

Bernstein, D. (27 de julio de 2020) Entrevista inédita realizada por Mark Bradley.

Bradley, A. (31 de mayo de 2007) Entrevista inédita realizada por Mark Bradley.

Birgit Prinz and “Zizou” – stars of the show, 2003 (15 de diciembre de 2003). *FIFA.com* <https://www.fifa.com/the-best-fifa-football-awards/news/birgit-prinz-and-zizou-stars-the-show-90250>

Christenson, M. (12 de julio de 2017) El Lewes FC se convierte en el primer club profesional en pagar por igual a mujeres y hombres *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/football/2017/jul/12/lewes-fc-first-club-equal-pay-men-women>

Clarke, R. (Mr. Richard Clarke) (18 de diciembre de 2018) *Sports Content Strategy* [audio podcast] <http://www.mrrichardclarke.com/sportdigitalandsocial/conolly?rq=Norwegian%20football>

El publicista. (2010, 8 June). 'Papá, por qué somos del Atleti', de Sra. Rushmore para Atlético de Madrid. [Archivo de video] Extraído de <https://www.youtube.com/watch?v=wQuWxxcd9pU>

Equality FC (n.d.) *Lewes FC*. <https://www.lewesfc.com/>

Gray, D., et al. (2020) *Us and Them: New Journeys in Football Rivalry* <https://www.theguardian.com/football/2017/jul/12/lewes-fc-first-club-equal-pay-men-women>

Kipling, R. (1895) 'If —' est. 1895

Lambert, D. (The Fan Experience Experience Company) (11 de junio de 2020) [audio podcast]. *The Fan Experience Company. Episode 11.*

Lamont, T. (2018) Dulwich Hamlet: the improbable tale of a tiny football club that lost its home to developers – and won it back; *The Guardian*; disponible en <https://www.theguardian.com/football/2018/oct/26/dulwich-hamlet-fc-champion-hill-improbable-tale-tiny-football-club-that-lost-its-home-to-developers-and-won-it-back>

Madison Square Garden. FAQs. (n.d.) Madison Squarer Garden. <https://www.msg.com/madison-square-garden/faqs>

Oxford English Dictionary (n.d.) Sub-culture. In *Oxford English Dictionary* [lexico.com dictionary](https://www.lexico.com/definition/sub-culture). Extraído de <https://www.lexico.com/definition/sub-culture>

Sinek, S. (2011). *Start with Why: How Great Leaders inspire Everyone to Take Action.* (2nd ed.) Portfolio.

Storey, S. (2020) 'Bohemian FC's 'Refugees Welcome' shirt is a breath of fresh air in this era of rampant greed' *The Independent Newspaper*, available in <https://inews.co.uk/sport/football/bohemian-fc-refugees-welcome-shirt-kit-amnesty-international-397499>

Supporters with Access Requirements. (n.d.) *Tottenham Hotspur FC.* <https://ask.tottenhamhotspur.com/hc/en-us/articles/115003227325-Supporters-with-Access-Requirements>

Visiting information. (n.d.) *CGH Medical Center.* <https://www.cghmc.com/patients-visitors/visiting-information/>

Wong, H. (2020) Rangers FC reveals new crest and visual identity for digital era. *Design Week magazine.* <https://www.designweek.co.uk/issues/7-july-13-july-2020/rangers-fc-reveals-new-crest-and-visual-identity-for-digital-era/#:~:text=Scottish%20football%20club%20Rangers%20has,assets%20for%20the%20premier%20team>