

# Módulo 2. Entender y fidelizar la base de aficionados

## Unidad 2.1

### 2.1.1 Fundamentos para asesoría y diálogo con los aficionados

En este tema analizaremos por qué la consulta de los aficionados y el diálogo con ellos son importantes.

Se considera que el concepto de diálogo que entabla el club con los aficionados surgió por primera vez en el fútbol inglés en la década de 1950, cuando los aficionados comenzaron a viajar para ver los partidos que el equipo jugaba de visitante (Hamil, 2020), ya que eran los propios seguidores los que se encargaban de organizar los boletos y los viajes, y para ello debían establecer un vínculo con el club.

El involucramiento de los aficionados en la dirección del club y en la toma de decisiones alcanzó otro logro importante en 1992, cuando el aficionado al fútbol inglés y pionero Brian Lomax formó el primer Supporters Trust (Asociación de partidarios) en el Northampton Town, que allanó el camino para la creación del Supporters Director (Asociación directiva). Lomax (como se cita en Conn, 2015) dijo una vez lo siguiente:

Creo que existen ciertos valores muy importantes en la vida y el apoyo al fútbol los encarna. Transmite una sensación de peregrinaje, de ir a un lugar sagrado; existe la lealtad, el apego a algo en los buenos y en los malos momentos.

Se trata de la emoción de compartir y de la camaradería, de que el todo sea más grande que la suma de sus partes. Estas son necesidades humanas muy arraigadas y creo que es la raíz del amor de la gente por el fútbol y la lealtad a sus clubes. (párraf. 5-7)

En su opinión, el fútbol no era un negocio de entretenimiento en el que los inversores adinerados pudieran ganar dinero, o un modelo sostenible o deseable para los



propietarios de un club de fútbol. Estas son precisamente las mismas convicciones que tiene el FC Barcelona, que es propiedad de sus socios, como se establece aquí:

El FC Barcelona es un club realmente diferente. Es propiedad de sus socios, controlado por sus socios (simpatizantes) y no una empresa privada. Sus socios eligen al presidente del club cada cuatro años. Los socios del club, o socios, gozan del derecho a votar por el presidente y por la junta directiva del club; el derecho a votar en la asamblea de delegados (el parlamento de los socios del club que tiene el poder de censurar al presidente y a la junta directiva en caso de que no cumplan con los estatutos del club); y el derecho a votar por las obras benéficas propuestas por la Fundación FC Barcelona, órgano solidario del club (el FC Barcelona se compromete a destinar el 0,7% de sus ingresos ordinarios a proyectos benéficos y sociales). (Hamil, Walters & Watson, 2010)

Este curso no busca analizar la propiedad de los aficionados sobre los clubes, sino su existencia. Los que trabajan para ello y los clubes que defienden y apoyan esta iniciativa lo hacen porque, para los aficionados, el fútbol es la “emoción” que describió Brian Lomax, y no es conveniente que sea propiedad comercial o privada. Sin embargo, este factor influye en nuestro enfoque de consulta a los aficionados y el diálogo con ellos, ya que sin respetar este factor fundamental, ningún enfoque puede tener éxito.

Comencemos con uno de los desafíos que enfrentamos en un mundo dominado por clubes que son propiedad privada o comercial.

En conversaciones con personas que trabajan en clubes de fútbol, a menudo me dicen que el propietario del club no quiere invertir en el Fan Engagement sin asegurarse antes de que el club obtenga un ROI (retorno de la inversión).

Ese es un planteo muy justo, así que mi pregunta es siempre la misma: ¿qué le están contando sus aficionados sobre sus experiencias, sus razones para asistir y las cosas que les gustan y no les gustan? Porque si comprende esto y puede abordarlo, verá un retorno en los niveles de retención y gasto adicional. (Mark Bradley)

Como ya hemos explicado en otros módulos dentro de este certificado, el fan engagement, en su forma más pura, es emocional. Sin embargo, si el club, la liga o la federación nacional lo aplica de manera correcta, aumentará la inversión emocional del aficionado, y eso dará lugar a muchos beneficios medibles, desde los tangibles (como asistir a más partidos, renovar la membrecía o abono de temporada, comprar más abonos de temporada, comprar productos en la tienda del club y alentar a que otros también inviertan en el club) a los intangibles (hablar favorablemente del club con amigos, compañeros de trabajo y familiares o en las redes sociales, perdonar cuando el

club comete errores, presentarse como voluntario cuando sea necesario, responder a las preguntas de las encuestas, entre otras.)

Por lo tanto, es fundamental que para que la estrategia del fan engagement tenga éxito, la consulta y el diálogo con los aficionados formen parte de ella.

- **¿Quiénes son sus aficionados / seguidores?**
- **¿Qué piensan?**
- **¿En qué clase de grupos se pueden segmentar?**
- **¿Cuáles son las temáticas que caracterizan a cada grupo?**
- **¿Cómo describirían su vínculo con el club?**
- **¿Qué significa para ellos?**
- **¿Qué podría hacer el club para valorarlos más?**

De hecho, lo que estamos haciendo es simplemente implementar una estrategia familiar para todas las empresas progresistas **que no están relacionadas** con el fútbol. Estamos aplicando una estrategia con orientación al cliente.

Imaginemos una foto de un grupo de aficionados que viajan para ver un partido fuera de su ciudad: un partido en el estadio de un club contrario. Podemos reconocer que son los seguidores más leales que existen, pero ¿quiénes son?

Cualquier grupo de aficionados es un reflejo de la sociedad. Puede ser un grupo heterogéneo. Serán de diferentes edades, su situación laboral y puestos de trabajo serán distintos, tendrán diferentes orígenes y diferentes condiciones sociales. Participan mujeres, hombres, algunos son mayores, otros más jóvenes. A algunos les gustará el rock, a otros les gustará el rap. Algunos pueden leer, otros pueden escuchar música clásica. En un público que vive "lejos" del club, puede haber abogados, camareros, capitanes del ejército y quienes lideran la industria. Y luego están las personas que viven en las cercanías del club, en el mismo pueblo o ciudad. Algunos de ellos podrán ir algún día a los partidos, a otros puede que no les guste el fútbol. Sin embargo, todos son partes interesadas.

Pero existe algo que conecta a los que van a los partidos y le dan su apoyo: su amor por ese club.

El fútbol es un microcosmos dentro de las comunidades de las que forma parte y, para desempeñar un buen rol, necesita comprender esa comunidad vibrante y compleja. Sin embargo, hasta hace poco, el fútbol no escuchaba a sus aficionados, no les pedía opiniones, ni valoraba sus ideas y sugerencias. Y debido a que esta situación se ha repetido durante tanto tiempo, ha abierto una brecha entre las personas que aman al

club y el club: al igual que un matrimonio que ya no tiene diálogo. ¿Quién será el primero en romper el hielo?

Comencemos por analizar la comunidad empresarial en general, porque, al fin y al cabo, las empresas no les preguntaban a los clientes su opinión en los días de "ventas y marketing" (puede estudiar este tema en el curso "Por qué "Fan Engagement?" Definición, principios y fundamentos", módulo 1). Solo después del éxito que tuvo la competencia, las empresas comenzaron a darse cuenta de que entablar un diálogo con los clientes no solo haría que se sintieran más comprometidos, sino que también ayudaría a la empresa a superar a sus competidores.

La manera en la que las empresas se relacionan con sus clientes ha evolucionado de manera radical e integral desde 1950. En la actualidad, la mayoría de las empresas no solo tienen un equipo de Customer Insights (perspectivas del cliente), sino que muchas de ellas pueden calcular el impacto en los hábitos de consumo de un cliente con la empresa y la forma en que las experiencias del cliente influyen en esto.

Net Promoter o Net Promoter Score (NPS) es una herramienta de gestión que surgió por primera vez hace dos décadas (Reichheld, 2003). Sostuvo que revelaría los resultados de la investigación a los clientes que se correlacionarían con el crecimiento de ingresos del proveedor de servicios.

Según Fredrick Reichheld, la herramienta existía para determinar la lealtad de los clientes de una empresa. En lugar de simplemente indicar cuáles eran los niveles de satisfacción del cliente, afirmó que podía mostrar que existía una correlación con el crecimiento de los ingresos.

Esta ha sido adoptada ahora por varias organizaciones, y se puede afirmar que se ha convertido en el método predominante para medir el customer engagement. Se basa en hacer una pregunta simple: según sus experiencias más recientes y en una escala del 0 al 10 en la cual 10 es el más alto, ¿con qué grado de satisfacción le recomendaría (el proveedor de servicios) a sus amigos, familiares y compañeros de trabajo?

El porcentaje de respuestas que obtiene una puntuación del 0 al 6 se resta de las que obtienen una puntuación de 9 y 10 para producir una Net Promoter Score (medición de la lealtad de los clientes basándose en las recomendaciones). Se excluyen las calificaciones de 7 y 8, ya que la investigación en la que se basa el trabajo del creador, sugirió que era difícil predecir el comportamiento futuro de quienes puntuaron de esa manera.

Al producir una Net Promoter Score (o NPS), la empresa puede desarrollar estrategias para aumentar esa puntuación y, como ha demostrado el trabajo de Reichheld, si aumenta la retención de clientes a través de puntuaciones de apoyo cada vez más altas,

ya que se sabe que la puntuación más alta es la que recomienda un servicio proveedor, es más probable que uno permanezca leal al mismo servicio.

Si bien este concepto se ha utilizado en los deportes estadounidenses (Fisher, 2014), hasta ahora su uso en el fútbol es poco común. Por lo tanto, analizaremos cómo este concepto podría utilizarse para mejorar el fan engagement en otras temáticas dentro de esta unidad.

Entonces, ¿es posible que en unos pocos años los estudiantes del fan engagement junto con el Barcelona Innovation Hub puedan utilizar los comentarios de los aficionados para estimar los niveles de ingresos futuros de un club de fútbol? Quizás la naturaleza emocional e irracional de las lealtades y relaciones futbolísticas pueda enturbiar las aguas, pero el concepto sigue siendo muy atractivo.

Por lo tanto, para el propietario del club que quiere que le demuestren cómo el fan engagement puede hacer que el club gane dinero, podemos recomendarle que se concentre en la consulta a los aficionados y en el diálogo con ellos.

Pero la consulta y el diálogo con los aficionados también pueden ayudar a abordar muchos de los problemas asociados con el fandom, incluso la resolución de los desafíos de gestión de multitudes (Stott, Khan, Madsen & Havelund, 2020) y al mismo tiempo ser un factor clave en la gestión de los clubes de fútbol.

En una conversación con Julian Jenkins del Cardiff City, explicó que al acercarse a los más aficionados del club, entabló un diálogo cuidadosamente planificado y luego experimentó con las ideas que surgieron de esas reuniones. En consecuencia, el club pudo realizar mejoras significativas durante la experiencia del día del partido que condujo a, entre otras cosas, un aumento del 46% en las ventas de cerveza durante 6 meses (Jenkins, 2012).

Está claro que al momento de consultarles a los aficionados, existen tres factores importantes: el diálogo, la gestión y la transparencia (Rye, 2020), y en las siguientes dos unidades y temas asociados analizaremos, en detalle, el papel que juega la consulta y el diálogo con los seguidores para mejorar el fan engagement en clubes, ligas y asociaciones nacionales.

Nuestro objetivo es aclarar los beneficios de la consulta a los aficionados para que los estudiantes puedan recomendar los procesos adecuados en el entorno laboral, y por consiguiente, promover que la industria del fútbol comience a incluir a sus seguidores, en lugar de mantenerlos al margen.

## Ejercicio

*Imagine que está a punto de llevar a cabo una encuesta acerca de cuán satisfechos están los aficionados con un club determinado.*

- *¿Es posible que los aficionados simplemente soliciten un equipo ganador?*
- *¿Cómo se aseguraría de que se diseñó una encuesta para aportarle beneficios al club también “fuera del campo de juego”?*

### **2.1.2 Estructuras específicas vs. Ad Hoc: oportunidades y advertencias**

En este tema vamos a estudiar la importancia de tener un diálogo estructurado y auténtico.

En primer lugar, abordaremos el diálogo específico para que podamos comprender mejor sus fortalezas y debilidades. El CEO que saluda a los aficionados cuando llegan al estadio, les pregunta sobre sus experiencias, conversa con ellos sobre las formas en que se puede mejorar la experiencia y luego continúa monitoreando la situación, sigue presente, y participa en consultas determinadas. No existe una estructura específica para esto; ninguna parte firma ningún acuerdo de divulgación; las interacciones no están registradas y no hay comunicación directa con otros aficionados sobre el contenido de estas charlas.

Sin embargo, este tipo de situaciones son importantes porque, a partir de ellas, el CEO puede tener una idea de lo que piensan los aficionados. Tampoco son datos necesariamente fiables desde el punto de vista estadístico, pero siguen siendo importantes, porque los aficionados ven que el ejecutivo del club está interesado en sus opiniones. Siempre y cuando estos comentarios influyan en el proceso más amplio de consulta a los aficionados, son métodos muy viables para practicar la consulta y el diálogo con los seguidores.

Sin embargo, si esto es **todo** lo que hace el club para obtener comentarios de sus seguidores, entonces no es satisfactorio, porque su falta de formalidad presenta riesgos. El CEO no puede hablar con los representantes de todos los grupos de aficionados. A menos que él o ella recorran todas las esquinas del estadio, no obtendrán todos los puntos de vista. La mayoría de las veces, es posible que el CEO se encuentre con el mismo grupo de aficionados en cada juego. Si este pequeño grupo de datos

recolectados influyera en políticas más amplias que lo abarcaran todo, se correría el riesgo de alienar a grandes grupos de seguidores.

Las redes sociales forman parte de otro método para recopilar comentarios determinados y fomentar el diálogo (aunque se utilizan principalmente como una herramienta unidireccional para "difundir" información en lugar de "recibir" e "interactuar").

El problema con la consulta específica es que, por definición, no es consistente, y por lo tanto, la calidad de esa retroalimentación no es confiable. La verdad es que la consulta específica es algo que se utiliza en lugar del diálogo estructurado formal, porque el fútbol siempre ha evitado involucrar directamente a su mayor "socio" en lo que respecta a las discusiones internas.

Entonces, reflexionemos sobre algunas de las barreras detrás de la histórica falta de consulta y diálogo con los aficionados al fútbol.

"Miedo" es la palabra clave. Cuando hemos hablado con los profesionales en privado a lo largo de los años, nos han comentado que los clubes se preocupan por interactuar con los aficionados a través del diálogo, consultas y encuestas porque temen que les pidan algo que no puedan entregar. Temen que, debido al mal desempeño actual del equipo, solo reciban comentarios negativos, tal vez abusivos (como se ve en las redes sociales cuando un equipo no está en su mejor momento).

El conocimiento es otra barrera. Muchas de nuestras discusiones privadas con los profesionales han revelado que antes, existía una tendencia a creer que "sabemos más" y, sin embargo, cuando los clubes comienzan a ver el valor de caminar en los zapatos de los aficionados, esta actitud de complacencia perdura.

Otra preocupación válida es que el estado psicológico del aficionado está determinado principalmente por el desempeño del equipo, especialmente durante un período específico de tiempo. Entonces, si considera emprender un largo proceso de consulta formal con los seguidores justo cuando el equipo comienza a perder –y a perder mucho–, quizás prefiera esperar hasta que las cosas mejoren. Pero esto presupone que todo club debe tener un período de buena racha antes de que se pueda realizar una encuesta (o algo similar).

Y esto se convierte en un círculo vicioso, ya que un período de éxito en el campo de juego puede provocar que los aficionados no tengan comentarios negativos y en consecuencia, no se puedan recolectar críticas constructivas.

En este contexto, los beneficios de utilizar los conocimientos informales que ofrecen determinadas discusiones con los aficionados para informar y confirmar los resultados del diálogo estructurado y la consulta se consolidan cada vez más.

Analizamos de nuevo el caso del AZ Alkmaar<sup>1</sup> y su encuesta acerca de la experiencia de los aficionados luego del partido. Se les entregaba a todos los que compraban las entradas dos horas después de que finalizara cada partido local. Les hicieron tres preguntas simples (traducidas libremente),

- ¿Cómo califica la experiencia del partido de hoy?;
- ¿Por qué?; y
- ¿Qué podemos hacer para mejorar el servicio?

Realizaron esta encuesta de manera regular temporada tras temporada. De esta manera, el club holandés pudo comprender mejor y aclarar todas las dudas que afectan a la mayoría de los profesionales del fútbol, al punto de que cualquier argumento positivo en un club es mucho más fuerte para incluir este análisis de caso.

Solo envían encuestas a las personas que han comprado una entrada para el partido, de esta manera, se aseguran de recibir datos "limpios" (es decir, datos más puros, que no se ven afectados por personas que opinan pero que no han estado presentes en el juego, un posible problema con los comentarios en las redes sociales posteriores al partido).

Debido a que el club conoce las circunstancias en las que se ha desarrollado el partido, puede, con el tiempo, comenzar a comprender todas las variables que afectan el sentimiento de los aficionados.

Entonces, ¿cuáles son estas variables?

### **La hora de inicio y la fecha del partido.**

Si el partido se desenvuelve de noche, es posible que algunas familias tengan que irse temprano debido a las limitaciones del horario del transporte público o porque sus hijos tienen que ir a la escuela al día siguiente, pero también puede reflejar que, debido a los horarios de trabajo, los aficionados prefieran que el inicio sea más tarde. Sabemos que las demandas de la televisión pueden llevar a que los partidos se desarrollen, por ejemplo, en un horario inconveniente, por lo tanto, los datos de esta encuesta ayudarán para que el club exponga este caso en los debates con la Liga, por ejemplo.

---

<sup>1</sup> Sitio web oficial: [www.az.nl](http://www.az.nl)



## **Las condiciones climáticas**

Sabemos que si las condiciones climáticas son extremas, algunos aficionados no asistirán a los partidos, pero, en nuestra opinión, los clubes han sido los culpables de hacer afirmaciones infundadas sobre el impacto de factores meteorológicos. La encuesta del Alkmaar asegura que, con el tiempo, el club podrá comprender más claramente este impacto.

## **El rendimiento del equipo**

Este es un factor muy importante. Si pudiéramos comprender mejor la interacción entre el rendimiento del equipo y la experiencia de los aficionados, se agilizaría la toma de decisiones en el club. En la actualidad, "asumimos" que un mal desempeño del equipo llevará a que los aficionados se quejen de sus experiencias, pero el hecho es que no lo sabemos con certeza, porque muy pocos clubes lo han analizado detalladamente. El Alkmaar, con el tiempo, podrá analizarlo. En una conversación con un ex empleado, Bas Schnater, en el 2018, entendí que los aficionados tienen la necesidad de mejorar su experiencia a pesar del rendimiento del equipo en el campo de juego. El Alkmaar, a diferencia de la mayoría de los clubes, cuenta con un proceso para comprender esta experiencia y, por lo tanto, abordarla.

## **La posición del equipo visitante**

En una liga con tres clubes "importantes" (el Ajax, el Feyenoord y el PSV), es posible hacer suposiciones sobre el impacto que tienen las visitas de estos clubes en la experiencia de los aficionados el día del partido. Quizás las medidas de seguridad reforzadas o los aumentos de precios podrían ajustarse si supieran la opinión de los aficionados.

Por lo tanto, uno puede entender que incluso con una encuesta rápida y fácil de implementar, los clubes no solo pueden beneficiarse en términos de datos procesables, sino que también pueden valorar los diálogos formales más estructurados con los aficionados.

También es cierto que es más probable que un club que es propiedad de sus socios invierta más en las consultas con los aficionados que uno que es privado. Existen muchas contradicciones con respecto a esta afirmación, pero cuando el proceso de toma de decisiones ejecutivas del club está en manos de los socios, ellos saben el valor fundamental que tiene el diálogo abierto y transparente.

En resumen, parecería que la falta de consulta a los aficionados es otro ejemplo de la cultura predominante de "mantener a los seguidores al margen" y de los problemas

históricos que venimos abordando. Al abordar estas oportunidades, y ver los beneficios de combinar consultas específicas y formales y del diálogo, podemos extender el poder del compromiso del fan engagement y fortalecer los lazos emocionales entre los aficionados y los clubes en todas partes.

### Ejercicio

*Investigue acerca del equipo al que apoya o del que es aficionado. ¿De qué manera abordan las consultas a sus aficionados? ¿Cómo los involucran en el proceso de mejorar la experiencia y del fan engagement? Quizás, no lo hacen. Pero si lo hacen, responda las siguientes preguntas:*

- *¿Identifique (en la medida de lo posible) las maneras en la que su club practica la consulta y el diálogo específico con los aficionados? ¿Cómo mejorarías estos procesos?*
- *Identifique de qué manera su club practica la consulta estructurada formal y el diálogo con los aficionados. ¿Cómo mejorarías estos procesos?*

## **2.1.3 Herramientas y técnicas para consultas efectivas de los aficionados**

La consulta a los aficionados y la creación y el mantenimiento de un diálogo con ellos son piezas importantes de una estrategia del fan engagement. Ninguna asociación, club o liga puede dar un paso decisivo si no sabe quiénes son sus aficionados, qué los impulsa (emocional y conductualmente) o hasta qué punto les importa la experiencia del día del partido (por ejemplo) y cuáles son las prioridades para mejorar.

Ninguna asociación, club o liga puede sacar conclusiones sobre lo que les importa a los aficionados sin una estrategia sólida de consulta y diálogo. Y, sin embargo, como sabemos, los clubes toman decisiones basadas en "suposiciones", o en la cuestionable creencia de que lo único que les interesa a los aficionados es ganar y, por lo tanto, se pierden formas mucho más alcanzables y controlables de fortalecer la conexión emocional entre la asociación, club o liga y su comunidad de seguidores.

En los dos temas anteriores se estableció la importancia del área estratégica del fan engagement y porqué es importante. Este tema describirá, con ejemplos, cómo el fútbol interactúa con los aficionados a través del diálogo y la consulta, y compartirá las herramientas y técnicas que se utilizan.

El club de rugby Harlequins<sup>2</sup> tiene su sede en el oeste de Londres, muy cerca de la casa del rugby inglés: el estadio de Twickenham. Si bien tiene un fuerte vínculo emocional con sus seguidores y la comunidad local, se toma en serio sus experiencias.

Durante varias temporadas, cualquiera que visitara su sitio web podía leer la frase "You said. We did" (Ustedes lo pidieron. Nosotros lo hicimos). Esta idea, que prevalece en las empresas minoristas y progresistas, se basa en el concepto de que la persona mejor posicionada para guiar la mejora de un club es el cliente o, en este caso, el aficionado de los Harlequins.

Por este motivo, en el sitio web, se pueden ver escritos en letra grande, los detalles de las preocupaciones más urgentes de los aficionados, las medidas que el club está tomando actualmente para abordarlas y, lo más importante de todo, un gran "gracias" a quienes brindan sus opiniones.

En un ejemplo, un aficionado escribe que demora demasiado en conseguir una bebida caliente o sin alcohol en el medio tiempo, por lo tanto, el club utiliza la consulta como título, el título como un enlace para obtener más información y el panel de información para dar cuenta de todo lo que se está realizando actualmente.

"Además de los vendedores de café en las esquinas noreste y noroeste, para los partidos más fríos de esta temporada, sumamos vendedores de bebidas calientes detrás de los puestos norte y sur y servimos bebidas calientes en el King's Bar" (Demoramos demasiado en comprar una bebida caliente en el medio tiempo, 2018, párraf. 1)

Este es solo un aspecto, por supuesto, de la estrategia de diálogo de un club. Se puede implementar de distintas maneras, **pero** el criterio es utilizar métodos específicos, informales y formales para garantizar que se llegue a la mayor cantidad posible de seguidores y que se obtenga y genere la mayor cantidad de comentarios y diálogos, siempre enfocados en mejoras mensurables. Se procede de esta manera porque sabemos que cuando los "clientes" están en el asiento del conductor para "mejorar la experiencia", el club no puede equivocarse.

Existen muchos métodos informales para recopilar comentarios. Cabe señalar que todos tienen debilidades individuales, pero aún así, les ofrecen a los clubes la oportunidad de detectar un tema que podría ser importante o una pista que podría llevar al club a hacer algo que repercuta de manera poderosa, positiva y emocional en los aficionados.

---

<sup>2</sup> Sitio web oficial: [www.quins.co.uk](http://www.quins.co.uk)



Las redes sociales juegan un rol importante para ello. El seguimiento de las conversaciones de los aficionados y la identificación de problemas clave es una estrategia, y existen empresas que utilizarán algoritmos para ayudar a los clubes a comprender los temas y problemas recurrentes.

Hacer un seguimiento de las conversaciones dentro de los grupos de aficionados independientes o, idealmente, participar como contacto del club, también puede ser muy útil para discernir entre las sugerencias de mejora.

Algunos clubes consideran útil tener un hashtag para que, cuando los seguidores hagan comentarios, el club pueda identificarlos y revisarlos más fácilmente. Por ejemplo, en una discusión con algunos clubes femeninos hace varias temporadas, un club sugirió que, como los recursos eran limitados, podría elegir una semana, una temporada, durante la cual les pedirían a los aficionados que piensen de qué manera el club podría mejorar sus experiencias.

Recuerdo, de manera divertida, algunas de las sugerencias que me hicieron mientras discutíamos esta posibilidad. Alguien sugirió el hashtag "#moanday" (día de lamentos) para referirse a un lunes, pero era un poco negativo. Otro sugirió el hashtag "#chooseday" (día de opciones) para referirse al martes y fue muy bien recibido. La cuestión es que al tener períodos de consulta específicos y prescritos, el club puede maximizar sus recursos y los aficionados se concentran en esta cuestión. (Mark Bradley)

Las encuestas son herramientas muy importantes para obtener comentarios de los aficionados y para que los clubes puedan establecer objetivos de mejora. Si bien el profesor no tiene la intención de entrar en detalles sobre cómo elaborar bien una encuesta, les proporcionaremos algunas advertencias y recomendaciones que son necesarias en el mundo del fútbol.

Si encuesta a grandes grupos de aficionados, reduzca las preguntas a un mínimo posible. Tal como lo describió el ejemplo del AZ Alkmaar en el tema anterior, si elabora tres preguntas simples, puede, con relativamente poco esfuerzo, obtener una comprensión mucho más clara de los factores que influyen en las percepciones de los aficionados sobre la experiencia del día del partido.

Sin embargo, cuando tratamos con grupos de seguidores específicos (por ejemplo, padres que traen niños, aficionados con necesidades especiales, o que utilizan servicios hospitalarios, entre otros), se recomienda que el enfoque de la encuesta se base en los "puntos de contacto", es decir, que sigan todo el "recorrido" que realiza el aficionado de ese grupo en particular. Por ejemplo, el momento en el que el aficionado reserva las entradas, su trayecto al estadio, la compra de refrigerios y otros servicios que se brindan

ese día, todo es importante para nosotros porque debemos saber lo que él o ella experimenta para poder identificar más fácilmente las cuestiones que podemos mejorar.

Siempre se recomienda tener una puntuación para cada "punto de contacto" para que, con el tiempo, el club pueda controlar el rendimiento de la experiencia. Tal como ya lo hemos analizado por separado en esta unidad, también es importante tener una puntuación general. El fundamento es que, al adoptar una estrategia con los "puntos de contacto" y luego permitir que el aficionado resuma sus percepciones generales con una sola puntuación, el club no solo puede calificar el nivel general del fan engagement, sino también comprender qué los impulsa para lograr ese nivel de compromiso o participación en el club. Por ejemplo, si el aficionado manifiesta niveles bajos de participación a través de una puntuación "deficiente" y el único "punto de contacto" con una puntuación baja es el de "refrigerios", entonces se puede inferir que si se mejora la experiencia en el sector de refrigerios, este cambio podría impactar de manera positiva en las futuras calificaciones.

La creencia del profesor, basada en una experiencia de 20 años de observación (y a menudo basada en su participación) en programas de consulta y diálogo con clubes y ligas, es que las estrategias anteriores son suficientes para producir buenos datos para los clubes.

Estos datos: los temas identificados en las redes sociales, las bajas calificaciones luego del partido con temas similares o datos más específicos, como los recopilados a través de encuestas, son solo eso: datos. Solo se convierte en "información" cuando cuenta una historia clara y, para ello, se recomienda que el club establezca un **diálogo estructurado** con los aficionados. Esto ocurre en muchos clubes de fútbol progresivos y se puede hacer de varias formas diferentes, incluidas las siguientes:

Establecer un grupo de seguidores; invitar a socios para que se conviertan en representantes de la base de seguidores del club; contar con un número de miembros que evoluciona, es decir que los nuevos miembros reemplacen a los miembros existentes después de dos temporadas; tener presente al director general del club, así como a aquellos que puedan implementar cualquier mejora; registrar todas las discusiones y luego reunirse regularmente para monitorear las mejoras existentes y discutir las nuevas, todo en base a los datos formales e informales proporcionados anteriormente.

El club inglés de la tercera división, el Sunderland AFC<sup>3</sup> implementa un proceso similar en el que un grupo que representa a todos los diferentes grupos de aficionados se reúne

---

<sup>3</sup> Sitio web oficial: [www.safc.com](http://www.safc.com)



regularmente con altos funcionarios del club (incluido el equipo de propietarios) para discutir problemas. Consulte la siguiente unidad para obtener más detalles sobre este tema.

En clubes más grandes, este proceso puede formalizarse aún más, por ejemplo, cada titular del abono de temporada puede "votar" sobre temas clave dejando en claro sus puntos de vista en un foro representativo, con la presencia de los representantes de los aficionados en este foro elegido por otros seguidores y con reuniones frecuentes con los propietarios del club. Esto es algo que realiza el club Seattle Sounders de la MLS<sup>4</sup>.

Como ya hemos planteado, el fan engagement se centra principalmente en las emociones. Si sabemos cuáles son las opiniones de los aficionados y discutimos con ellos las mejoras o hablamos acerca de cómo se sienten con la gestión actual del club, el impacto directo en los niveles de confianza y lealtad emocional puede ser fuerte: los dos factores clave que surgen de las entrevistas de Colby Cox con los practicantes (Cox, 2019).

### Ejercicio

*En base a los criterios, opciones y recomendaciones anteriores, identifique la estrategia de consulta y diálogo que su club podría aplicar para mejorar el fan engagement.*

*¿En qué se diferencia su recomendación de la estrategia que ya utiliza su club?*

## **2.1.4 ¿Por qué existen tan pocos clubes que son eficientes a la hora de comunicarse? Superando las barreras culturales**

Es cierto que la mayoría de los clubes conocidos llevarán a cabo algún tipo de consulta con los aficionados. Lo que probablemente sea cierto para todos estos clubes es que esta modalidad solo ha comenzado a aplicarse recientemente, quizás, en la última década.

Muy pocos clubes tienen un programa de diálogo y consulta consistente que dure más que algunas décadas y, si existiera alguno, es probable que tenga cierta estructura y sea formal, ya que sabemos que el fútbol, en el pasado, tenía dificultades para aceptar y reconocer la necesidad que tenían los aficionados de convertirse en "socios" para mejorar las experiencias y hacer crecer al club.

---

<sup>4</sup> Sitio web oficial: [www.soundersfc.com](http://www.soundersfc.com)



Por lo tanto, en este tema, analizaremos por qué ha sido así (y sigue siendo así) para que los estudiantes puedan comprender todos los posibles obstáculos que se deben sortear para crear programas exitosos de consulta a los aficionados y asegurarse de que los clubes puedan superar estos obstáculos e involucrar adecuadamente a sus seguidores.

Parte del contenido (a continuación) es de un blog escrito por Mark Bradley para la revista FC Business (Bradley, 2015) y de un blog inédito titulado "What really annoys season ticket holders about new fan pricing initiatives" ("Lo que realmente les molesta a los poseedores de boletos de temporada: las nuevas iniciativas de precios para los aficionados" (Bradley, 2013).

En otros temas de esta unidad, hemos utilizado la frase "mantener a los aficionados al margen" para describir el hecho de que, si bien la conexión emocional entre los clubes y sus seguidores es exclusivamente duradera, la relación de "socios" que realmente debería desarrollarse entre el club y sus seguidores, ha sido evitada por los clubes con demasiada facilidad y como consecuencia, la relación entre ellos ha sido remota.

¿Por qué existe esta distancia? ¿Por qué los clubes no se han dado cuenta rápidamente del valor que tiene entablar una relación más estrecha con sus seguidores?

Existen razones históricas, por supuesto, en países donde se consideraba que las grandes reuniones de hombres pertenecientes a la clase trabajadora eran sospechosas y no muy bien vistas. Por otro lado, actualmente también existen razones más prácticas por las cuales ha sido más fácil para los clubes comprometerse que entablar un diálogo.

Estas son algunas de esas razones. Al comprenderlas, podemos asegurarnos de que los procesos, sistemas y programas que implementamos en los clubes prosperen y no se rompan.

En primer lugar, los propietarios del club varían mucho. . En los países en desarrollo más pequeños de Europa del Este, por ejemplo, existe una tendencia a que los clubes sean propiedad de aquellos que pretenden lograr la clasificación para las competiciones de la UEFA y, en consecuencia, importantes sumas de dinero. Por tanto, en una liga de 10 clubes en la que pueden clasificarse cuatro o cinco, el propietario considera que lo único que quieren los aficionados es clasificarse también y, por tanto, no tiene sentido hablar con ellos de otra cosa.

Sin lugar a dudas, existen aficionados que también creen eso, pero, como hemos visto en el caso del Bohemian FC de Dublín, Irlanda (Lambert, 2020), a veces (luego de realizar una investigación o consulta) tan solo el 5% de los seguidores vienen a los

partidos en búsqueda de la victoria. La gran mayoría de los aficionados busca más que eso: seguramente, quieren ver buen fútbol y mucha emoción en el campo de juego, pero también tienen necesidades "diferentes" a esas, como por ejemplo, disfrutar de un buen catering, de buenas instalaciones, del espacio, del entretenimiento y de las oportunidades sociales.

En el caso de la estonia Premium Liiga (Bradley, 2020), el cambio de una cultura en la cual su único enfoque es el fútbol a una experiencia más basada en la comunidad con un enfoque en todos los elementos del día del partido que mencionamos anteriormente, ha logrado un crecimiento notable y sostenido en la asistencia, incluido un aumento del 62% en la asistencia desde que comenzó el proyecto UEFA Grow en el 2018<sup>5</sup>.

Esto no puede llevarse a cabo sin dialogar con los aficionados y sin reconocer sus diferentes necesidades: la familia con niños que anhelan pasar un día juntos al aire libre viendo competir a los atletas, pero sin que sus hijos se aburran, o aquellos que quieren alentar a su equipo con ruido, color y pasión: nada como esto se puede lograr sin entablar un diálogo con ellos.

Si bien el diálogo entre clubes y aficionados se estaba produciendo de manera informal en algunos clubes, la falta de comunicación en algunos de ellos, fue uno de los factores que llevó al gobierno del Reino Unido a interesarse en la gestión del juego a través de la creación del Football Task Force (Grupo de trabajo de fútbol), poco después de que el Gobierno laborista dirigido por Tony Blair llegara al poder en 1997.

Debido a que la creación de la Premier League comenzó a ver un aumento en los clubes que maximizan sus oportunidades comerciales, los clubes comenzaron a tomar medidas como aumentar la cantidad de producción de réplicas de conjuntos deportivos (por ejemplo, primero, cambiarlos y tercero replicarlos), en lugar de cambiar la vestimenta cada dos años, o producir un conjunto nuevo cada año. Los precios de las entradas también habían aumentado a pesar del aumento de fuentes de ingresos del club, como los nuevos contratos de televisión por satélite, que, de nuevo, era caro (a veces demasiado) para los aficionados.

Si bien esto indudablemente les permitió a los clubes aprovechar su valor comercial, les generó costos crecientes a los aficionados que, a diferencia de los consumidores de otras industrias y debido a las conexiones emocionales entre los clubes y sus seguidores (ver el curso "Por qué "Fan Engagement?" Definición, principios y fundamentos"), no pueden abandonar a su club. Por ejemplo, si tiene un hijo que apoya al Manchester United, la "publicidad engañosa" siempre aumentará al momento del lanzamiento de una nueva vestimenta.

---

<sup>5</sup> Medido el lunes 3 de agosto luego de la última ronda de partidos retrasados de la temporada 2020.

El Football Task Force tenía como objetivo promover la consulta y el diálogo con los aficionados en Inglaterra y sugería que cada club tuviese un representante en la junta. La actitud de los ingleses con respecto al juego ante la creciente influencia y participación de los seguidores, se resumió en un informe periodístico en ese momento. Este fue rechazado por el portavoz de la Premier League en ese momento:

Como evidencia que presentaron al Grupo de Trabajo, los tres órganos rectores [6] rechazaron los controles de precios de las entradas ya que eran "inapropiados", con el fundamento de que los clubes necesitaban flexibilidad para permitir circunstancias como ascensos, descensos y evoluciones en el campo de juego. Exclamaron que "no creemos que el bienestar general del juego se vea favorecido por una nueva regulación o burocracia" [es decir, un regulador] y desestimamos los pedidos de representación de los aficionados por considerarlos "inaceptables". (Harris, 1999)

Una vez dicho esto, el informe final presentó la Football Charter, una serie de medidas, consistentes en la Premier League y la EFL (anteriormente Football League), para garantizar que los aficionados fueran tratados de manera justa y fueran consultados adecuadamente. Se rechazó la idea de que haya un "representante para los aficionados en la junta", pero se adoptó el concepto de dialogar con los aficionados en un entorno formal.

Esta "medida" ahora se puede ver en el estatuto de todos los clubes. En él, los aficionados pueden leer cuál es el enfoque del club para abordar la consulta y el diálogo, como en el siguiente ejemplo del Bristol City<sup>7</sup> (Bristol City, 2020), un club en el Campeonato de la EFL:

Consultamos ampliamente con los partidarios y agradecemos sus comentarios acerca de todos los aspectos de nuestras operaciones. Nuestro grupo de enlace de aficionados se reúne periódicamente con representantes del club de seguidores y del fideicomiso y asiste a sus reuniones siempre que es posible.

El club se compromete a cumplir con la Regulación 111, las negociaciones recientes del Grupo de Trabajo de Expertos (EWG) sobre la Propiedad y el Compromiso de los Partidarios, lo que significa que los altos ejecutivos de los clubes deberán "establecer al menos dos reuniones / foros con los aficionados por temporada a las cuales deberán asistir sus seguidores (o representantes) para discutir cuestiones importantes relacionadas con el club. (Club Charter, n.d., para. 19-20)

---

<sup>6</sup> La Premier League, la EFL y la Asociación de fútbol (inglesa)

<sup>7</sup> Sitio web oficial: [www.bcfco.uk](http://www.bcfco.uk)

Por lo tanto, es posible superar algunas de estas barreras culturales e históricas, pero a veces es necesaria la intervención externa. Las autoridades siempre son conscientes del poder que tiene el fútbol y solo intervienen cuando el éxito es probable. Además, la Football Task Force, aunque no implementó las recomendaciones clave de los grupos de aficionados, como la participación de un representante en la junta, hizo que el proceso formal de consulta con los seguidores sea obligatorio.

Las organizaciones que representan a los aficionados pueden jugar un papel importante para un cambio positivo, y en el Reino Unido es esta Asociación<sup>8</sup> de aficionados al fútbol la que lidera el empoderamiento de los aficionados, ejerce presión sobre el gobierno y mejora los niveles de participación en el juego.

En la declaración de su objetivo se puede ver claramente su cometido:

Somos una organización inclusiva, independiente y democrática que trabaja con los aficionados, órganos del gobierno, ligas y clubes para impulsar un cambio positivo en el fútbol mediante la participación de los seguidores en todos los niveles del juego.

Cultivamos y desarrollamos redes de seguidores a nivel local, nacional e internacional, trabajamos con los fideicomisos de aficionados, clubes e individuos para iniciar y apoyar campañas sobre temas que preocupan a los aficionados del fútbol, fomentamos la buena gestión, la representación de los aficionados en las juntas directivas de los clubes, la propiedad comunitaria y la conducción sostenible de los clubes de fútbol.

El compromiso con la diversidad es la base de toda nuestra actividad y nos oponemos a todas las formas de discriminación o violencia que se relacionen con el fútbol. (About us, n.d., para. 10-12)

En Europa, organizaciones como Supporters Direct (UE)<sup>9</sup> también promueven las buenas prácticas y ejercen presión en áreas que afectan al fan engagement. El éxito del programa SLO está respaldado en cada país por el apoyo estratégico y la capacitación en sus oficinas.

Pero todo esto ha surgido debido a la resistencia que impuso el fútbol al cambio liderado por los aficionados, y esto ha tenido un costo tremendo: la caída de los niveles de confianza entre los seguidores.

---

<sup>8</sup> Sitio web oficial: [www.thefsa.org.uk](http://www.thefsa.org.uk)

<sup>9</sup> Sitio web oficial: [www.sdeurope.eu](http://www.sdeurope.eu)

Puede aplicar las técnicas más progresivas para obtener comentarios de los aficionados. Puede conformar un grupo de seguidores que sea lo más representativo posible. Puede asegurarse de que las personas adecuadas asistan a las reuniones. Puede compartir los resultados a través de varios canales de comunicación del club. Puede anunciar los cambios que han resultado de las estrategias de diálogo en las que ha invertido.

Pero si no existe la confianza, todo se arruinará y, cuando miro los escombros de varios intentos fallidos a la hora de abordar el fan engagement, la desconfianza mutua fue generalmente el iceberg que hundió el barco.

También existen barreras internas –la falta de aceptación de los funcionarios clave, como el CEO, por ejemplo– y también otros factores, como el desacuerdo entre diferentes grupos de aficionados.

Pero, para el estudiante del fan engagement, todavía existen muchas oportunidades para que los clubes reconozcan los obstáculos del diálogo y la participación y el beneficio que les traería a sus comunidades de seguidores si se abordaran adecuadamente.

#### Ejercicio:

*Escriba 250 palabras sobre las barreras más importantes que impiden la optimización de los sistemas de consulta y diálogo con los aficionados en su país o ciudad.*

*¿Cuáles son esas barreras?*

*¿Cómo se pueden abordar?*

## Unidad 2.2

### 2.2.1 Establecer ejercicios para consultas efectivas a los aficionados

En este tema, pretendemos aprovechar la experiencia de Mark Bradley de haber trabajado en el fútbol durante casi 20 años, y crear un nuevo ejercicio de consulta a los aficionados para un club que no es de élite y que se encuentra en la cuarta división del sistema de liga de su país, donde no hubo un ejercicio previo formal o enfoque coherente para la consulta o el diálogo con los seguidores.

De esta manera, seremos capaces de producir un enfoque realista y alcanzable capaz de ser utilizado como modelo por los estudiantes y profesionales por igual.

En primer lugar, debemos ponernos de acuerdo y establecer objetivos claros. ¿Qué es lo que pretendemos hacer? Bueno, en este caso, vamos a entender qué piensan los aficionados actuales que asisten a los partidos sobre la experiencia actual y cómo podemos mejorarla para ellos, porque creemos que retener la buena voluntad de nuestros aficionados influirá de manera positiva en su permanencia en el club y, de esta manera, podrán invitar a sus amigos y familiares a los partidos.

La concurrencia de los seguidores del FC Steel Town al club ha estado "en decadencia" durante varias temporadas. Hace diez años, cuando el club llegó a estar dentro de los últimos 32 equipos de la Copa y se enfrentó a un club de máxima categoría, que se clasifica regularmente para el campeonato de la UEFA, tuvimos un "sell out" (es decir, se vendieron los 12.500 asientos de nuestro estadio.)

Pero, desde entonces, el promedio de ventas ha caído de 3.215 en el 2011 a 2.450 en el 2019. El propietario, que se convirtió en millonario por su propio esfuerzo y cuya fortuna fue fruto del comercio del acero (que ahora ha desaparecido casi por completo), ha estado en el club durante mucho tiempo, pero siente que su enfoque anterior de tomar todas las decisiones importantes, ha llevado a que el club no tenga en cuenta una perspectiva diferente y, de este modo, puede estar perdiendo oportunidades para involucrar y retener a los aficionados que se fueron y a nuevos seguidores.

No solo eso, sino que también se ha cansado de ser el receptor de muchos mensajes agresivos y abuso absoluto en las redes sociales. "Quizás", le dijo al director general del club, "deberíamos hablar con la gente para saber cómo abordarían algunos de mis problemas". El CEO consideró que al compartir sus problemas para que pudieran resolverlos entre todos, se daría un primer paso importante y una de las decisiones que

se tomó fue comprometerse a implementar un proceso de consulta estructurado, consistente y efectivo con los aficionados.

En las discusiones que siguieron, hubo conversaciones internas para considerar un modelo propio para los aficionados: muchos estaban a favor de poner como ejemplo el éxito de clubes como el Lewes, donde los ingresos por cuotas de membresía se benefician del alcance que tiene el club con sus seguidores y del poder de su identidad (Fuller, 2020) mientras que muchos aficionados se sienten ya "dueños" del club, aunque sea "emocionalmente".

Pero por ahora, ya que el propietario está próximo a retirarse, se tomó la decisión de iniciar el proceso de consulta con algunas discusiones específicas. Los avisos acerca de las intenciones del club se colocaron en todo el estadio, en el boletín electrónico semanal del club, en los programas del día del partido y se anunciaron en el periódico y la radio local, así como a través de los diversos canales de redes sociales del club.

Se creó un grupo de discusión inicial. Estaba conformado por unas quince personas, inclusive por viajeros visitantes, abonados, "seguidores ocasionales", aficionados que asisten con niños, dos mujeres, un aficionado discapacitado, un aficionado de origen étnico asiático, un director local que apoyaba al club y representantes de dos de los socios comerciales del club.

El nuevo responsable de la venta de entradas, marketing y comunicaciones sugirió invitar también a un par de seguidores "inactivos", ya que sintió que si lo hacía, la experiencia de ellos le agregaría valor a la conversación. También estaría presente todo el personal del club que trabaja tiempo completo, y dos antiguos voluntarios.

En el encuentro se tomó la decisión de crear un programa de consulta y diálogo, cuyo objetivo sería reiniciar la estrategia de crecimiento del club basándose en los deseos de los aficionados y de la comunidad local. Se discutió bastante el alcance del proyecto, y se decidió que su enfoque estaría "por encima de todos los niveles", y que la función definitiva del programa era brindarles a los seguidores la oportunidad de contribuir con la toma de decisiones. Sin duda, el propietario se reservaría el derecho de vetar cualquier cosa que pudiera poner en peligro la viabilidad inmediata del club, mientras que también se acordó que todas las decisiones futbolísticas se las dejarían al equipo técnico.

Ahora, por supuesto, este club no tenía muchos recursos. Tal como ocurre en muchos clubes, solo había siete personas en puestos de tiempo completo en el club: el CEO (que también actuaba como director de finanzas); el encargado de la venta de entradas, marketing y comunicaciones; el gerente comercial; el director del equipo y su asistente;

el director de operaciones del estadio; y el encargado de jardinería. Todos los demás trabajaban tiempo parcial o eran voluntarios.

Al comienzo de la primera temporada del programa, se les envió una simple encuesta por correo electrónico a todos los titulares de abonos de temporada del club, al sitio web del club y a todos los canales de redes sociales del club. Se diseñó para analizar lo que la comunidad creía que el club debía representar. Se les pedía a los encuestados que resumieran lo que el club significaba para ellos utilizando la menor cantidad de palabras posible.

Cuando el equipo revisó los resultados, había recibido 800 respuestas. Consideraron que esto era lo suficientemente bueno para tomar algunas decisiones más, por lo tanto, trabajaron en base a los datos e identificaron varios temas, la mayoría de los cuales reflejaban de una forma u otra el legado siderúrgico de la ciudad. El padre del jugador más famoso había trabajado en la planta de acero y él mismo había comenzado su formación allí antes de decidirse a seguir una carrera como jugador de fútbol.

Cuando el equipo del programa (ahora conformado por el CEO, el encargado de comunicaciones, el socio comercial y tres aficionados) comparó los resultados de la encuesta con las palabras en la insignia del club, encontraron similitudes en conceptos como "familia", "esfuerzo" y "unión". Con estos valores emergentes, el propietario acordó que cada decisión que se tomara tendría en cuenta estos valores.

Los resultados de la encuesta se publicaron para que todos los leyeran y se agradeció a todos por su contribución. Se decidió que se celebraría el día del "Steelmen" "Trabajadores siderúrgicos" para reconocer la labor de todos los ex trabajadores de la planta, celebrar su contribución a la fama de la ciudad y comenzar a recaudar dinero para apoyar a los ex empleados que habían pasado por momentos difíciles.

En la segunda temporada, el club comenzó a explorar el fan engagement. Comenzaron con una breve encuesta por correo electrónico con cuatro preguntas:

1. En una escala del 0 al 10 (en la cual 10 es el más alto), ¿qué tan valorado se siente como aficionado del FC Steel Town?
2. En una escala del 0 al 10, ¿cómo valora la calidad de la experiencia de los aficionados en el club?
3. ¿Por qué?
4. ¿Qué podemos hacer para mejorar el servicio?

El club consideró que hacer una encuesta más larga podría afectar sus recursos ya limitados, por lo que los aficionados prometieron que una vez que recibieran las respuestas, pasarían un mes revisándolas y luego publicarían los resultados.

Si bien hubo muchas ideas de mejora individual y bastantes quejas (especialmente sobre el servicio de refrigerios durante el partido), surgieron dos temas importantes:

- Los voluntarios y el personal que trabaja el día del partido no son particularmente amables y cordiales.
- El club necesita "modernizarse" (esta conclusión se basó en cuestiones relacionadas con las instalaciones, pocas actividades dirigidas a los niños, instalaciones sanitarias deficientes y opciones muy limitadas de alimentos y bebidas).

Si bien el club decidió abordar la capacitación de los voluntarios (los invitó a cenar una noche e introdujo un plan de compensaciones, basado en los comentarios de los aficionados), decidió establecer un grupo de consulta destinado a los seguidores para discutir los comentarios restantes y para que administren el programa junto con el club.

El grupo se reuniría mensualmente y el propietario asistiría una vez cada seis meses. El CEO lideraría las discusiones, y el grupo establecería y registraría (grabaría) la agenda y los resultados y decisiones.

Las discusiones serían internas y no se publicarían hasta que todas las partes hayan acordado las actas. Se eligió un portavoz: Josie Taylor. Titular de un abono desde hace mucho tiempo y madre de un niño discapacitado, ella sería la persona que comunicaría las decisiones.

El grupo decidió que cada aficionado perteneciente al grupo brindaría un servicio de 2 años y luego sería reemplazado por otro mediante un breve proceso de elección informal.

18 meses más tarde, las reuniones iban bien, y había mejoras en la experiencia, por ejemplo, un nuevo bloque de sanitarios en el stand principal, un stand familiar y la creación de un plan de compensaciones en el cual los aficionados obtenían una tarjeta sellada (como en una cafetería) y la cambiaban por descuentos o "momentos mágicos": viajar a un partido visitante con el equipo.

Por otro lado, los aficionados sienten que el propietario debería asistir a las reuniones con más frecuencia y, debido a que hubo un contrato mal negociado, no ha habido mejoras en la comida. El equipo todavía se encuentra en la cuarta división, con un poco más de puntos que antes del nuevo programa y la asistencia ha aumentado un 5%.

### Ejercicio:

- *¿Cómo calificaría el éxito del programa anterior?*
- *¿Considera que falta algún elemento que podría mejorar la eficacia del programa?*
- *En lugar de utilizar la pregunta de "recomendación" discutida anteriormente, este club hizo la pregunta "¿Qué tan valorado se siente?". ¿Qué piensa al respecto?*
- *¿Cuál cree que es la mayor fortaleza de este club (dentro del enfoque o estrategia de consulta y diálogo con los aficionados)?*
- *¿Cuál considera que es la oportunidad de mejora más importante de este club?*

## **2.2.2 Los principios del diálogo estructurado**

El tema anterior expuso la historia "imaginaria" de un club que enfrenta la necesidad de involucrar a sus seguidores y crear, lo que creía que era, un programa realista para el diálogo y las consultas efectivas a los aficionados.

La mayoría de los principios del diálogo estructurado se integraron en la narrativa. Estos principios son:

- Transparencia
- Abierto a todos
- Buena comunicación regular
- Agradecimiento a los aficionados por contribuir al cambio
- Presencia de un grupo representativo
- Membresía fluida del grupo, es decir, que nadie permanezca en el grupo por más de dos años
- Participación del propietario (semestral, en el caso del FC Steel Town)
- Participación del CEO en cada reunión
- Evidencia de los comentarios de los aficionados que conducen a un cambio real
- Combinación del diálogo formal e informal

Todos los factores anteriores se combinan para generar "confianza" (Cox, 2019) entre la base de seguidores, y esa aceptación, como hemos analizado en nuestra definición central de fan engagement.

–Todo lo que está relacionado con la inversión emocional del aficionado en el club– es fundamental para mantener la lealtad emocional y fortalecer al club frente a los riesgos de trabajar en una pirámide en descenso.

Esto es igualmente importante en las ligas, ya que una de sus funciones es fomentar las buenas relaciones entre clubes y aficionados. A menudo pueden intervenir de formas que no son muy conocidas por los clubes, por ejemplo, en el arbitraje, que siempre es controvertido, ya que el éxito de un juego puede depender de una decisión arbitral.

Ya hemos analizado la Encuesta a los seguidores del EFL (EFL, 2019). Esta les permitió a los aficionados de los 72 clubes de la Liga expresar sus opiniones, calificar aspectos de sus experiencias y describir sus comportamientos y creencias. También ayuda a la Liga de muchas maneras, les brinda información a los clubes acerca de qué tipo de apoyo reciben en diferentes áreas, para que, de esta manera, las asociaciones comerciales y comunitarias mejoren, y se tengan en cuenta las regulaciones específicas, como la imagen, por ejemplo.

La combinación de un diálogo saludable entre el club y los aficionados y un diálogo saludable entre la liga y el club y la liga y los seguidores puede ayudar a compartir buenas prácticas y transformar las experiencias de los aficionados, lo que conduce a que los niveles de concurrencia aumenten. Una de las formas en las que la EFL ha utilizado esta combinación fue para realizar "roadshows" (presentaciones itinerantes) en las cuales el equipo directivo del EFL y un árbitro principal se reunían con los aficionados y respondían sus preguntas.

Entonces, ¿Por dónde empezamos? Puede resultar obvio, pero cualquier inversión en el diálogo requiere objetivos claros. ¿Cuál es la ventaja de que el club, y más importante aún, los aficionados trabajen juntos? ¿Abordar una oportunidad o un problema específico (generar un mejor ambiente en el estadio, por ejemplo) o, de forma más general, entablar mejores relaciones entre el club y los aficionados?

Si, como ocurre a veces, el objetivo de la reunión es simplemente brindarles a los aficionados la oportunidad de hacerle preguntas al director general o al presidente, existe el riesgo de que se convierta en un foro para "pasarle cuentas al club". No hay nada esencialmente malo en ello, si eso es lo que usted quiere, pero no se puede generar un ambiente desafiante o una discusión en la sala si desea fomentar un enfoque de asociación para generar un cambio.

¿Quién debe asistir? Buena pregunta. Desde el punto de vista del club, la respuesta suele ser "aquellos aficionados con los que nos resulta fácil negociar". Para empezar, este es un juego en donde abunda la pasión, por lo que los aficionados al fútbol pueden ser culpables de utilizar un lenguaje inapropiado cuando le plantean los problemas al club. Incluso pueden criticar al club en las redes sociales. También pueden criticar a los representantes individuales del club en las redes sociales. Pero si manifiestan que se sienten infravalorados o sub-representados, entonces tenemos que mirar más allá.

Incluso puede haber grupos de seguidores que no se llevan bien entre sí (a veces porque uno percibe que el otro tiene una influencia indebida sobre los problemas que los afectan o acceso privilegiado a los funcionarios del club) Independientemente de las "posiciones" que ocupen cada uno, tenemos que crear un foro que abarque ambas perspectivas.

A veces, los clubes no se ponen en el lugar de los aficionados que, entre sus pares, suelen ser vistos como líderes o formadores de opiniones. Si, por ejemplo, el club tiene un historial de desconfianza y de falta de compromiso durante varias temporadas, es probable que les hayan estado escribiendo cartas al periódico local, o correos electrónicos a voces influyentes para desafiar al club.

Por lo tanto, si el club entabla un diálogo apresurado con los aficionados, esto puede afectar su perfil y su influencia en la comunidad de aficionados cuando los clubes necesitan desesperadamente a estas personas de su lado. La participación nunca se construyó de manera aislada.

El diálogo no obedece una estructura clara. Sólo prosperará si se apoya en objetivos claros, es, por naturaleza, más "free jazz" que "blues de 12 compases". Por lo tanto, siempre tenga cuidado de no imponer demasiadas limitaciones al proceso y esté igualmente preparado para realizar varias reuniones antes de que surja un camino claro a seguir.

El número de reuniones también es muy importante, ya que esto siempre puede socavar la confianza. Si, por ejemplo, se reúne con los aficionados para saber cómo las iniciativas de precios podrían influir en la asistencia a los partidos, planifique suficientes reuniones con los seguidores para poder llegar a un acuerdo antes de ir a la imprenta con el precio de los boletos de temporada, por ejemplo. Si ha reunido formalmente a los aficionados para tener una discusión sobre esto y luego solo cumple vagamente lo que se discutió, entonces debe esperar que disminuyan los niveles de confianza, tanto en el proceso como en el club.

La fatiga de las encuestas ahora puede ser evidente en algunos clubes los cuales, a través de cuestionarios por correo electrónico, habían logrado comprender cómo piensan los aficionados, cuáles son los problemas actuales y qué se podría hacer para abordarlos.

Los clubes que son nuevos en este proceso, suelen obtener una buena respuesta en la primera encuesta (y, para ser justos, incluso si obtienen 250 respuestas de una base de 20.000 aficionados, se podría argumentar que los resultados son estadísticamente válidos), pero los clubes que ya cuentan con antecedentes de diálogo, deben analizar de qué otra manera pueden estar al tanto de lo que sucede. Las encuestas en las redes sociales, los foros de mensajes independientes y otro tipo de foros son métodos válidos,

pero debemos comenzar a pensar de manera diferente para saber cómo aprovechar la mirada más amplia de los seguidores.

La honestidad también es muy importante. Los clubes deben reflejar rápidamente las cuestiones fundamentales de las reuniones con los aficionados y, cuando se produzcan cambios, atribuirlos claramente a los aportes de los seguidores. Si, por ejemplo, el proceso de comunicar los resultados se retrasa debido a revisiones interminables de actas, se perderá el impulso y comenzará a afectar la opinión de los partidarios, por lo que se recomienda lanzar un comunicado rápidamente luego de la reunión en el cual se detallen los aspectos fundamentales y también las razones por las cuales debería estar presente el desarrollo de una sección en el sitio web oficial del club en la cual los aficionados estén al tanto de lo que se está logrando con el diálogo.

Creo que es importante que el CEO asista a todas las reuniones, no solo porque demuestra su compromiso, sino también por los beneficios prácticos. Si se presentan problemas difíciles de superar, necesitamos conocer el contexto. El progreso es mucho más rápido cuando se conocen y se establecen claramente los distintos obstáculos y barreras.

La barrera más grande sigue siendo el pasado. Las secuelas dejadas por décadas de desprecio hacia los aficionados del fútbol todavía se sienten en la sala y son capaces de dañar la confianza. Esto se puede manifestar de muchas maneras (“Nunca te comportaste de esta manera en el pasado, así que ¿por qué deberíamos creerte ahora?”); por lo tanto, tanto los clubes como los aficionados deben mejorar la constancia. Nunca surgió un diálogo genuino de una única reunión.

El éxito se alcanza con la confianza. Nuestros procesos de consulta y participación de aficionados deben diseñarse en torno a este principio. Si así lo hacen, aumentarán los niveles de participación de los aficionados.

### Ejercicio:

*¿Cómo abordaría las consultas a sus seguidores un club que tiene un alcance y una reputación reconocida a nivel internacional? Es probable que las diferencias de creencias, comportamientos, expectativas y necesidades entre los aficionados de la ciudad o región del club difieran significativamente de los que viven a varios miles de kilómetros de distancia, así que establezca algunos principios relacionados con la forma en la que un club (como el Bayern Munich, la Juventus o el Liverpool) debería abordar esto.*

### 2.2.3 Establecer grupos de consultas a los aficionados

Ahora que hemos cubierto los principios de consultas a los aficionados, analizaremos algunos casos de estudio y ejemplos de cómo funcionan en la práctica. Esto les dará a los estudiantes una visión general de cómo funcionan los diferentes enfoques y a su vez, se respetan los mismos principios.

Tal como hemos discutido en otros temas, en esta unidad y en otros módulos dentro de este curso, el fan engagement está estrictamente relacionado con la inversión emocional que realiza el aficionado en el club. Entonces, si se aprovecha, este poder emocional es capaz de lograr grandes cosas, desde apoyar la pobreza alimentaria<sup>10</sup> en tiempos difíciles hasta aumentar la concurrencia a niveles récord, incluso cuando un equipo se encuentra en la posición más baja en la historia de su club (Bird, 2018). Tal fue el caso del Sunderland AFC, en la tercera división del fútbol inglés capaz de atraer a casi 50.000 aficionados a un partido que se jugó en Navidad.

Por lo tanto, el establecimiento de un proceso eficaz de consulta a los aficionados garantizará que los seguidores y su inversión emocional se aprovechen en beneficio tanto del club como de ellos mismos.

Un área que utilizan muchos clubes es la que conforma grupos de consulta a los aficionados, lo que permite que el club y un grupo representativo de aficionados se reúnan regularmente, hablen sobre problemas y oportunidades actuales y encuentren la manera de reflejar los puntos de vista de los seguidores acerca de la toma de decisiones que les afecta a ellos y a otros simpatizantes.

Para ilustrar cómo esto puede funcionar bien, analizaremos el enfoque adoptado por el club Seattle Sounders<sup>11</sup>, de la MLS, un enfoque que ha estado en vigor durante más de una década y que lo ha ayudado a aumentar la asistencia del público y tener un mayor alcance con sus seguidores en un país donde el fútbol, hasta hace poco, no estaba entre los deportes más populares.

La idea de la "democracia en los deportes" fue lanzada por primera vez por Drew Carey, cuando se unió al equipo de propietarios del Sounders FC en 2008. Su idea era fomentar la participación de los aficionados en el club, por lo que diseñó y se convirtió en el primer presidente honorario de la Alianza.

---

<sup>10</sup> Aficionados que apoyan la página oficial de Facebook de Fooddbanks: <https://www.facebook.com/FansSupportingFooddbanks/>

<sup>11</sup> Sitio web oficial: [www.soundersfc.com](http://www.soundersfc.com)

El aspecto de la Alianza y el Consejo de la Alianza (Democracia en el deporte, 2020) que más llamó la atención de los analistas deportivos fue el hecho de que existían mecanismos para asegurar que el proceso funcionara. Por ejemplo, el proceso le permite a los miembros de la Alianza (es decir, a los aficionados) despedir al gerente general si consideran que no está haciendo un trabajo suficientemente bueno.

El proceso funciona de la siguiente manera: los aficionados pueden influir en la dirección de su club, como se describió en el ejemplo anterior, pueden destituir potencialmente a un gerente general cada cuatro años.

Como se describe en el sitio web, los **Objetivos de la Alianza** les permiten a sus miembros la posibilidad de votar la dirección general de la organización. Esto incluye, aunque no se limita a, lo siguiente:

- una votación sobre la permanencia o falta de confianza en el gerente general del club aproximadamente cada cuatro años;
- el derecho a prestar asesoría acerca de las contribuciones benéficas del club;
- el derecho a prestar asesoría acerca de asuntos relacionados con la experiencia del día del partido;
- el derecho a prestar asesoría acerca de asuntos que afectan principalmente la experiencia de los aficionados.

### **Cómo participar:**

- Nomínese a sí mismo para pertenecer al Consejo de la Alianza.
- Los miembros del consejo cumplirán mandatos de hasta dos años.
- Los miembros interesados en participar en el Consejo deben recibir 25 votos de los miembros de la Alianza.
- El Consejo se reúne en el área de Pioneer Square de Seattle el primer martes de cada mes además de la reunión anual de negocios.
- Cada miembro del Consejo servirá como enlace entre la Alianza y el grupo de propietarios.

### **¿Por qué unirse al Consejo?**

- Para dar su punto de vista. Por su club.
- Puede representar a todos los miembros de la Alianza en las decisiones clave que afectan la jornada.
- Puede obtener una primicia de su club.
- Puede reunirse con los propietarios tres veces al año.
- Puede contactarse con otros seguidores del Sounders FC.

Si un club desea lograr la participación de los aficionados, si su objetivo final es fortalecer la inversión emocional de los seguidores en el club, otorgarles este nivel de influencia es una forma poderosa de hacerlo. A diferencia de ser el dueño del club (como en el caso del FC Barcelona o el Lewes FC, ambos casos analizados en otras partes de este curso), esto es más parecido a la propiedad social, en la cual los socios son dueños "emocionalmente" del club y, sin embargo, pueden influir en su gestión, en lugar de sentirse impotentes cuando un propietario toma una decisión que amenaza la viabilidad del club, infringe sus valores o daña el vínculo "sagrado" entre los aficionados y el club.

Es más probable que la confianza que se requiere para fomentar la participación de los aficionados se genere y se mantenga en un entorno en el cual los seguidores puedan acceder fácilmente al equipo de propietarios del club. De esta manera, un aficionado puede hablar directamente con un representante del Consejo de la Alianza y saber que el representante se reunirá directamente no solo con la gente de la oficina comercial del club, sino también directamente con los propietarios del club en una de las tres reuniones anuales que tiene el Consejo.

Eso significa que es un proceso de comunicación directo entre aficionados > miembros del consejo > propietario: muy eficaz para abordar los problemas de los aficionados y generar confianza.

También es muy abierto, ya que la Alianza permite que **cualquiera** se convierta en miembro del Consejo si recolecta simplemente un mínimo de 25 votos, en lugar de tener que ganar una elección. Esto significa que la participación directa en el Consejo está abierta a cualquier aficionado que desee realizar el trabajo necesario para obtener el número de votos adecuado.

Pero quizás la mejor característica de la Alianza como mecanismo del fan engagement es simplemente el hecho de que existe. Cuando se creó, pocos equipos deportivos profesionales adoptaron este enfoque, tanto de Estados Unidos o de cualquier otro lugar del mundo, y entablaron una relación formal entre una organización independiente dirigida por los aficionados y un equipo o club de propiedad comercial.

Desde luego que habrá ocasiones en las que la presión de los aficionados, independientemente del canal a través del cual se expresen, seguirá provocando cambios, y es prudente que los clubes escuchen y respondan en consecuencia. Sin embargo, cuando se creó por primera vez hace más de una década, el enfoque en el Seattle Sounders fue excepcional en el entorno de clubes de propiedad comercial.

Si bien existen diferentes maneras de lograr el éxito en esta área, es importante trabajar en estrecha colaboración con los aficionados.

Aquí es cuando vemos que emergen varios pasos o elementos clave.

La mejor manera de explorar las conexiones que trascienden lo que sucede en la cancha es trabajar en estrecha colaboración con la comunidad local de seguidores. Puede comenzar con discusiones informales y luego puede empezar a agregarle estructura al diálogo. Deje en claro cuáles son los temas "fuera de discusión" (es decir, temas de discusión "que no están en la agenda", el presupuesto disponible para nuevos jugadores, entre otras cosas) y enfóquese en áreas significativas como lo que podría importarle más a los diferentes grupos de aficionados y la mejor manera de representar la voz de ellos dentro del club.

Si trabaja con las redes sociales, ¿por qué no fomenta la participación, responde a las publicaciones y solicita comentarios? En la mayoría de las más de 2.500 evaluaciones de la experiencia de los aficionados que hemos realizado como negocio desde el 2005<sup>12</sup>, los clubes simplemente "dan" y no "reciben", una actitud que socava cualquier idea de que "todos estamos juntos en esto".

Aquí se puede ganar rápidamente, incluso se puede lograr que los aficionados estén de acuerdo con lo que representa la "lealtad" (por lo tanto, puede recompensarlo con la frase "el dinero no puede comprar" experiencias) y darle importancia a los grupos sub-representados como mujeres y discapacitados (lo que indicaría que tiene una verdadera intención y entablaría muchas relaciones públicas beneficiosas también).

Los clubes que buscan mantener un diálogo y consultas sólidas con los aficionados, comienzan a "sintonizarse" con lo que les importa a sus seguidores y con las "mejores prácticas" que continúan manteniendo y generando compromiso.

Algunas de ellas pueden incluir lo siguiente:

- una encuesta durante 30 días para saber cómo se siente un nuevo aficionado luego de presenciar sus primeros partidos;
- oportunidades para asistir a debates o asambleas junto con los propietarios de los clubes;
- oportunidades para votar sobre temas de importancia (independientemente del modelo de apropiación del club)
- un día especial en el que se les brinda a los abonados una celebración por su apoyo a largo plazo;

---

<sup>12</sup> Si quiere leer más acerca de esto, ingrese al siguiente enlace <https://fanexperienceco.com/our-story/case-studies/>



- puntos de fidelidad por hacer las cosas que hacen los aficionados más antiguos (asistir a un partido poco importante un martes por la noche a pesar del mal tiempo, recorrer las instalaciones del club dos o tres horas antes del inicio del juego, comprar lealmente la camiseta del club como un ritual anual, viajar a lo largo y a lo ancho del país independientemente del desempeño del equipo en el campo de juego, entre otras cosas).

En resumen, cuando los clubes intentan comprender qué significa la entidad del club para los aficionados y les permiten participar de las decisiones que se toman, los niveles de confianza en el club aumentan, esto conlleva a que la lealtad emocional por parte de ellos sea más duradera, y por ende conduzca al éxito del fan engagement.

### Ejercicio:

*Evalúe de manera crítica el modelo del Sounders FC Alliance Council. ¿Podría funcionar para todos los clubes? Considere las fortalezas y debilidades en comparación con un club que sea propiedad de los socios y elabore una recomendación para el modelo de consulta y diálogo que su propio club debería utilizar.*

## **2.2.4 Consulta digital**

El tema final de este módulo analiza la consulta digital: qué es y cómo puede ayudar para que las asociaciones, ligas y clubes fortalezcan los niveles de participación de los aficionados. Vamos a analizar específicamente la gestión de relación con los clientes (CRM) y la manera en la que puede contribuir para que los clubes comprendan mejor a sus seguidores y, por lo tanto, cumplan con sus bases de aficionados.

El fan engagement se puede desarrollar a través de canales digitales. De esta manera, la "historia del club" puede aparecer más veces en las redes: 24/7, en lugar de dos veces a la semana. Solo considere el impacto que tienen los lanzamientos de nuevos equipos de vestimenta para los cuales los clubes utilizan el método de las "cuentas regresivas" y otras técnicas para anticiparse a su lanzamiento anual.

Para los clubes de elite con bases de aficionados en todo el mundo, en los cuales es poco probable que los aficionados asistan a los partidos, los servicios digitales pueden darle vida a la relación club-seguidores para que no sea un canal de ventas y marketing sino una fuente continua de información, emoción e interacción.

Pero, ¿cuánto se usa lo digital para la consulta y el diálogo y, cuando se utiliza, cómo se procede? Estas son las preguntas que responderemos en este tema final.

En el noroeste de Inglaterra, el Everton Football Club está haciendo planes para mudarse a un nuevo estadio en su ciudad natal de Liverpool. Para ello, la ley exige que se lleve a cabo una consulta pública para que todos tengan la oportunidad de dar su opinión. No es práctico reunir a todos en una ciudad con una población de más de 900.000 habitantes. Para ello, se utilizaron los servicios digitales como parte de este proceso de consulta.

El enfoque de la consulta fue elogiado por los principales expertos en compromiso cívico, negocios deportivos y marketing (Everton Football Club praised for exemplar public consultation, 2019), y fue considerado "ejemplar".

El club nombró al programa de manera atractiva ya que hacía referencia a su nombre popular "The People's Club" (el club popular), una frase que se originó a partir de un comentario realizado por David Moyes cuando era gerente del club. "The Peoples Project" (el Proyecto Popular) le dio comienzo a la consulta pública del club en dos etapas (noviembre / diciembre del 2018 y julio / agosto del 2019), lo que generó una gran respuesta por parte de los aficionados del club y de los vecinos de la ciudad y, más allá de todo, estaban entusiasmados por ofrecer sus opiniones sobre las metas del club.

La innovación digital jugó un papel importante en este proceso: era el segundo "roadshow" (participación itinerante) que utilizaba la realidad virtual y una aplicación que se podía descargar, como así también intervenciones más "analógicas", como por ejemplo, talleres.

Toda esta información fue vital para evaluar los planes, que incluían innovaciones en el transporte, el patrimonio, el medio ambiente, y un proyecto sobre el "legado" que se llevará a cabo en el estadio actual, que pronto será desocupado –el Goodison Park,–donde el club juega desde 1892.

El director del Chartered Institute of Marketing, Chris Daly, hizo especial referencia a la inclusión de enfoques digitales cuando elogió el proceso de consulta y dijo lo siguiente:

Las marcas importantes priorizan a sus clientes en todos sus emprendimientos, y la consulta del estadio del Everton es un ejemplo brillante de este tipo de iniciativa. El club no tenía nada decidido, pero antes les preguntó a los aficionados qué querían, e invitó a los seguidores y al público en general a desempeñar un papel significativo en el proceso.

Los canales digitales que utilizó el club para llevar a cabo este proceso, lo marcó como un club innovador ya que incorporó la realidad virtual y reconoció el alcance de este tipo de aplicaciones, sin dejar de lado las técnicas de marketing comprobadas, como las sesiones y los talleres. (Daly, citado en Chapman, 2019, párr. 6-7)

El enfoque del Everton para combinar la consulta digital y presencial le permitió asegurarse el apoyo de sus seguidores para mudarse de su estadio. En este tema, pretendemos analizar cómo las asociaciones, ligas y clubes pueden aprender de esta iniciativa y complementar sus estrategias de consulta y diálogo con los aficionados.

En la actualidad, los procesos de consulta y diálogo con los aficionados combinan métodos presenciales, como grupos de seguidores, parlamentos de aficionados y grupos de discusión que trabajan en procesos de investigación y retroalimentación, como por ejemplo, encuestas en línea. Todos estos enfoques pueden ser maneras efectivas de comprender quiénes son los aficionados, lo que les importa y lo que piensan sobre sus experiencias, y también de conseguir sus votos en temas de importancia para ellos.

Pero el proceso de consulta del Everton señala el camino que debe seguir la industria: combinar de manera perfecta las tecnologías más recientes, incluso la realidad virtual.

Entonces, ¿cómo pueden los clubes optimizar la innovación digital para maximizar el compromiso con los aficionados cuando buscan consultas y diálogo? La solución es que los clubes optimicen la gestión de las relaciones con los clientes o, como se le dicen en la industria del fútbol, la gestión de las relaciones con el fútbol.

La mayoría de las definiciones se centran en el uso de la tecnología para obtener información sobre las interacciones de un cliente con una empresa para que la empresa pueda dirigirse, servir e interactuar mejor con dicho cliente. A continuación aparecerá una de esas definiciones<sup>13</sup>:

CRM son las siglas de Customer Relationship Management (gestión de relación con los clientes) Es un tipo de tecnología que se utiliza para gestionar las interacciones con los clientes y los clientes potenciales. Un sistema CRM sirve para que las organizaciones entablen relaciones con los clientes y optimicen los procesos para que puedan aumentar las ventas y la rentabilidad y mejorar el servicio al cliente. (¿Qué significa CRM ?, 2020)

Pero esto es lo que afirma Fiona Green en el prólogo de su libro:

---

<sup>13</sup> Sitio web oficial: [www.salesforce.com](http://www.salesforce.com)



Esta no es la primera vez que me oyen decir que no se trata solo de tecnología. Tampoco se trata solo de datos. Tener una estrategia, procesos sistémicos y la cultura adecuada son igualmente importantes para tener éxito. (Green, 2018)

Ya hemos abogado por una cultura sólida del club basada en valores compartidos y por las necesidades de los aficionados y de la comunidad histórica del club al demostrar la fuerza que tiene el compromiso emocional que experimentan los seguidores. Las cosas que nos conectan con los clubes son aleatorias, personales y, a menudo, irracionales, pero esto no significa que el CRM, construido sobre movimientos identificables, no sea apropiado en el entorno del fútbol. De hecho, lo convierte en algo aún más importante. Esto es lo que observa Paul Greenberg en el prólogo del libro de Fiona Green:

El valor del CRM, cualquiera sea su definición, es un habilitador de capacidades que hace que sus operaciones comerciales y sus interacciones con los aficionados no solo funcionen de manera más efectiva, sino que al mismo tiempo permitan comunicaciones oportunas con su base de seguidores. Eso no solo significa que los aficionados son más felices porque les está demostrando que realmente son importantes para usted, sino que además significa tener empleados felices (y una gestión feliz también) porque puede organizar esas interacciones y transacciones individualmente almacenándolas en un registro de cliente accesible. (Green, 2020)

Esto es de vital importancia porque los aficionados interactúan con los clubes a través de diferentes canales y diferentes métodos: acuden a la tienda del club para comprar la nueva camiseta, comentan en las redes sociales, comparten contenido en su página de Facebook, compran entradas por internet o simplemente renuevan su abono a través del sitio web del club. Actualmente, incluso muchos miembros del fútbol de elite, no tienen una sola visión de los comportamientos, interacciones y compras relevantes de sus seguidores, y mucho menos de sus motivaciones intrínsecas. Si bien puede ser imposible saber que voy a comprar la camiseta del club por primera vez en 20 años (porque me recuerda a la que usó el equipo en mi primer juego), comprender los asuntos y los giros de mi relación, les demostrará que me entienden.

Una forma en la que el fútbol puede aplicar mejor la información proporcionada por la CRM es crear **personas**. Lars Helguson define *personas* como

una representación de alguien en su mercado de compradores potenciales. Estas *personas* son estimaciones, estereotipos de individuos que son o serán clientes. A medida que aprende cosas acerca de su mercado y recopila información sobre sus clientes y sus hábitos, sus *personas* también evolucionan. (Helguson, 2020, párraf. 1)

Esto se puede aplicar fácilmente al fútbol, ya que se puede identificar una estimación o estereotipo similar al de los aficionados que actualmente siguen o apoyan al equipo. Creemos uno ahora:

- 57 años
- Hombre
- Vive a más de 250 km del estadio
- Asiste a 3 partidos locales por temporada
- No ha comprado una camiseta del equipo
- Ha comprado entradas para 15 partidos de visitante (todos se jugaron a una distancia más cercana a su casa) en los últimos 10 años.
- Adquirió una tarjeta de crédito afiliada al club.
- Corrió media maratón para la entidad benéfica asociada con el club
- Una vez utilizó el palco de invitados del estadio para llevar amigos a partidos locales.

Todo esto es cierto, pero es posible que el club no conozca toda esta información (o puede estar almacenada en diferentes áreas). ¿Cómo podría el club fortalecer esa relación? Quizás ofreciéndole un “abono de temporada visitante”, ya que vive lejos del club. Quizás también podría estar interesado en los servicios para invitados. Quizás tenga hijos y tengan relación con el club. ¿Será interesante la puesta en marcha del nuevo stand familiar del club?

En cuanto a las *personas*, Mic Conetta, director de CRM del Arsenal FC explica lo siguiente:

Crear *personas* que representen a nuestra base de aficionados, dándoles importancia, es una de las mayores áreas de crecimiento. Puede perder seguidores fácilmente si profundiza demasiado en los detalles de la información, modelos agrupados, archivos grandes y ciencia de datos, pero en realidad se trata de la capacidad de darle importancia a los datos y aplicar un método consistente para transmitirlos, ya sea por medio de campañas minoristas navideñas, renovaciones de abonos o venta de entradas para los partidos. Si puede empezar a darle un poco de importancia a eso (...), le será de gran ayuda para ser más creativo con el mensaje que estamos tratando de transmitir. Ayuda (...) a que los productos y servicios que traemos al mercado cumplan los deseos y las necesidades de esos aficionados cuando (tenemos) diferentes *personas* con las que trabajar. (Conetta in Green, 2018)

Por lo tanto, la CRM es una manera a través de la cual los clubes pueden comenzar a comprender quiénes son sus seguidores y qué podría importarles cuando lo infieren de sus registros de movimiento.

Actualmente, los clubes están utilizando un software de encuestas digitales, realidad virtual y están obteniendo una mayor comprensión de la CRM para fortalecer sus relaciones con los seguidores. Tal como ya establecimos en el curso 1, módulo1, hubo un cambio y se pasó de la venta general a la construcción de relaciones personales "cara a cara" en el mundo empresarial, ahora sabemos que el fútbol se está colocando rápidamente en una posición en la que los mensajes generales y genéricos del pasado están siendo reemplazados por un futuro que se enfoca más en lo individual.

### Ejercicio

*Usted es un vendedor de CRM y quiere vendérselo a un club que nunca antes había utilizado un sistema como este. El club se encuentra en la tercera división de su liga nacional, es propiedad privada de un empresario local, actualmente se encuentra en el sexto puesto y tiene la oportunidad de ascender a la segunda división.*

- *¿Cómo le haría la propuesta de venta al dueño de este club?*
- *¿Cómo lo persuadiría para que invierta en este sistema CRM?*
- *¿Qué beneficios específicos y relevantes incluiría en su oferta?*



## Referencias

**About us.** (n.d.) *Football Supporters Association*. <https://thefsa.org.uk/about/>

**Bird, S.** (26 de diciembre de 2018) Sunderland smash attendance record as almost 50,000 fans attend Boxing Day clash against Bradford. *The Daily Mirror Newspaper*. <https://www.mirror.co.uk/sport/football/news/sunderland-smash-attendance-record-almost-13779388>

**Bradley, M.** (7 de enero de 2013). *What really annoys season ticket holders about new fan pricing initiatives*. Manuscrito inédito

**Bradley, M.** (1 de enero de 2015). *The Art of Starting a Dialogue*. *FC Business*.

**Bradley, M.** (12 de mayo de 2020). *Narva-Ending Story*. *The Fan Experience Company*. <https://fanexperienceco.com/2020/05/narva-ending-story/>

**Chapman, S.** (19 de septiembre de 2019). Everton stadium campaign praised by academics and marketers. *Prolific North*. <https://www.prolificnorth.co.uk/news/marketing-services-news/2019/09/everton-stadium-campaign-praised-academics-and-marketers>

**Club Charter.** (n.d.) *Bristol City Football Club*. <https://www.bcfc.co.uk/fanzone/supporter-guides/club-charter/>

**Conn, D.** (2015). Football mourns Brian Lomax: the founding father of football activism. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/football/blog/2015/nov/02/brian-lomax-death-supporters-direct-northampton-town>

**Cox, C.** (2019) *Fan Focused: Valuable Factors to Create Sustainable Fan Engagement Amongst European Football Clubs and Leagues*. Manuscrito inédito

**Democracy in Sports.** (2020). *Major League Soccer*. <https://www.soundersfc.com/supporters-and-alliance/alliance>

**Fisher, E.** (1 de diciembre de 2014). College Football Fan Satisfaction Edges Up. *Sports Business Journal*. <https://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2014/12/01/Colleges/Turnkey-survey.aspx>

**Getting a Hot Drink at Half Time Takes Too Long and There Aren't Enough Places Serving Non-Alcoholic / Hot Drinks?** (2018, 20 May). *Harlequins Rugby Union*.



<https://www.quins.co.uk/news/getting-a-hot-drink-at-half-time-takes-too-long-and-there-arent-enough-places-serving-non-alcohol/>

**Green, F.** (2018). *Winning with Data: CRM and Analytics for the Business of Sports*. Routledge Press

**Hamil, S.** (2020). Entrevista inédita realizada por Mark Bradley

**Hamil, S., Walters, G. and Watson, L.** (2010). The model of governance at FC Barcelona: balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. *Soccer & Society*, 11(4). 475-504. <http://dx.doi.org/10.1080/14660971003780446>

**Harris, N.** (15 de septiembre de 1999). Football: Task Force 'will deliver fair deal' for fans. *The Independent* <https://www.independent.co.uk/sport/football-task-force-will-deliver-fair-deal-for-fans-1119278.html>

**Helguson, L.** (2020). Dummies for Business official website. *For Dummies*. <https://www.dummies.com/business/customers/crm-identifying-buyer-personas/>

**Jenkins, J.** (2012) Entrevista inédita realizada por Mark Bradley

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

**Everton Football Club praised for exemplar public consultation** (19 de septiembre de 2019). *Liverpool City Region Local Enterprise Partnership*. <https://www.liverpoollep.org/partner-news/everton-football-club-praised-for-exemplar-public-consultation/>

**Reichheld, F.** (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard business review* 81(12), 46-54. [https://www.researchgate.net/publication/8927283\\_The\\_One\\_Number\\_you\\_Need\\_to\\_Grow](https://www.researchgate.net/publication/8927283_The_One_Number_you_Need_to_Grow)

**Rye, K.** (2020). *Fan Insights*. <https://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2014/12/01/Colleges/Turnkey-survey.aspx>

**Stott, C., Khan, S., Madsen, E. & Havelund, J.** (2020). The value of Supporter Liaison Officers (SLOs) in fan dialogue, conflict, governance and football crowd management in Sweden. *Soccer & Society*, 21(2). 196-208. <https://doi.org/10.1080/14660970.2018.1553777>

**What is CRM?** (2020) *Salesforce*. <https://www.salesforce.com/uk/learning-centre/crm/what-is-crm/#:~:text=CRM%20stands%20for%20Customer%20Relationship,customer%20service%2C%20and%20increase%20profitability.>