

Módulo 1. El origen del fan engagement

Unidad 1.1

1.1.1 ¿Qué es un cliente? La fidelización de los clientes a través de la historia

Para poder comprender cuáles son los beneficios que le brindan los aficionados al fútbol y a sus clubes, primero debemos saber cuál es el significado de participación y cómo ha evolucionado en otras empresas.

Primero, vamos a analizar el período que cubre desde los años 50 hasta el presente y cómo comenzó a evolucionar la idea de acercarse a los consumidores. Vamos a rastrear la historia de la participación del consumidor a partir del período en el que las empresas intentaban condicionarnos a comprar el producto hasta el punto al cual hemos llegado ahora. En la actualidad, existe tanta proliferación de servicios y productos, que la única manera en la que una organización puede tener éxito comercial es adquiriendo una posición distinta en el mercado (marca y valores) y, dentro de ese contexto, a través de las experiencias que establezcan un vínculo emocional con cada consumidor.

En los años 50 y 60, la atención estaba enfocada en el marketing y las ventas (y NO en la "pos-venta"). Solo se debía "realizar la venta" y luego pasar al siguiente cliente. En esta "cultura de venta", el objetivo principal era condicionar al cliente para que comprara algo. La publicidad surgió como el método principal para lograrlo. Los carteles publicitarios y comerciales de televisión de esa época se convirtieron en íconos.

De hecho, la frase para vender un producto era simplemente: "¡Escúcheme bien! Este producto es maravilloso. ¡Le cambiará la vida! Puede adquirirlo aquí."

El concepto de "pos-venta" se le atribuye al presidente Kennedy de Estados Unidos, quien, al reconocer el riesgo, solicitó a las empresas estadounidenses que tuvieran más consideración con el consumidor. En teoría, se dio cuenta que el "servicio al cliente" era deficiente y que esto podría repercutir en la economía y perjudicar la imagen de la nación. No podemos ignorar que Kennedy se convirtió en presidente durante la Guerra Fría, cuando la "imagen de la nación" era fundamental, y el objetivo era centrarse en el futuro, con el respaldo del crecimiento económico que experimentó Estados Unidos



luego de la Segunda Guerra Mundial (Aparicio Cabrera, 2014)¹. A partir de este punto, el concepto de "servicio al cliente" comenzó a tomar forma.

Medio siglo después, fue evidente la evolución en las ventas, el marketing y el servicio. Pasamos de una época en la que los clientes recibían "atención en las ventas" (con la convicción implícita de que no sabían más que los vendedores) a una época en la que las organizaciones entendieron que es necesario construir relaciones con los consumidores y establecer conexiones emocionales con cada uno de ellos para tener éxito. Las organizaciones quieren que los clientes participen y queremos confiar en ellos.

Ahora nos encontramos en la época de la **customer engagement (compromiso con el cliente)**.

El customer engagement se basa en una comunicación comercial entre un interesado externo (consumidor) y una organización (empresa o marca) a través de diferentes canales de correspondencia. Esta conexión puede ser una reacción, interacción, causa o experiencia general del consumidor, que puede haber ocurrido de manera virtual o no.

Creemos, respaldados por años de investigación, que la participación del consumidor aporta un gran valor a los deportes y, especialmente, al fútbol (o "soccer", como se lo conoce en Estados Unidos). Este curso analizará cómo se cultiva este valor en el fútbol para fortalecer las relaciones con los aficionados, aumentar el apoyo y, en última instancia, la concurrencia, la cual es de suma importancia para los clubes que no pertenecen al fútbol de elite². Nos estamos refiriendo, evidentemente, a la **fan engagement**.

Si queremos seguir investigando los puntos en común entre los conceptos de servicio al cliente y participación de los aficionados, comencemos por plantearnos la siguiente pregunta:

¿Cuál es el significado de **consumidor**?

Existen varias definiciones académicas para "consumidor", pero BusinessDictionary.com las resume con la siguiente definición: "Un sujeto que recibe o consume productos (bienes o servicios) y tiene la capacidad de elegir entre diferentes productos y proveedores" (Customer, n. D.).

¹ Podrá leer el artículo completo haciendo clic en el siguiente enlace <http://www.economia.unam.mx/assets/pdfs/econinfo/385/04aparicio.pdf>

² Aquellos clubes y ligas cuyas principales fuentes de ingresos son la televisión, el patrocinio y los comerciales.



La reacción inmediata es pensar que un aficionado al fútbol es fiel a un solo "proveedor", y eso es cierto. Pero investiguemos un poco más.

En los años 50 y 60 (como se mencionó anteriormente) el consumidor era alguien a quien se le debía vender, pero, a medida que fue pasando el tiempo, esto ha cambiado.

En la actualidad, el consumidor tiene poder en el mundo de los negocios competitivos en el que vivimos:

Los consumidores saben lo que quieren y eso se extiende más allá del producto o servicio, aunque sean piezas importantes. El éxito debe enfocarse de manera precisa en la experiencia total del consumidor: interacciones y transacciones diseñadas intencionalmente en todas las etapas de su trayecto. Esto se encuentra respaldado por el programa de "la voz del consumidor" que le marca el ritmo constante a la compañía para que se enfoque en las cosas que más les interesan a los consumidores. Desenvolverse mejor que la competencia en estas áreas conducirá al éxito. (Jackson, 2012, para. 7)³

Las empresas están desarrollando técnicas para garantizar que en los mercados donde el consumidor ejerce el poder, puedan atraer a sus clientes empleando un "kit de herramientas" para la participación del consumidor. Por lo tanto, analicemos dos ejemplos que demuestran cómo las empresas crean valor para los consumidores y aseguran su lealtad:

"El primero es un ejemplo personal. En los últimos años, he elegido casi con exclusividad a Prêt⁴ para ir a tomar café y comer de manera saludable. Si tenía tiempo, me gustaba hablar con la gente de servicio y, en varias ocasiones, luego de haber pagado, me decían 'No, señor. Hoy su café corre por nuestra cuenta. ¡Espero que lo disfrute!' ¡Esta clase de gestos me hacía quererlos aún más! Pero este tipo de gesto no era accidental. Prêt anima activamente a su grupo de trabajo a practicar "actos de bondad al azar".

Mi ejemplo preferido ocurrió en la estación de tren King's Cross en Londres en la cual mi camarero era español. Como hablo un poco el idioma, intenté una broma ordenando un pastel famoso en inglés llamado "Victoria Sponge" describiéndolo en español como '*una esponja victoriana*' (literalmente, "una esponja marina del siglo XIX"). Mi camarero, David, se rió y me dijo: 'qué gracioso. ¡Le regalo el pastel!'⁵

³ Podrá leer el artículo completo haciendo clic en el siguiente enlace <http://www.clicktools.com/the-rise-of-customer-power/>

⁴ Para leer más sobre Prêt, haga clic en el siguiente enlace <http://www.pret.co.uk/en-gb>

⁵ Puede encontrar más ejemplos de buenos y malos servicios en los libros de Mark Bradley *Inconvenience Stores* (2005) y *Retails of the Unexpected* (2008).

Hasta ahora, considero que Prêt, es el único minorista de alimentos que se compromete con el consumidor más que cualquier otro en ese tipo de mercado. Esta clase de acción se podría describir como "ir más allá", pero en los círculos empresariales, se la conoce como "valor agregado". Su objetivo es claro: que el cliente elija regresar" (Mark Bradley, s.n).

Quizás el elemento menos conocido de la participación del consumidor es la **recuperación del servicio**. La **recuperación del servicio** es cuando una empresa resuelve el problema de un cliente insatisfecho y lo convierte en un cliente leal. Es la acción que un proveedor de servicios lleva a cabo en respuesta a una falla del servicio. Si bien también la satisfacción del cliente se incluye en la definición, la recuperación del servicio es un proceso pensado y planificado para devolverles a los clientes agraviados o insatisfechos el estado de satisfacción con una empresa o servicio. La **gestión de reclamos**, maneja este tipo de situaciones con el consumidor cuando algo sale mal.

Analizaremos este concepto con más profundidad en el tema 1.1.2 (a continuación), pero consideremos el ejemplo de Amazon.com. Ellos, a diferencia de Prêt, nunca ven a sus clientes (solo lo hacen sus repartidores). Por lo tanto, crean compromiso y lealtad con los consumidores cuando la devolución de un artículo defectuoso o no deseado se produce de la manera más fácil posible. De este modo, el cliente puede transformar la experiencia de compras en algo positivo y evitar quejas o consultas.

"Encargué un equipo de audio: una compra bastante grande para mí. Hubo un error que no pudimos solucionar. Luego, me puse en contacto con el área de reemplazo de productos de Amazon. Enviaron un reemplazo de inmediato, el único requisito era devolver el equipo defectuoso en su embalaje original (fácil), sin costo (bonificación) y dentro de los 30 días (sin problemas). No resulta sorprendente que Amazon haya crecido de manera tan exponencial en los últimos años" (Mark Bradley, s.n).

Ejercicio:

¿Qué empresas minoristas, de ocio o de entretenimiento prefiere? ¿Por qué?

¿Existe alguna evidencia por la cual se refleje el compromiso con el consumidor en la empresa que eligió?

1.1.2 La preeminencia de los clientes en los negocios de hoy

Como hemos explicado anteriormente, la manera en que las empresas abordan las quejas ha cambiado mucho en los últimos 20 o 30 años. Si tenía una queja en los años 60' o 70', escribía una carta. Tenía que esperar una respuesta que podía durar de tres a

cuatro semanas y, honestamente, la mayoría de las empresas consideraban que las quejas eran un riesgo laboral.

La evolución empezó a tomar forma con la participación del consumidor ya que, si bien los clientes estaban condicionados en los años 60' y 70' para comprar y no esperar ningún tipo de atención pos-venta, ahora esperan que sus proveedores intenten crear vínculos emocionales profundos. La gestión correcta de las quejas es un ejemplo de esta evolución continua.

Bob Johnston publicó un trabajo de investigación en 2001, titulado "Excelencia en el servicio = Reputación = Beneficio". Esta investigación utilizó grupos focales y entrevistas con consumidores y gerentes de servicio al cliente para evaluar la excelencia en el servicio de diferentes organizaciones y los beneficios financieros que implica un buen servicio. Según un artículo publicado por la Escuela de Negocios de la Universidad de Wawrick en su sitio web (2004), el trabajo de Johnston proporciona nuevas ideas sobre la forma en que las organizaciones ofrecen la excelencia en el servicio al cliente, ya que incluye el desarrollo de una personalidad o estilo de servicio particular, la necesidad de relaciones "adultas" entre el personal y el gerente, la capacitación completa y la manera en que las organizaciones pueden alcanzar la consistencia del servicio y un enfoque flexible. Johnston demostró que responder positivamente a las quejas era un método mediante el cual las empresas podían mejorar su reputación. Una buena reputación repercute en la manera en que los clientes perciben a los proveedores, por lo tanto, no es malo para las empresas. Algunas empresas que brindan un muy buen servicio, a veces prefieren que las cosas salgan mal de vez en cuando para demostrarles a los clientes cuánto se preocupan por ellos.

Entonces, comencemos a analizar el fan engagement en el fútbol comparándolo con el customer engagement; examinar las similitudes, cuestionar las diferencias e intentar describir cuál es su valor para el club de fútbol moderno que busca aumentar la concurrencia.

Desde el punto de vista de *The Fan Experience Company*⁶, el fútbol es el comienzo del camino que conduce al customer engagement. Esto se puede explicar por el hecho de que el fútbol cree (con cierta justificación) que los aficionados no van a abandonar a su equipo⁷, ni acudirán a otro proveedor de servicios (por ejemplo, a otro equipo.) Pero eso no significa que esperamos tener una mala experiencia, porque todo lo demás que está sucediendo en nuestras vidas es muy positivo. El siguiente ejemplo ilustra muy bien esta situación.

⁶ <https://fanexperienceco.com> (re-launching Summer 2020)

⁷ Vea Sunderland 'Til I Die en Netflix, una percepción desgarradora de lo que un club de fútbol significa para su ciudad.



Tomemos como ejemplo a Starbucks⁸, tal vez la cafetería más elegida en el mundo. ¿Por qué tiene tanto éxito? Para responder esta pregunta, se debe analizar *qué* están *vendiendo*. ¿Es el café? ¿Eso la convierte en especial?

Starbucks nos vende *la experiencia completa*. Nos está vendiendo algo de lo que queremos ser parte. Será por su compromiso con el comercio justo, la música que eligen o el entorno que crean en sus puntos de venta, pero todo es congruente en cualquier parte del mundo donde se encuentre. No importa a cuál sucursal de Starbucks elija entrar, existe una congruencia que siempre experimentará; por lo tanto, el café es solo un producto. Ese no es el motivo por el que vamos a Starbucks. Elegimos Starbucks por varias razones, dos de ellas están relacionadas con el poder de la marca y la experiencia.

Compare eso con el fútbol. Más bien, *encuentre las diferencias* si lo compara con el fútbol. No creamos un vínculo emocional o significativo con el café, pero entablamos una conexión emocional con el fútbol. El fútbol tiene algo que Starbucks no tiene: **un auténtico significado emocional**.

Pero, ¿qué hace el fútbol con esto? ¿Intenta construir una relación a partir de esto? ¿Intenta involucrar a las personas? ¿Intenta brindar experiencias fructíferas fuera del partido? ¿Es consistente en la manera de relacionarse de manera positiva con sus aficionados? ¿O simplemente depende de que el equipo gane para que sus seguidores se sientan valorados?

Entonces, ¿Están viviendo esa experiencia positiva todos los aficionados: uno nuevo, uno más antiguo, uno visitante, uno discapacitado, una madre y una hija o un niño que viene a ver su primer partido? Lo irónico es que no todos gozan del mismo beneficio. Por un lado, Starbucks presenta un producto simple en el marco de una experiencia más amplia que lo hace más exitoso. Por otro lado, el fútbol tiene lo único que Starbucks no: la conexión emocional. Sin embargo, en última instancia (y hasta hace muy poco), la mayoría de los clubes de fútbol (especialmente fuera de la elite donde se requieren ganancias) tienen como objetivo vender un boleto. Si al equipo no le está yendo bien, tal vez haya un descuento. Pero eso es todo. No demuestran ningún tipo de interés por sus seguidores.

El fútbol⁹ no le ha estado prestando atención a las necesidades de los seguidores y aficionados. El concepto de fan engagement le brinda al juego grandes oportunidades para ponerse al día con el negocio y para comenzar a valorar a sus seguidores.

⁸ El negocio fue fundado en 1971 por Jerry Baldwin, Zev Siegl y Gordon Bowker en el mercado Pike Place, Seattle. Más información disponible en Starbucks.com

⁹ Cuando decimos "fútbol", nos referimos a la gran mayoría de los clubes de todo el mundo (incluidos los de primera división). Sin embargo, muchas ligas y clubes están haciendo participar de manera óptima a los aficionados y serán nombrados a lo largo de este curso.

Ejercicio:

Hable con sus amigos fanáticos del fútbol. ¿Cuántos asisten a los partidos? Por supuesto que quieren que su equipo gane, pero después de eso, ¿qué les gustaría mejorar de la experiencia de los aficionados?

1.1.3 Customer Engagement como ventaja competitiva

Vale la pena hacer referencia al escritor y orador Simon Sinek aquí. Su posición con respecto a la "ventaja emocional" que logran las empresas cuando sus clientes participan y se involucran, está relacionada con que entienden su propósito fundamental.

En su libro *Start With Why (Empieza con el porqué): How Great Leaders inspire Everyone to Take Action* (Cómo los grandes líderes motivan a actuar) (2009), Simon Sinek¹⁰ examina y explora el significado más profundo detrás del propósito de cada empresa. Parafraseando a Sinek: todas las empresas saben lo *que* hacen y *cómo* lo hacen, pero rara vez se detienen a preguntarse *por qué* lo hacen.

Agregar video: https://www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF_VuA

Esta es una pregunta que los clubes de fútbol deben plantearse. Una encuesta realizada por *The Fan Experience Company* en Sunderland AFC en 2011 reveló cuestiones que subrayan lo que puede suceder si los clubes dejan de ser tan complacientes, por decirlo de alguna manera. Por ejemplo, cuando respondieron la pregunta: ¿qué es lo primero que le viene a la mente cuando piensan en su querido club? La respuesta más común fue: "la familia". Existen muchas áreas interesantes para investigar cuando se obtiene una respuesta como esta. Una de las tareas que Sunderland AFC decidió llevar a cabo fue crear un "área familiar" importante en el vestíbulo de su estadio, brindándoles una solución a los padres que temían que sus hijos se aburrieran.

En el mundo de los negocios, siguen surgiendo buenos ejemplos no solo de cómo las empresas crean un fuerte compromiso con el cliente a través de su servicio, sino también de cómo lo consagran en sus marcas.

En el Reino Unido existe un muy buen ejemplo: Marks and Spencer's. Es una tienda departamental tradicional que resuelve problemas relacionados con artículos que los clientes han comprado, solo tienen que devolverlo y ellos se lo cambian. No le hacen ningún tipo de preguntas. Así es como marcan la diferencia en un mercado minorista abarrotado.

¹⁰ Simon Sinek es un escritor y motivador estadounidense de origen inglés. Para leer más sobre Simon haga clic en el siguiente enlace <https://simonsinek.com/>



"Por supuesto, ya he mencionado la capacidad de Prêt de sorprender y deleitar con sus 'actos de bondad al azar'. Escucho y vivo innumerables experiencias de grandes actos de compromiso con el cliente en estos días. Se está convirtiendo en la mejor forma en la que estas empresas pueden diferenciarse del resto. El precio no puede lograr todo esto de manera tan efectiva" (Mark Bradley).

Nordstrom¹¹ es una cadena de tiendas lujosas departamentales con una propuesta interna única. Les dicen a sus empleados que pueden hacer lo que quieran (dentro de los límites de lo razonable) para que un cliente se sienta especial. Una vez, una mujer estaba buscando un vestido específico en ese lugar, pero no pudo encontrar uno de su talla. La vendedora le preguntó con cuánto tiempo contaba. Cuando la mujer le dijo que tenía bastante tiempo, la vendedora le ofreció un café y la invitó a tomar asiento. Luego, la vendedora fue hasta la otra sucursal de la tienda en la ciudad, encontró el vestido, lo pagó con su tarjeta de crédito, volvió y se lo dio a la mujer.

Disney pone en práctica todo lo que tiene a su alcance para que sus clientes se sientan especiales, y esto va mucho más allá de los paseos fantásticos y otras experiencias que ya conocemos. También saben lo que realmente quieren sus visitantes; es por ello que promulgan de manera pro-activa procesos para fortalecer aún más el compromiso del cliente con la marca Disney.

Por ejemplo, Disney sabe que los padres pueden cansarse demasiado si sus hijos quieren estar en el parque todo el día y no quieren volver a sus habitaciones. Entonces, ¿cómo pueden ayudar a estos padres, mientras se aseguran de que los niños no se pierdan la "magia"? Bueno, mientras la familia está en el parque, los asistentes de la habitación de Disney les dejarán un oso de peluche en la cama. Cuando los niños finalmente regresen a la habitación (acompañados por sus padres exhaustos), lo primero que verán es el oso de peluche. Una buena jugada. Pero va mucho más allá. Al día siguiente, la familia volverá y los niños encontrarán una nota en la cama que les dice que el oso de peluche se ha embarcado en una aventura y que tienen que encontrarlo en algún lugar de la habitación. Esto alienta a que los niños quieran volver rápidamente a sus habitaciones antes de que sus padres estén demasiado cansados.

Estas pequeñas cosas ayudan a las empresas de todos los sectores orientadas al cliente a desarrollar una **ventaja competitiva**, ya que, de esta manera, los clientes apoyan aún más al proveedor de servicios.

De todas maneras, es importante reconocer en este punto que el objetivo principal de Disney es deleitar a sus visitantes. El objetivo del fútbol es ganar y, el de los puristas,

¹¹ Para obtener más información sobre Nordstrom visite su sitio web nordstrom.com



entretener. Es simplemente un hecho, "deleitar a los aficionados" no forma parte del ADN del fútbol. Si queremos promover el fan engagement en el fútbol, debemos reconocer que esta es una barrera fundamental para el éxito. En otras unidades de este curso analizaremos los aspectos culturales del fan engagement. En otros puntos de este curso también se explicará en detalle cómo la defensa del consumidor impacta en la retención del cliente y cómo eso aumenta los ingresos¹².

Se debería recordar que la recuperación del servicio es capaz de generar incidencia en un consumidor, especialmente porque cuando las cosas van mal, la mayoría de los clientes temen que las cosas empeoren. Esta unidad demuestra cómo las organizaciones pueden utilizar el customer engagement como una herramienta para obtener una ventaja competitiva: cuanto más hacen estas cosas, más dinero ganan; cuantos más clientes se mantengan leales, menos dinero necesitarán para atraer nuevos clientes.

Ejercicio:

¿Con qué facilidad su club le comparte un problema o le plantea una pregunta?
Según su experiencia, ¿su club resuelve de manera satisfactoria estos problemas?
¿Existe alguna oportunidad para que mejoren? Si es así, ¿qué podrían hacer?

1.1.4 La experiencia de los clientes como punto de diferenciación

En esta unidad analizaremos como un buen servicio al cliente consistente puede convertirse en la USP (propuesta única de venta) o en el "punto de diferencia" de su organización¹³. Esto significa que los factores de los productos o servicios son los que establecen la diferencia. Si tiene éxito, la diferencia aumentaría el beneficio para el cliente y la lealtad a la marca.

Desde luego, la marca es importante. Tener una visión clara de la marca y un conjunto de valores de marca es importante, pero si estos valores no son visibles en las interacciones diarias, el trabajo se desperdicia. Es por eso que las marcas "se diferencian", las diferencias son claras en el punto de "venta" del "producto".

El mensaje de la marca de la cadena de tiendas minoristas del Reino Unido, John Lewis es, según su eslogan, "never unknowingly undersold" (nunca se vende más barato sin saberlo), pero son conocidas por sus comerciales de televisión navideños. Cada año, la gente se emociona al saber que se lanzará el comercial. Es una manera muy ingeniosa ya que mantiene a la gente hablando de John Lewis.

¹² Esto se basa en el modelo **Net Promoter** (www.netpromoter.com): este modelo muestra el vínculo entre la participación mejorada del cliente y "el resultado final". Se harán varias referencias a esto en otros puntos del curso.

¹³ Para más referencias consulte *la gestión estratégica de la marca: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, de Kevin Lane Keller.

Agregar video: https://www.youtube.com/watch?v=r9D-uvKih_k

"Otro ejemplo de una organización que marca la diferencia es el de mi preferida: Prêt, la cafetería del Reino Unido.

Prêt es conocida por su "comida recién elaborada", pero lo que la distingue de sus competidores es que si algunos de los alimentos y bebidas que elaboran en sus puntos de venta no se venden al final del día, se donan a las agencias locales de personas sin hogar, garantizándoles una buena comida. Tienen conciencia social y son conocidos por eso en el Reino Unido" (Mark Bradley, s.n)

Ejercicio:

Dondequiera que se encuentre en el mundo, ¿cuántas organizaciones locales o nacionales puede nombrar que "marquen la diferencia" o sean distintas o únicas?

El desafío clave para aquellos que desean "marcar la diferencia" es hacerlos parte de la cultura de la organización, es decir, "la manera en la que hacemos las cosas". BusinessDictionary define a la cultura organizacional de la siguiente manera:

Los valores y comportamientos que contribuyen al entorno social y psicológico propio de una organización. La cultura organizacional incluye las expectativas, experiencias, filosofía y valores de una organización que la mantienen unida, y se expresa en su propia imagen, funcionamiento interno, interacciones con el mundo exterior y expectativas futuras. Se basa en actitudes, creencias, costumbres y reglas escritas y no escritas que se han desarrollado con el tiempo y se consideran válidas. También denominada cultura corporativa, se manifiesta en:

- (1) la manera en la que la organización lleva a cabo sus negocios, trata a sus empleados, clientes y a la comunidad en general,
- (2) el grado de libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas y la expresión personal,
- (3) cómo el poder y la información fluyen a través de su jerarquía, y
- (4) cuán comprometidos están los empleados con los objetivos colectivos.

Afecta la productividad y el rendimiento de la organización y ofrece pautas para la atención y el servicio al cliente, la calidad y seguridad del producto, la asistencia y puntualidad, y la preocupación por el medio ambiente. ("Organizational culture", n. d., para. 1-5)

Una cosa es decidir "marcar la diferencia", pero otra es implementarla universalmente. Si tiene una organización grande con una amplia red de puntos de venta, ¿cómo puede asegurarse de que todos sus empleados "cumplan lo prometido"? Simplemente diciéndoles que no funcionará (somos humanos, después de todo). Incentivar que



"marquen la diferencia" también es algo que podría considerarse, pero pronto quedará claro (para el cliente) que esto no es sincero ni genuino.

Lo que se necesita es una cultura de compromiso: los líderes "predican con el ejemplo" (practican lo que predicán), y toda la organización está configurada para garantizar que el cliente obtenga una gran experiencia de manera consistente. Esto significa que los valores de la marca no se encuentran solo en los "carteles de la pared", sino que se activan diariamente. Significa que la organización debe consultar continuamente a su base de clientes para asegurarse de tener una imagen "actualizada" de las necesidades del consumidor. Las quejas deben analizarse constantemente para garantizar que la calidad del servicio mejore continuamente.

Cuando todas estas cosas convergen, se crean las condiciones para un fuerte compromiso con el cliente. Por lo tanto, ya podemos constatar que si el fútbol busca fortalecer su compromiso con los aficionados (en lugar de depender solo del rendimiento del equipo), no se puede hacer solo presionando un botón.



Unidad 1.2

1.2.1 Customer Engagement como concepto estratégico

Piense por un momento en el vehículo de la Fórmula 1. Tener algo de ventaja sobre tus rivales en este deporte no se trata solo de dar un gran paso al frente sino de encontrar algo muy pequeño y poder arreglarlo. Podría ser el peso de un pequeño tornillo o el ángulo de una pequeña parte del cuerpo. La acumulación de estos pequeños cambios significa que tiene ventaja sobre la competencia.

Esta es la mentalidad que deben tener las organizaciones si desean que el customer engagement les dé una ventaja sobre su competencia. En esta unidad, vamos a describir un modelo de diseño organizacional en el que el objetivo fundamental es crecer gracias a las diferencias, crecer gracias al mejor servicio al cliente, y gracias a la combinación de todos los elementos que asegurarán que usted sacará la ventaja. Esta es la estrategia "pura" de customer engagement (Aquí encontrará un artículo relacionado en *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2011/02/the-importance-of-organization>).

Luego de la descripción, vamos a trabajar con algunos ejemplos que aplicaremos en diferentes organizaciones, mientras nos planteamos la pregunta "¿qué significa esto para el fútbol?"

En primer lugar, examinaremos el modelo dinámico de organizaciones / excelencia en el servicio, desarrollado en Europa en los años 90. Más adelante, brindaremos una herramienta útil para comprender cómo puede aplicar el concepto de customer engagement en el fútbol. Este modelo para el diseño y enfoque de la organización asegura que ninguna contradicción interna esté dañando la unidad de dirección y que no haya mensajes de liderazgo contradictorios.

Auto-evaluación de excelencia en el servicio: analice su organización utilizando las siguientes afirmaciones

Mientras más consistentes sean las acciones (que aparecerán a continuación) en su organización, es más probable que su cultura esté "centrada en el consumidor". Piense en una organización en la que haya trabajado. Aprenderemos cómo podría funcionar esto en el fútbol en otras partes de este curso.

Visión, valores y liderazgo



- Tenemos una visión clara de nuestra identidad / marca / ADN basada en una intensa investigación y en los aportes de clientes.
- Nuestros valores se entienden y se practican ampliamente.
- Nuestros comportamientos y procesos de liderazgo y gestión dan vida a nuestros valores y producen una cultura dirigida por el consumidor.
- Nuestros líderes defienden activamente a los clientes y se aseguran de que se escuche la "voz del consumidor" en todos los niveles de la organización.
- Invertimos en el desarrollo del liderazgo en toda la organización, con una fuerte evidencia de planificación de la sucesión, basada en valores establecidos.

¿Cómo lo lograron?

El liderazgo no se lleva a cabo diciéndole a la gente qué hacer. El liderazgo consiste en modelar los comportamientos correctos, establecer la dirección y recordar a todos "por qué" estamos haciendo esto¹⁴. Por ejemplo, un buen líder pasará mucho tiempo en la planta, observando las interacciones para que cuando tome decisiones que afectarán a los colegas, ellos estén informados.

El siguiente es un ejemplo¹⁵: Jim Sinegal, ex CEO de Costco¹⁶.

Joseph Lalonde (2014) menciona a Sinegal y dice lo siguiente sobre él:

Ha sido proclamado el hombre del pueblo. Cuando era CEO de Costco, se podía llamar a su número y él mismo respondía.

También quería que se dirigieran a él de manera informal. Su tarjeta de identificación decía que podían llamarlo Jim. ¿Qué les parece?

Además, Jim fue a visitar regularmente las tiendas Costco. Las visitaba solo para recorrer la tienda y conocer el entorno.

Por último, recibió un salario de \$ 350.000. ¿Por qué? Porque decidió que no debía ganar más (dinero) que 12 empleados. (Párrafos 4-7)

Inteligencia del cliente

- Alentamos y actuamos en base a los comentarios de los clientes.
- Hemos diseñado los procesos, sistemas y comportamientos para entablar un diálogo continuo con los clientes.
- Entendemos las causas de la participación del consumidor y la relación entre nuestro desempeño, niveles de participación, apoyo y comportamiento.

¹⁴ Vea las referencias anteriores a Simon Sinek en la Unidad 1.

¹⁵ Podrá leer el artículo completo haciendo clic en el siguiente enlace <https://www.jmlalonde.com/7-examples-great-leadership/>

¹⁶ Para leer más sobre Costco haga clic en el siguiente enlace <https://customerservice.costco.com/>



- Conocemos los diferentes grupos de clientes que tenemos y esto se puede ver reflejado en la forma en que interactuamos con ellos.
- Observamos y rastreamos el valor del cliente, la lealtad y la retención, y podemos vincular los niveles de participación con posibles comportamientos futuros.

El siguiente es un muy buen ejemplo de cómo esto podría funcionar:

El equipo de la Unión Inglesa de Rugby, Harlequins,¹⁷ tuvo, durante un tiempo, una sección en su sitio web que proclamaba: "You said, we did." (ustedes lo piden, nosotros lo hacemos). Bajo este encabezado había ejemplos de preguntas y problemas planteados por los aficionados, y lo que el club estaba haciendo al respecto. A medida que se avanzaba en algunos temas, se informaba cada progreso en esa misma sección. Este ejemplo transparente sobre cómo involucrarse con los problemas de los clientes les ayudó a identificar las áreas para mejorar y, al mismo tiempo, hizo que los seguidores se sintieran orgullosos de su club.

La experiencia del consumidor

- Nuestros clientes saben que hacer negocios con nosotros es fácil (lo hemos comprobado por el resultado de investigaciones y puntuaciones.)
- Mejoramos el rendimiento gracias al perfeccionamiento continuo.
- Trabajamos junto con los clientes para identificar brechas en la prestación de servicios y abordarlos. En concreto, fomentamos las quejas y las usamos para identificar la causa principal para poder mejorar.
- Nos podemos comunicar con los clientes a través de múltiples canales de una manera que satisfaga sus necesidades y refleje nuestra identidad, marca y valores.
- Utilizamos nuevas tecnologías para mejorar la experiencia del cliente.
- Nos destacamos en la recuperación del servicio, ya que estamos convencidos de que cada comentario negativo es una oportunidad para mejorar

Un buen ejemplo de una pequeña parte de este "aspecto" es la ocasión en la que, de manera apresurada, alguien tuitea a una organización para obtener información. Los que responden inmediatamente o dentro de un período razonable— obtienen una puntuación bastante alta aquí. Esas son las cosas que esperamos de los mejores proveedores de servicios.

¹⁷ Puede encontrar la sección "You say, we did" haciendo clic en este link <https://www.quins.co.uk/news/#you-said-we-did>



Pregunta

Vale la pena preguntar en este momento lo siguiente: ¿Qué tan rápido me responde mi club de fútbol cuando tengo una consulta urgente o un pedido específico?

Compromiso con los empleados

La mayor parte de la investigación sobre la excelencia en el servicio considera que el compromiso de los empleados es el comienzo de la historia del éxito. Sears, el negocio minorista de EE. UU., realizó una investigación¹⁸ e introdujo la cadena Empleado-Consumidor-Beneficio que, en resumen, demuestra que cuanto más participativo, comprometido y positivo sea el empleado, mejor será el rendimiento.

Esto puede resultar evidente, pero Sears, como minorista, estaba dispuesto a ir más allá del buen trato con los empleados solo porque es lo correcto. La compañía quería demostrar que también era un buen negocio.

Sus miembros pudieron demostrar que cuando el compromiso de los empleados aumentaba (identificado a través de investigaciones y encuestas internas), existía una correlación directa con mejores experiencias, mejor compromiso con el cliente y mayor retención, apoyo y crecimiento.

Por lo tanto, luego de la auto-evaluación, aquí están las afirmaciones que definirían una organización con fuertes niveles de compromiso por parte de los empleados:

- Contratamos a nuestros empleados en función de la actitud y adaptación a la marca / ADN.
- Nuestros empleados tienen las habilidades y el conocimiento adecuado para superar las expectativas del cliente.
- Reconocemos, recompensamos y defendemos a aquellas personas que representan nuestra marca y crean y entregan valor para los clientes.
- Les damos la libertad y la autoridad para superar las expectativas del cliente.
- Controlamos el compromiso, actuamos en base a los resultados y creamos una cultura centrada en el cliente
- Nuestros empleados trabajan mejor porque se sienten bien con ellos mismos.

Un buen ejemplo del compromiso efectivo de los empleados es cuando una organización los alienta a participar en el desarrollo de iniciativas de servicio al cliente. En primer lugar, esto garantiza que no se pierda la "realidad" de las interacciones diarias con los clientes y, en segundo lugar, posiciona a los empleados en los puestos que son

¹⁸ Para leer la investigación, titulada "La cadena empleados-consumidores-ganancias en Sears" (1998), haga clic en el siguiente enlace <https://hbr.org/1998/01/the-employee-customer-profit-chain-at-sears>

valorados. Muchas organizaciones en todo el mundo practican este tipo de modalidad porque saben que es un buen negocio.

Una de las grandes ventajas que tienen las organizaciones en la que los empleados participan de manera constante, son los equipos abocados al cliente, a los cuales se los alienta para que tomen sus propias decisiones a favor de los intereses del cliente. ¿Alguien asistió a un partido de fútbol, compró una bebida para su hija o hijo de 4 años y descubrió que por "razones de seguridad" se debe quitar la tapa superior? Una vez en su asiento, es inevitable que derrame algo de bebida. El empleado del club de fútbol que vende los refrescos si ve que hay un joven con una bebida, hará el esfuerzo y le dejará la tapa superior de esa botella o bebida en particular.

Para resumir esta sección en los términos más simples posibles (y este es un punto realmente importante), las personas trabajan mejor cuando se sienten bien consigo mismas. Por lo tanto, tal vez la mejor medida que puede tomar un empleado comprometido es esperar con ansias ir a trabajar por la mañana.

Agilidad de la organización

El quinto aspecto del modelo de excelencia en el servicio que estamos analizando respalda la capacidad de una organización para adaptarse al cambio. Esto continúa poniendo a prueba a las organizaciones más ágiles, pero aquellas cuyo enfoque se caracteriza por las siguientes afirmaciones tendrán una ventaja:

- La crítica constructiva es parte de "la manera en la que hacemos las cosas".
- Brindamos apoyo a nuestra gente para poder enfrentar el cambio.
- Somos excepcionales para captar y compartir conocimientos y experiencia.
- Compartimos información internamente acerca del entorno cambiante del "deporte" o el "mercado".
- Nuestra gente responde al cambio de la mejor manera.

Una de las buenas prácticas en los negocios (y también en los deportes) se ve reflejada cuando el CEO de una empresa u organización deportiva se toma el tiempo de vivir su experiencia con el consumidor o en el día del partido da un "paseo en los zapatos del cliente".

Esperamos que las preguntas de auto-evaluación anteriores no solo lo hayan ayudado a comprender qué significa la excelencia en el servicio y el customer engagement, sino también cómo las empresas en crecimiento las toman con seriedad.

1.2.2 La fidelización de los clientes como concepto cultural

En los tiempos actuales, la participación exitosa del consumidor está menos relacionada con el producto y el precio, y más vinculada con el medio ambiente y la experiencia. Esto requiere hacer un cambio de enfoque en el proceso, el producto y el precio y abocarnos más a generar una conexión emocional con el cliente. Esto solo sucede cuando ya es parte de nuestra manera de hacer negocios. Tiene que estar implícito en la cultura del negocio.

Las corporaciones como Disney, tienen en claro que su objetivo principal es deleitar a sus clientes. Este principio se cumple con tanta avidez que ya forma parte del ADN de la empresa. El objetivo de los parques temáticos de Disney es el siguiente: "Buscamos la felicidad de todos brindándoles lo mejor en entretenimiento a personas de todas las edades y de todas partes" (Farfan, B, 2018, párr. 3)¹⁹.

El objetivo no es vender, mover productos o maximizar la retención. Todos son resultados de un enfoque que los hace diferentes: la felicidad inmersa en su cultura.

Disney no les pide a sus empleados (y "actores") que realicen ventas, cambien productos o renueven los clientes. Su objetivo es simplemente cumplir la promesa: brindar felicidad.

Como se explica en otras partes de este curso, el fútbol debe enfrentar algunos desafíos si desea que el fan engagement forme parte de su cultura, ya que su objetivo es ganar, lograr la gloria deportiva y maximizar el rendimiento del equipo en el campo.

Si su objetivo es abocarse por completo al fan engagement, primero debe reconocer que su objetivo se contradice con lo que se requiere para involucrar a los seguidores y a las comunidades.

Es como si Disney tuviera que utilizar un tamiz gigante. Cada decisión comercial, cada queja de los clientes, cada opción de inversión, todas son tamizadas por el objetivo de Disney. Si no les sirve, es probable que la empresa los rechace.

Sin embargo, para muchas otras organizaciones, esto presenta un desafío mayor. Una empresa centrada en las ventas, por ejemplo, puede encontrar la camisa que se adapta a la dificultad del cliente. Las ventas están entrelazadas a su ADN.

¹⁹ Podrá leer el artículo completo haciendo clic en el siguiente enlace <https://www.thebalancesmb.com/disney-mission-statement-2891828>



Algo similar sucede con alguien que experimenta un cambio de personalidad. Imagine que tiene un amigo animado, hablador y entusiasta, que de repente pierde todas sus características y se vuelve introvertido, reticente y negativo. Las personalidades de los individuos no cambian fácilmente. Por lo general, se explica por algún tipo de trauma (Khan y Goldman, 2019), o a menudo se relaciona con cambios en la salud²⁰, pero también puede haber otras razones, que van desde el duelo, la separación, la adicción a la conversión religiosa y la droga o la hipnoterapia (Barber, 2012)²¹.

No es imposible que los clubes de fútbol adopten estas ideas y este curso le demostrará que muchos clubes lo hacen muy bien. Solo una pequeña minoría ha logrado crear la cultura apropiada.

Esto se debe a que la agresión y la aseveración asociadas con la búsqueda de la gloria deportiva son inapropiadas para las partes del club que tratan con los aficionados y, sin embargo, a menudo las 'infecta' cuando un seguidor de toda la vida recibe una respuesta despectiva a su solicitud. Esto se puede observar fácilmente a partir de la calidad de muchos estadios de fútbol. Incluso muchos de los más nuevos, poseen grifos de los cuales no sale agua tibia para los clientes.

"Un partidario de un club líder del Campeonato de la Liga de fútbol Inglesa (EFL) me dijo que había derramado una lágrima recientemente porque, después de 30 años de seguir a su amado club, finalmente logró sacar agua tibia de los grifos del baño".

Por lo tanto, es importante que los líderes de los clubes de fútbol (directores ejecutivos, directores generales, presidentes y propietarios) reconozcan este desafío y tengan la determinación de enfrentarlo.²².

El tema del modelo de excelencia en el servicio, analizado en 1.2.1 es "Visión, valores y liderazgo", y estas son las prácticas en las que se deben centrar los líderes de cualquier organización para enfocarse en los clientes y crecer a través del customer engagement.

¿Cómo crea el líder la cultura y la sostiene? ¿Qué significan sus comportamientos? ¿Cómo pueden asegurarse de que las personas vean el customer engagement como una parte importante de lo que hacen? También están las personas que trabajan con usted. ¿Cómo hace para que sus empleados se involucren? ¿Cómo hace para que se sientan motivados a hacer un esfuerzo adicional para los clientes de su negocio? No queremos

²⁰ Podrá leer el artículo completo haciendo clic en el siguiente enlace <https://www.healthline.com/health/behavior-unusual-or-strange#causes>

²¹ Podrá leer el artículo completo haciendo clic en el siguiente enlace <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-human-beast/201212/trauma-resets-personality>

²² Podrá leer el artículo completo haciendo clic en el siguiente enlace <https://fanexperienceco.com/2018/02/our-guide-to-fan-engagement-leadership/>

que sigan las reglas. Queremos que improvisen. Queremos que vean las oportunidades para que las personas se sientan valoradas.

Para cerrar esta unidad, examinaremos esas prácticas importantes y les mostraremos ejemplos de cómo se ven en un típico negocio progresivo de los tiempos actuales.

- Tenemos una visión clara de nuestra identidad / marca / ADN basada en una intensa investigación y en los aportes de clientes.
 - Ejemplo: La declaración de objetivos y las marcas no se desarrollan o inventan internamente, sino que se basan en evidencia objetiva.
- Nuestros valores se entienden y se practican ampliamente.
 - Ejemplo: En lugar de simplemente "anunciar" los valores de la empresa, tanto los empleados como los clientes verán a los líderes "hablando": mostrarán su compromiso con ellos en la manera en la que operan.
- Nuestros comportamientos y procesos de liderazgo y gestión dan vida a nuestros valores y producen una cultura dirigida por el consumidor.
 - Ejemplo: Si surge una situación difícil, se abordará de acuerdo con los valores de la organización.
- Nuestros líderes defienden activamente a los clientes y se aseguran de que se escuche la "voz del consumidor" en todos los niveles de la organización.
 - Ejemplo: El CEO brinda su dirección de correo electrónico personal o número de teléfono para que los clientes puedan hacer contacto directo con él. De hecho, existían empresas donde se practicaba esto (incluido el banco británico Birmingham Midshires²³, donde el CEO Michael Jackson hizo exactamente esto).
- Invertimos en el desarrollo del liderazgo en toda la organización, con una fuerte evidencia de planificación de la sucesión, basada en valores establecidos.
 - Ejemplo: Las promociones prospectivas y el reclutamiento general se centran en que "los valores se ajusten" al candidato. Pueden contar con las habilidades requeridas, pero si su personalidad no se ajusta a los valores claramente establecidos de la compañía, entonces no serán reclutados.

Si bien esta parte del curso se centra en cómo se origina la participación y su aplicación a los negocios, estamos preparando el escenario para aplicarlo al fútbol.

Si consideramos que el fan engagement es todo lo que un club hace para respetar, proteger y nutrir la inversión emocional del seguidor de su club,²⁴ entonces será muy

²³ Esta "Sociedad de Construcción" británica se fusionó con el banco Halifax en la década de 1990.

²⁴ Consulte otras unidades de este curso para obtener más detalles sobre las definiciones actuales de la participación de los aficionados.

importante crear la cultura adecuada en el club. Es importante que, en cada "movimiento" que haga el aficionado, él sienta que el club "lo entiende".

Si repasamos todo lo analizado en este módulo, sabemos lo que se requiere de un club que desea disfrutar del apoyo de sus aficionados, en las buenas y en las malas.

Ejercicio:

¿Cómo crea y / o mantiene un CEO o Gerente una cultura centrada en el cliente?

¿Cómo puede él / ella asegurarse de que las personas vean el customer engagement /fan engagement como una parte importante de lo que hacen?

En este módulo, hemos rastreado la evolución del fan engagement desde el enfoque de ventas de los años 50 y 60 hasta la actualidad, donde la gestión de relaciones es un objetivo clave para cualquier organización orientada al cliente.

La clave para crear niveles de fan engagement que se destaquen, es incorporar todos los procesos, prácticas y comportamientos relacionados en el negocio (o club de fútbol), y eso se logra más fácilmente creando la cultura centrada en el cliente que el modelo de Excelencia en el Servicio establece.

A medida que avanzamos en el tiempo, organizaciones de todo tipo están trabajando arduamente para crear la cultura correcta con el liderazgo correcto, el enfoque correcto para el reclutamiento; la forma en que apoyan a sus empleados y la forma en que se esfuerzan por garantizar la calidad de la experiencia del cliente es insuperable. Sin dudas, existen algunos clubes que han tratado de establecerse de esta manera, para nutrir la inversión emocional de sus aficionados y para reflejar la identidad y los valores del club en las decisiones que toman. Sin embargo, son una pequeña minoría.

La oportunidad es enorme.

Si los clubes pueden crear una cultura de fan engagement, se beneficiarán de distintas maneras. En lugar de ignorar o retrasar la respuesta a la consulta de un seguidor, actuarán de inmediato. Cuando las cosas van mal, no solo las corregirán, sino que también "harán un esfuerzo adicional" por los aficionados, y también se asegurarán de que cualquier aprendizaje se dirija a mejorar la experiencia para futuros seguidores.

Existen varios beneficios ocultos de este enfoque. Si el aficionado quedó conforme, hablará con sus amigos, colegas y familiares sobre sus experiencias con el club, y las percepciones externas (que generalmente son neutras o negativas) comienzan a suavizarse.

Otras unidades en el curso analizarán el progreso que el customer engagement ha logrado en otros sectores. Compare esto con lo que está sucediendo en el fútbol y

describa qué podría hacer el fútbol para captar su atención, pero con este conocimiento práctico de la participación del consumidor (y conceptos relacionados), los estudiantes que deseen seguir una carrera en "Fan Engagement" tendrán una ventaja sobre sus competidores.

1.2.3 Customer Engagement: Principios y prácticas

Si desea aumentar su base de clientes mediante la creación de vínculos emocionales, necesita una respuesta cultural por parte de la organización, no solo planes operativos. Es difícil para las organizaciones que han seguido las "reglas" simplemente comenzar a involucrarse con las personas a nivel humano; Es por eso que todos los principios y prácticas básicas en una organización moderna orientada al cliente están diseñados para mantener una cultura de participación.

En este curso, presentamos la cadena de beneficios²⁵ del servicio que muestra cómo la inversión de una organización en sus empleados (especialmente las que están orientados al cliente) tendrá un impacto positivo en la experiencia del cliente y, por definición, en las ventas.

La investigación de Bob Johnson en 2001 (Excelencia en el servicio = Reputación = Beneficio) nos hizo cambiar la idea de que la reputación de una organización es importante y nos demostró que el foco se encuentra en donde se comienza a apreciar su impacto negativo o positivo en el resultado final. Su estudio destacó que, de los elementos principales que crean reputación, las organizaciones mejor valoradas eran aquellas con las que era "fácil hacer negocios".

Lo que esto implica es que los siguientes factores (las cinco maneras principales en las que un cliente determina el valor a través del modelo SERVQUAL²⁶) serán de gran importancia para una empresa que desee liderar la participación del cliente:

Fiabilidad

En efecto, nos estamos refiriendo a "cumplir las promesas". Cuando una organización le promete que hará algo, ¿eso sucede realmente en el plazo y con los detalles prometidos?

Las organizaciones cuyos niveles de servicio son continuamente confiables crean fuertes niveles de confianza con los clientes, y es menos probable que un cliente deje un

²⁵ El artículo "Putting the Service-Profit Chain to Work" está disponible en <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>

²⁶ El modelo SERVQUAL aparece en muchos libros de texto de marketing de servicios, generalmente cuando se habla de la satisfacción del cliente y la calidad del servicio. Fue desarrollado a mediados de 1980 por reconocidos investigadores académicos en el campo de la comercialización de servicios, Zeithaml, Parasuraman y Berry.

proveedor de servicios confiable por uno que no conoce, incluso si el "precio" es más bajo. *Caveat emptor*²⁷.

Cuando suena el teléfono y una voz dice: "Hola, Sr. Bradley. Me pidió que lo llame por su auto a la mañana, como dijo que estaba ocupado esta tarde", esto puede parecer insignificante, pero incluso si aún no tienen la respuesta a su consulta, han escuchado claramente y cumplieron su promesa de volver a llamar en un momento específico.

Capacidad de respuesta

Es la capacidad que tiene el proveedor de servicios para cumplir con los requisitos del cliente. En igualdad de condiciones, los empleados siguen los procesos correctos y proporcionan un nivel constante de servicio a los clientes. Sin embargo, de vez en cuando, las circunstancias exigirán que un cliente en particular necesite más ayuda. Tal vez, necesitan un producto al día siguiente, y el envío habitual demora de dos a tres días, o tal vez se les ha roto el taco de su zapato.

La organización receptiva alienta y capacita a sus empleados para que "hagan un esfuerzo adicional" y adapten la prestación del servicio a la necesidad específica del cliente. Como se puede ver en el ejemplo de fiabilidad anterior, el resultado es que mejora la percepción del cliente acerca del valor que proporciona la organización.

Garantía

Este aspecto se relaciona con la profesionalidad y el conocimiento de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad. Esto es particularmente importante para los servicios financieros, ya que las personas querrán asegurarse de que el asesor con el que están tratando pueda responder todas sus preguntas sobre el producto. Compárelo con otros disponibles y, también, manifieste calificaciones profesionales. Un buen profesional podrá identificar las dificultades de los diferentes productos, dar ejemplos relevantes de cómo esto afectaría al cliente y a sus planes financieros.

La confianza es la clave principal cuando se trata de garantías, y la confianza, como uno puede imaginar, es algo que toda empresa desea crear y mantener.

Tangibilidad

Este aspecto está perdiendo su predominio, ya que sus elementos más importantes (instalaciones físicas, equipos y apariencia del personal) son quizás menos importantes en estos días que en tiempos anteriores. En los años 80, era poco probable que un

²⁷ En latín "dejar que el comprador se dé cuenta".

banco contratara a un asesor financiero con un aro en la nariz y un tatuaje facial, pero en áreas relacionadas con la precisión escrita de la comunicación, la ortografía, la gramática y la presentación, todavía se debe cumplir con algunos estándares.

Empatía

Como sugiere este aspecto, cuanto más "humana" es una interacción, más valor se crea para el cliente. Un empleado que pregunta por su familia, que recuerda que se iba de vacaciones y pregunta cómo le fue, que recuerda su café preferido y lo espera con uno: todos son ejemplos de empatía. Se trata de comprender la posición, las circunstancias o las necesidades del cliente, y responder con calidez y compasión.

Ejercicio:

Piense en los proveedores de servicios que utiliza actualmente. Puede ser su banco o su supermercado, su cafetería o el empleado que repara su bicicleta. Utilice la siguiente tabla para saber cómo califica a cada uno de acuerdo con los aspectos anteriores:

Negocio	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Garantía	Tangibilidad	Empatía
1					
2					
3					
4					

Use una escala del 1 al 5, 1 es deficiente y 5 es excelente. ¿Qué aspecto predomina más?

1.2.4 El futuro del customer engagement

¿Cómo se desarrollará el customer engagement en el futuro?

Esta pregunta es importante para el fútbol, no solo porque no se puede quedar atrás, sino también porque los desarrollos futuros permitirán que el deporte se acerque a sus seguidores y encuentre maneras de agregar valor y hacerlos participar aún más.

Comencemos con la cita de un informe en el sitio web de Freshworks: "El 47% de los consumidores a nivel mundial tienen mayores expectativas con respecto al servicio al cliente de sus marcas preferidas que en los últimos dos años" (The feature of customer engagement, n. d., párr. 2)²⁸.

²⁸ Podrá leer el artículo completo haciendo clic en el siguiente enlace: <https://www.freshworks.com/customer-engagement/the-future-of-customer-engagement/>



Este es el resultado que obtienen las empresas que no se detienen. Se esfuerzan continuamente por mejorar los niveles de participación para que, frente a las diferentes opciones que van surgiendo, los clientes sigan siendo leales, las relaciones se fortalezcan y sus niveles más altos de apoyo recluten nuevos clientes. Pero, al mejorar los niveles de servicio, las empresas también están creando un mundo donde los clientes esperan cada vez más de ellas.

Otra cita del informe de Freshworks:

El cliente del futuro estará mejor informado, más capacitado y tendrá expectativas significativamente más altas. Los clientes seguirán ejerciendo un poder incomparable en la elección de marcas y productos que mejor les resulten. En un mundo donde las empresas son competitivas, donde prevalece el rápido movimiento, y donde existe una gran cantidad de opciones, la experiencia del cliente se convertirá en el diferenciador. (The future of customer engagement, n. d., para. 3)

La tecnología también está evolucionando a una velocidad rápida y eso también está influyendo en las expectativas del cliente. El pedido por correo electrónico está creciendo rápidamente como industria, pero hasta hace poco, siempre era más rápido visitar la tienda y comprar. En estos días, sus productos deseados pueden estar con usted en horas. Se sienta en la cama un domingo por la noche y ve la recomendación de un buen libro. Todo lo que debe hacer es presionar un par de clics y lo leerá al día siguiente.

En consecuencia, los clientes esperan este beneficio de cada proveedor. Si puede resolver un problema con un proveedor de servicios financieros a través de Live Chat, ¿por qué no debería poder hacerlo con la municipalidad de su ciudad? Si puedo comprar una entrada para un recital de música desde mi teléfono, ¿por qué no puedo hacerlo para mi equipo de fútbol local?

Ya no se tolerará el servicio promedio o inconsistente, y fuera de algunos sectores específicos (ocio, entretenimiento, entre otros.), casi todo lo que desee se gestionará en línea. El servicio que reciba también deberá ser igual o, de hecho, superar los niveles de servicio que recibe ahora. Podrá realizar cada transacción sin problemas; cada consulta se resolverá en minutos. El servicio de las marcas más grandes del mundo se diseñará en función de sus requisitos particulares, incluso según sus características personales.

Sin embargo, también existe un problema más preocupante. Por ejemplo, el gobierno del Reino Unido está creando una aplicación para rastrear al COVID-19. La mayoría de las personas en las redes sociales le dan la bienvenida a la innovación, pero les

preocupa que el gobierno utilice sus datos personales para otros medios, por lo que están rechazando activamente la oportunidad de participar.

Se ha informado ampliamente la indignación de algunos por la forma en que los grandes operadores de redes sociales han permitido que otros actores utilicen sus datos personales.

Se han recibido denuncias en contra de Facebook y Cambridge Analytica (una compañía de datos) porque supuestamente habían recolectado y utilizado datos de redes sociales para influir en el resultado del referéndum Brexit en mayo de 2016 en el Reino Unido y en las elecciones presidenciales de 2016 en Estados Unidos (Meredith, 2018)²⁹.

Claramente es necesario que haya un equilibrio. Los requisitos para la protección de datos no existen para evitar que las organizaciones utilicen datos personales de manera que beneficien al cliente, pero deben cumplir con el acuerdo del consumidor, y los datos solo pueden utilizarse para un número limitado de propósitos.

Por ejemplo, el Reglamento GDPR (Reglamento general de protección de datos) de la UE de 2016 tiene como objetivo principal darle el control a las personas sobre sus datos personales y simplificar el entorno regulatorio.

"Veamos un ejemplo simple. He comprado discos de un artista en particular en una tienda en línea hace ya varios años. Una vez que la tienda sabe que se lanzará un nuevo disco, me contacta de manera pro-activa (antes que a otros clientes) ya que saben que me gusta la música del artista. Si la tienda no procediera de esta manera, me perdería una versión especial de una edición limitada, y mis percepciones de valor de la tienda caerían significativamente".

Es necesario que exista un equilibrio. Los clientes desean que se utilicen sus datos (si otorgan permiso) para su beneficio, no para las necesidades ocultas de los demás. El Gran Hermano de George Orwell en su novela distópica de 1984 puede, de hecho, estar sobre nosotros.

Pero si esperamos que el futuro sea todo digital, nos perdemos una realidad obvia: somos humanos. Tal como lo ha demostrado la aparición reciente de la pandemia mundial, a las personas no les gusta cuando se reducen sus libertades y se separan de sus amigos y familiares. A medida que las restricciones comienzan a levantarse, las personas esperan volver a conectarse "personalmente" con sus personas preferidas: el dueño del bar local, el dueño de la tienda de delicatessen que es tan conocido en la

²⁹ Podrá leer el artículo completo haciendo clic en el siguiente enlace <https://www.cnn.com/2018/03/21/facebook-cambridge-analytica-scandal-everything-you-need-to-know.html>



zona y todos los minoristas independientes que no pueden ser reemplazados por transacciones virtuales.

"Hablé con varios profesionales sobre el futuro y, si bien existe un consenso sobre el uso creciente de tecnologías como la " realidad virtual ", nadie tiene en claro cómo puede desenvolverse el mundo con el customer engagement en el 2030".

Este módulo ha presentado la historia del customer engagement como precursor para definir y explorar el *fan engagement*. El fútbol enfrenta varios desafíos: poca concurrencia, actividades de ocio competitivas, cambios sociales y muchos otros factores.

Si no se adapta, muchos clubes que no pertenecen al fútbol de elite no sobrevivirán.



Referencias

Aparicio Cabrera, A. (2013). Historia Económica Mundial 1950-1990. World Economic History 1950-1990. *Economía Informa*, 382, 99-115. <http://www.economia.unam.mx/assets/pdfs/econinfo/385/04aparicio.pdf>

Barber, N. (2012) Trauma Resets Personality. *Psychology Today*. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-human-beast/201212/trauma-resets-personality>

BusinessDictionary. (n. d.). Organizational Culture. In BusinessDictionary.com dictionary. Extraído en el 2020 de <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>

BusinessDictionary. (n.d.). Customer. In BusinessDictionary.com dictionary. Extraído en el 2020 de <http://www.businessdictionary.com/definition/customer.html>

Corkindale, G. (2011), "The Importance of Organizational Design and Structure", available in <https://hbr.org/2011/02/the-importance-of-organization>

Farfan, B. (2018). Disney Store Values and Mission Statement. *The balance small business*. <https://www.thebalancesmb.com/disney-mission-statement-2891828>

Jackson, D. (1997) "*Dynamic organizations: The Challenge of Change.*"; Palgrave Macmillan UK

Jackson, D. (2012). "The Rise of Customer Power". *Clicktools blog*. <http://www.clicktools.com/the-rise-of-customer-power/>

Johnson, R. (2001) "Service excellence = reputation = profit: Developing and sustaining a reputation for service excellence; a research report". *University of Warwick* <https://www.dancinglion.com/wp-content/uploads/2013/07/Delivering-Service-Excellence-View-from-front-line.pdf>

Khan, A. & Goldman, L. (2019). Everything You Want to Know About Personality Change. *Healthline*. <https://www.healthline.com/health/behavior-unusual-or-strange>

Lalonde, J. (2014). 7 Examples of Great Leadership. *Joseph Lalonde*. <https://www.jmlalonde.com/7-examples-great-leadership/>

Lund, J. (2020). How digital transformation is driving customer experience. *SuperOffice*.
<https://www.superoffice.com/blog/digital-transformation/>

Meredith, S. (2018). Here's everything you need to know about the Cambridge Analytica scandal. CNBC. <https://www.cnbc.com/2018/03/21/facebook-cambridge-analytica-scandal-everything-you-need-to-know.html>

Sinek, S. (2009). *"Start with Why: How Great Leaders inspire Everyone to Take Action."*; Ed. Portfolio

The future of customer engagement. (n. d.). *Freshworks*.
<https://www.freshworks.com/customer-engagement/the-future-of-customer-engagement/>

University of Warwick. (2004). *Customer Service Excellence Linked to Profits*. [Press release] <https://warwick.ac.uk/newsandevents/pressreleases/ne100000006553>

Vredenburg, H. & Wee, C. (1986). The role of customer service in determining customer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 14, 17–26.
<https://doi.org/10.1007/BF02722153>