

Módulo 3. Brindar valor en la experiencia del aficionado

Unidad 3.1

3.1.1 *Fan engagement* como punto de diferenciación

El primer tema de esta unidad explorará cómo la experiencia del aficionado es un factor clave para crear, aumentar y sostener altos niveles de compromiso del aficionado.

Como hemos aprendido en otros módulos, el fan engagement es un concepto estratégico y cultural enfocado en la inversión emocional del aficionado en el equipo del club o nacional. No es una serie de intervenciones *ad hoc* hechas por el club, liga o asociación nacional, sino el resultado de una estrategia apropiadamente planificada donde el club tiene dos propósitos: ganar y comprometer.

El liderazgo del Fan Engagement, el aspecto "comprometedor", tiene cuatro elementos clave:

- Identidad y significado
- Consulta y diálogo
- La experiencia del aficionado
- Empleados y voluntarios

Como se muestra en el curso "¿Por qué 'Fan Engagement'? Definición, principios y fundamentos", las organizaciones más sustentables y rentables han seguido un camino dirigido al cliente. Al diseñar sus organizaciones en torno a las necesidades de sus clientes y basar sus estrategias de crecimiento en agregar valor, han sabido sobrellevar los años improductivos, se han disparado cuando otros han caído, atrajeron y retuvieron de manera constante a los mejores empleados e hicieron crecer el apoyo y retención de clientes.

Está claro que el marketing relacional es cada vez más importante también en los deportes, y, por lo tanto, en el fútbol. Manuel Poch explica lo siguiente:

Los aficionados a los deportes nunca han tenido tantas opciones de entretenimiento para elegir. Esto incluye no solo a los deportes tradicionales (béisbol, fútbol americano, hockey, básquetbol, fútbol) y a los deportes emergentes (lacrosse, paintball, NASCAR, deportes extremos) sino también a la televisión digital, el streaming en línea, videojuegos, deportes de fantasía y muchas otras opciones de entretenimiento que le han dificultado aún más a los especialistas en marketing el establecimiento de relaciones con los aficionados. (Poch, según cita en Rein, Kotler & Shields, 2006)

Por lo tanto, el fútbol necesita "sobresalir" en un mercado cada vez más poblado. El fan engagement es una manera efectiva de hacer esto en el fútbol, donde la enorme dimensión emocional significa que si usted diseña un club en torno a las estrategias que han impulsado a negocios exitosos, tendrá la más elusiva de las recompensas en sus manos: un club de fútbol sustentable cuyo crecimiento no depende de lo que sucede en la cancha, sino de su fidelidad a principios más grandes.

Dempsey y Reilly argumentan lo siguiente en relación con los deportes:

Los aficionados encuentran algo en los deportes que no pueden encontrar en ningún otro lugar, por ejemplo, el escape del mundo cotidiano, la adrenalina y la excitación de un partido o la sensación de ser parte de una comunidad. (Dempsey y Reilly, 1998, según cita en Buhler y Nufer, 2010)

La investigación ya muestra que una buena experiencia del aficionado puede intensificar estos sentimientos. Altos niveles de servicio al cliente pueden aumentar las recomendaciones "boca a boca" de un aficionado a otro (Theodorakis & Alexandris, 2008).

En su estudio, Theodorakis y Alexandris utilizaron una metodología establecida de calidad de servicio, ServQual, para estudiar la conexión entre los niveles de calidad de servicio en la experiencia del aficionado y futuros comportamientos, que incluyen la retención (es decir, asistir nuevamente) y las comunicaciones boca a boca.

Lo que descubrieron fue evidencia de lo siguiente: el rendimiento del personal clave (por ejemplo, guardias, camareros de refrescos, etc.) y los niveles de confiabilidad en el servicio predijeron significativamente la intención del aficionado de comprar futuras entradas mientras que los tangibles (calidad física de la experiencia), la capacidad de respuesta (adecuación de la respuesta del servicio, incluida la velocidad) y la confiabilidad (entrega del servicio o productos prometidos) llevaron a una variación del 30 % en el "boca a boca". Esto significa que los aficionados comentaron y compartieron estos factores.

En nuestra propia experiencia, hemos visto cuán importante es fan engagement para los aficionados que asisten a los partidos. En 2012 trabajamos en un proyecto con una asociación nacional cuyo objetivo era mejorar la comprensión de las motivaciones de los aficionados "principales" (es decir, a largo plazo, apasionados) del equipo nacional y utilizar esta comprensión para mejorar la experiencia en el estadio nacional.

Comenzamos con intervenciones cualitativas, incluyendo la recolección de visiones internas (es decir, aquellas de los empleados y funcionarios que trabajan para la asociación nacional), grupos focales de aficionados y comentarios "instantáneos" del día de partido de los aficionados principales representativos.

Esto dio información para el desarrollo de una encuesta que identificó las siguientes prioridades clave para los aficionados principales que asisten a los partidos:

- entradas más baratas,
- más entretenimiento previo al partido y en el entretiempo,
- innovaciones para mejorar la atmósfera y el ruido del partido,
- calidad y precio de los refrescos, y
- salida del estadio.

Pudimos ver entonces como la experiencia del aficionados influenciaba las intenciones generales de los aficionados principales en tres áreas: retorno, recomendación (según estudios existentes) y también en términos de "cuán valorados" se sentían los aficionados principales.

En otro estudio inédito del mismo año, realizamos encuestas donde utilizamos "para recomendar" y "cuán valorado" como calificaciones generales, para ver si esto brindaba algún conocimiento extra. Lo que descubrimos (y fue luego confirmado por una serie de grupos focales) era que la conexión emocional existente entre el aficionado principal y este club en particular significaba que las respuestas a "¿cuán fuertemente recomendaría?" parecían haber sido artificialmente altas.

Era como si los encuestados confundían la naturaleza de la pregunta ("¿hasta qué punto la experiencia del aficionado ha impactado en su probabilidad de recomendar el día de partido del club a otros aficionados que nunca antes vinieron o que previamente dejaron de comprar entradas?") con una pregunta sobre su lealtad. En esa ocasión, un aficionado hizo un chiste que decía que ¡ciertamente él no iba a recomendar los rivales de su club!

Las respuestas a la pregunta "cuán valorado" llamaron nuestra atención porque los mismos aficionados principales otorgaban una calificación mucho más baja en este punto. Nuestra evaluación fue que esta pregunta dejó más claro que estábamos

preguntando sobre la conexión entre sus experiencias individuales del día de partido como aficionados principales y el impacto de esto en la fortaleza de su conexión emocional con el club (es decir, fan engagement).

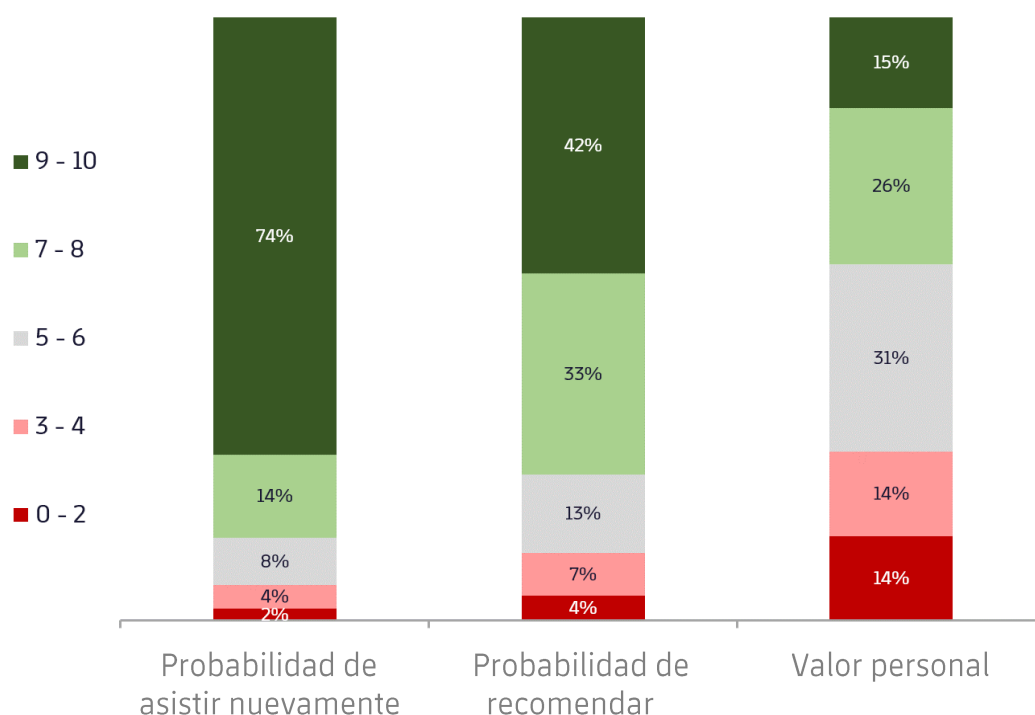
Esta investigación previa interna del club informó el trabajo con el equipo nacional, llevando al uso de la pregunta "cuán valorado" mientras se utiliza la escala Net Promoter.

Como se muestra en la figura 1, con el uso de la escala Net Promoter¹ de diez puntos y al encuestar a aficionados que asistieron a un juego amistoso específico a finales de este año, los resultados mostraron lo siguiente:

- fuertes niveles de intención de recompra,
- niveles más débiles de intención de recomendación, y
- bajos niveles de sentimientos de valor personal.

Por lo tanto, creemos que esto indicaba oportunidades para que los equipos de clubes y nacionales fortalezcan la conexión emocional con los aficionados al mejorar sus experiencias de día de partido.

Figura 1: Resultados de la investigación llevada a cabo



Fuente: Creación propia.

¹ Sitio web oficial: www.netpromoter.com

Este trabajo y otro que hemos llevado a cabo durante años han informado nuestro foco en proveer comentarios detallados de la experiencia del aficionado para clubes, ligas y asociaciones nacionales y luego dar recomendaciones, basadas en lo que hemos aprendido, para ayudar a nuestros socios a mejorar las experiencias y, así, mejorar la conexión emocional.

Por lo tanto, fan engagement se presenta como una gran oportunidad para mejorar los niveles de experiencia de los aficionados, especialmente si puede brindar experiencias únicas que les recuerden a los aficionados su conexión intrínseca con el club.

Por supuesto, los clubes pueden dar énfasis a lo que los hace diferentes en el marketing, comunicaciones, relaciones públicas y la forma en que se promocionan las renovaciones de abonos o se publicitan las entradas, pero creemos que hay una oportunidad clara de hacer esto en la misma experiencia del aficionado.

Primero que nada, debemos entender que la experiencia del aficionado no son solo los 90 minutos, ni siquiera el periodo de tiempo que el aficionado pasa en el estadio. Como mostramos en el curso "¿Por qué 'Fan Engagement'? Definición, principios y fundamentos", las necesidades y expectativas del cliente determinan el recorrido del cliente, por lo tanto, por ejemplo, un nuevo aficionado que asiste a su primer juego necesitará visitar el sitio web, quizás llamar al club y, debido a que no tiene experiencia previa del club, necesitará asistencia en diferentes puntos. El aficionado principal puede que ya tenga un abono, pero los "puntos de contacto" tales como el viaje, la llegada, la estadía, los refrescos y los niveles de servicio del personal del día de partido serán de igual importancia.

Al abordar las oportunidades de mejora en los puntos de contacto, podemos hacer que la experiencia del aficionado se transforme en lo que hace especial al club. Claramente, los aficionados que asisten esperan buen fútbol, una gran atmósfera y un buen resultado; pero, como vemos a partir de nuestro trabajo, de la investigación de otros y de las organizaciones que representan a los aficionados, la experiencia se está haciendo cada vez más importante también.

Para los clubes de élite, donde los ingresos comerciales superan largamente los ingresos por compra de entradas, la experiencia del aficionado puede fortalecer la conexión emocional entre el seguidor y el club. Por otro lado, para aquellos clubes fuera de la élite, que dependen de los ingresos del día de partido para su viabilidad, la experiencia del aficionado es vital para asegurar que los seguidores existentes regresen y hablen positivamente sobre la experiencia mientras que nuevos aficionados se sienten obligados a seguir regresando.

Recordemos la idea de los puntos de contacto del día de partido, los pasos que componen el "recorrido" general del día de partido para el aficionado y aquellos para quienes estos son importantes "momentos de la verdad":

- Primeras impresiones
- Encontrar información
- Compra de entradas
- Redes sociales
- El viaje (especialmente la última milla)
- La llegada y alrededores del estadio
- Merchandise
- Social y refrescos
- Dentro del estadio
- Personal del día de partido

Consideremos también los diferentes grupos de aficionados, basados en características y necesidades. Hay aficionados principales, ultras, nuevos aficionados, familias, gente joven, niños, aficionados mayores, etcétera. Está claro que, aunque habrá algunas necesidades comunes entre estos grupos, algunos grupos en particular tienen necesidades más específicas que otros.

Los aficionados discapacitados, por ejemplo, esperarán apoyo y asistencia más personal mientras que las familias nuevas, con niños pequeños, pueden interesarse en servicios durante el juego que eviten que sus niños se aburran, lo cual les permitirá a los padres asistir a más partidos, en vez de tener que abandonar y no asistir más.

Por lo tanto, al entregar al aficionado una experiencia que sea única, puede abordar todas estas necesidades: tiene que recordarles a los aficionados principales las razones por las cuales tanto aman al club, mientras se asegura de que aquellos con un rango de necesidades diferentes vean muy claramente que sus esperanzas han sido satisfechas.

Completemos esta unidad al examinar algunos ejemplos de clubes que hicieron esto muy bien.

Lewes FC, un club que hemos mencionado en varias partes de este programa, tiene una identidad muy fuerte y esto se refleja en su experiencia del día de partido, lo cual enfatiza la dimensión social de un partido de fútbol. No solo sus refrescos variados y de alta calidad (incluida la cerveza elaborada localmente) atraen a un público más amplio, sino que sus famosas "cabañas de playa" (Boyle, 2014) también hacen que la experiencia física del día de partido sea diferente y ofrecen una experiencia diferente a cualquier otra en el fútbol moderno.

Figura 2: Fotografía de las cuatro lujosas cabañas de playa montadas por Lewes FC



Fuente: The Boot Room en Lewes FC [imagen en línea] (s.f.) Extraído de <https://www.patternsofplay.co.uk/the-boot-room-at-lewes-fc>

El club de la Estonia Premium Liiga, JK Narva Trans ha utilizado una variedad de métodos para atraer nuevos aficionados, como, por ejemplo, la apertura de una peluquería dentro del estadio para los partidos. El club de mujeres sueco Vittsjö GIK², por su parte, es famoso por su presidenta a quien le gusta abrazar a las personas cuando asisten a los juegos. Según una reciente conversación con la experta en branding de fútbol Sissel Gynnild Hartley³, ¡hasta tienen un juego dedicado al "abrazo"!

A menudo, una buena experiencia del aficionado se trata de hacer las cosas bien (tener suficientes refrescos para vender, guardias con un buen conocimiento y asientos ubicados apropiadamente, entre otras), pero el club que puede entregar una experiencia única lleva más en su armadura que "triumfos" y es más capaz de crecer de manera sostenible.

Ejercicio

En su país, ¿la experiencia del aficionado de qué club tiene la mejor reputación?

¿Por qué la gente habla positivamente de ella?

¿Qué hace el club?

¿Qué pueden aprender otros clubes de esto?

² Sitio web oficial: <https://www.svenskalag.se/vittsjogik>

³ Si quiere saber más sobre ella, visite <https://www.nala.no/about-us>

3.1.2 Puntos de contacto y "momentos de la verdad" (online y offline)

Así que, repasemos esos puntos de contacto y exploremos, en mayor detalle, qué son y porqué son tan importantes.

Los puntos de contacto, como hemos estudiado en diferentes partes de esta especialización, son los puntos en la experiencia del aficionado que todos los aficionados de diferentes tipos experimentan al asistir a juegos en los estadios de sus clubes.

El fútbol se ha familiarizado recientemente con el concepto de "puntos de contacto". Suena como un término encontrado por alguien que busca sus insignias de entrenador, pero es, de hecho, una de las áreas en la cual los negocios orientados al cliente fuera del deporte centran mucha atención y que los clubes de fútbol ignoran bajo su propio riesgo.

Los puntos de contacto son los pasos que el cliente encuentra en el proceso de utilizar los servicios de un proveedor o al comprometerse en las experiencias que ellos brindan. Algunos pueden ser bastante inocuos, pero otros (a menudo mencionados como "momentos de la verdad") pueden crear percepciones que pueden ser la diferencia entre una relación de por vida y una separación inmediata.

La visión tradicionalmente estrecha del fútbol de sus "clientes" está cambiando, como mostramos en esta especialización, pero una de las mejores formas de medir la verdadera extensión de este cambio es examinando la experiencia de los aficionados en los distintos puntos de contacto del "día de partido".

Quizás el más importante es el "primer punto de contacto". Esto es en realidad una colección de puntos de contacto que incluyen el marketing del club; la visualización del sitio web del club y también el llamado al club o el paso por su boletería. Las experiencias de los nuevos aficionados, cuya costumbre y lealtad van a ser una nueva fuente de ingresos para el club, a veces ofrecen una visión reveladora de la cultura del club.

Permítame ilustrar esto. Recuerdo el llamado a un club hace varios años. Explicué que venía a mi primer juego y traía a mi padre mayor y a mi pequeño hijo conmigo. Inmediatamente se me preguntó "¿dónde quiere sentarse?".

Dado que yo no había estado allí antes, y sin el don de la percepción extrasensorial, no pude responder esa pregunta. Por lo tanto, nuevamente expliqué que no habíamos estado allí antes. Esta vez ofreció más ayuda: "¿Quiere sentarse al costado o detrás del arco?". Casi llegando al punto, para ser justo, pero todavía nada que indicara que se estaban considerando las necesidades de mi papá o, de

hecho, de mi pequeño hijo. Una mejor respuesta sería: "¿Qué edad tiene su padre? ¿Necesitará ayuda? ¿Puedo organizar un estacionamiento más cerca del estadio?" (Experiencia de Mark Bradley).

Una de las otras idiosincrasias curiosas de la experiencia de fútbol es el hecho de que los sitios web oficiales, un punto de contacto clave, son probablemente mucho más importantes para los nuevos aficionados o infrecuentes que para los fanáticos, ya que son los que necesitan la información. Extrañamente, sin embargo, excepto unas pocas ligas innovadoras (incluyendo la EFL), la mayoría de los sitios web todavía, obstinadamente, no consideran este factor.

Algunas personas especularían que los sitios oficiales se utilizan raras veces, ya que la fraternidad principal refleja lo que interpreta como el "truco" corporativo del mensaje "oficial", que prefiere utilizar otros servicios de medios independientes. Aquellos que consideran asistir a su primer juego encuentran tan poco uso en páginas de inicio desordenadas e inútiles que pueden terminar decidiendo no asistir o mirarlo por televisión (si es posible).

Al suponer que parte del crecimiento deseado en los clubes debe, en parte, provenir de nuevas fuentes, es importante que el sitio web incluya estas necesidades y, sin embargo, hasta que Reading FC⁴ rompió el molde por primera vez hace tres años y agregó un menú de comida de la explanada en su sitio web, nunca ningún club de fútbol británico había realmente explicado lo que tenía para ofrecer.

Para el grupo de familias jóvenes, donde la comida es el momento más esperado por el joven que rápidamente se aburre, no tener información en el sitio oficial es una falla mayor, ya que los padres quieren poder manejar las expectativas de sus niños. ¿Hay comida? ¿Qué comida venden? ¿Cuánto cuesta? Responda esas preguntas y la familia puede planificar en consecuencia. No haga nada y estarán tentados a comer antes de llegar o traer su propia comida.

Muchos clubes proveen servicios de información extremadamente útiles en su sitio web: guías del día de partido, información para el aficionado primerizo, actividades disponibles para extender los 90 minutos y servicios tales como clubes sociales, habitaciones familiares y entretenimiento para niños. Pero a causa de que estos servicios apuntan al cliente pasajero o nuevo, deben ser claramente visibles bajo un título significativo y alcanzarse intuitivamente, de otro modo corre el riesgo de perderse.

Sin embargo, al echar un vistazo más cercano a estos puntos de contacto, no solo veremos dónde están las brechas, sino que también comenzaremos a desarrollar la

⁴ Sección familiar del sitio web oficial del Reading FC: <https://www.readingfc.co.uk/fans/families/>

mentalidad de "cliente" que necesitan los clubes en crecimiento. Esto va a ser de particular importancia durante el periodo pospandémico, cuando las medidas de bioseguridad, si no se equilibran con una buena experiencia del aficionado, pueden ser suficientes para detener a muchos seguidores (tales como los aficionados mayores, familias o aquellos que tienen otras preocupaciones de salud o económicas). Se ha publicado un Informe Oficial sobre este desafío y la forma en que los clubes deberán responder (Bradley & Young, 2020).

En el siguiente cuadro, damos ejemplos de puntos de contacto junto con una razón de por qué son importantes para un aficionado o grupo de aficionados en particular.

Cuadro 1: Ejemplos de puntos de contacto y razones por las que son importantes

Punto de contacto	Ejemplo de importancia
Primeras impresiones	¿La fuente es fácil de leer? Muchos sitios web están muy "ocupados" utilizando fuentes pequeñas que les hace difícil a los aficionados con discapacidad visual entender qué hay.
Encontrar información	¿Hay una sección de Preguntas Frecuentes en el sitio web? ¿Los colegas del Departamento de Venta de Entradas del club están "al tanto" de todos los tipos de aficionados y lo que pueden necesitar?
Compra de entradas	Para aquellos aficionados que compran por primera vez, ¿la confirmación de la entrada (si se la compró en línea) brinda información relevante para esos aficionados? Por ejemplo, si el comprador trae niños, ¿se brinda un programa de actividades, de modo que los adultos sepan cómo asegurar que ellos y sus niños obtengan la mejor experiencia posible?
Redes sociales	¿El equipo de redes sociales abarca todos los segmentos de aficionados con su contenido? ¿La mascota peluda del club tiene su propio canal para comunicar contenido para familias o aficionados jóvenes?
Viaje (última milla)	¿El club recomienda estacionamiento alternativo para cuando el estacionamiento del estadio está lleno? ¿Provee un enlace para información de tráfico en vivo? ¿Hay un navegador satelital preciso para aquellos en vehículos? ¿Hay un enlace a servicios de transporte público?
Alrededores del estadio	¿Cuán buena es su señalización? ¿Está escrita en una fuente común en lenguaje de bienvenida? ¿Las partes claves del estadio son fáciles de encontrar? Si tiene un área familiar en el estadio, por ejemplo, ¿está bien señalizada?
Minoristas y mercaderías	Si tiene una tienda física (o varios puntos de venta) abierta en un día de partido, ¿los nuevos aficionados saben dónde encontrarla? ¿Hay una

	oferta especial o un jugador que hace una aparición como invitado y ofrece autógrafos?
Social y refrescos	¿El club promociona sus menús y precios por vía del sitio web y redes sociales antes del juego? ¿Deja claro que satisface todas las necesidades, incluyendo vegetarianas, veganas y libres de gluten? ¿Ofrece platos familiares, porciones para niños y cerveza de servicio rápido? ¿Cuál es el favorito del aficionado? ¿Esto será útil para los aficionados primerizos?
El estadio por dentro	¿Todos los servicios en cada explanada o área del estadio están claramente señalizados para asegurar un acceso fluido y el mínimo de colas? Si tiene una aplicación para ayudar a los aficionados a encontrar las filas más cortas, ¿se la promociona junto con la compra de entradas? ¿Se prioriza el acceso a los baños para los aficionados discapacitados (por ejemplo, los guardias tienen llaves radar)? ⁵ ¿Los baños para discapacitados se utilizan solamente por aficionados con necesidades especiales?
Personal del día de partido	¿El personal del día de partido es positivo, proactivo y encantador en su comportamiento? ¿Sabe (o tiene acceso a) toda la información relevante para los aficionados? ¿Se les ha informado las particularidades de este juego? ¿Busca oportunidades para hacer sonreír a los aficionados?

Fuente: Producción propia.

Estos puntos de contacto y momentos de la verdad informan nuestro trabajo de evaluación en el Reino Unido y Europa y les permiten a los clubes, ligas y asociaciones nacionales participantes identificar y mejorar sus experiencias de los aficionados, lo que lleva a niveles más profundos de fan engagement, apoyo y retención.

Ejercicio

Lleve a cabo una evaluación de un partido de fútbol cerca de donde usted vive. Registre la fecha, detalles de los clubes que están jugando, el nombre del estadio y las condiciones del clima. Luego elija tres de los puntos de contacto de arriba y, finalmente,

- *escriba una evaluación detallada de su experiencia en cada punto de contacto;*
- *identifique cualquier fortaleza y debilidad, desde su propia perspectiva; y*
- *haga recomendaciones sobre cómo su club podría mejorar la experiencia para usted, con sus propias necesidades y expectativas particulares.*

⁵ Una llave Radar (**Llave** NKS) es una **llave** maestra que abre más de 10 000 baños para discapacitados en el Reino Unido.

3.1.3 Crear historias de ‘lunes por la mañana’: el valor de los momentos mágicos

En un artículo publicado por la revista *FC Business* (Bradley, 2019), Mark Bradley exploraba la importancia de "hacer un esfuerzo adicional" y brindar experiencias a los aficionados que puedan ser memorables, mágicas o ambas. Esta experiencia encarna el inmenso poder emotivo de su juego y, cuando se la considera parte de una estrategia de fan engagement, puede ayudar a los clubes a beneficiarse a través del apoyo y retención.

He observado una gran cantidad de mejoras en la experiencia del día de partido en mis viajes. He observado nuevo branding; sitios web recién lanzados; la introducción de nueva señalización; nuevas líneas minoristas; nuevas ofertas de refrescos; nuevas formas de pagar y, por supuesto, nuevas formas de entretenimiento de día de partido. La experiencia física de día de partido está evolucionando a ritmo estos días, pero creo que no está siendo igualada por los niveles de compromiso de nuestros equipos de día de partido.

Creo que subestimamos cuán importante es la gente para toda la experiencia de día de partido, pero a menos que reconozcamos esto y empecemos a abordarlo, corremos el riesgo de socavar nuestra inversión y limitar nuestra capacidad de hacer crecer a nuestros clubes.

Se me recuerda unos partidos del Southampton⁶ a los cuales asistió mi familia en la temporada de los años 2006 y 2007. Uno fue un triunfo 2-1 de local contra Luton Town. Ese día, Dean Kiely jugó en el arco para los Hatters, y la presencia del ex arquero del Portsmouth (y principal rival del Southampton) hizo que nuestros niños oyeran un lenguaje desagradable. El otro juego presentó tres goles de Andrew Surman, dos de Kenwyn Jones y otra aparición prometedora de un joven Gareth Bale en un triunfo 5-2 contra el Barnsley con diez hombres.

Nuestro recuerdo de la acción en el campo sigue siendo confuso. Sin embargo, lo que todos recordamos hasta el día de hoy es una pequeña actuación especial que se desarrolló en la fila mientras esperábamos para entrar al estadio: un momento mágico que siempre recordamos cuando oímos del Southampton o lo vemos en la televisión.

Justo antes de ir hacia el molinete, visitamos la tienda del club. Nuestra hija (7 años en ese momento) estaba juntando Beanie Bears con la marca del club (pequeños juguetes peludos para niños). Le habíamos comprado el del Southampton y

⁶ Sitio web oficial: www.southamptonfc.com

orgullosamente llevaba una bolsa de plástico con su nuevo amigo envuelto adentro.

Frente a nosotros había dos guardias: uno saludando a la gente a medida que llegaban al molinete y el otro caminando de una punta a la otra de la cola y revisando las bolsas. Cuando llegó a nosotros, consideró la situación y le preguntó a mi compañera si podía revisar la bolsa de nuestra hija. "¿Entonces qué has comprado hoy?", le preguntó con voz amable.

Ella abrió la bolsa y le mostró el Beanie Bear. "Es adorable", él respondió (después de haber completado la realización de forma que no solo no fue invasiva sino, de hecho, muy encantadora). "Apuesto que esperas que nuestros muchachos jueguen también como la última vez", continuó.

"Esta es mi primera vez acá", respondió nuestra hija. "¿Tu primera vez?", preguntó él.

Hizo un paso hacia atrás, aclaró su garganta y anunció para el resto de la fila "¡esta niñita está hoy por primera vez en un juego⁷ de los Santos! ¡Démosle una adorable bienvenida!"

Estalló una afectuosa ronda de aplausos. Lo que podría haber sido una experiencia superficial, necesaria pero desagradable, se convirtió en un "recuerdo mágico" en segundos, a causa de que el guardia se preocupó y, lo que es más importante, inconscientemente (creímos) sintió que era obligatorio darle la bienvenida al nuevo soldado a las filas. (experiencia de Mark Bradley).

La contribución de los colegas del club a menudo se pasa por alto en nuestro apuro por definir la participación de los aficionados en términos puramente digitales. El compromiso fuera de línea es muy importante para aquellos clubes que no disfrutan del estatus de "élite" y que dependen de los ingresos por entradas para su supervivencia básica. Sin embargo, a partir de las experiencias que hemos registrado durante los últimos catorce años, nuestra evaluación es que en el fútbol aún no se entiende completamente el impacto que las personas amables, serviciales y encantadoras pueden tener en la forma en que las personas perciben sus clubes, hasta los niveles de apoyo de su club y al "resultado final".

La contribución de los colegas de día de partido va más allá del día de partido, impacta en cada "punto de contacto" encontrado (comenzando con esa "primera impresión"

⁷ Sobrenombre del Southampton y característica de la canción tradicional de apoyo de sus fans, "Cuando los santos vienen marchando".

crítica). Sin embargo, en nuestro apuro por digitalizar todo, nos arriesgamos a perder una oportunidad con nuevos aficionados (o aquellos con preguntas) que se sienten menos predispuestos a iniciar sesión y prefieren interactuar con un humano "real".

Por lo tanto, cuando alguien llama con una pregunta, ¿solo le damos la respuesta o buscamos pistas para ir un poco más lejos? ¿Nuestra medición (consciente o inconsciente) del "éxito" telefónico es solo un asunto de terminar todo tan pronto como sea posible?

La experiencia que obtiene la gente que llama por teléfono para hacer preguntas sobre el club a menudo es un buen indicador de la más amplia cultura de ese club. Por ejemplo, un amigo llamó a un club esta semana para comprar entradas para él y su hijo. Era su primer juego y él lo mencionó al principio de la conversación. El empleado de boletería les vendió las entradas sin más comentarios y la llamada finalizó. ¿Entonces (consciente o inconscientemente) estamos dejándolo hasta el día de partido con la esperanza de que algo ocurra para "convertirlos" en aficionados regulares?

¿Por qué no decirles lo que hace el club para los niños en un día de partido?, ¿por qué no mencionar cuándo llegan los jugadores, de modo que puedan obtener un autógrafo?, ¿por qué no ofrecer consejos proactivos sobre el estacionamiento? ¿Por qué preocuparse por el involucramiento humano si no va a agregar capas de valor a la experiencia digital?

Piense en cada vez que sus aficionados se encuentran con el contacto humano de su club a lo largo del recorrido del "día de partido": desde los empleados del estacionamiento hasta los guardias fuera del estadio, desde los empleados de la tienda del club y jefes de sección hasta los miembros del equipo de boletería del día de partido y desde los colegas de refrescos de la explanada hasta los guardias dentro del estadio y también su equipo de hospitalidad. Solo toma una "actuación especial" para forjar una impresión positiva: un momento de magia eternamente encerrado en el banco de recuerdos.

Estos "recuerdos mágicos" se crean en clubes que entienden esto: sea un empleado del estacionamiento que nota un neumático pinchado y ofrece arreglarlo mientras el aficionado está en el partido (Birmingham City⁸), un guardia dentro del estadio que invita a los aficionado a sentarse en el banco de suplentes durante el calentamiento previo al partido (Portsmouth⁹), un cuidador de cancha que invita a un aficionado a ayudarlo a poner los banderines de las esquinas (Liverpool¹⁰) o simplemente alegrar el día de una joven como lo hicieron en Southampton.

⁸ Sitio web oficial: www.bcf.com

⁹ Sitio web oficial: www.portsmouthfc.co.uk

¹⁰ Sitio web oficial: www.liverpoolfc.com

¿Pero cuántos clubes están trabajando activamente para hacer que ocurran estas interacciones? En nuestra experiencia, los clubes que tienen su propósito claro tienden a hacer bien estas cosas. Hablan con su personal sobre lo que el club significa para sus aficionados; exploran la diferencia entre "hacer tu trabajo" y "hacer la diferencia"; lo alientan a apropiarse; trabajan para descubrir qué está evitando que la gente intente algo diferente; eliminan "barreras"; perdonan esos errores cometidos en la búsqueda de crear "magia" y reconocen y felicitan a aquellos que, a través de sus acciones, están claramente adoptando este enfoque.

Los cambios físicos a la experiencia del día de partido tienden a ser intervenciones "únicas": agregar un menú a un punto de venta de refrescos, un plano del estadio a un punto de entrada común o un nuevo estacionamiento. Pero una verdad respalda a todas estas mejoras: no importa qué tan buenas sean las otras cosas que ofrece si las personas que las ofrecen no están dando un paso al frente también.

Como argumentamos previamente, el fan engagement es principalmente un concepto cultural. Lógicamente se vuelve "parte de la forma en que hacemos las cosas" si lo hacemos todos los días. Si nuestras intervenciones también pueden agregar magia y crear recuerdos de por vida, entonces están haciendo honor al juego y asegurando que su futuro esté a salvo.

Ejercicio

Uno de los mensajes en este tema es la importancia de las interacciones individuales entre el personal del club y los aficionados y la manera en que estas pueden crear momentos mágicos y recuerdos de por vida. Estas prácticas son comparativamente raras, así que por favor evalúe por qué cree que es así. Cuando un juego como el fútbol puede significar tanto para la gente, entonces ¿por qué no se practica más comúnmente?

3.1.4 El rol de la retroalimentación para mejorar las experiencias y la fidelización de los aficionados

Como encontrará en varias unidades dentro de este certificado, el fútbol puede aprender mucho de otros sectores orientados al cliente. Un área en la cual estos sectores superan considerablemente al fútbol es en su actitud hacia la retroalimentación de los suyos, que se basa en un enfoque probado como es Kaizen™, el enfoque empresarial de "mejora continua", que se compone de dos palabras japonesas, "kai", que significa "cambio", y "zen", que significa "para mejor" (Imai, 2020).

Se caracteriza por el involucramiento de los empleados en el negocio: se involucran de manera proactiva en la mejora de la productividad. Los empleados participan en el proceso de mejora de dos formas.

Los empleados, especialmente aquellos más cercanos al cliente, se involucran en eventos y trabajan en equipos orientados a mejorar áreas específicas dentro de las operaciones del negocio y servicio al cliente. Esto ayuda a construir una cultura en la cual todos se enfocan continuamente en encontrar maneras de mejorar.

El modelo PDCA, por sus siglas en inglés, (planificar-hacer-verificar-actuar) es similar al Kaizen ya que también tiene un enfoque circular, donde se hace un plan, tiene lugar una acción, se realiza una evaluación y nuevas acciones o mejoras. Kaizen enfatiza el involucramiento de los empleados orientados al cliente en estos equipos.

Por supuesto, la consulta y diálogo con el aficionado es una parte importante de cualquier estrategia de fan engagement, ya que es parte del proceso de aprender qué es importante para los aficionados, así como la forma de mejorar sus experiencias.

Sin embargo, estos eventos, mientras que son frecuentes y capaces de acarrear mejoras en otras industrias, a menudo no forman parte de los procesos de trabajo en un club de fútbol. Mientras que es posible que tales enfoques no se entiendan (ya que aparecieron primero en el sector manufacturero y su uso no ha sido reconocido ampliamente en el fútbol), ofrecen al fútbol beneficios reales, ya que muestran una importante actividad que respalda la mejora de la experiencia del aficionado en el fútbol, y conduce a niveles más fuertes de fan engagement.

Mientras que es claro, a partir de la experiencia, que los clubes registran y revisan los datos relacionados a muchos aspectos de sus operaciones (incluyendo detalles de asistencia, información de venta de entradas, ventas de conferencias y banquetes, rendimiento de las ventas minoristas, etc.), comparativamente hay poca evidencia del mismo enfoque en la experiencia del día de partido: la experiencia del aficionado.

Esta falta de foco puede ser otro síntoma de la tendencia del fútbol a mantener a los aficionados a corta distancia, visto más recientemente en los reclamos infundados de que multitudes de aficionados se congregarían en las afueras de los estadios cuando los juegos estuviesen ocurriendo durante la pandemia de la Covid-19 (Steinberg & Ingle, 2020). Por supuesto, este no fue el caso, pero otra vez fue un ejemplo del fútbol, donde se atribuyen tendencias criminales a los aficionados de fútbol, sin ninguna evidencia.

Los estudiantes que deseen explorar la evolución de actitudes hacia y tratamiento de los aficionados de fútbol en el Reino Unido, por favor lean el libro de Paul Brown *Entusiasmo*

salvaje: una historia de fanáticos del fútbol (2017). Una reseña del libro comenzaba con la siguiente línea:

"Para un grupo tan importante dentro de una industria de miles de millones de libras, pueden ser marginados y difamados; apiñados y acorralados; tratado con sospecha y desprecio. Un mal necesario". (Sked, 2017).

Pero al enfocarse en recolectar comentarios de las experiencias de día de partido de los aficionados (entre otros aspectos de la relación), los clubes no solo pueden identificar las formas de mejorar las experiencias de sus aficionados e impulsar las ventas (por ejemplo, teniendo un servicio de refrescos más conveniente y rápido), sino que también pueden comenzar a desarrollar una cultura de escuchar a los aficionados: un ingrediente clave en el surgimiento del marketing de relaciones y fan engagement.

Se recomienda que clubes, ligas y asociaciones recojan comentarios sobre la calidad de la experiencia del aficionado/cliente y utilicen estos datos para optimizar la experiencia, con el énfasis, exactamente igual que Kaizen, en realizar muchas pequeñas mejoras con el tiempo y hacer que este proceso sea gestionado por aquellos que ocupan posiciones en contacto con los aficionados.

Esta oportunidad condujo a la creación de la Fan Experience Company en 2005 y, desde entonces, ha estado brindando a los clubes comentarios detallados sobre sus experiencias de diferentes tipos de aficionados, que van desde aficionados primerizos y que retornan, hasta aquellos con discapacidades, aficionadas femeninas de fútbol masculino, familias jóvenes (cruciales para el reclutamiento de futuros aficionados) y aficionados visitantes que (en Inglaterra) contribuyen con ingresos muy necesarios para el club anfitrión.

El objetivo de estos programas no era solo brindar comentarios y recomendaciones de mejoras, sino también sembrar en los clubes una cultura más enfocada en los aficionados, medir el rendimiento de los clubes (incluyendo unos en comparación con otros) y también reconocer y premiar a los clubes con alto rendimiento.

En 2016, escribí un blog sobre el Esquema de excelencia de familia que la Fan Experience Company estableció en los años 2007 y 2008 con la EFL (La Premier League). La Liga calculó que en las primeras diez temporadas de operación había habido un aumento estimado de asistencia de menores del 37 %, lo que equivale a cerca de 6 millones más de jóvenes aficionados y también contribuyó a ayudar a que la Liga logre asistencias agregadas totales de más de 18 millones de aficionados en 2018: el número más alto desde 1959.

La EFL existe desde hace 132 años. Lo que esto significa para cualquiera con más que un interés pasajero en la cultura organizacional es que las actitudes probablemente estén profundamente arraigadas. Sin embargo, las mentes de los clubes están cambiando y, gracias a los esfuerzos de algunas personas comprometidas, visionarias y determinadas en la Liga, el ritmo del cambio y compromiso nunca ha sido más fuerte.

En el 2006, tuvimos algunas conversaciones iniciales con la EFL en las cuales exploramos las barreras para aumentar la asistencia de menores. El compromiso familiar rápidamente emergió como una oportunidad, aunque sea para facilitar la llegada a los partidos para gente como yo. Yo había crecido mirando Sunderland, pero me mudé al exterior, luego a Londres, luego a Yorkshire, tuve hijos, etc., al punto que mientras mi fervor por mi equipo todavía ardía fuertemente, era como un aficionado que no asiste. Si yo podía persuadir a mi compañera para llevar a nuestros niños al Estadio de la Luz a principios de los 2000 no solo era seguro sino una experiencia familiar encantadora, entonces me sentiría positivo sobre empezar a ir a los partidos de nuevo.

Por lo tanto, la EFL me pidió que lleve a mi familia a 30 juegos consecutivos en la temporada de los años 2006 y 2007. La mitad de los viajes fueron como una "familia visitante" pero los hallazgos fueron consistentes: ninguna evidencia estratégica en nuestras experiencias de (1) familias que son vistas como un área de crecimiento potencial y (2) "barreras" en casi todas las etapas de la experiencia, desde el sitio web hasta el mismo día de partido, que dificultaban que las familias se comprometieran. (experiencia de Mark Bradley).

Luego de haber compartido estos hallazgos con los clubes, a través de una serie de reuniones regionales, comenzó a emerger una oportunidad y nacieron 'Los premios a la excelencia familiar'¹¹ (The Family Excellence Awards).

Aunque el detalle ha cambiado (impulsado por las necesidades y prioridades de los clubes durante los 13 años de los premios), el concepto general no lo ha hecho. Evaluadores experimentados y calificados visitan dos veces por temporada los clubes y detallan su "recorrido", el cual consiste en todas sus experiencias: desde planificar la asistencia y reservar entradas, hasta viajar al estadio y la llegada; todo lo que sucede antes del juego y todo lo que sucede en el mismo estadio, incluyendo las experiencias de refrescos y venta minorista. Esta "instantánea" cualitativa luego se devuelve a cada club, sin publicar, con puntuaciones por promoción, la vistosidad, valor e intención de regresar,

¹¹ Sitio web oficial: <https://fanexperienceco.com/our-story/case-studies/efl-family-excellence-programme/>

así como datos de comparación y recomendaciones detalladas sobre “ganancias rápidas” y requerimientos de mejoras más sustanciales.

Esto no es un programa de comprador misterioso. Se caracteriza por evaluadores que verifican que todo lo que un proveedor de servicios necesita tener en su lugar esté allí. Esto es más apropiado cuando el proveedor de servicios tiene los mecanismos y estándares en su lugar y desea verificarlos. Nuestro propósito, por el contrario, era un programa de consulta a largo plazo destinado a cambiar mentalidades e impulsar el cambio. Es no solo ofrecer oportunidades de mejora a los clubes temporada por temporada, sino también marcar los cambios sociales y de comportamiento a lo largo del tiempo.

La EFL apoya el valor estratégico del programa con publicaciones de "mejor práctica"; datos de comparación, de modo que los clubes puedan identificar donde se encuentran con respecto a los mejores clubes en los puntos de contacto clave, tales como sus sitios web y servicios de refresco, por ejemplo; reconocimiento, no solo el premio mismo, sino un evento de celebración del "fin de temporada" con la presencia de más de 100 representantes de clubes, donde los clubes comparten sus historias y se abordan los desafíos comunes abiertamente; y seminarios. El aprendizaje ha llevado a iniciativas más agudas, más “orientadas al aficionado” también en otras áreas, como el compromiso del aficionado discapacitado, experiencia del aficionado visitante y una comprensión de la perspectiva de las mujeres que siguen el juego.

Pero todo sigue volviendo al hecho de que son los clubes quienes son responsables de este incremento exponencial en la asistencia de menores. Son los clubes mismos quienes merecen el crédito no solo por estar preparados para adoptar diferentes formas de pensar, sino también por introducir innovaciones que han hecho olas en el fútbol mundial.

Ya no hay clubes indiferentes a las oportunidades que brinda el compromiso familiar. Por todo el país se está rompiendo la correlación entre un equipo ganador y el aumento de rendimiento: podemos ganar, podemos perder, pero nuestra asistencia familiar está en aumento y, a causa de que se ha transformado en una prioridad estratégica, continuará haciéndolo.

Todo esto está construido sobre el valor de los comentarios, y en los próximos temas profundizaremos en las prácticas que este proceso ha alentado. Los procesos de comentarios de los aficionados siguen siendo una de las formas más efectivas en que los clubes, ligas y asociaciones puede mejorar las experiencias del aficionado mientras desarrollan una cultura orientada al aficionado: cambiando de "marginados y difamados" a socios activos en el crecimiento y florecimiento del juego.

Ejercicio:

Investigue su club, liga o asociación nacional más cercana e identifique si hay algún proceso de consulta a los aficionados implementado. ¿Qué se hace exactamente?

Escriba un resumen de dos párrafos de largo sobre las fortalezas y debilidades de los enfoques que encuentre.

Unidad 3.2

3.2.1 Excelencia en el punto de contacto: información y compra de entradas

En los temas a continuación, examinaremos la experiencia del aficionado del día de partido y compartiremos ejemplos de mejores prácticas sobre cómo puede optimizarse cada punto de contacto para diferentes grupos de aficionados.

Como material fuente, utilizaremos la documentación emitida para los experimentados evaluadores de la Fan Experience Company, que se actualiza cada temporada para dar cuenta de las necesidades en constante evolución del grupo objetivo. Por ejemplo, cuando comenzamos este programa entre los años 2007 y 2008, las redes sociales no eran una parte esperada de la experiencia. Sin embargo, ahora se las ve como una herramienta vital para la interacción, comunicación y para fortalecer la conexión emocional entre clubes, jugadores y aficionados. Los teléfonos inteligentes también eran menos comunes en 2007 y 2008 y la mayoría de los aficionados, si compraban su primera entrada, lo harían por teléfono, correo o en persona. Ahora es probable que muchos aficionados compren por teléfono inteligente e ingresen al estadio simplemente escaneando su teléfono.

Pero, en los niveles de fútbol de base y fuera de la liga, la gente (en la mayoría de los casos) simplemente pagará en el día, ya que estos clubes no se pueden administrar sin la ayuda de voluntarios y es menos probable que se adopten avances técnicos.

Por lo tanto, analizaremos distintos puntos de contacto, estableceremos cómo deberá verse una experiencia de buena calidad y respaldaremos esto con ejemplos.

El punto de contacto de información y compra de entradas es esencialmente importante para los nuevos aficionados y para aquellos que no poseen membresías de abonos, ya que los últimos, por la naturaleza de su estado, evitarán este paso.

Al tomar la perspectiva del "nuevo aficionado", considerar sus necesidades y luego articular estándares, procesos y comportamientos, los clubes pueden desarrollar y adaptar esto para satisfacer sus propias necesidades.

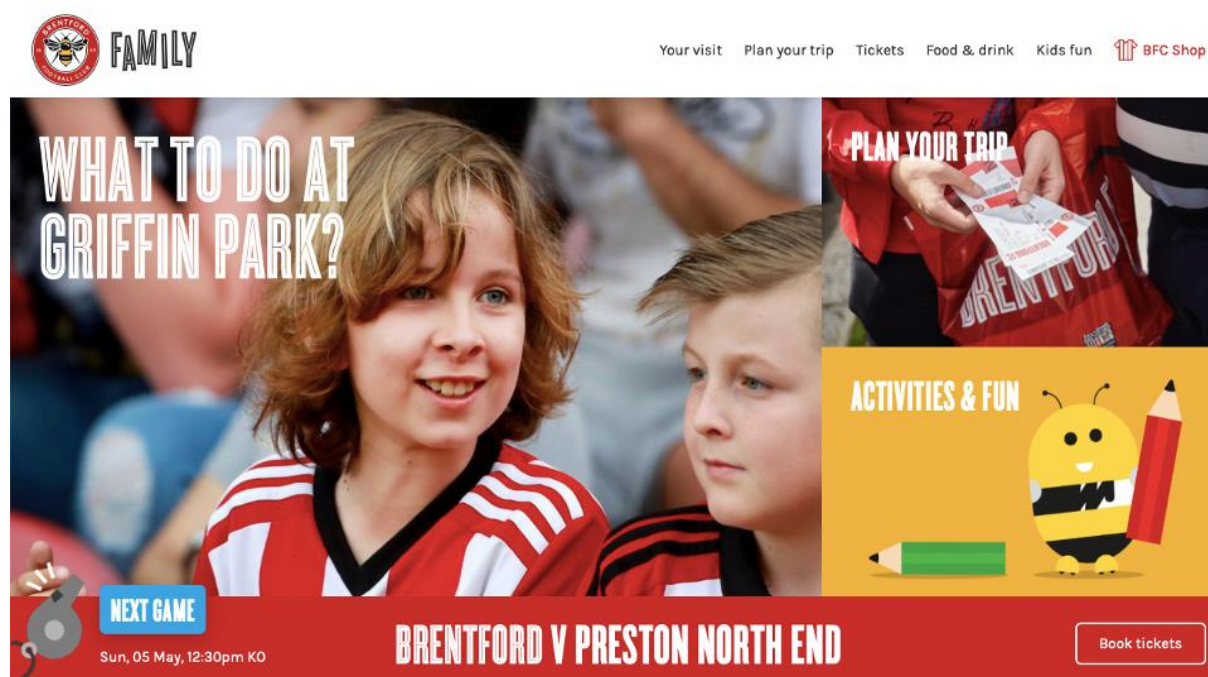
Aquí hay una lista de algunas de las preguntas que haríamos en relación con estos importantes puntos de contacto:

- ¿Cuán fácil es para los aficionados con diferentes necesidades acceder a la información que necesitan? Ya sea por teléfono inteligente, tablet o computadora de

escritorio, es importante que los asistentes nuevos, que regresan o infrecuentes puedan acceder fácilmente a la información que necesitan.

- ¿Cómo se presenta la información? ¿Hay evidencias de innovación en la manera en que el club satisface las necesidades de aficionados particulares?

Figura 3: La página dedicada a la familia accesible a través del sitio web oficial del Brentford FC¹²



Fuente: Sitio oficial del Brentford FC [Sección Familias] (s.f.) Extraído de https://family.brentfordfc.com/?_ga=2.145083895.27445222.1588936827-1178451753.1588936827author. Captura de pantalla hecha por el autor.

- ¿La información describe en detalle algún servicio para grupos de aficionados particulares? Por ejemplo, ¿hay una sección de aficionado primerizo, una sección de familias o información para grupos particulares, tales como aficionados con discapacidades?
- ¿Se muestra transparentemente el precio de las entradas y se muestran ofertas apropiadas, descuentos, etc.?
- ¿Los clubes describen algún esquema para miembros, beneficios de abono de temporada o esquemas de lealtad del aficionado apropiados?

También hemos mencionado la importancia de "momentos mágicos" y "recuerdos para toda la vida", así que observaremos cuidadosamente para ver si algún club está

¹² Sitio web oficial: www.brentfordfc.com

ofreciendo estos momentos. El club Leyton Orient¹³ de la EFL League Two (cuarta división) ofrece un certificado de primera vez para cualquier aficionado joven que asista a su primer juego.

Otro club de cuarto nivel es el Colchester United¹⁴, el cual introdujo la idea de un cronograma del día de partido de modo que puedan administrarse las expectativas más intrínsecas de la familia:

- ¿Cuál es el costo estimado del día?
- ¿Cuándo y dónde mis niños pueden obtener autógrafos del primer equipo? ¿Qué entretenimiento está en marcha y dónde?
- ¿Cómo conseguimos acceso a Eddie's Nest, el hogar de su adorada mascota? ¿Cuándo abre la cafetería con su opción de comida saludable?

El programa de experiencia familiar ampliado fue lanzado en el Colchester United entre 2014 y 2015 justo mientras el club se hundía en la cuarta división, pero un año más tarde, las asistencias generales habían aumentado, lo que demuestra el valor de adaptar la experiencia para diferentes grupos.

Otros clubes brindan información sobre refrescos para grupos que se beneficiarían de la información por adelantado, a causa de necesidades de presupuesto, dieta u otras, incluyendo precios y menús. En el club Reading¹⁵ del campeonato inglés, es posible ordenar previamente comida para visionados jóvenes antes del día de partido y hacer que las lleven directamente a su asiento.

Una Bolsa Kingsley Kids les da a los jóvenes Reales en su vida la oportunidad de seleccionar lo que quieren entre una amplia variedad de opciones, ya sean comidas saludables o golosinas traviesas. Y, lo que es más, también puede obtener de regalo una foto de un jugador y un conjunto de crayones. Todo esto por solo £ 5, lo que ofrece practicidad en el día de partido a un precio fantástico.

Puede obtener una Bolsa Kingsley Kids en los quioscos en el estadio Madejski, pero si la ordena antes del partido, la suya será entregada a donde sea que esté sentado en el estadio hasta 15 minutos antes del puntapié inicial. (Kingsley Kids Bags, s.f.)

¹³ Sitio web oficial: www.leytonorient.com

¹⁴ Sitio web oficial: www.cu-fc.com

¹⁵ Sitio web oficial: www.readingfc.co.uk

Las primeras impresiones cuentan, por lo tanto, si usted puede transmitir tanto la información básica como la que será útil y también cautivadora a los grupos específicos, entonces se maximizará la retención.

Las expectativas de los aficionados de la compra de entradas han aumentado en línea con la facilidad con la cual se puede realizar la compra de otras entradas de esparcimiento. Si está mirando un partido por televisión y disfrutándolo, y decide que le gustaría asistir al próximo juego de local, entonces ese momento es exactamente la ocasión en la que usted está más motivado para hacerlo. Por lo tanto, es esencial que no haya obstáculos en su camino. La compra debe ser fácil, con la menor cantidad de clics posible, y la confirmación y la entrada deberán seguir inmediatamente.

Lo que es más importante, si el aficionado encuentra un problema o tiene una pregunta, los empleados del club o asociación nacional no solo deben tener el conocimiento apropiado (o acceso a él), sino también deben buscar las formas de crear una primera impresión duradera.

Por ejemplo, si alguien está reservando para un amigo que tiene una discapacidad, deben poder hacer recomendaciones precisas y confiables a esos aficionados. Otro ejemplo ocurriría cuando un padre reserva entradas para un grupo que incluye un niño. Si el club tiene una membresía de niños, un puesto familiar o cualquier actividad o entretenimiento para niños, entonces el empleado deberá encargarse de esto.

Tradicionalmente se entiende que las primeras impresiones son "duraderas", en esa creencia anecdótica ahora se apoya la investigación que muestra que son tan poderosas que son más importantes que el "hecho", es decir, la evidencia fáctica (Wood, 2018). Por lo tanto, si las primeras impresiones de un club de fútbol son negativas, el resto de la experiencia, aun cuando por momentos sea buena, se perderá en la percepción general de negatividad.

Como se ha establecido en otras unidades en esta especialización, la importancia de los canales de información del club es clara: los nuevos aficionados necesitan información extra, confiabilidad y apoyo, mientras que los aficionados existentes pueden utilizar otras redes y fuentes para la información. Mientras que los servicios en línea prevalecen estos días, también es importante que los empleados del club no solo tengan la información a mano, sino que también utilicen las consultas para identificar otras oportunidades para comprometer, atraer y retener al aficionado.

Ejercicio:

Compare dos sitios web de dos clubes en la segunda división de fútbol de su país.

- *¿Qué mejores prácticas encontró?*
- *¿Cómo podría mejorar cada club?*
- *¿Hay oportunidades comunes?*
- *¿Hay debilidades comunes?*

3.2.2 Excelencia en el punto de contacto: bienvenida, previa al partido y redes sociales

En este tema identificaremos y compartiremos mejores prácticas relacionadas a los puntos de contacto mencionados anteriormente: cada uno es importante para asegurar que la experiencia del aficionado sea lo mejor posible, conduciendo a fuertes niveles de compromiso que impulsarán futuras recompras, retención y apoyo.

Para los aficionados existentes, viajar al juego es parte de los rituales del día de partido que los conectan con diferentes grupos, caracterizan sus días de partido y celebran sus hábitos. Reunirse en el mismo bar, utilizar la misma ropa, comer la misma comida y, por supuesto, viajar al partido es todo parte de la experiencia. Por lo tanto, para los aficionados existentes, es importante reconocer esto y ser proactivos en asegurar que cualquier interrupción potencial sea mitigada y posible.

Por ejemplo, esto puede involucrar el uso de los canales de comunicación del club para asesorar sobre demoras de tráfico, redes camioneras u otros peligros potenciales. Ser capaz de estimar tiempos de viaje revisados agrega valor extra para el aficionado.

Para los nuevos aficionados, la información de viaje es esencial. El asesoramiento de conducción y estacionamiento ofrecido por el club AGF¹⁶ de la Superliga danesa es muy detallado¹⁷, incluso hasta para utilizar un mapa coordinado con colores para ayudar a los aficionados a encontrar el estacionamiento correcto. Cuando su profesor [Mark Bradley] asistió en 2018, esta fue su manera de viajar y esto le aseguró que cualquier molestia fuera eliminada de inmediato en su viaje a esta atractiva ciudad del este de Jutlandia.

El club de la Premier League inglesa Aston Villa¹⁸ también hace que el viaje a su hogar en West Midlands, Villa Park, sea extremadamente fácil. El detalle en su guía del sitio web es impresionante, con zonas de exclusión de estacionamiento incluidas para asegurar un viaje fluido para cada aficionado que viaja¹⁹.

¹⁶ Sitio web oficial: www.agf.dk

¹⁷ <https://www.parkarena.dk/info/parkering/>

¹⁸ Puede encontrar diferentes maneras de llegar al club en <https://www.avfc.co.uk/club/villa-park/visiting-the-stadium/travel-and-parking>

¹⁹ Sitio web oficial: www.avfc.co.uk

Para una asociación nacional, cuando aloja un partido internacional, es probable que mucha gente venga al juego sin experiencia previa de visitar el estadio nacional (o cualquier otra instalación utilizada), por lo que la información de viaje, con tanto detalle como sea posible, es esencial. La FAI (Asociación de Fútbol de Irlanda) enlaza a los visitantes a su sitio web²⁰ con la página de viaje e indicaciones propias del estadio nacional, lo que facilita las cosas para el viajante primerizo²¹.

Como hemos discutido, para los clubes que no son de élite, la atracción, compromiso y retención de nuevos aficionados, inactivos o infrecuentes es absolutamente vital, por lo que es muy importante tener información de estacionamiento diseñada con sus necesidades en mente. Cada sitio web, aplicación u otro canal de información deberá brindar información de viaje detallada, que idealmente incluya lo siguiente:

- opciones y precios del transporte público
- opciones y precios de taxis
- rutas desde (cualquier) aeropuerto o estación de tren y precios
- mapas peatonales, incluyendo tiempos de caminata
- información para grupos, tales como familias que traen niños
- mapas para aquellos que manejan, con opciones de estacionamiento oficiales y no oficiales/de contingencia, incluyendo precios y tiempos de caminata
- mapas para bicicletas

El club Wycombe Wanderers²² del campeonato inglés (segunda división) tiene desafíos de acceso en su estadio Adams Park, donde hay solo una calle de acceso y estacionamiento muy limitado. Han operado un esquema donde cualquier automóvil lleno podría utilizar el estacionamiento oficial del club.

Este esquema no solo aseguraba que se utilizaran menos autos, sino también podía mostrarse como una respuesta a un problema tradicional del estadio más basada en el medio ambiente.

La provisión real de estacionamiento también necesita gestionarse bien, con factores tales como acceso, supervisión, costo, seguridad y facilidad de partida.

En general, los clubes deberán buscar ejercitar control sobre las partes del viaje donde sea posible. En algunos lugares, los arreglos cívicos permiten que los clubes cuelguen banderines o banderas para indicar que hay un partido.

²⁰ Sitio web oficial: www.fai.ie

²¹ Puede encontrar diferentes maneras de llegar al estadio en <https://www.avivastadium.ie/getting-here>

²² Sitio web oficial: www.wycombewanderers.co.uk

Una de las mejores maneras en que los clubes pueden ayudar a que el viaje sea lo más sencillo posible es incluir toda esta información de viaje en la aplicación de su club. Esto, con el acuerdo del aficionado, le permite al club geolocalizarlo y brindarle la ruta más fácil o más directa al estadio mientras le hace otra sugerencia según los intereses específicos del aficionado.

El uso de plataformas de redes sociales de manera efectiva es un recurso que puede ayudar a comprometer a los aficionados a relaciones a largo plazo y convertirlos en clientes fieles. El St. Louis Rams y el LA Galaxy utilizan redes sociales como una herramienta para comprometer a los aficionados a relaciones a largo plazo, así como para mejorar las experiencias de los aficionados y para entender las necesidades, valores y comportamientos del aficionado para entregar un mensaje más efectivo (Poch, 2015).

Si bien este curso no tiene la intención de explorar el tema independiente del marketing digital, es importante que los estudiantes comprendan cómo lo digital puede mejorar la experiencia del día de partido para el aficionado que paga.

Al llevar a cabo nuestras evaluaciones, buscamos evidencia en la experiencia del aficionado del club (o asociación nacional) de información y consejos actualizados confiables que aseguren que los aficionados y otros visitantes tengan la mejor experiencia posible. Esta experiencia puede ser sin complicaciones o con valor agregado, donde otras atracciones cercanas u ofertas de socios comerciales pueden disfrutarse y, como hemos mencionado anteriormente, las aplicaciones pueden ser una de las formas más efectivas para hacer eso, junto con sitios web que se diseñan para teléfonos inteligentes.

Para incrementar el compromiso, tanto con los nuevos aficionados como los existentes (y los diferentes tipos de ellos mismos), es importante que en los días de partido (y los previos) el contenido de las redes sociales del club no sea una simple "transmisión", es decir, solo publicar información. Para conectarse con los aficionados, el contenido de redes sociales necesita tener las siguientes características:

- Auténtico (es decir, en un tono de voz reconocible que los aficionados asocien inmediatamente con su club).
- De ida y vuelta, que genere diálogo, interés, opinión y consulta.
- Capaz de alcanzar diferentes segmentos, ya sea asegurándose de que diferentes grupos, tales como familias, nuevos aficionados o aficionados visitantes, sean cautivados o informados por el contenido, o utilizando innovación, tal como una cuenta de la mascota para llegar a los niños.

- Atenta, de modo que, si cualquiera hace una pregunta o consulta, haya una respuesta.

Al viajar para asistir a un partido en el club de Eredivisie PEC Zwolle²³, les envié un tuit avisándoles que era mi primer partido. "¿Hay algo para hacer antes del puntapié inicial?" pregunté.

Pronto vino la respuesta, que sugirió que pase el tiempo en el hotel adyacente al estadio, y con la promesa de una cálida bienvenida y buenas opciones de comida y bebida. Como mencionamos anteriormente, la importancia de una buena primera impresión no puede enfatizarse lo suficiente y, mientras que las impresiones cara a cara son las más fuertes, no se pueden ignorar aquellas creadas por medios digitales. Me sentí bienvenido cuando llegué. (Experiencia de Mark Bradley).

Los alrededores del estadio son parte de la experiencia del aficionado, sea que el club tenga o no control sobre el espacio (y aun cuando haya muy poco espacio). Esta es la parte de la experiencia del aficionado que, en la mayoría de los casos, comienza antes de que el aficionado cruce los molinetes de entrada al estadio.

Por supuesto, hay excepciones, dependiendo del país o ubicación específica. En el OB Odense²⁴ en Dinamarca, uno ingresa a los alrededores del estadio a través de un molinete externo para disfrutar la fan zone y otras oportunidades sociales y de entretenimiento, antes de entrar al estadio mismo y tomar asiento. Este también es el caso en el Willem II²⁵ y también el club de la Premier League inglesa Brighton & Hove Albion²⁶. Pero el principio es el mismo: ¿cómo podemos asegurar que los aficionados tengan el mejor día o noche posible, más allá del rendimiento del equipo?

Durante las décadas recientes, la emergencia de conceptos tales como fan zones, zonas de entretenimiento, música en vivo, DJ y pruebas de habilidad se han vuelto características de la experiencia del día de partido. Estos elementos son tan importantes a causa de estas razones:

- crean un valor agregado para los aficionados existentes, brindando mucho más que solo un partido de fútbol;
- satisfacen las necesidades de entretenimiento de aquellos que están fuera de la base de aficionados de fútbol tradicionales y ayudan a los clubes a diversificar sus bases de aficionados;

²³ Sitio web oficial: www.peczwolle.nl

²⁴ Sitio web oficial: www.ob.dk

²⁵ Sitio web oficial: www.willem-ii.nl

²⁶ Sitio web oficial: www.brightonandhovealbion.com

- se han transformado en la expectativa de la gente de estos días que buscan más que una "experiencia" de su viaje deportivo;
- le ofrecen al club la oportunidad de agregar nuevos flujos de ingresos o crear nuevos socios comerciales;
- pueden ayudar a socios comerciales a exhibir sus productos; y
- pueden tener una atracción especial para grupos específicos de aficionados, tales como las familias.

El deporte estadounidense y canadiense es conocido por sus fiestas de portón trasero: eventos sociales que tienen lugar antes del evento principal (originalmente utilizando el portón trasero o el baúl de un vehículo). Esto a menudo incluye el consumo de alcohol y comida asada. Están destinados a ser eventos no comerciales, por lo que, si bien la venta de artículos a los fanáticos está mal vista, es algo que más clubes de fútbol deberían considerar, especialmente en las épocas más cálidas y secas del año y donde, por cualquier motivo, no pueden establecer sus propias fans zones.

La clave para el éxito de tales iniciativas son la buena señalización, guardias eficaces y conedores, buena ejecución de las actividades en oferta (por ejemplo, asegurar que todos los niños alcancen a patear un mini penal) y, si es posible, actividades que destaquen los valores e identidad del club.

Ejercicio:

Imagine que usted es el CEO de un club con espacio (propiedad del club) alrededor del estadio, pero con presupuesto muy pequeño. ¿Cómo utilizaría el espacio para maximizar el fan engagement antes del juego?

3.2.3 Excelencia en el punto de contacto: venta minorista, sociales y refrescos

En este tema continuaremos nuestro análisis de "mejor práctica" en los puntos de contacto de día de partido para entender su rol en el impulso de niveles de fan engagement.

Estos puntos de contacto son todas partes tradicionales de la experiencia del aficionado. Por supuesto, no todas las tiendas del club están dentro del complejo del estadio y algunos clubes solo tienen vendedores independientes de refrescos fuera del estadio y no brindan los propios.

Sin embargo, si el club desea incrementar su base de aficionados, acceder a nuevos grupos, poner en funcionamiento nuevos canales de ingresos y agregar más valor a la experiencia del día de partido, estos puntos de contacto representan grandes oportunidades, ya que, según nuestra investigación, la vara está puesta muy baja.

Cuando consideramos los refrescos del día de partido, sabemos que hay claros obstáculos para la mayoría de los clubes. Los partidos solo tienen lugar a cada pocos días, como máximo, así que los beneficios de tener una presencia permanente o personal perdido usualmente no pueden ser empleados directamente por el club. A causa de estos y otros factores, los artículos pueden ser más caros de lo que podrían ser comúnmente en la calle principal. Esto puede llevar a que los aficionados traigan sus propios refrescos, lo cual también amenaza a una fuente importante de ingresos del club.

También puede haber otros factores, como el espacio disponible. Al hablar recientemente con un club europeo líder, dijeron que para establecer un servicio "emergente" de hamburguesas de calidad, necesitarían 30 metros cuadrados, un lujo para la mayoría de los clubes.

Otro factor a considerar es la ubicuidad de los vendedores de comida independientes los días de partido. De forma anecdótica, los aficionados parecen disfrutar más de estos servicios y, lo que es claro, es que cada vez más aficionados expresan su insatisfacción acerca de la experiencia de los refrescos existentes en los estadios deportivos.

La revista *Australia Leisure Management* ha publicado un artículo (la investigación muestra que los aficionados están hartos de la comida de estadio, 2016) sobre una investigación realizada por la Universidad de Western Sydney. Tal investigación ha confirmado que no solo el precio y la calidad del servicio son los problemas, sino que los aficionados buscan refrescos más diversos, de mejor calidad, más saludables, más económicos y fáciles de comer.

En 2018, los Golden State Warriors²⁷ presentaron una entrada "solamente a la explanada", que da acceso a la explanada y pantallas de televisión que muestran el partido, pero no a un asiento en las gradas. Tal fue su confianza en la calidad de la experiencia allí y la demanda de entradas. A \$100 por un pase mensual, este fue un desarrollo significativo (Savvas, 2018).

Por otro lado, en 2020, la Fan Experience Company trabajó con un club líder cuyas compras de entradas de categoría superior en el stand principal querían una oferta mucho mejor que las salchichas y condimentos habituales de gran parte del norte de Europa.

²⁷ Sitio web oficial: www.nba.com/warriors

Finalmente, a partir de nuestra experiencia durante los años de realizar encuestas de aficionados y grupos focales de aficionados, es claro que la experiencia de refrescos puede ser un causante significativo de insatisfacción, a menudo transformándose en un catalítico de una insatisfacción más amplia.

Por lo tanto, ¿cómo responden los clubes a esto y cuáles son los aspectos fundamentales? ¿Cómo pueden aprovechar los clubes las nuevas oportunidades presentadas por la tecnología digital y nuestros diversos gustos de comida?

En términos generales, hemos aprendido algunos consejos sobre la importancia de crear una experiencia (en términos de calidad de servicio y servicio al cliente) que impulse la lealtad emocional y el apoyo "boca a boca". Los clubes y las asociaciones nacionales necesitan tener conciencia de los siguientes fundamentos:

- los líderes deben experimentar la experiencia del aficionado (los líderes del club y los ejecutivos de los proveedores deben tener la experiencia del "ojo del aficionado" del mismo servicio de refrescos, al asistir a un día de partido y comprar productos ellos mismos).
- Los deportes de expansión tienen influencia en los comportamientos de los aficionados del Reino Unido (ver la mención previa de las fiestas de portón trasero).
- No tiene sentido poner en el mercado productos nuevos si la experiencia es mala. Un producto nuevo solo tiene valor si se puede obtener fácilmente (buena gestión de la cola) y consumir fácilmente.
- Es importante conectar la experiencia con el club (o estadio) y tener experiencias de productos o refrescos que reflejen la personalidad, identidad o valores del club. Tal es el caso, por ejemplo, de la muy disfrutada "hamburguesa parmo" del Middlesbrough FC.
- Los líderes de equipo necesitan ser líderes, no solo los administradores de velocidad y suministros. Necesitan estar "leyendo" activamente la situación, moviendo rápidamente los suministros, hablando con aficionados y buscando comentarios.
- En nuestra experiencia, la cerveza artesanal y el gran proveedor de cerveza existente son esenciales.

Ahora, hay muchas innovaciones, que resaltan una dirección de viaje más positiva para los clubes, pero mientras que los criterios mencionados anteriormente sean los factores gobernantes, los clubes de cualquier tamaño y recurso deberán ser capaces de mejorar la experiencia de refrescos de sus aficionados y fortalecer los lazos emocionales con el club.

Aquí se presentan algunas de las innovaciones más recientes, capaces de impulsar la experiencia de refresco del día de partido al siglo XXI en el entorno enfocado en el aficionado:

- liderar "un gran producto" (quizás vinculado a la identidad del club)
- pedir previamente cajas para niños (como hemos visto con clubes como el Reading en Inglaterra)
- Q beater para teléfono inteligente. Les permite a los aficionados encontrar dónde están las filas más cortas o cuál quiosco todavía tiene el producto que desea.
- Orden para sentarse. Si bien este ha sido un servicio establecido para los aficionados discapacitados en muchos estadios europeos y norteamericanos por algún tiempo, su expansión puede asegurarles a los aficionados que no necesitan perderse nada de la acción.
- Autoservicio de cerveza. Esto puede acelerar el servicio y la oferta significativamente.
- Productos saludables. A medida que la construcción de bases de aficionados se diversifica, es vital que las necesidades alimentarias modernas se reflejen en lo que se ofrece, ya sea en alimentos sostenibles, veganos o vegetarianos.
- Servicio accesible (¿puede haber filas dedicadas a familias con niños o barras más bajas para los usuarios en silla de ruedas?)
- Plazas de comida para mejorar las fans zones.
- Comida callejera para reflejar los gustos alimentarios actuales.
- Cerveza prepagada para acelerar el servicio en el entretiempo y permitirles a los aficionados principales retornar a sus asientos para el comienzo de la segunda mitad.
- Fruta gratis para niños para alentar una alimentación más saludable.
- Servicio sin dinero en efectivo; con seguridad, ahora una obligación para todos los clubes de fútbol.
- Menús en los sitios web de modo que los aficionados, incluso aquellos con necesidades nutricionales especiales y desafíos presupuestarios, familias, por ejemplo, puedan planificar por anticipado.

De todas las innovaciones en refrescos que hemos visto, el uso más impactante en términos de fan engagement fue aquel alcanzado por la sociedad entre los Cleveland Browns (el famoso equipo menos exitoso de la NFL recientemente) y Budweiser (la compañía cervecera estadounidense). En 2016, Budweiser arregló que una cantidad de heladeras con cervezas se abrieran en el estadio de los Browns y bares cercanos cuando (y sí) el club ganara un juego (Morris, 2018).

En un reciente artículo de revista, Mark Bradley resume los desafíos de refrescos para los clubes:

pero sospecho que aquí hay una resistencia cultural arraigada y duradera. Por ejemplo, algunos clubes prueban un nuevo producto y lo retiran después de una temporada, cuando sabemos que toma tiempo para que las nuevas ofertas se establezcan en las mentes de los aficionados. Este definitivamente ha sido el caso con los paquetes de bocadillos y loncheras para niños, por ejemplo, con un club que informó que les tomó hasta la segunda temporada comenzar a vender en cantidades significativas.

También se pregunta usted si los clubes alguna vez les piden a los aficionados comentarios sobre la experiencia de refrescos. Si lo hicieran, quizás también encontraría que el 40% de los que contestan quieren algo diferente y que, para cualquier negocio, seguramente sería una audiencia que vale la pena aprovechar.

También creo que la falta de investigación o experimentación de muchos clubes en relación con los refrescos traiciona una creencia inconsciente de que la mayoría de los aficionados deshabilita sus glándulas gustativas antes de entrar al estadio (por ejemplo, "Me encantaría un buen balti de verduras en este clima frío, pero en realidad voy a optar por la hamburguesa de ternera precocida de origen mixto en el pan procesado"). ¡A estos aficionados del fútbol no les gusta el cambio!

La ironía es que el primero es probablemente más fácil de acertar que el segundo, con el Birmingham City que sirve su propia opción Balti de "cocina móvil" en los últimos tiempos. Y los Azules no son los únicos en el camino al paraíso de la comida. Stevenage brindó magdalenas con la insignia del club glaseada en la parte superior (fantástico para los niños); Middlesbrough ofrece el enormemente popular "Parmo" y el actual "Club Familiar del Año" de la Eredivisie, Vitesse Arnhem (que juega en el estadio cubierto Gelredome, que también se utiliza para conciertos y grandes eventos públicos) brinda bols de ensalada mixta; soufflé de queso; goulash; pasteles; galletas; bols de fruta y cerveza. Finalmente, el Exeter City recientemente nos dio la bienvenida con empanadas de verdura, barras de bocadillos veganas y leche de soja. Por lo tanto, hay mucha evidencia de clubes que expanden la oferta de alimentos y bebidas y satisfacen la creciente demanda de los clientes.

En el espectacular Java Joe's aquí en Bradford, recientemente pedí un café con leche de avena. "¿Eso es por preferencia o una condición médica?", preguntó el barista. "Preferencia", respondí. Y, en el análisis final, si el fútbol desea aumentar la audiencia que asiste a los partidos, debe aceptar que las preferencias de los aficionados por los refrescos están cambiando. (Bradley, 2020)

Para el comercio minorista, se aplican muchos de los factores anteriores, pero una pregunta clave para hacer es la siguiente: con la mayoría de las personas que compran

en línea a su propia conveniencia desde sus hogares, ¿cuál debería ser la compra de un comercio minorista y de mercadería en el estadio?

Por supuesto, continuará sirviendo a los aficionados que asistan a los partidos y a los visitantes durante la semana; seguirá siendo un lugar donde los artículos se compran por "impulso emocional", digamos, después de una gran victoria de local o cuando la abuela lleve a su nieta a su primer juego. Pero ¿de qué otra manera puede asegurar que contribuye a fortalecer las relaciones con los aficionados? Se deberán considerar dos cosas. El hecho de que la venta de mercadería al por menor sea el foco tradicional del compromiso del cliente significa que hay muchas mejores prácticas fácilmente transferibles. Multiplique esto por el valor emocional agregado creado por el fútbol y el cociente es el fan engagement.

Primero, exploremos algunas de las mejores prácticas en la comercialización minorista de acuerdo con Nicasio (2019) y consideremos qué tan bien se comparan los puntos de venta de nuestros clubes locales:

1. Hablar con los clientes

Los mejores minoristas no hablan con los clientes para venderles cosas. Hablan con ellos para entender qué necesitan. Seguro, en un día ocupado de partido, es difícil hacer esto, pero en tiempos más tranquilos debería ser un enfoque clave. ¿Consiguió lo que estaba buscando? ¿Hay algo más que necesite? ¿En qué otro lugar compra su ropa o equipamiento deportivos? (entre otras preguntas).

Muchos aficionados del fútbol visitan las tiendas del club para hacer algo antes del puntapié inicial, especialmente aquellos que llegan temprano. Por lo tanto, los clubes deberían asegurarse de que, cuando hay tiempo para hacerlo, sus colegas minoristas aprovechen cada oportunidad para comenzar una conversación.

2. Agregar valor

Aquí es donde el fútbol puede elevar la experiencia minorista. Invite a un jugador que no está involucrado en el juego a firmar autógrafos y posar para fotos con los aficionados en la tienda del club un par de horas antes del puntapié inicial. Asegúrese de que esto sea promocionado por todos los canales, especialmente aquellos que lleguen a audiencias objetivo clave, tales como los niños.

Agregue un momento extra de entusiasmo al prometer que uno de los que hacen fila por un autógrafo podrá sentarse en el banco de suplentes durante el periodo previo al partido, por ejemplo, con sus amigos o familia, u ofrezca un artículo gratis, tal como un gorro de

lana, bufanda o camiseta a los primeros 25 aficionados que compren en la tienda un día de partido con una entrada para el partido.

3. Maximizar la exhibición

Esta es un área donde un enfoque relacionado al tema puede realmente llamar la atención. Usualmente, cuando visita la tienda de un club, verá el conjunto de esta temporada o, dependiendo de la época del año, quizás haya una oferta. ¿Pero cada cuánto los clubes ofrecen ir más allá y crear temáticas que están diseñadas para enfocarse en áreas tales como eras famosas, jugadores famosos, conjuntos o victorias famosas? Estas pueden ser catalizadores de conversaciones y compromiso, independientemente de si se realiza una compra. Recuerde que el fan engagement es tanto un estado emocional como una transacción. Seguro, el último se beneficia del anterior, pero el primero es el enfoque que el fútbol ha evitado cuando, como se ha señalado en esta especialización, tiene mucha más potencia.

4. Señalización y distribución

Algunos clubes, por la naturaleza del diseño de sus estadios, tienen poco espacio y terminan "amontonando" todo, con el resultado de que es imposible echar un vistazo y se colocan juntos artículos que no tienen relación uno con el otro. En tales casos, promocionar en línea el punto de venta podría ser la mejor opción, pero, aun cuando haya poco espacio, considere utilizarlo para exhibir su comprensión de su base de aficionados, al contar con señalización clara (direccional o de exhibición).

Si puede crear un camino natural a través de su tienda, puede maximizar el tiempo de permanencia, intrigar y entretener a los visitantes y crear secciones con atractivo individual, tales como coleccionables para niños, patrimonial, incluyendo libros y ropa deportiva para adultos.

Al diseñar su sistema de gestión de filas, asegúrese de no crear fácil acceso a productos que es probable que retrasen la fila (por ejemplo, artículos para niños).

5. Mantener los artículos actualizados

Es estándar ver herramientas tales como calendarios de mercadería en funcionamiento en puntos de ventas minoristas exitosos. Cambiar la exhibición para enfocarse en temas diferentes (ver mención anterior) asegura una "frescura" que inspira y alienta a las visitas y el tiempo de permanencia.

6. Otras mejores prácticas

El fútbol parece evitar ideas tales como "pruébelo antes de comprar". Si este es solo otro ejemplo de la distancia psicológica entre clubes y aficionados que este curso apunta a cortar o no, la falta de promoción de este servicio de manera muy visible puede asfixiar las ventas. Por otro lado, la tecnología en la tienda, tal como tablets fijas que proveen información general o que permiten a los aficionados pedir artículos que no se encuentran en existencia para futuro retiro o entrega, también agrega valor.

7. Su gente

Como hemos explorado, cuando los colegas del club practican grandes comportamientos de servicio al cliente como sonreír, buen contacto visual y conversación amigable, los niveles de compromiso probablemente aumenten. Donde estos colegas están representando un conjunto de valores ampliamente entendidos en una cultura de fan engagement, dentro de una estrategia general, entonces esto puede ser significativo y, sin embargo, es extremadamente raro en el fútbol. Saque los colores y (este profesor cree) se seguirá aplicando la evaluación de "misma canción, diferente letra" de la experiencia en el estadio para el nuevo aficionado o no aficionado de fútbol.

Mucha de las mejores experiencias en las tiendas han sido el resultado de primeras impresiones fantásticas, a menudo creadas por alguien en la puerta de la tienda y a menudo por alguien no relacionado con la tienda, como un guardia amigable.

Los clubes de élite grandes y establecidos son capaces de ofrecer experiencias de tiendas inmersivas (AZ Alkmaar y FC Copenhagen vienen a la mente), donde usted puede agregar una visita al museo a su vistazo o compra.

Los aficionados no esperarán que los clubes más pequeños, por ejemplo, de mujeres, que no son de la liga o de base, que pueden depender de voluntarios, tengan puntos de venta importantes.

Para algunos clubes, la falta de espacio puede significar que puntos de ventas satélites más pequeños, vendedores móviles o hasta máquinas de autoservicio puedan brindar una solución adecuada.

Finalmente, ¿por qué no utilizar sus actividades minoristas como parte de su estrategia de compromiso de la comunidad y, por ejemplo, pedirles a los aficionados que donen equipos de réplica usados para enviarlos a comunidades necesitadas? Ged Naughton, un extrabajador de CAFOD que actualmente trabaja para Marys' Meals en Liberia, hace dribbling con un balón por 15 millas todas las Navidades para recaudar dinero para pagar los costos de entrega de muchas camisetas de fútbol donadas en África (Kierney, 2017).

Con muchos clubes que muestran su apoyo a la pobreza alimentaria de las comunidades locales (cubierto en otras unidades en este curso), ¿por qué no utilizar el brazo minorista del club como producto estrella para abordar la pobreza de la ropa con una diferencia?

Recuerde, la diferencia que tienen los clubes de fútbol es que hay emoción enterrada profundamente en todas las transacciones que definen la venta minorista en otras industrias. Todo brilla con el significado agregado que trae la compra. Al combinar las mejores prácticas con el valor emocional agregado que trae el fútbol, para los clubes es posible no solo maximizar la generación de ingresos sino también fortalecer lazos.

Ejercicio:

En el próximo partido al que asista, lleve a cabo una evaluación de la forma en que el club o asociación nacional maneja estos puntos de contacto.

- *Identifique tres fortalezas y tres debilidades en las experiencias de refresco y compra minorista que registre.*
- *Haga recomendaciones sobre cómo se podrían mejorar estas experiencias (a bajo costo o sin costo).*

3.2.4 Excelencia en el punto de contacto: en el estadio y después del partido

Aquellos que recién conocen el concepto de "recorrido del aficionado", "puntos de contacto" y "momentos de la verdad" a menudo piensan que la experiencia del aficionado es lo que sucede entre el minuto 1 y el 90 de un juego; y, como discutiremos a continuación, de hecho, es importante. Sin embargo, el énfasis se debe extender a toda la experiencia del día de partido para maximizar los niveles de compromiso.

Hay varias "mejores prácticas" clave que cubriremos brevemente ahora, antes de que investiguemos una enormemente infrautilizada y apreciada parte de su estrategia de fan engagement: la mascota peluda.

Puede dividir las "mejores prácticas" que se relacionan con el interior del estadio y después del partido en diferentes temas: (1) cosas que hacen que la experiencia sea sencilla, cálida, protegida y segura; (2) cosas que le faciliten alentar la retención de aficionados; y (3) cosas que agregan "magia" a la experiencia: momentos que los aficionados recordarán toda su vida, porque de alguna manera encarnan la magia del fútbol y lo que significa para ellos, sus familias y amigos.

Muchas son obvias y no planeamos meternos en las operaciones del estadio aquí (ni en higiene y seguridad), así que enfoquémonos en aquellas que alentarán la retención de aficionados y aquellas que agregarán magia.

Todos podemos estar de acuerdo en que los aficionados que asisten a los partidos siguen un camino a lo largo de sus vidas de afición. Pueden comenzar asistiendo junto con su mamá o papá (y sentarse o quedarse de pie en áreas más tranquilas del estadio); luego, quizás quieren ingresar a las áreas ruidosas del terreno con sus amigos. Quizás luego prefieran la vista desde la tribuna principal, donde, en algún punto, pueden agregar hospitalidad. Incluso pueden ganar suficiente dinero para poseer o alquilar un palco en el estadio al final. Claramente, un plan de distribución del estadio que no tenga en cuenta estos factores probablemente ponga en peligro la retención, ya sean niños que se encuentran en un área de comportamiento tumultuoso y lenguaje adulto o aficionados discapacitados que pueden estar sentados frente a los aficionados visitantes.

Muchos clubes todavía insisten en utilizar este enfoque mientras se preguntan por qué han caído las asistencias durante los años. La segmentación es una obligación y no significa rediseñar estadios, sino simplemente identificar el "lugar adecuado" para los "aficionados adecuados".

Dicho esto, la creación de zonas, áreas y puestos familiares en el fútbol inglés ha producido una revolución en la oferta y entretenimiento y actividades asociados. Nos enfocaremos en la mascota más tarde; por ahora, considere los beneficios de una parte del estadio con acceso a una "habitación cálida" donde a los niños se les proveen rompecabezas, su propia revista y hasta una tarjeta de bingo, de modo que los más jóvenes puedan comenzar a aprender sobre el juego. Adoptar tales enfoques ha agregado, según se ha estimado, seis millones de nuevos aficionados a la segunda, tercera y cuarta división del fútbol inglés y también está influenciando rápidamente los enfoques de clubes progresivos como el OHL Leuven de Bélgica, como hemos ilustrado en otras partes del curso.

El club Djurgårdens²⁸ de Estocolmo ha creado un Puesto de los Niños donde pueden asistir los niños de edades entre nueve y catorce años. Están presentes empleados de salvaguardia, al igual que supervisores, pero no se permiten padres, lo que ofrece un entorno para que los niños mayores se vuelvan independientes y lo expresen.

Los ultras de los clubes también brindan capacitación en pintura de pancartas y banderas y, una vez por temporada, los miembros del Puesto de los Niños pueden viajar a un juego fuera de casa, donde reciben un hot dog gratis y la oportunidad de mostrar su apoyo con color y ruido. Mientras la mayoría del fútbol sacude la cabeza sobre el tema de retener a

²⁸ Sitio web oficial: www.dif.se

los niños de edad de secundaria, este famoso club en la capital sueca está mostrando como se puede hacer, mientras que el FC Copenhagen²⁹ de Dinamarca despliega un DJ y rapero en el puesto familiar antes del puntapié inicial para calentar el ambiente para los aficionados más jóvenes.

La generación de Zona Roja Familiar (GRFZ) del Middlesbrough FC³⁰ tiene todo, desde "superhéroes de la higiene", un "autobús para caminar" en el piso de arriba, una zona de lectura para cuando hace demasiado frío para los aficionados más jóvenes, hasta un equipo completo de mascotas que lideran una sesión de "danzercicio" previa al partido y, para las familias que asisten a su primer partido, su propia experiencia, incluida la oportunidad de jugar FIFA con un miembro del primer equipo. La GRFZ siempre está completamente agotada y el desafío mayor del club es resolver cómo ocuparse de la creciente demanda (que, por cierto, antecede a su reciente promoción por varias temporadas).

Cardiff City³¹ adaptó su sistema de molinetes para reconocer cuándo un menor de edad pasa su entrada en su cumpleaños. Tres luces rojas parpadean, se saluda a la familia y se le ofrece un momento que "el dinero no puede comprar" que el niño feliz nunca olvidará. Durante un período de cuatro años (sin ganar nada ni ascender, pero debido a una serie de iniciativas similares respaldadas por una sólida consulta), los Bluebirds vieron cómo la membresía de abonos de temporada familiar se disparó de 459 a más de 7 000.

Los guardias y anunciadores del partido tienen la oportunidad de comunicar información individual o públicamente, tal como la fecha del próximo partido para los aficionados que dejan el terreno o información específica sobre servicios, tales como "pedir desde el asiento" para aquellos que lo necesitan. Por otro lado, los períodos tales como el periodo previo al partido o del entretiempo son adecuados para el agregado de entretenimiento dirigido a aquellos que desean permanecer en sus asientos o sectores.

Los guardias que se quedan pasivos, sin palabras, sin expresiones o no se mueven de la pared no contribuyen en nada más que en recordar la distancia a la cual a menudo se mantiene a los aficionados de fútbol. Es un símbolo de la falta de voluntad del fútbol para renunciar a una actitud que sugiere que los aficionados no son más que "carne de estadio", un paso por debajo de "clientes", preocupantemente cerca de "delincuentes".

Los clubes que se destacan en el compromiso personal, como veremos en el módulo 4 de este curso, pueden comenzar a transformar ese sentimiento, al tiempo que subrayan sus

²⁹ Sitio web oficial: www.fck.dk

³⁰ Sitio web oficial: www.mfc.co.uk

³¹ Sitio web oficial: www.cardiffcityfc.co.uk

valores y diferencias. Los clubes que se destacan en el compromiso personal crecen sin ganar, aunque pocos realmente adoptan el compromiso de esta manera.

Hay una persona que, más que cualquier otra, puede agregar a la experiencia del día de partido, independientemente del rendimiento del equipo, y esa es la mascota.

Lo que sigue es la opinión personal de su profesor sobre el valor de este activo infravalorado, reimpreso de un artículo reciente:

Uno de mis momentos favoritos de esta temporada ocurrió en el Pride Park, sede del Derby County³². Cuando registra a su hijo para el esquema de "mi primer partido", entre otras cosas, recoge un certificado de un pequeño gazebo fuera del estadio. Excepto esta vez, junto con Rammie (la tan adorada mascota del club) había un carnero real vivo de (creo) un regimiento local del ejército. ¿Un animal real como mascota? Me hizo pensar. ¿Nos estamos perdiendo de un truco con nuestras mascotas peludas?

La presentación de la nueva mascota peluda de un club no suele ser una historia de interés periodístico, pero cuando Partick Thistle³³ desató a Kingsley en un mundo desprevenido en 2015, todos nos sentamos y tomamos nota. De hecho, muchos de nosotros nos pusimos de pie y también salimos corriendo y gritando.

Diseñado por un artista nominado al premio Turner y aficionado de los Jags³⁴ desde hace mucho tiempo, David Shrigley, Kingsley es de color amarillo brillante y tiene la forma de una "salpicadura". Tiene una sola ceja, ojos vacíos y muertos y un cráneo dentado. Como informó el periódico Daily Record en esa época, "la mascota definitivamente hará que los aficionados jóvenes se levanten de sus asientos y corran por sus papás y mamás en el Estadio Firhill la próxima temporada".

Pero ese era el punto, tal vez no fue diseñado para hacer reír a los niños; tal vez fue diseñado para reflejar la profunda desesperación existencial del aficionado del equipo de bajo rendimiento. Después de todo, el club de David es conocido por muchos de sus aficionados más antiguos como "Partick Thistle Nil (Cero)".

Así que, ¿exactamente cuál es el propósito de la mascota? ¿Solo porque el 99 % de ellas son criaturas peludas enormes, levemente pasivas y orientadas a mantener

³² Sitio web oficial: www.dcfco.uk

³³ Sitio web oficial: www.ptfco.uk

³⁴ Sobrenombre de Partick Thistle

entretenidos a los niños esto significa que uno no puede experimentar de vez en cuando?

¿De dónde viene la idea de una mascota? Bien, según www.todayifoundout.com (el cual puedo recomendar de corazón para toda clase de hechos decepcionantes) la idea viene de la ópera francesa de los 1880 *La Mascotte*. Esta es la historia de un granjero italiano cuyos cultivos no crecían hasta que ("sorpresa") lo visita una misteriosa mujer llamada Bettina quien (siempre y cuando permanezca virgen) funciona como su amuleto de la buena suerte. (Blitz³⁵, 2016)

En la misma década, la "mascota" fue mencionada por primera vez por el New York Times. Presentaron a un niño llamado Charle Gallagher que, supuestamente, nació con una dentadura completa y "los encantos mágicos de una mascota genuina" y, a medida que ingresamos al siglo XX, los deportes comenzaron a aprovechar el potencial de atraer la buena fortuna a través del mismo medio.

Como probablemente habrá deducido, la mascota peluda todavía estaba a algunas décadas de distancia, ya que en este punto era más probable ver un perro, un niño, un mono o una cabra liderando a su equipo. Y, para asegurarse de generar tanta buena suerte como fuera posible, los equipos tenían muchas mascotas, a menudo haciendo fila para fotos de equipo con una colección de varios niños y animales pequeños.

El fútbol inglés fue superado en el concepto por el fútbol americano, con Handsome Dan (un bulldog) como mascota de la clase de Yale de 1892. Ciento veintisiete años después, Handsome Dan continúa liderando el equipo, aunque según mi fuente, el actual titular es el decimoséptimo. No solo eso, sino que todavía es un bulldog real. No hay criaturas peludas inventadas en la Ivy League. ¡No señor!

Entonces, ¿cómo honra estos orígenes la lista actual de mascotas del fútbol inglés? Mi experiencia (basada en más de 300 evaluaciones de la experiencia del aficionado realizadas por nuestro equipo de evaluadores en toda Europa esta temporada) es que nuestros amigos peludos tal vez hayan evitado su responsabilidad ancestral de poderes mágicos y buena suerte a favor de... ¿qué exactamente? Creo que es tiempo de un enfoque peludo.

Entonces, ¿qué debería hacer la mascota moderna? Para comenzar, él o ella necesita hacerse conocer con la base de aficionados. Una cosa que conecta al sc

³⁵ Si desea leer más al respecto, visite <http://www.todayifoundout.com/index.php/2016/09/first-sports-mascot/>



Heerenveen³⁶ de la Eredivisie y los Giants³⁷ de San Francisco de las Grandes Ligas de Béisbol es que tanto Heero como Lou Seal tienen "historias de fondo". Revisémoslas.

Los niños (y otros aficionados) pueden realmente conocer algo sobre sus tiempos pasados, vidas, gustos y cosas que no les gustan. Para ser justo, el aficionado adulto promedio de los Giants podría no sorprenderse de saber que a Lou Seal le gusta comer mucho pescado, pero eso no viene al caso. ¿Cuántos de nuestros clubes aquí en el Reino Unido realmente se preocupan por contar la historia de su mascota y explicar la conexión con el equipo?

H'Angus el Mono es el primero en venir a la mente que trasciende el rol (y si no conoce el origen de su nombre, es la mascota de Hartlepool, basada en una historia sobre un mono que fue arrastrado a tierra desde un barco. Los lugareños no habían visto un mono antes, ¡así que asumieron que era un francés y lo enviaron a la horca!), pero parece haberse basado en la necesidad de atraerle a los niños (y poco más) sin una conexión significativa con la historia, la herencia o los valores del club.

Eso no quiere decir que no tengamos personas fabulosamente trabajadoras en las Ligas. Al igual que yo, a medida que acepto la decrepitud, ellos tienen una esfera de visión muy limitada, una incapacidad para subir escaleras de manera segura y una circunferencia más ancha que el vomitorio promedio. Pero se espera que tenga la energía de Thomas Dolby en el video original Hiperactivo.

Hace algunas semanas, vi como Pandemónium (la maravillosa mascota de Ayr United)³⁸ accidentalmente pisoteaba un niño pequeño mientras se apresuraba a salir de la cancha justo antes del puntapié inicial. Para ser justo, lo único que sacó una sonrisa más grande ese día fue el intento de un jugador rival de conseguir un penal cinco minutos más tarde.

Claramente, también hay ocasiones en las que una criatura de cabeza gigante con una sonrisa tonta y extremidades descomunales no encaja del todo en los procedimientos (consulte @mascotsilence para ver imágenes de mascotas observando momentos de silencio: lo más divertido que he visto desde que el locutor de publicidad en un club respondió a la solemne finalización de una ceremonia de recuerdo previa al partido interpretando Two Tribes de Frankie Goes to Hollywood).

³⁶ Sitio web oficial: www.sc-heerenveen.nl

³⁷ Sitio web oficial: <https://www.mlb.com/giants>

³⁸ Sitio web oficial: <https://ayrunitedfc.co.uk/>

No es fácil ser una mascota, pero a veces pienso que nos hemos equivocado.

Los aficionados del Liverpool nunca tolerarían la aparición de una mascota en el estadio de Anfield porque simplemente no se siente bien. Tal vez sea porque se ve que no concuerda con la naturaleza especial, casi sagrada, de la experiencia allí.

Pero Mighty Red sí existe como una fuerza para el bien en la comunidad a través de la Fundación LFC³⁹. Los niños también pueden comprar un libro que cuenta su historia, desde su primera visita a Anfield hasta la importancia de respaldar a los jugadores.

Las mascotas como Sammy el Camarón en el Southend⁴⁰; Spytty el Perro en el Newport County⁴¹ y Donny el Perro en el Doncaster Rovers⁴² también tienen presencia en línea. Willem II⁴³ (de Tilburg en los Países Bajos) tiene una adorable y amigable mascota llamada Kingo que no solo saluda a los niños a medida que toman sus asientos en el Puesto Familiar, sino que también tiene su propia cuenta de Instagram, donde, antes de la reciente aparición del club en la Final de la copa, podía verse a los aficionados menores dando su apoyo al club.

Los clubes están descubriendo que, si quieren asegurar la próxima generación de aficionados, la mascota puede ser un canal principal para comunicarse con ellos y comprometerlos. Si todavía no lo ha visto, sintonice Doggle Box por medio del sitio web de Donny⁴⁴ (Doncaster Rovers, 2019). Hay muchas razones por las cuales el club se transformó en el Club Familiar del Año de la EFL esta temporada y esta fue una de ellas.

Una mascota tampoco puede estar en todos lados (especialmente con los problemas de acceso mencionados anteriormente) así que hay un gran beneficio en tener más de uno: mellizos, hermanos y hasta clones. Esto también podría darle una oportunidad de promover la diversidad, como Millwall lo hace con Zampa y Bolina (desde que se los juntó por primera vez en una cita secreta en una de las sesiones de entrenamiento abiertas del club).

Es claro que la historia de la mascota ofrece algunas pistas sobre su rol en el futuro: ambos como amuleto de buena suerte, un emblema de la identidad del club, una

³⁹ Sitio web oficial: <https://foundation.liverpoolfc.com/>

⁴⁰ Sitio web oficial: www.southendunited.co.uk

⁴¹ Sitio web oficial: www.newport-county.co.uk

⁴² Sitio web oficial: www.doncasterroversfc.co.uk

⁴³ Sitio web oficial: www.willem-ii.nl

⁴⁴ <https://www.doncasterroversfc.co.uk/news/2019/may/ddtv--dogglebox-episode-4/>

fuente de entretenimiento en un día de partido y una presencia positiva en la comunidad. (Bradley, 2020)

Hemos tenido como objetivo explorar muchos de los puntos de contacto más importantes de la experiencia de día de partido para ilustrar el valor de la experiencia de día de partido. Esto, después del impacto de la Covid-19 en el fútbol, será una parte importante de los planes futuros del club. Esta es una época de preocupaciones económicas y sanitarias sin precedentes y muchos aficionados, incluso aficionados leales por largo tiempo (aquellos de más de 70 años de edad, por ejemplo), pueden sentir preocupación de asistir a los partidos. Pero si los clubes pueden crear y promover experiencias que comprometen a los aficionados y comunidades con seguridad, entonces el fan engagement habrá desempeñado un gran rol para ayudar a esos clubes a sobrevivir y prosperar (Bradley & Young, 2020).

Ejercicio:

Investigue los rituales de día de partido de su equipo nacional. ¿Hay una mascota? ¿Cómo se la utiliza? ¿Hay más de una?

Haga un análisis de la manera en que se despliega actualmente la mascota, establezca las fortalezas y debilidades de la estrategia actual y haga recomendaciones de cómo se podría utilizar mejor, particularmente en términos de conectarse con la próxima generación de aficionados.

Referencias

Australia Leisure Management (2016). Research shows sports fans fed up with stadium food (27 de junio) <https://www.ausleisure.com.au/news/research-shows-sports-fans-fed-up-with-stadium-food/>

Bradley, M. (2019). The Importance of Magic Moments. *FC Business* (115). <https://fcbusiness.co.uk/news/ten-ways-to-increase-attendances-in-2018/>

Bradley, M. (2020). Match Day Refreshments article. *FC Business*.

Bradley, M. & Young, D. (2020). *It is Just Like Watching Prêt: Why Football Must Embrace the Fan Experience to Survive Covid*. [White Paper]. The Fan Experience Company. <https://fanexperienceco.com/white-paper/>

Brentford Football Club official website. [Screenshot of Brentford Football Club official website]. (s.f.) Extraído en junio de 2020 de https://family.brentfordfc.com/?_ga=2.145083895.27445222.1588936827-1178451753.1588936827author.

Boyle, D. (27 de agosto de 2014). Never mind a corporate box, get a corporate beach hut. *Daily Mail Online*. <https://www.dailymail.co.uk/news/article-2734879/Never-mind-corporate-box-corporate-BEACH-HUT-Non-league-football-club-unveils-luxury-huts-food-mini-bar-free-wi-fi-wealthy-fans.html>

Buhler, A. & Nufer, G. (2010). *Relationship Marketing in Sports*. Routledge

Imai, M. (2020) The definition of Kaizen *Kaizen.Com* [online] Recuperado de <https://www.kaizen.com/what-is-kaizen.html>

Kierney, T. (23 de diciembre de 2017) Football Fan plans 15-mile dribble to send shirts to Africa. *The Northern Echo Newspaper*. <https://www.thenorthernecho.co.uk/news/15789838.football-fan-plans-15-mile-dribble-send-strips-africa/>

Kingsley Kids Bags (s.f.). *Reading Football Club*. <https://www.readingfc.co.uk/fans/families-1/kingsley-kids-bags/>

Morris, C. (14 de agosto de 2018). Bud Light will give Browns fans free beer – if the team wins a game this year *Fortune Magazine*. <https://fortune.com/2018/08/14/bud-light-cleveland-browns-fridge/>

Nicasio, F. (28 de agosto de 2019). 10 Retail Merchandising Best Practices to Follow in Your Store. *Vend.* <https://www.vendhq.com/blog/retail-merchandising-2/>

Poch, M. (2015) *The Role of Social Media in Sports when Developing Long-Term Relationships with Fans: The Case of the St. Louis Rams and the LA Galaxy*, Masters Thesis, Southern Illinois University Edwardsville. (UMI No. 1589179) [Master thesis, Southern Illinois University Edwardsville] ProQuest LLC.

Leyton Orient (2020) First Time Fan page on official club website [online] recuperado de <https://www.leytonorient.com/stadium/first-time-guide/>

Rein, I., Kotler, P., & Shields, B. (2006) *The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace*. McGraw-Hill.

Savvas, L. (15 de noviembre de 2018). NBA Champions launch \$100 pass, but there's no seat. *BBC News.* <https://www.bbc.co.uk/sport/basketball/46191543>

Steinberg, J. & Ingle, S. (28 de abril de 2020). Premier League clubs fear becoming scapegoats if game returns too soon. *The Guardian.* <https://www.theguardian.com/football/2020/apr/28/premier-league-clubs-fear-becoming-scapegoats-if-game-returns-too-soon>

Sked, J. (5 de septiembre de 2017). The evolution of the football fan – and what it says about the game, Inews website. *I Newsletter.* <https://inews.co.uk/sport/football/evolution-football-fan-paul-brown-87981>

The Boot Room at Lewes FC [Online image] (s.f.). *Patterns of Play.* <https://www.patternsofplay.co.uk/the-boot-room-at-lewes-fc>

Theodorakis, N. & Alexandris, K. (2008). Can service quality predict spectators' behavioural intentions in professional soccer? *Managing Leisure* 13(3), 162–178 <https://doi.org/10.1080/13606710802200852>

Wood, J. (8 de agosto de 2018). The Power of a First Impression. *Psyche Central.* <https://psychcentral.com/news/2014/02/15/the-power-of-a-first-impression/65944.html>