

Módulo 4. Crear una estrategia de Fan Engagement

Introducción

En este módulo hablaremos sobre los elementos clave que conforman el aficionado engagement.

- ✚ Hablaremos de la importancia de identificar su audiencia, entender su comunidad, crear un plan en torno a la identidad del club.
- ✚ También consideraremos entender a los aficionados, por lo tanto, examinaremos los diferentes grupos: ¿Qué es importante para ellos? ¿Qué oportunidad representan para nosotros?
- ✚ Analizaremos la experiencia. Crearemos un sistema para identificar formas de mejorar la experiencia para nuestros diferentes grupos de aficionados y examinaremos cómo lo mediremos.

Nuestro objetivo no es solo aumentar la concurrencia en el próximo partido. Nuestro objetivo es cambiar la forma en la que los aficionados actuales y futuros y los grupos de interés nacionales y locales ven el club. De hecho, es crear una nueva cultura enfocada en los aficionados que contribuirá a la sustentabilidad futura y asegurará que todo aquel conectado con el club se sienta orgulloso de relacionarse con él.

Todo esto se basa en la calidad de la experiencia del aficionado y en el espíritu de su compromiso.

Unidad 4.1

4.1.1 Aficionado Engagement para clubes

En otras unidades dentro de este programa analizaremos cómo puede ayudar el fan engagement a las asociaciones y federaciones, pero el foco de esta primera unidad está en los clubes y, por supuesto, en las Ligas en las cuales operan.

Si el objetivo del fútbol es respetar y hacer crecer la inversión emocional del aficionado en los clubes, entonces ahí es donde debe comenzar el fan engagement y, para lograrlo, necesitamos una definición clara de lo que queremos decir con eso.

“Todo lo que se hace para entender, respetar, proteger y hacer crecer la inversión emocional del aficionado en el club.”

Cuando examinamos cómo los negocios fuera del fútbol han abarcado conceptos como “customer engagement” y “gestión de relaciones”, nos concentramos en dos necesidades clave:

1. Diseño organizativo
2. Cultura organizativa.

Utilizamos la analogía del auto de Fórmula 1 en el que incluso un mínimo cambio en el peso de una pieza o el diseño de un tornillo pequeño puede producir una mejora pequeñísima necesaria para obtener una ventaja sobre la competencia. Este es un ejemplo de una organización diseñada para un objetivo: ganar.

El fútbol, como otro negocio competitivo, también necesita ganar, pero no a costa de perder a sus aficionados, ni su viabilidad. Los clubes de fútbol necesitan ganar, pero también necesitan comprometerse, no solo porque es lo correcto respecto a la inversión emocional de los aficionados, sino también porque llega un momento para cada club en el que el bajo rendimiento puede reducir los niveles de competencia a cifras que arriesgan la existencia del club: cuando los ingresos procedentes de la venta de entradas es lo único que importa.

Actualmente, la mayoría de los clubes **no** están diseñados para fomentar un espíritu de compromiso, porque a los dueños no les concierne (quizás, aquel que estudie esto pueda pensar en un club en el que parezca que al propietario no le importa lo que piensan los aficionados) o porque no lo han incluido lo suficiente en su diseño organizativo.

Los beneficios posibles en términos de mayor apoyo, mayor retención y percepciones transformadas públicas o externas son masivos. Entonces, ¿cómo pueden los clubes empezar a realizarlo?

A continuación, se presentan cuatro formas en las que el fan engagement podría incluirse en el diseño de los clubes de fútbol:

1. los líderes deben honrar la historia e identidad del club. Si una decisión va en contra de los valores propios del club, entonces dichos valores deben ser priorizados¹;

¹ Los clubes como Borussia Dortmund y Seattle Sounders han utilizado ‘Brand Filters’ para asegurarse de que toda toma de decisión respete la marca, los valores y las creencias del club. ‘Brand Filters’ es un proceso a través del cual se controlan las decisiones frente a una serie de afirmaciones que muestran cómo se relaciona el club con sus grupos de interés clave.

2. debería existir diálogo y consulta de apoyo estructurado de manera transparente y constructiva, en la cual los aficionados puedan influir en las decisiones que les afectan y las cuestiones que les interesan²;
3. la implementación de la experiencia del aficionado debe mejorar de forma continua, para agregar valor a los aficionados y para asegurar que el club diversifique su alcance;
4. todo aquel que trabaje en el club debe ser contratado, capacitado, premiado y ascendido de acuerdo con los valores del club.

Estas afirmaciones corresponden a nuestros cuatro pilares de compromiso:

1. Identidad y liderazgo
2. Consulta y compromiso
3. Aplicación de la experiencia
4. Colegas y voluntarios

En términos de diseño organizativo, ¿qué podrían hacer los clubes específicamente, dentro de este contexto, para hacer la diferencia y sembrar las semillas para un futuro caracterizado por el fan engagement?

Nuestra experiencia (en el fútbol y empresas más amplias) sugiere un cambio esencial en la forma en que los clubes de fútbol están diseñados en términos organizativos. Si el club en su totalidad está creado para ‘ganar’, entonces, como mencionamos en otras unidades, esta agresión y determinación puede ‘infectar’ partes del club que tratan con el aficionado y resultar en experiencias que pueden ser pobres o despectivas.

Habiendo mencionado esto, los clubes no pueden convertirse de repente en Disney. El foco de Disney para deleitar a los clientes está en su ADN, es su marca, eso es lo que hace y todo fluye a partir de eso. Por lo tanto, lo que creemos que es necesario es un plan que lleve a los clubes de fútbol de un único foco en ganar a un doble enfoque: ganar y comprometer.

Se podría discutir que, como los clubes no pueden ‘controlar’ el ganar, entonces el club en su totalidad debe tratarse de compromiso, pero creemos que, a corto plazo, un cambio a un club basado en el siguiente modelo aceleraría el crecimiento del fan engagement.

Tabla 1: Modelo para acelerar el fan engagement a corto plazo

El club de fútbol	
Ganar	Comprometer
• Director de fútbol	• Jefe ejecutivo

² Aquí puede leer cómo lo hace el club inglés de 3^{er} nivel AFC Wimbledon <https://www.afcwimbledon.co.uk/club/club-charter/>



<ul style="list-style-type: none"> • Entrenador del equipo • Director de la academia • Secretario del club • Jugadores • Personal de fisioterapia • Entrenadores • Cazatalentos • Personal del campo de deportes • Supervisor de equipo • Funcionario de enlace con jugadores • (Etcétera) 	<ul style="list-style-type: none"> • Director de compromiso del aficionado • Oficial de enlace con los aficionados (SLO) • Entradas • Marketing y comunicaciones • Digital • Minoristas y mercancías • Social y refrigerios • Colegas y voluntarios de día de partido • Guardias • Operaciones del estadio • (Etcétera)
---	--

Desde la perspectiva de la Liga, probablemente, existe mucho más para hacer para impulsar el compromiso que para influenciar el rendimiento de cada club en el campo. Normalmente, factores como concurrencia, apoyo e ingresos son clave para las ligas, pero elementos como percepciones públicas, de los medios y gubernamentales son muy importantes.

La Liga de fútbol inglesa (EFL) creó un programa de excelencia familiar en 2006/07 y, desde entonces, ha ayudado a los clubes a atraer, comprometer y retener más familias y jóvenes aficionados. Un aumento del 37% en concurrencia juvenil en sus primeras diez temporadas de actividad muestra su valor: 6 millones de niños más que asisten a los niveles 2, 3 y 4 de fútbol.

Los elementos en este programa, que actualmente sigue funcionando, son los siguientes:

- evaluación detallada de la experiencia del aficionado por cada uno de los 72 clubes que participan, con dos informes detallados por temporada para cada club sobre cómo fue para una **familia primeriza**, junto con recomendaciones, buena práctica y evaluación comparativa;
- reconocimiento, premios y cobertura en los medios nacionales para los clubes con buenos resultados; y
- eventos de aprendizaje y mejora para los clubes.

Al crear intervenciones por periodos largos (más de 5 años), el enfoque respaldado comienza a formar parte de la cultura. El elemento competitivo de esquemas como este también asegura que el compromiso familiar, en este caso, siga siendo prioridad para los clubes. Además, el hecho de que los clubes reciban ayuda en sus esfuerzos por hacer crecer la concurrencia familiar también se aprecia y conduce a más compromiso.

Por lo tanto, cuando la Liga toma la responsabilidad de ayudar a los clubes con compromiso, ya sea a través de reconocimiento, apoyo de capacitación, comentarios u otros, ayuda a promover una cultura de compromiso del aficionado, donde los clubes tienen un foco intensificado en fortalecer las relaciones con los aficionados y mejorar sus experiencias.

Ejercicio:

Los clubes en la Superliga de Dinamarca tienen un esquema Primera Vez/Familia que tiene como objetivo mejorar las experiencias de familias/aficionados y aumentar los niveles de concurrencia. Visite www.superliga.dk para obtener una lista de clubes, examinar sus sitios web (a todos se puede acceder en idioma inglés) y realizar las siguientes dos actividades:

- identificar un club cuyo sitio web muestre que se enfoca en atraer familias y
- describir lo que está haciendo.

4.1.2 Los componentes de una estrategia de Fan Engagement

Sabemos que anticiparse al fan engagement es tanto operacional como cultural por naturaleza. Los clubes necesitan tener procesos y servicios establecidos que sirvan mejor a los aficionados, pero, como hemos visto, a menos que la cultura organizativa correcta esté en su lugar, los resultados serán inconsistentes.

Yoshida, Gordon, Nakazowa y Biscaia (2014) describieron el fan engagement de la siguiente forma:

“Los comportamientos fuera de su rol de un consumidor de deporte en intercambios no transaccionales para beneficiar a su equipo favorito (...) y otros aficionados” (Yoshida et al, 2014, p.403)

El foco en los ‘comportamientos no transaccionales’ destaca que el compromiso del aficionado, por naturaleza, no es comercial. Un aficionado comprometido puede realizar más compras, pero parecería que lo más importante es la forma en que se ‘siente’ respecto de su club y su conexión con el mismo. Parece que Yoshida et al. reconoce que hay un elemento emocional para la definición de la experiencia del aficionado.

Geoff Wilson³, un estratega deportivo de Irlanda del Norte, y Bas Schnater, un experto en gestión de datos de Países Bajos, tienen mucha experiencia sobre el trabajo en fútbol. Juntos han creado un modelo para el fan engagement y lo reimprimimos con su permiso.

³ Encontrará el perfil de Geoff Wilson en <https://www.linkedin.com/in/geoffwnjwilson/>



Hemos realizado investigaciones para ver si existe una conexión entre el fan engagement, como lo definimos nosotros, y los resultados financieros mensurables.

Figura 1: Modelo para el compromiso del aficionado



Fuente: Schnatter, B. y Wilson, 2019.

Traducción de la imagen

ORIGINAL	TRADUCCIÓN
GROWING ATTENDANCE	CONCURRENCIA EN CRECIMIENTO
Activities	Actividades
FAN ENGAGEMENT (MATCHDAY)	FAN ENGAGEMENT (EN DÍA DE PARTIDO)
FAN ENGAGEMENT (NON-MATCHADAY)	FAN ENGAGEMENT (EN DÍA SIN PARTIDO)
ONGOING COMMUNITY INTERACTION & ENGAGEMENT	INTERACCIÓN Y COMPROMISO DE LA COMUNIDAD EN CURSO
BUILD CONSISTENT BRAND	CONSTRUCCIÓN DE UNA MARCA CONSISTENTE
FACILITATE POSITIVE TRIBALISMO & IDENTIFY POSITIONING	MEJORA DE TRIBALISMO POSITIVO E IDENTIFICACIÓN DE POSICIÓN
Resource commitments	Recursos Comprometdos
MARKET(ING) RESEARCH	INVESTIGACIÓN DE MERCADO (MARKETING)
RESOURCE ALLOCATIONS	ASIGNACIONES DE RECURSOS
COMMUNICATIONS STRATEGY	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN
CULTURAL ENGAGEMENT & LEADERSHIP	COMPROMISO Y LIDERAZGO CULTURAL
ORGANIZATIONAL GOALS & OBJETIVES	METAS Y OBJETIVOS ORGANIZATIVOS
Foundational necessities	Necesidades fundamentales
VISION	VISIÓN
MISSION	MISIÓN



CULTURE, HERITAGE & VALUES	CULTURA, PATRIMONIO Y VALORES
September 2019 © Bas Schnater & Geoff Wilson	Septiembre de 2019 © Bas Schnater y Geoff Wilson

Lo que es particularmente poderoso sobre este modelo es que combina tanto los elementos operativos como culturales (como compromiso y liderazgo, herencia y valores) para impulsar la concurrencia.

En nuestra investigación, con los profesionales superiores del club por toda Europa, Colby Cox (2019) realizó una revisión bibliográfica sobre el asunto de fan engagement.

Haciendo un enfoque más específico en el deporte, el fan engagement es una forma específica de customer engagement dentro de la industria del deporte ya que forma lazos emocionales a través del deseo de comprometerse en experiencias emocionales y cautivadoras creadas por el deporte (Yoshida et al., 2014; Fenton, 2018).

En relación con el deseo de cautivar las experiencias de los aficionados, Funk (2017) propuso un marco centrado en el consumidor, titulado el Marco de Diseño de experiencia deportiva (SX), el cual se enfoca en tres elementos principales al intentar aumentar el compromiso de los aficionados: Usuario deportivo (necesidades del consumidor), Contexto deportivo (experiencia del usuario) y Organización deportiva (metas empresariales).

Como el Itinerario de experiencia de Johnston Kong (2011), el elemento Contexto deportivo hace énfasis en la importancia de los contactos para mejorar la experiencia de los aficionados llevando a más aficionados involucrados. En relación con el compromiso del aficionado, a menudo se utilizan los términos “fanship” y “fandom”.

Según Reysen y Branscombe (2010) citado en Cox (2019, p12) “fanship” se refiere a la conexión individual de alguien con otros aficionados del mismo equipo deportivo. Sin embargo, Yoshida *et al.* (2014) citado en Cox (2019, p12) afirman que la bibliografía del marketing deportivo utiliza el término “comprometido” para referirse al nivel de fandom deportivo, así como los patrones de comportamiento del aficionado.

Para nosotros, la frase ‘una forma específica de compromiso del cliente dentro de la industria deportiva’ sugiere que al analizar los movimientos culturales y operativos que han realizado las empresas de trato directo con clientes durante los últimos 60-70 años, podemos aplicar un modelo modificado para satisfacer las necesidades de un deporte como el fútbol.

Uno de los cuatro objetivos de nuestra investigación fue:

“investigar qué factores no transaccionales aumentan el compromiso del aficionado.”

Nuestros resultados destacaron la importancia de asegurar cualquier modelo o estrategia de fan engagement que prioriza el elemento emocional. Presentado en forma de una red temática (al dorso), Colby Cox identificó tres tipos de conexión emocional:

- Comunicación transparente,
- Compromiso de la comunidad, y
- Relaciones sinceras.

Los profesionales identificaron ‘confianza’ como la moneda clave generada por un enfoque estratégico en el compromiso del aficionado y, como indica nuestra investigación, hay formas claras en las que un club puede construir una estrategia de fan engagement para proporcionarla.

Figura 2: Tipos de conexión emocional

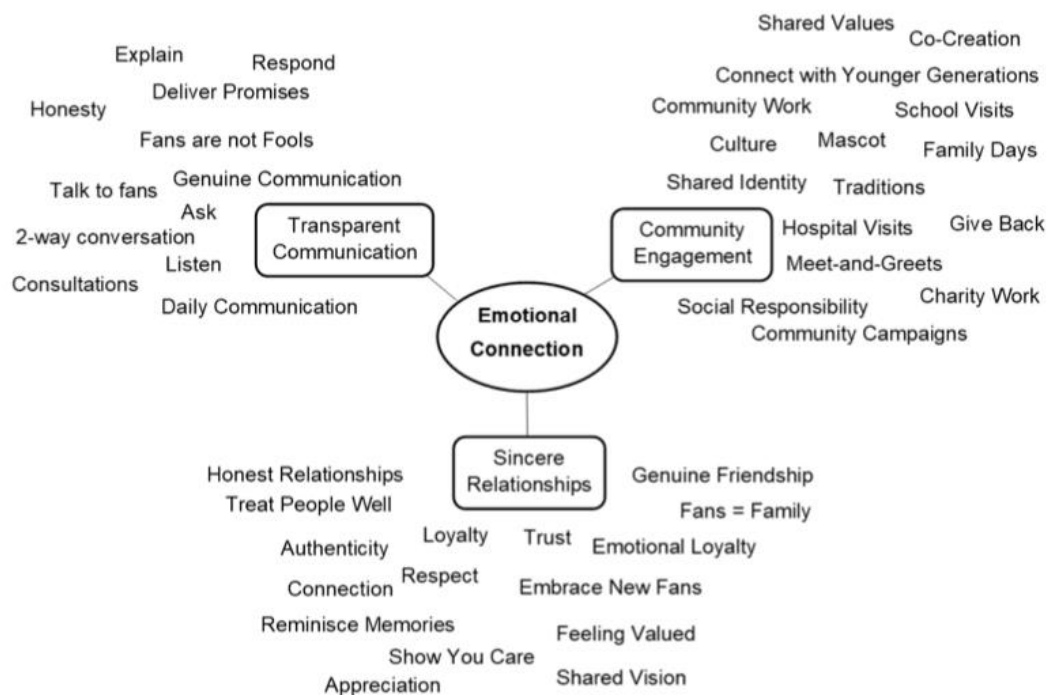


Figure 4: Objective 1 – Thematic Network

Fuente: Cox, 2019.



Traducción de la imagen

ORIGINAL	TRADUCCIÓN
Explain	Explicar
Honesty	Honestidad
Respond	Respuesta
Deliver Promises	Cumplir promesas
Fans are not Fools	Los aficionados no son tontos
Genuine Communication	Comunicación genuina
Talk to Fans	Hablar con los aficionados
Ask	Preguntar
2-way conversation	Conversación bidireccional
Listen	Escuchar
Consultations	Consultas
Transparent Communication	Comunicación transparente
Daily Communication	Comunicación diaria
Emotional Connection	Conexión emocional
Community Engagement	Compromiso de la comunidad
Shared Values	Valores compartidos
Co-Creation	Cocreación
Connect with Younger Generations	Conectar con las generaciones más jóvenes
Community Work	Trabajo comunitario
School Visits	Visitas escolares
Culture	Cultura
Mascot	Mascota
Family Days	Días familiares
Shared Identity	Identidad compartida
Traditions	Tradiciones
Hospital Visits	Visitas hospitalarias
Give Back	Devolver
Meet-and-Greets	Actos de bienvenida
Social Responsibility	Responsabilidad social
Charity Work	Trabajos de caridad
Community Campaigns	Campañas comunitarias
Sincere Relationships	Relaciones sinceras
Honest Relationships	Relaciones honestas
Treat People Well	Tratar bien a las personas
Authenticity	Autenticidad
Loyalty	Fidelidad
Respect	Respeto

Connection	Conexión
Reminisce Memories	Evocar recuerdos
Show You Care	Mostrar interés
Appreciation	Apreciación
Trust	Confianza
Genuine Friendship	Amistad genuina
Fans = Family	Aficionados = familia
Emotional Loyalty	Fidelidad emocional
Embrace new fans	Acoger nuevos aficionados
Feeling Valued	Sentirse valorado
Shared Vision	Visión compartida

Ejercicio:

La sinceridad ha surgido como un motor clave de confianza y, por lo tanto, necesita ser representado en cualquier estrategia de fan engagement.

Si fuera a diseñar una estrategia para un club de fútbol, ¿qué actividades, servicios o comportamientos destacaría para transmitir sinceridad?

4.1.3 ¿Quiénes son sus grupos de interés?

En otras unidades de este curso describimos a los distintos grupos de interés que los clubes y ligas necesitan reconocer, comunicarse con ellos y comprometerse.

A continuación, se encuentra una lista (incompleta) de posibles grupos de interés cuyas percepciones de fútbol, su club y sus aficionados pueden ser material para la reputación de su club y, en última instancia, viabilidad.

Tabla 2: Lista de posibles grupos de interés nacionales y locales

Grupos de interés locales	Grupos de interés nacionales
Municipalidades	Gobierno
Escuelas y universidades	Órganos deportivos nacionales
Fuerzas de seguridad (incluyendo policía)	Organizaciones de seguridad nacional
Comunidad empresarial	Legisladores de higiene y seguridad
Hospitales y clínicas	Medios nacionales
Grupo étnico	Aficionados de otros clubes
Políticos	Organizaciones de aficionados nacionales
Medios locales	Público general
Ciudadanos locales	Marcas principales

Sabemos que existe una correlación positiva entre el deporte y el desarrollo cognitivo en los alumnos. El estudio de la Universidad de Aberdeen⁴ (Escocia) muestra lo siguiente:

(...) la coordinación de manos y ojos, desarrollada en el patio de juegos, puede tener un papel positivo en el aula. Co-redactada por el Dr. Justin Williams de la Universidad Aberdeen, la investigación revela que los alumnos de escuelas primarias que son buenos para golpear un objeto son hasta un 15% mejores en matemática. (Por qué jugar al fútbol hace que los niños sean mejores en matemática, 2018, párrafo 1-2)

También existen muchos ejemplos de clubes (y asociaciones nacionales) que crean programas escolares para apoyar el desarrollo del niño y las habilidades cognitivas. Por ejemplo, el exjugador internacional de Inglaterra y actual gerente del Chelsea FC, Frank Lampard, ha escrito una serie de libros para niños relacionados con el fútbol para aquellos lectores en sus primeros años⁵.

Además, existen ejemplos de clubes que responden a la pandemia publicando educación y aprendizaje para los niños que, de lo contrario, estarían en la escuela. Por ejemplo, el delantero del Manchester City, Sergio Agüero ha utilizado sus habilidades bilingües para presentar clases de español:

El argentino Agüero utilizará sus habilidades bilingües para presentar lecciones de español. El contenido estará disponible en línea y en TV a partir del lunes 20 de abril, cuando los niños usualmente regresarían a la escuela después de las vacaciones de Pascua, y se extenderá por dos semanas. (Murphy, 2020, párrafo. 1-4)

Estoy seguro de que todos los estudiantes de este curso serán capaces de señalar distintos ejemplos de cómo sus clubes, ligas y asociaciones toman su responsabilidad para usar el poder del fútbol para atraer a los alumnos. Pero ¿cuán a menudo se ve un proyecto enfocado en la escuela que tenga como objetivo hacer que los niños empiecen a asistir a los partidos?

Como afirmamos antes, para aquellos clubes que desean crecer, solo contar con volver a comprometer a los aficionados distanciados no será suficiente. Parte de ese crecimiento debe provenir de personas que sean nuevas para el club. Un grupo clave, por lo tanto, son los niños.

⁴ Puede leer el artículo "El ejercicio en las escuelas puede ayudar a que los niños presten atención en clase" (Williams, 2010) en el siguiente enlace: <https://www.abdn.ac.uk/news/3600/>

⁵ Puede encontrarlos en el siguiente sitio web: <https://www.lovereading4kids.co.uk/author/Frank-Lampard/gd/Frank-Lampard.html>



En otras partes de este curso nos hemos enfocado en qué se requiere para crear una experiencia que los entretenga, crear magia para ellos y no permitir que los más jóvenes se aburran, pero ¿cómo se compromete con las escuelas para atraerlos a su primer juego?

El club de fútbol Bohemian de Dublín⁶ tiene una reputación por el compromiso con la comunidad. En 2010 el club se reinventó alrededor de una serie de fuertes valores basados en relevancia, reconocimiento en la comunidad y autenticidad. Este reenfoque alejado de ganar partidos de fútbol para 'defender algo' los ha conducido a convertirse en uno de los clubes de Europa más innovadores y significativos.

Un ejemplo es la forma en que se comprometen con las escuelas locales. Su proyecto '*Run the Club*' incluye visitas escolares y explicaciones sobre cómo se dirige un club de fútbol: quién trabaja allí, qué hacen y cómo inician un día de partido y cómo se comprometen con la comunidad local.

Los niños que participan luego son invitados al Dalymount Park para recibir sus certificados y ver cómo sucede todo lo mencionado anteriormente.

Exploremos las experiencias de la Liga Premium de Estonia⁷: el nivel más alto de fútbol masculino en este país nórdico progresivo. Para aquellos que son nuevos para el fútbol estonio, se juega en los meses de verano desde marzo hasta noviembre. Esto significa que se beneficia de las buenas condiciones climáticas que muchas otras Ligas Europeas desearían tener.

Los orígenes de este trabajo estuvieron en el primer programa GROW para Ligas que lanzó la UEFA. Anteriormente, su trabajo de⁸ GROW se había enfocado en ayudar a las Asociaciones Nacionales a incrementar su participación y concurrencias a sus partidos de equipo nacional. Sin embargo, debido a que muchas ligas en Europa son manejadas por sus Asociaciones Nacionales, la UEFA quiso tomar buenas prácticas existentes e involucrar a sus mentores para apoyar a los clubes en Estonia y agregarlo a su portafolio de GROW.

Se contrató un funcionario de desarrollo comunitario (CDO, por su sigla en inglés) para cada club; su responsabilidad era utilizar creatividad, impulsar y establecer mejores prácticas para incrementar las concurrencias en cada club. Realizaron esto principalmente a través de dos áreas de enfoque clave:

1. Compromiso con la comunidad y las escuelas, y
2. Experiencias mejoradas de los aficionados.

⁶ El Bohemian FC, <https://bohemianfc.com/>

⁷ Estonia Premium Liiga, www.premiumliiga.ee

⁸ <https://www.uefa.com/insideuefa/football-development/grow/>



Para el área de compromiso con la comunidad y escuelas, los planes fueron elaborados para entender mejor cómo se conecta el fútbol con las escuelas (no existían lazos) y luego entender mejor cómo conectar el club con los alumnos de formas que comprometería la concurrencia.

Los jugadores y el CDO local Aleks Dmitrijev fueron clave, con una visión caracterizada por diversión y entusiasmo al utilizar a los jugadores, enseñar habilidades a los más jóvenes y luego ofrecerles un vale para asistir a un juego gratis. Se esperaba que, al ir, la experiencia del aficionado los obligaría a volver.

Como muestra el siguiente vídeo, fue un éxito rotundo, con concurrencias que aumentan un 200-300% durante los meses siguientes a comenzar con la iniciativa de compromiso con las escuelas.

<https://www.youtube.com/watch?v=Q2BTogVHziM>

Otra idea es conectar los desafíos del club con el currículo de la escuela⁹ para que crezca el interés en la concurrencia. Por ejemplo: ¿Cómo atraen los clubes de fútbol a más niños de la escuela secundaria a los juegos? Esta es una pregunta que se hacen muchos clubes, por lo tanto, ¿por qué no comprometer a los estudiantes locales a trabajar en estos problemas?

Finalmente, también hay grandes beneficios para las percepciones públicas cuando los clubes se comprometen con las escuelas. En el primer semestre de la temporada 2019/20 de la Premier League, Everton se encontraba en medio de esos clubes haciendo algo realmente especial y único.

⁹ El personal de The Fan Experience Company espera comenzar tal proyecto en 2020/21.



Figura 3: Publicación de Everton en Twitter



Fuente: Brantford Football Club official website [Aficionados supporting the Brantford Football Club] (s. f.) Extraído el 20 de junio de 2020 de https://family.brentfordfc.com/?_ga=2.145083895.27445222.1588936827-1178451753.1588936827. Captura de pantalla hecha por el autor.

Como muestra la imagen, invitaron a una escuela junior local para recrear imágenes de los jugadores para las publicaciones en Twitter relacionadas al partido de la noche.

La respuesta fue increíblemente positiva: el club recibió gran elogio por parte de sus aficionados; la escuela se dio a conocer a la base de aficionados de Everton; las personas sonrieron y los niños tuvieron un recuerdo permanente. ¿Qué no gustaría de eso?

Finalmente, examinemos otra visión, la de South Bend Lions¹⁰. Una de las cosas que el club hizo en el primer lanzamiento fue acordar una sociedad con la School Corp. Esto se relacionó con más que solo el alquiler del campo, con los jugadores que asisten a un programa de mentores para los estudiantes locales y otras iniciativas para apoyarlos.

Ejercicio:

Considere los desafíos educacionales en su parte del mundo. ¿Cómo podría su club (o su Liga o Asociación Nacional) apoyar a las escuelas y universidades en formas que no solo beneficiarían el desarrollo de los niños, sino también alentarían la concurrencia a los partidos?

4.1.4 Medición del Fan Engagement

En esta unidad analizaremos formas de medir el fan engagement, porque si lo mide de manera efectiva, podrá beneficiarse de lo siguiente:

¹⁰ En 2019, el club de fútbol South Bend Lions se anunció como una nueva franquicia en expansión de la United Soccer League (USL). El equipo debía jugar en la División de Great Lakes de la USL League Two en 2020, la liga de fútbol masculina preprofesional más grande del país.

- entender cómo puede mejorarse;
- entender cómo impacta a niveles de confianza y fidelidad emocional;
- entender cómo afecta al comportamiento de concurrencia del aficionado;
- entender cómo puede transformar las percepciones comunitarias locales del club;
- identificar áreas de prioridad para los aficionados y, de ese modo, ahorrar recursos desperdiciados en las áreas menos importantes; y
- probar qué tan exitosa ha sido cualquier intervención nueva de experiencia del aficionado.

Como afirmamos en otras unidades, la definición de “Fan Engagement” es la siguiente:

“Todo lo que se hace para entender, respetar, proteger y hacer crecer la inversión emocional del aficionado en el club.”

Por lo tanto, se entiende que nuestro plan de medición de fan engagement deberá apuntar a entender los obstáculos de la creación de confianza y fidelidad emocional y abordarlos.

Primero, debemos considerar la mecánica de implementar un esquema de medición de compromiso, lo cual cubriremos más adelante en este módulo. También debemos reconocer que, con la tendencia histórica del fútbol a mantener a los aficionados al alcance de la mano, debemos estar convencidos del valor de pedir sus comentarios. Si simplemente creemos que todo lo que quieren es que el equipo gane, entonces todo lo que podemos preguntar es si les agrada lo que el gerente o entrenador está haciendo.

Si creemos en el poder de comprometer a los simpatizantes, debemos reconocer el valor de la medición. Si desea cambiar su negocio para bien, necesita medirlo, necesita un indicador de rendimiento clave y necesita entender si sus cambios están funcionando y si está haciendo una diferencia.

En el fútbol, no es tan simple como parece, porque si desea aumentar las concurrencias, ¿cómo sabe que un aumento en ellas es únicamente por el fan engagement y la serie de mejoras específicas que ha hecho?

Sin embargo, también podría deberse a cuestiones como el buen clima, la época del año, la hora de inicio, qué tan bien está jugando el equipo. Hay muchas explicaciones sobre por qué las multitudes aumentan y pueden bajar.

Ese es el motivo por el cual es importante tener encuestas frecuentes. De esta forma, puede comenzar a entender las variables que influyen la manera en que se sienten los aficionados con respecto al club, su relación con él y sus experiencias.

En cuanto a los elementos culturales, el problema que usted tiene es que les habla a los aficionados sobre algo que les encanta. Cuando un club de fútbol piensa en obtener comentarios y los aficionados piensan en hacer sus comentarios, existe una barrera.

Tenemos que crear las condiciones en donde los aficionados sientan que dar comentarios es una cuestión de responsabilidad para ellos; y para que los clubes superen su miedo a pedir comentarios, ya que ese es otro punto importante. Algunos clubes temen los comentarios.

Les preocupa que todo lo que reciban sean críticas, entonces no realizan encuestas o no lo hacen a menudo. Si no obtienen los resultados que quieren, dejan de hacerlo.

La pregunta sobre medición está abordada en un blog que escribió Mark Bradley en 2013 (que actualmente no está disponible, pero pronto lo estará en www.fanexperienceco.com):

Cualquier aficionado del fútbol que escuche la frase 'net promoter' puede ser perdonado por recordar los intentos graciosos de los aficionados del FC Madgeburg del lado alemán del 4^{to} nivel para dirigir a sus jugadores hacia el gol con flechas gigantes. Sin duda, una forma de 'net promotion', pero no exactamente lo que tenía en mente.

Net promoter (y el NPS®, explicado más adelante) surgió de una investigación llevada a cabo por el escritor y maestro espiritual de excelencia, Fred Reichheld, Satmetrix y Bain & Co. Para mí, como profesional de servicio al cliente, era una especie de epifanía, ya que nos permitía crear una justificación económica para la inversión en la experiencia del cliente.

Previo a esto, existían datos que conectaban la cultura con los empleados, los clientes y las ganancias (la Cadena interna de servicio-beneficio) y también algunos modelos excelentes como el marco de Unisys / Management Today Service Excellence.

Sin embargo, a pesar de la naturaleza reveladora de este trabajo, la simple pregunta '¿cuánto dinero nos dará una mejora en el servicio al cliente?' aún escapa a aquellos de nosotros que se encontraban transitando un camino a las puertas de director de finanzas.

En pocas palabras, el Net promoter le permite calcular la diferencia neta entre aquellos clientes que 'aman' su organización y aquellos que no. Haciendo la pregunta Net promoter específica 'Con base en sus experiencias recientes y en una escala de 0 a 10, donde 0 es el más bajo y 10 es el más alto, ¿cuán firmemente

nos recomendaría a sus amigos y familia?’ usted es capaz de producir una única puntuación, la cual es un indicador adelantado preciso de ventas anuales futuras y crecimiento empresarial.

Aquellos que le marquen 9 o 10 en respuesta a la pregunta de Net promoter son sus ‘promoters’ (defensores): clientes con una conexión emocional fuerte con su organización, quienes, sin preguntar, lo recomendarían. Aquellos que marquen de 0 a 6 pueden variar desde aquellos que son hostiles a su organización (donde voy con BT, como usted pide) o simplemente indiferentes a ella. De cualquier forma, son ‘detractors’ (detractores).

Resta el porcentaje de encuestados que son detractores de aquellos que son defensores y usted produce un Net promoter score o NPS®, que luego se rastrea con el tiempo.

Lo que podrían probar los autores de la investigación (y que fue reconocido posteriormente por la Escuela de economía de Londres) fue que existe una correlación directa entre esta puntuación, a medida que se mueve con el tiempo, y sus ventas futuras y crecimiento empresarial.

¿Qué hay de aquellos que marcaron 7 u 8? Estos encuestados son conocidos como ‘pasivos’. En otras palabras, ellos hacen, por ejemplo, que se los describa habitualmente como ‘satisfechos’ con el nivel de servicio que reciben; y por muchos años ha existido investigación para garantizar que no existe una conexión fiable entre los clientes simplemente ‘satisfechos’ y fidelidad futura o recompra. Por este motivo siempre me río cuando un CEO de banco comunica que los niveles de satisfacción de los clientes están en, digamos, 80%. Todo esto significa que la gran mayoría de su base de clientes está en riesgo.

Actualmente se reconoce al Net promoter por ser el indicativo global de experiencia del cliente más común, utilizado como tal por aquellos como Apple, First Direct, Disney, Sony, así como por todos los sectores empresariales Bueno, digo ‘todos’, pero un área que está todavía para penetrar es deportes y ocio. Y esto es lo que me interesa. Verán, como alguien que defiende el fan engagement como la estrategia de crecimiento más sostenible para el deporte, cualquier cuestión que pruebe el caso de negocio para enfocarse en esta área, es más que bienvenida, especialmente en un sector que ve los niveles de concurrencia como la única métrica en la cual vale la pena pensar.

En los últimos años he estado trabajando con clubes con el objetivo agregado de recolectar datos para ayudarles a entender e influenciar el vínculo entre la



experiencia del aficionado, el compromiso, los beneficios, las ventas y el crecimiento. Entonces, ¿qué hemos aprendido?

Es muy pronto, pero hay algunos factores que me parecen obvios y que ayudan a que los clubes deportivos entiendan el potencial del uso de Net promoter en su organización.

Tomemos al fútbol como ejemplo.

La gama de "clientes" del club de fútbol va desde los nuevos hasta los existentes y los que se han distanciado. También tiene aficionados de cada edad y tipo: desde aquellos que vienen de escapada, hasta aquellos que vienen una o dos veces por temporada, o los que son regulares y aquellos que son totalmente dedicados a su club, cuya fidelidad no depende de una ubicación en la Champions League, pero que es simplemente una insignia de honor a lo que conecta todo lo que aman (familia, amigos y el verdadero latido de la vida).

Y es esta conexión emocional la que debilita el caso para el uso completo de la pregunta de Net promoter, ya que aquellos simpatizantes más devotos encontrarán difícil separar sus experiencias individuales e interacciones con el club del amor más profundo que tienen en sus corazones.

Vi que en un proyecto en el que estuve involucrado en una asociación nacional de fútbol, donde los aficionados más devotos probablemente aceptarían una bofetada en la cara en el molinete y aún amarían a los once mejores del país, volverían y hablarían bien de ello con amigos.

Pero hay otros "clientes" de un club de fútbol para quienes la pregunta de Net promoter es totalmente apropiada y son aquellos quienes por naturaleza de su estado tienden a ser más capaces de abordar la pregunta de manera objetiva. Pueden incluir invitados de anfitriones de acogida, aficionados que asisten por primera vez (acompañados por un aficionado actual o no) aficionados 'lejanos' que apoyan al equipo visitante (que probablemente sucede una vez por temporada) y, por naturaleza, clientes de los servicios de conferencia y de banquete del club.

El hecho de que pocos clubes recolecten comentarios de aquellos grupos, sin importar el uso de Net promoter, me es probablemente de más preocupación ahora, pero si un club quisiera construir una estrategia de crecimiento, con el tiempo se requiere una medición de progreso y para esos grupos creo que domina la fórmula de My Reichheld.



Entonces, ¿qué hay de la "fraternidad central"? Deben representar los segmentos más grandes de respaldo para la mayoría de los clubes y el anterior parecería excluir la aplicación de esta filosofía para medir su compromiso y apoyo. Bueno, en mi opinión, solo se necesita preguntar lo que mejor refleje su conexión emocional con el club y una que les permita separar los aspectos emocionales y racionales de su relación.

Es muy pronto, pero creo que la pregunta es 'con base en tus experiencias recientes, ¿cuán valorado te sientes como simpatizante de (nombre del club)?'

En mis experiencias con Doncaster Rovers y otros clubes (en nombre de varios de quienes estoy actualmente recolectando estos datos) los resultados son interesantes por decir lo menos. Hacer la pregunta de Net promoter a los grupos centrales a menudo produce un NPS® que ubicaría al club a la par de algunos de los mejores proveedores de servicio al cliente del país en cualquier industria.

Es curioso, ya que a menudo me llaman para ayudar a clubes cuyos aficionados sienten una enorme sensación de desconexión y desencanto con ellos en ese preciso momento. Bueno, creo que esta 'moderación' de respuestas es solo un resultado de que utiliza la pregunta equivocada, ya que cuando agrego la pregunta de "valor", los resultados son, a mi parecer, mucho más representativos (y el puntaje mucho más bajo).

No quiere decir que tengo la prueba "científica" para justificar la redacción de mi pregunta de "valor" y también la escala y fórmula que estoy desarrollando. Sin embargo, a lo que puedo apuntar es a beneficios muy positivos cuando se despliegue este enfoque, ya que le provee una lectura 'verdadera' de niveles de compromiso entre el grupo que, probablemente son los más influyentes cuando se trata de 'contratación' futura del aficionado.

Monitoreado a lo largo del tiempo y utilizando ambos enfoques conjuntamente, también le da una percepción de cómo el rendimiento 'en el campo' afecta los niveles de apoyo. Es muy pronto para decirlo ahora, pero las indicaciones tempranas son que los factores 'fuera del campo' ejercen mucha más influencia de niveles de sentimiento continuo que los factores 'en el campo'. Y mientras con más clubes trabajo, más persuasiva se hace esta teoría.

Si realiza investigaciones sobre Net promoter, verá que a menudo es comercializado como 'la única pregunta que necesita hacer'. Bueno, lo dudo. Lo que yo haría es alentar a los clubes a invertir en COMENTARIOS y MEDICIONES primero.



Recolectar comentarios, descubrir qué les interesa a los diferentes grupos de aficionados (generalmente y en cada 'punto de contacto' que es importante), entender qué significa su club para ellos y cómo ven su identidad, comprometerlos en debates y comenzar un diálogo sincero. Compartir mi filosofía con ellos, ver qué piensan ELLOS y animarlos a ayudarle a recolectar los datos que le ayudarán a construir un caso persuasivo para el crecimiento.

Veo buena evidencia en el trabajo que ha hecho Doncaster Rovers con algunos beneficios consiguientes que genuinamente han sido un 'punto de atracción' (incluyendo la moderación del tono del tablero de mensajes, una aceptación más amplia de las decisiones más difíciles y disposición para que los aficionados se asocien con el club e investiguen más mejoras para la relación del club).

También me sorprende que el rol del Oficial de enlace con los aficionados podría ser fundamental en crear un impulso en torno a este enfoque, así como los grupos de consulta / enlace con los aficionados que han establecido muchos clubes.

Net promoter no es en sí la respuesta, pero algo curioso sobre cómo las experiencias del simpatizante afectan los niveles de compromiso y el futuro comportamiento está pendiente desde hace mucho tiempo y quizás, solo quizás, además de un afecto por los Black Cats, la introducción de una alternativa 'deportiva específica' convincente puede ser el legado que les deje a mis hijos.

Lo que proponemos como mejor medida de fan engagement es algo que identifique 'qué tan valorado' se siente un aficionado, ya que esto podría parecer el precedente a esas dos monedas vitales de confianza y fidelidad emocional.



Unidad 4.2

4.2.1 Fan Engagement como prioridad clave para los negocios

Como mostró nuestro trabajo de investigación (Cox, 2019), todos los jugadores de fútbol de Europa creen en el poder del fan engagement:

- Puede mejorar las percepciones externas del fútbol a nivel nacional.
- Puede mejorar las percepciones comunitarias locales de un club.
- Puede fortalecer el valor que sienten los aficionados y entregar en última instancia un aumento en las concurrencias a los clubes locales y especialmente aquellos fuera de la élite para quienes el ingreso por venta de entradas es muy importante.

Ahora, si este fuera cualquier otro negocio y usted quisiera lanzarse a un curso de acción que fuera a tener gran impacto en su negocio, entonces lo haría una parte clave de su actividad. Se convertiría en una prioridad empresarial clave.

¿Cómo lo hacen las organizaciones fuera del fútbol? Bueno, para comenzar, los líderes hablan de eso en las juntas directivas. Lo hacen una prioridad. ¿Qué más?

- Los comentarios se vuelven esenciales.
- Existen indicadores de rendimiento clave conectados con el rendimiento financiero.
- Las personas son reconocidas y premiadas por hacer las cosas bien.
- Tienes entrenamiento y el desarrollo personal está dirigido a entregar los resultados que queremos.
- Más que nada, se habla a nivel directivo en cada reunión.

Por lo tanto, es probable que donde no se encuentre el fan engagement, practicado de manera inconsistente o no efectiva, uno de los motivos es que no se lo considera una prioridad empresarial clave, o el club o liga no reconoce las prácticas requeridas para hacerlo.

En el año 2005, cuando comenzó The Fan Experience Company, no existían los nombres de clubes de fútbol con la palabra 'aficionado' en su título. No existían los directores de la experiencia del aficionado u oficiales de enlace con los aficionados y el concepto 'compromiso' no se debatía y se le hacía referencia como ahora.

Como hemos presentado en otras unidades, si se construía algo dentro del ADN del club, se relacionaba con ganar en el campo. Esto ha conducido a una cultura de indiferencia



para los aficionados, porque (1) se supone que solo se motivan al ganar, y (2) se puede confiar en su fidelidad.

En los años intermedios, los clubes más emprendedores han reconocido que si fortalecen con éxito las relaciones con los aficionados, las actividades y comportamiento asociados con esto necesitan tener un perfil alto dentro del club.

¿Qué pasaría en un club donde el fan engagement fuera parte de la cultura, parte de 'la forma en que hacemos las cosas'? ¿Qué pasaría con el entrenamiento y la motivación? ¿Qué pasaría si se alentara al personal del día de partido para que piense no solo en la seguridad, sino en comprometerse con las personas? ¿Qué pasaría si se alentara al personal a escuchar con cuidado lo que dicen los aficionados y tomar nota de cualquier área de mejora posible?

El hecho de que estas cuestiones no sucedan sistemáticamente en el fútbol es porque no están vistas como prioridad.

El modelo de club de dos niveles que presentamos previamente en este módulo propuso dos funciones principales para un club de fútbol:

1. ganar y alcanzar la gloria y
2. comprometerse y hacer crecer la base de aficionados.

En este curso, no nos estamos enfocando en el lado del juego. Nos estamos enfocando en el lado del compromiso. Entonces, ¿cómo se vería?

Lo que aprendimos como organización es que si usted diseña un club en torno a las estrategias que han conducido a negocios exitosos en otros sectores, usted tendrá la más elusiva de las recompensas en sus manos: un club de fútbol sustentable cuyo crecimiento depende no solo de lo que sucede en el campo, sino en su fidelidad a principios más significativos y permanentes.

Actualmente, por más de 30 años, las organizaciones más sustentables y beneficiosas han llevado a cabo a una trayectoria dirigida al cliente. Al diseñar sus organizaciones en torno a las necesidades de sus clientes y basarse en sus estrategias de crecimiento en agregar valor, han sabido sobrellevar los años improductivos, se han disparado cuando otros han caído y atrajeron y retuvieron de manera constante a los mejores clientes.

Sin embargo, el liderazgo de compromiso sigue siendo en gran parte notable por su ausencia en el fútbol. Sin liderazgo, por supuesto, nada sucede. Lo que los líderes apoyan influirá en el foco de aquellos en su entorno. Lo que miden los líderes (sabemos), se realiza y lo que los líderes premian, se repite. Aunque en el fútbol, el compromiso del aficionado

sigue fallando en tener el foco que necesita para ser efectivo y para ser parte de la cultura. Necesita ser reparado.

Liderazgo de compromiso del aficionado

Los negocios en otros sectores además del deporte, que desarrollan una ventaja competitiva (y que es más probable que puedan sobrellevar periodos económicos difíciles) lo hacen en gran medida como resultado de 4 factores:

- ✚ Liderazgo y valores: Tiene que ver con tener principios sólidos que son visibles en las decisiones que toman, las prioridades que le dan a sus empleados y las experiencias que disfrutan los clientes.
- ✚ Entender a los clientes: Consiste en priorizar los comentarios y el diálogo en la medida que entiendan lo que les interesa más a los diferentes grupos de clientes y puedan identificar qué elementos de la experiencia/producto/servicio impulsan el apoyo e intención de recompra con cada grupo.
- ✚ Experiencia del cliente: Se relaciona con el uso de la innovación y comentarios para asegurar que cada punto de contacto entregue a los clientes valor agregado sin complicaciones y también asegurar que la recuperación del servicio (solución de problemas y quejas) conduzca a una mejora continua.
- ✚ Compromiso del empleado: Tiene que ver con crear un ambiente de trabajo en el que las personas deseen dar su 'máximo' en el trabajo ya que se los alienta, motiva, apoya y reconoce.

En los deportes de espectadores como el fútbol y el rugby, vemos que se evitan estos principios a favor de estrategias como basar el crecimiento futuro en 'ganar o descontar'.

Sin embargo, cuando usted considera el poder emocional de la conexión deportiva entre un simpatizante y su equipo, no sorprende que muchos clubes ahora desarrollen estrategias de crecimiento sustentable.

“No existe tal cosa como el típico aficionado de Middlesbrough¹¹” dijo Mark Ellis¹² (2017), Jefe de operaciones en el 2^{do} nivel del club de fútbol que ha trabajado duro para entender las necesidades de diferentes grupos. Ellos, como muchos otros clubes, han descubierto que un grupo en particular, las familias, dependen menos de un equipo ganador que otros factores al afirmar lo que necesitan de una experiencia de día de partido.

¹¹ Sitio web oficial de Middlesbrough FC <https://www.mfc.co.uk/>

¹² M Ellis, entrevista en video corporativo interno, 27 de noviembre de 2017



Esto significa que los clubes pueden 'controlar' la experiencia para ellos, con zonas familiares seguras y agradables, actividades agregadas, entretenimiento y servicios y, más que nada, personas y voluntarios de día de partido amigables y proactivos. Middlesbrough siempre agota sus +4200 Zona familiar Generation Red mientras la ciudad de Cardiff alcanzó un aumento asombroso en los abonados de la temporada familiar de 459 a 7200 en cuatro temporadas (un periodo en el que el club no ganó nada en la cancha).

Adoptar un enfoque parecido en otros segmentos de audiencia de aficionados deportivos puede lograr que se obtengan recompensas similares y, mientras que una mala racha en el campo siempre conducirá a un disgusto comprensible. Mantener el diálogo abierto, asegurar que los aficionados puedan expresar su opinión y crear buenas experiencias de valor en el partido aumentará el compromiso, aumentará o mantendrá las concurrencias y proporcionará otros beneficios, como los siguientes:

- los aficionados se vuelven más comprensibles (y por lo tanto más compasivos) sobre las decisiones del club;
- es más probable que los aficionados acepten nuevas ofertas del club/liga;
- es más probable que los aficionados compartan comentarios constructivos con los clubes;
- es más probable que los aficionados respondan a peticiones para comentarios/aporte; y
- que los aficionados se refieran al club con positivismo y orgullo en las redes sociales.

Para crear las condiciones para un crecimiento sustentable, sabemos que los líderes deportivos necesitan abordar lo siguiente, nuestros cuatro pilares de compromiso del aficionado:

Identidad y significado

Se enfoca en lo que hace que el club sea 'especial', explora y concuerda con los valores naturales del club. Aunque todos los aficionados quieren ver un equipo ganador, muy pocos líderes pueden proveer eso de manera continua. Sin embargo, las conexiones más profundas siempre perdurarán. Lo que un abuelo le transmite a su nieta continúa, sin importar qué tan bajo sea el rendimiento del equipo. Un club que solo se enfoca en ganar (con la excepción de otras cosas que puedan interesarles a los aficionados) puede ver aumento en el apoyo a corto plazo, pero eso tiende a ser inconstante y, como muestra la historia, serán los primeros en abandonar el barco cuando el club los necesite realmente.



El mejor ejemplo es el Bohemians de Dublín¹³, un club que se ha transformado a sí mismo en menos de una década. El club opera en torno a una serie de valores, una identidad muy distinta que le permite trascender todo lo que hace un club y se vuelve un 'centro comunitario' genuino. Analizaremos este estudio de caso más detalladamente en otro de los cursos de este programa, pero el resultado de sus innovaciones han sido un aumento del 120% en las concurrencias (el estadio está completo y no entran más aficionados) y un aumento del 450% en la mercancía.

Diálogo

La mejor forma de explorar las conexiones que trascienden lo que sucede en el campo, es trabajar de cerca con la comunidad local de simpatizantes. Comenzar con debates informales y luego comenzar a agregar estructura al diálogo. Dejar en claro lo que está 'bajo el nivel del agua' (es decir, temas de debate 'que no están en la agenda', tamaño específico del presupuesto de nuevos jugadores, etc.) y enfocarse en las áreas significativas como qué puede interesarles más a los diferentes grupos de aficionados y cómo representar de la mejor manera la voz de los aficionados dentro del club.

Si se trabaja con redes sociales, ¿por qué no fomentar el compromiso, responder las publicaciones y pedir comentarios? La mayoría de los clubes que vemos solo 'publican' y no 'reciben': una actitud que debilita cualquier sentido de 'estamos en esto juntos'.

Existen muchos triunfos que se pueden obtener rápidamente aquí, incluyendo el hacer que los aficionados concuerden con lo que representa la 'fidelidad' (entonces lo puede premiar con experiencias que 'el dinero no puede comprar') y establecer voces para los grupos que no tienen representación, como las mujeres, aficionados que viajan a los partidos de visitante y simpatizantes discapacitados (lo que también indicaría intención y creación de RR.PP. positivas).

Realización y experiencia

Explorar los diferentes 'viajes' que hacen sus aficionados, entender lo que necesitan de los diferentes 'puntos de contacto' y hacer que les sea fácil dar comentarios sobre sus experiencias. Segmentar su estadio según las necesidades de los diferentes grupos y beneficiarse teniendo a las familias juntas en las áreas menos 'ruidosas', mientras los aficionados centrales pueden aportar una concentración de color, ruido y pasión en otras partes.

Explorar las sociedades comunitarias y comerciales que surgen por naturaleza de dichos conceptos. Finalmente, considerar los siguientes 'puntos de contacto', aprender de la

¹³ El sitio oficial de Bohemian FC es <https://bohemianfc.com/>



mejor práctica (es decir, nosotros) y buscar oportunidades para entregar una experiencia sin complicaciones, bien ejecutada y con valor-agregado, ya que hay una capacidad de 'magia' en el deporte que es incomparable en otros negocios:

- mercancía y venta al por menor
- primeras impresiones (encontrar información, página web y compra de entradas)
- viaje (principalmente 'la recta final')
- redes sociales
- refrigerio
- proximidades del estadio (todo lo que sucede antes de entrar, incluyendo las diferentes actividades, entretenimiento, zona de aficionados, entre otros).
- En el estadio (todo lo que sucede en el estadio, incluyendo comodidad, instalaciones, baños, señalización de la mascota, ambiente, mascotas, entre otros).

Realizar evaluaciones regulares de la experiencia (les recomendamos a los clubes que combinen evaluaciones profesionales con informes instantáneos de los 'verdaderos aficionados') proveerá datos útiles y mantendrá un enfoque importante hasta que se vuelva parte de la 'forma en que usted hace las cosas' en su club: *parte de su cultura*.

Personas en el día de partido

Asegurarse de que las personas en el día de partido (personal y voluntarios) no solo estén preparadas con la información correcta y sean capaces de realizar sus tareas, sino que también se las apoye, aliente, motive y premie por priorizar al aficionado: buscar oportunidades para comprometerse de manera proactiva con los simpatizantes y crear momentos de magia. 'Capacitar' solo no ha funcionado. Las personas en el día de partido necesitan un propósito más puro que solo apoyarse en una pared, esperando una infracción.

Si los líderes las priorizan de manera consistente, estos cuatro componentes estratégicos entregarán un nuevo foco en el compromiso y la sostenibilidad, así como cualquier cantidad de beneficios empresariales. Agregar una encuesta regular, preguntando cuán valorados se sienten los aficionados (y por qué lo dicen) garantizará que sus recursos sean destinados efectivamente y le darán un Indicador clave del rendimiento (KPI) del proceso (ver la Medición del compromiso del aficionado en este módulo).

Aquellos que adoptan un liderazgo de fan engagement no solo entregarán una sostenibilidad creciente a sus clubes, sino que también moderarán las percepciones externas, fortalecerán las relaciones con los simpatizantes y harán crecer el hermoso juego en su parte del mundo.

Si usted es líder de un club de fútbol (o de cualquier organización deportiva), debería estar preguntándose, '¿por qué todavía no lo estamos haciendo?' Este curso ofrece la información que cualquier líder de cualquier club podría llevar a cabo para comenzar a recolectar los beneficios que representa a una base de aficionados comprometidos.

Ejercicio:

- Identifique las funciones con la palabra "aficionado" en el nombre de los clubes de fútbol de todo el mundo.
- ¿Qué suponen sus funciones? ¿Cuáles son sus responsabilidades?

Registrar los más comunes y crear una 'descripción de trabajo' para un gerente de fan engagement en el club que usted apoya.

4.2.2 Fan engagement Digital

Esta unidad analiza cómo pueden utilizarse las plataformas y servicios digitales, incluyendo redes sociales, para apoyar la mejora del fan engagement. Explica cómo puede contribuir al fortalecimiento de la relación del aficionado con el club, cómo puede apoyar a los establecimientos de diálogo de dos partes y comentario, cómo puede apoyar a la globalización de bases de aficionados para los clubes de élite, pero también ayudar a los clubes más pequeños y con menos recursos a construir apoyo y competencia.

Normalmente, existen muchas soluciones digitales, desde servicios de gestión basada en la relación con el fútbol (FRM, por su sigla en inglés)¹⁴ hasta aplicaciones del aficionado/club y desde medios sociales hasta redes sociales, por lo tanto, apuntaremos a asegurar que esta unidad reconozca la amplitud de las aplicaciones y la forma en que pueden utilizarse para maximizar el compromiso del aficionado.

En el año 2015, Performance communications y Canvas8 publicaron un informe titulado *El futuro de los aficionados deportivos*, en el cual detallaron ocho motivaciones del aficionado:

Tabla 3: Las ocho motivaciones del aficionado

Motivo	Explicación
Entretenimiento	<i>El placer de ver deporte como una actividad de ocio</i>
Escape	<i>El uso del deporte como un desvío del estrés o aburrimiento diario</i>
Estress	<i>Las altas y bajas que experimenta un aficionado cuando los equipos ganan y pierden</i>

¹⁴ La mejor fuente de información sobre cómo puede el fútbol maximizar la gestión de relación del aficionado con datos se encuentra en el libro de Fiona Green. *Winning with Data: Gestión basada en la relación con los clientes (CRM, por su sigla en inglés) y Analítica para el negocio del deporte* (Gower Publications, 2018). https://www.amazon.com/Winning-Data-Analytics-Business-Sports/dp/1138090638/ref=sr_1_1?dchild=1&keywords=fiona+green+winning+with+data&qid=1590073100&sr=8-1

Estética	<i>La hermosura de ver el rendimiento de un atleta muy habilidoso</i>
Aprendizaje	<i>El aficionado que mira para aprender e inspirarse de los participantes</i>
Logro	<i>La sensación de un logro indirecto que comparten los aficionados cuando su equipo gana</i>
Conexión	<i>La sensación de pertenecer que sienten los aficionados al estar conectados con un grupo más grande</i>
Vínculo	<i>El uso del deporte como un vínculo y para pasar tiempo valioso con la familia</i>

Fuente: adaptado de Performance communications y Canvas8 (2015)

Es claro que, en sus variadas formas presentes, lo digital puede apoyar todo lo mencionado previamente. Es visible que el motivo de logro (mencionado anteriormente) y la forma victoriosa en la que los aficionados utilizan redes sociales para ‘regodearse’ de sus rivales u oponentes. También la forma en que buscamos ‘me gusta’ en redes sociales de parte de otros aficionados de nuestros equipos cuando publicamos algo de interés.

Lo digital puede incrementar el aspecto de pertenencia¹⁵ social de ser un aficionado de fútbol y permitirnos compartir nuestra lealtad como demuestra Brown:

“Las fortunas de (nuestro) grupo se vuelven nuestras fortunas: sus desgracias, nuestras desgracias” (Brown, 2020, p. 3).

También es claro que lo digital puede ayudar a los clubes a globalizar sus bases de aficionados. Por supuesto, se observa que esto a menudo se practica por los clubes élite más grandes, pero también hay potencial para que lo hagan los clubes más pequeños, especialmente uno con una historia que contar, algo que los haga únicos.

¿Qué debería pasar para facilitar esto?

Si por esta intercambiabilidad vemos al ‘aficionado moderno’ que opera en una economía de libre mercado global, luego ‘cuenta la historia’, revelando los procesos que construyen el club y lo sigue haciendo crecer, comunicando los valores que apoya y tomando decisiones que reflejen esos principios, entonces seguramente eso fortalecerá la relación física y virtual del aficionado.

También ayuda a que el club sea menos efímero, más único y capaz de conectar con aspectos de la propia imagen de los aficionados. Se vuelve menos producto y más sistema de creencia. (Bradley; 2019, par. 46-47)

¹⁵ Teoría de identidad social (Tajfel & Turner, 1979)



Las formas en que los clubes, ligas y asociaciones utilizan lo digital está creciendo, ya que el gran potencial presentado por el fan engagement se vuelve conocido.

Para los clubes que apuntan a conectar, comprometerse y desarrollar relaciones con los aficionados, hay muchos buenos ejemplos. Estamos en deuda con el estratega Geoff Wilson¹⁶, cuyo trabajo sobresaliente sobre la comunidad del marketing digital en el fútbol ha conducido a un curso separado disponible en el FC Barcelona Innovation Hub¹⁷.

Analicemos algunos ejemplos específicos. Antes que nada, analicemos el uso de redes sociales para generar interés y compromiso.

Juventus, “La Vecchia Signora” del fútbol italiano, ha organizado un concurso interactivo en redes sociales para China:

El primer concurso interactivo de los campeones de fútbol italiano, la Juventus, para su base de aficionados en China alcanzó un total de 11,2 millones de visitas, así como 30 000 participaciones y dos millones de lecturas.

Parte de la iniciativa del Escuadrón-J de la Juve, el vivo de dos horas vio a los simpatizantes ponerse en equipos y competir entre ellos. Facturado como un partido de fútbol en línea, incluyendo dos mitades, un segmento de medio tiempo y una revisión pospartido, el evento destacó la participación de la audiencia a través de una encuesta Weibo para ayudar a decidir el resultado del show, además de hashtags dedicados.

La presentación fue un formato original para un club de fútbol europeo en China y fue transmitido en vivo en la cuenta Weibo oficial de la Juve, vía Yizhibo, y WeChat, además de Douyin.

Con respecto al mercado estratégico clave para la vestimenta de la Serie A, China presume 37 clubes de aficionados de la Juve, la mayoría del equipo fuera de Italia, mientras que también hay cuatro millones de seguidores a través de las cuentas de redes sociales del equipo en el país. (Dixon, 2020, párrafo 1-4).

En segundo lugar, examinemos los deportes electrónicos¹⁸. Cualquier club puede tener un equipo de deporte electrónico como ha mostrado la pandemia con el torneo FIFA20 de

¹⁶ Puede aprender más sobre su trabajo en www.geoffwilsonconsultancy.com

¹⁷ Puede aprender más sobre esto en <https://barcainnovationhub.com/product/digital-marketing-in-sports/>

¹⁸ Se trata de competir a través del uso de juegos de computadora.

Leyton Orient¹⁹ y a continuación, se encuentra una lista de otros clubes que puede que no sepa que operan con equipos de deporte electrónico (Spencer 2017).

- ✚ Besiktas (Turquía)
- ✚ FC Copenhagen (Dinamarca)
- ✚ Sporting Club (Portugal)
- ✚ CF Valencia (España)
- ✚ Schalke 04 (Alemania)
- ✚ West Ham United (Inglaterra)
- ✚ Manchester City (Inglaterra)
- ✚ VfL Wolfsburg (Alemania)
- ✚ AS Roma (Italia)

Aquellos equipos que puedan transmitir sus valores y creencias a través de redes sociales crearán bases de aficionados que conecten con el ADN del club más que con su habilidad para ganar partidos de fútbol.

De todos los clubes, AS Roma tiene cierta reputación por utilizar su cuenta de Twitter para hacer más que promocionar un club de fútbol. Como sabrán muchos, acompañan las noticias de nuevas firmas con vídeos de niños desaparecidos. Esto ha sido aceptado por muchos clubes y se celebrará en el Día de los niños desaparecidos.

Por lo tanto, cuando revisamos lo que es capaz de hacer el fútbol con su uso de lo digital, podemos identificar las siguientes áreas:

- ✚ realidad virtual / realidad aumentada
- ✚ fantasía y juegos móviles
- ✚ streaming en vivo
- ✚ eventos sociales
- ✚ contenido generado por el jugador
- ✚ deportes electrónicos
- ✚ apuestas en línea
- ✚ contenido creativo

Como hemos debatido, estos enfoques han sido utilizados para crear y comprometer bases de aficionados en el mundo y también para garantizar que la conexión sea sólida con más locales. Pero ¿cómo utilizamos las redes sociales para fomentar la concurrencia en los partidos? y ¿cómo lo utilizamos para mejorar la experiencia del día de partido?

¹⁹ Para más información, leer el siguiente artículo de la revista *Skysports*: <https://www.skysports.com/football/news/11095/11958789/leyton-orient-spark-128-team-fifa-20-tournament-amid-football-suspension>

Uno de los problemas asociados con el uso de redes sociales del fútbol es su tendencia a solo publicar información y no promover el diálogo. Quizás esto sea entendible, ya que el diálogo puede tornarse 'tenso' en ciertos contextos, pero eso no explica totalmente por qué los clubes no lo hacen.

Aquí hemos impreso una sección de un blog que escribió Mark Bradley en marzo de 2018²⁰ sobre la diferencia entre comunicación y compromiso.

Vivimos en la primera era de redes sociales, pero el 'objetivo público' que representa para las ligas y clubes desesperados por crecer se está perdiendo debido a que ponemos todos nuestros esfuerzos en el bit de las 'redes' y dejamos pasar totalmente lo 'social'.

Los sitios web oficiales de clubes han pasado años insinuando este enfoque unidireccional decididamente. Como yo lo veo, parecen estar diseñados en su mayoría para el uso de simpatizantes centrales de los clubes (que contienen la historia del club, estadísticas, etc.) a pesar de que pocos de esos aficionados puedan utilizar alguna vez el sitio web oficial de su club.

Aquellas personas que probablemente cuenten más con ellos, es probable que sean nuevos aficionados, visitantes ocasionales o incluso simpatizantes lejanos. Y mientras hemos tenido ayuda para comprometer a los clubes para que incluyan la información necesaria (cómo obtener lo mejor de su primer día de partido y los horarios de los mismos para los no iniciados, por ejemplo) parece que muchos clubes aún esperan que posibles nuevos aficionados conozcan la información fundamental, quizás a través de algún tipo de telepatía deportiva extraña.

Para un simpatizante discapacitado, la información proporcionada de antemano por un club es fundamental, ya que (de los asesores que implementamos) sabemos que las dificultades de acceso pueden hacer que cualquier viaje para ver el partido sea un logro de perseverancia. Y, aun así, pocos clubes tienen información disponible de fácil acceso para los aficionados discapacitados en sus sitios web.

La mayoría de los aficionados espera que los sitios de redes sociales independientes aporten a sus debates más intensos, viendo a los canales del club como 'oficial', y, por lo tanto, de alguna manera, menos auténtico y más comercial.

²⁰ Este blog no se encuentra actualmente disponible, pero pronto lo estará en el relanzamiento de www.aficionadoexperienceco.com

Entonces, los esfuerzos para personalizar comunicaciones y para reflejar la identidad del club (más importante: la percepción de los aficionados sobre la identidad del club) son bienvenidos. La publicación rápida que ha creado el Bayern Munich de una imagen de Besiktas con un gato pelirrojo tomando una selfie con el primer equipo (gracias a Jon Burkhart por compartirla conmigo) es un buen ejemplo de esto. Naturalmente, esto habrá hecho sonreír a muchos aficionados, así como influenciar las percepciones externas del club y su identidad.



@FCBayern, 2018.

La publicación de Doncaster Rivers de 27 aburridos segundos de acción 0-0 v Fleetwood Town en 2015 (los jugadores entran a la cancha, el árbitro sopla el silbato, empieza el juego, el arquero ataja, el árbitro sopla el silbato de tiempo completo y los jugadores abandonan la cancha) tiene hasta ahora un millón de visitas en YouTube (cuando podría haber recibido alrededor de 2000) mientras la popularidad de @crap90sfootball en Twitter lo enfatiza, para muchos aficionados (en especial aquellos que apoyan a los clubes con una historia de bajo rendimiento) 'a todo o nada' siempre supera al que asiste a un partido sin motivación.

Pero todo esto se sigue *transmitiendo* con poca *recepción*. ¿Cuántos en realidad utilizan redes sociales para generar comentarios, fomentar las conversaciones sobre mejoras o aprovechar diferentes grupos para explorar sus experiencias del día de partido?

Ha notado que no ha habido gran respuesta al lanzamiento de su campaña de renovación de abono de temporada, por ejemplo. ¿Por qué no preguntar a los usuarios de Twitter? Un club de la League One hizo eso y los resultados, aunque no fueron necesariamente estadísticamente confiables, indicaron firmemente que el hecho de que todavía no hayamos alcanzado el día de pago tiene que ver con eso.

Por ejemplo, ¿cuántas mascotas de club tienen su propia cuenta de Twitter, Snapchat o Instagram? No hay mejor forma de mantener la conversación con la siguiente generación.

Sabemos que las redes sociales representan una oportunidad enorme, pero solo si los clubes recuerdan el significado de la palabra 'social'. Eso es lo que convierte a la comunicación en compromiso.

Lo que las redes sociales tienen que hacer, si se trata de atraer a las personas a los partidos, es ofrecer no solo contenido interesante, sino también que haga que las personas quieran asistir a los partidos.

Esta cuestión estuvo muy bien planteada por la jugadora de la Selección femenina de fútbol de los Estados Unidos Megan Rapinoe en una entrevista en 2019.

“Si lo único que se dice sobre nosotras es lo inspiradoras que somos para las más pequeñas, entonces nuestro plan de marketing es un completo fracaso”, dijo Rapinoe. “Háganme querer ir al partido” (Megan Rapinoe exige más mejora en el juego de las mujeres de EE. UU. 2019 párrafo 14)

Enfoques, como el del club inglés de 3^{er} nivel, Doncaster Rovers, cuya mascota tiene su propio centro de redes sociales²¹, ofrece contenido diseñado para atraer a las familias y niños jóvenes. El Gerente de marketing y comunicaciones del club, Shaun Lockwood (quien explica esto en un podcast www.aficionadoexperienceco.com), cree que segmentando su audiencia existente y potencial y luego ofreciendo contenido segmentado, el club puede asegurar que el mensaje no es genérico, sino consciente de las expectativas y deseos de los diferentes grupos dentro de su comunidad de Yorkshire del Sur.

Eso nos lleva al día de partido. ¿Cómo utiliza usted redes sociales de manera efectiva en un día de partido (e inmediatamente antes y después)?

Como se mencionó previamente, existen oportunidades para proveer información a las personas:

- cualquier cambio que pueda afectar el viaje (incluyendo obras, mal clima, cierre de estacionamientos, etc.)
- actualizaciones del cronograma del día de partido para nombrar al jugador particular que estará disponible para firmar autógrafos y sacarse fotos; e
- información sobre las actividades que suceden, con un énfasis especial en las necesidades de los aficionados

²¹ Puede encontrar el perfil oficial de Twitter de la mascota Donny Dog en el siguiente enlace: https://twitter.com/Donny_Dog_DRFC



Pero también existen oportunidades para captar diferentes grupos de aficionados. Como dice Shaun Lockwood (2020), tener contenido diseñado para los niños significa que es menos probable que se aburran durante un partido y lleve a sus padres a considerar futuras concurrencias.

Finalmente, hay oportunidades para obtener comentarios. Como se mencionó en otras unidades, hay muchas formas en las que los clubes pueden 'superar su timidez' y encontrar formas para entender lo que los aficionados piensan de sus experiencias de día de partido, lo que más importa, qué tan bien se entrega el día de partido y cómo podría mejorarse. Es muy fácil implementar una encuesta corta de 3 preguntas a través de un enlace o pedirles a las personas que prologuen cualquier comentario corto con un hashtag acordado.

Esta unidad ha logrado resumir la posición de lo digital en el fútbol y su papel en comprometer a los aficionados. Es verdad que cuando vemos las palabras 'fan engagement' en papel, en la mayoría de los casos se refiere a los desarrollos digitales, pero se debe señalar que lo digital es solo uno de los métodos en los cuales el fútbol puede agregar valor para sus seguidores.

Ejercicio:

¿Cómo podría usted utilizar lo digital para potenciar la concurrencia en los partidos para los siguientes grupos?

- Estudiantes
- Familias
- Aficionados discapacitados

4.2.3 Experiencia del aficionado: Excelencia en la gestión de los 'puntos de contacto'

Esta unidad considerará los 'puntos de contacto' y la forma en que maximizar la experiencia de cada uno puede conducir a más aficionados retenidos.

Primero, analicemos la metodología desde la cual ha surgido la idea de 'puntos de contacto': mapeo del viaje del cliente (Weir, 2018).

El mapa de viaje del cliente es una herramienta que sirve para ilustrar y visualizar la experiencia de interactuar con su organización desde el punto de vista del cliente. Es importante presentarlo como un mapa porque lo obliga a comparar la forma en la que los clientes ven sus organizaciones con la forma en la que usted la ve. Continúa diciendo que,

al entender mejor a sus clientes, se puede satisfacer y exceder sus expectativas, crear apoyo y retenerlos.

Dentro de este viaje, hay momentos en los que el cliente entra en contacto con el proveedor de negocios o elementos dentro de su control o influencia.

Un **punto de contacto** puede definirse como cualquier forma en la que el cliente puede interactuar con un negocio, ya sea de persona a persona, a través de un sitio web, una aplicación o cualquier forma de comunicación. Cuando los consumidores entran en contacto con estos puntos de contacto, tienen la oportunidad de comparar sus percepciones anteriores del negocio y formar una opinión. (Stein y Ramaseshan, 2016)

Los beneficios del fútbol adoptando este enfoque son claros. Si entendemos el viaje que realiza el aficionado respecto a asistir al partido, nos encontramos en una mejor posición para mejorar la experiencia, atraer a los aficionados y construir una confianza y fidelidad emocional.

Recuerde que el compromiso del aficionado puede definirse como todo lo que se hace para entender, respetar, proteger y hacer crecer la inversión emocional del aficionado en el club.

Por lo tanto, resulta que al entender y mejorar la forma en que el aficionado interactúa con el club, podemos realizar mejoras que aumentarán los niveles de compromiso.

Entonces, ¿cómo aplicamos esta metodología al fútbol?

De hecho, así es como nació The Fan Experience Company. Mark Bradley y Darren Young poseen amplia experiencia en el uso del Customer Journey Mapping en su trabajo con negocios fuera del fútbol. Una vez que resulta claro que hubo valor en aplicarla al 'hermoso juego', comenzó nuestro trabajo.

En 2006/07 la Liga de fútbol de Inglaterra²² nos pidió que realizáramos una investigación cualitativa sobre cómo era experimentar un partido para una familia primeriza. Para hacerlo, realizamos visitas a 30 clubes de la EFL y recolectamos datos sobre lo siguiente:

(1) los diferentes puntos de contacto que formaron el viaje de la familia primeriza

²² El sitio web de la English Football League es www.efl.com



(2) qué tan bien se consideró y se entregó cada punto de contacto contra las necesidades de la familia primeriza

Esto condujo a la creación del formulario de evaluación de la 'Nueva familia', el cual ha evolucionado en el documento que utilizamos actualmente en el Reino Unido y en Europa. (EFL, 2020)

La realidad es que hay cientos de puntos de contacto en cualquier experiencia significativa del cliente, entonces el trabajo de Bradley y Young era reducirlos a los más importantes y luego agruparlos en torno a etapas particulares de la experiencia del día de partido. Con el tiempo, han evolucionado hasta alcanzar las siguientes etapas:

- ✚ primeras impresiones
- ✚ entradas
- ✚ redes sociales
- ✚ viaje
- ✚ fuera del estadio
- ✚ minoristas/mercancías
- ✚ social/refrigerio
- ✚ en el estadio

A estos les agregamos una etapa que ha tenido un impacto **a lo largo** de la experiencia completa: los voluntarios y empleados que trabajan para el club. Para ilustrar cómo funciona, analicemos los puntos de contacto cubiertos por una de estas etapas, primeras impresiones, y compartamos algunas de las preguntas que hacemos cuando realizamos evaluaciones:

Tabla 4: Puntos de contacto cubiertos por la etapa de primeras impresiones

'Primeras impresiones' (experiencia de la Nueva familia)
<ul style="list-style-type: none">• Por favor, califique la facilidad de acceso a la información familiar relevante en el sitio web del club (donde 1 es bajo y 5 excelente).• ¿Qué información provee el sitio web del club a las nuevas familias? Por ejemplo, ¿existe una página para los aficionados nuevos, una página nueva para los aficionados o una sección familiar?• ¿El sitio web deja en claro que el club ofrece una zona familiar o puesto familiar en el estadio? Si es así, ¿qué tan bien está fomentado?• ¿Es posible reservar entradas para la zona / puesto familiar en línea (computadora desktop, smartphone o tablet)? Si no lo es, ¿es claro por qué este servicio no está disponible? Por ejemplo, ¿es para garantizar que solo las familias tengan acceso al puesto familiar?• ¿Cuál fue su método de compra?

- Por favor, describa su experiencia de compra **telefónica** aquí: (Incluyendo comentarios sobre el tiempo que le llevó, tiempo en espera, etc.)
- Por favor, describa su experiencia de compra **en línea** aquí: (Incluyendo facilidad de la compra, qué tan intuitiva fue la compra, etc.)
- **Si realizó la compra por teléfono**, ¿el representante del club se dio cuenta del hecho de que usted estaba en compañía de niños y mencionó / promocionó algún aspecto de la experiencia familiar en el club?
- ¿Cuánto **pagó** por las entradas?
- ¿Había alguna oferta especial de 'entrada familiar'?
- ¿Recibió algún tipo de información antes del partido para ayudarlo a sacar el máximo provecho de su visita, como el cronograma del día de partido, mapa del estadio, o consejo de viaje?

Fuente: elaboración propia.

Como resultado de abordar este enfoque en Inglaterra en 2006/07, resultó claro que muchas de las necesidades de una familia primeriza (o, de hecho, cualquier aficionado primerizo) no eran consideradas o cumplidas.

Una colega superior en la Premier League, Cathy Long, observó:

“Lo que los clubes necesitan es tener un botón de ‘aficionado primerizo’ en sus sitios web” (Long, 2001).

Con esto, ella quiso decir que si un club busca asegurarse de que los nuevos aficionados (incluyendo familias) obtengan toda la información que requieren y, por lo tanto, se sientan tranquilos de asistir al partido, entonces los clubes deben crear un espacio en sus sitios web para presentar esta información.

Es importante respetar la metodología del viaje del cliente tomando una perspectiva externa (es decir, el cliente) y ver el partido a través de los ojos del aficionado potencial. Por ejemplo, un padre que lleva a sus hijos a su primer partido puede necesitar tener información que no es relevante para los aficionados existentes y, en algunos casos, ni siquiera relevante para otros adultos que asisten a su primer partido.

Visitemos el sitio web de un club y veamos cómo lo hacen.

Walsall FC juega en el 4^{to} nivel del fútbol inglés. El club, fundado en 1888 (como una unión de otros dos clubes y convirtiéndose en Walsal Town Swifts) tiene una sección de ‘Familias y simpatizantes juveniles’ en el sitio web²³, donde se pueden encontrar más enlaces para la siguiente información:

Where to Sit 🏠	+
Free Football for Under-18s 📺	+
Family Tickets 👤	+
Junior Fan Zone 🎮	+
Swiftly 🐼	+
Swiftly Book 📖	+
Swiftly Toy 🧸	+
Pocket Money Items ✂️	+
Baby Changing Facilities 🍼	+
Snack Boxes 🍷	+
Enjoy the Match 😊	+

Fuente: Sitio oficial del club de fútbol Walsall [sección de familias y simpatizantes juveniles] (s. f.) Recuperado en Junio de 2020 de <https://www.saddlers.co.uk/club/junior-supporters--families/> Captura de pantalla hecha por el autor.

Traducción de la imagen

ORIGINAL	TRADUCCIÓN
Where to Sit	Dónde sentarse
Free Football for Under-18s	Fútbol gratis para menores de 18 años
Family Tickets	Entradas familiares
Junior Aficionado zone	Zona de aficionados pequeños
Swiftly	Swiftly
Swiftly book	Libro de Swiftly
Swiftly toy	Juguete de Swiftly
Pocket Money items	Artículos de dinero de bolsillo
Baby Changing Facilities	Instalaciones para cambiar a su bebé
Snack Box	Caja de refrigerio
Enjoy the Match	Disfrute el partido

‘Swiftly’ es la mascota del club, mientras que ‘Enjoy the Match’ es una campaña de EFL para crear áreas seguras y de bienvenida en los estadios para grupos como familias, donde el lenguaje adulto no se permite y donde el acceso es solo para los que acompañan a los niños.

²³ La sección de ‘Familias y simpatizantes juveniles’ de Walsall FC está disponible en <https://www.saddlers.co.uk/club/junior-supporters--families/>

Debido a que los clubes comienzan a utilizar una metodología como Customer Journey Mapping (mapeo del viaje del aficionado), y el apoyo de la evaluación de la experiencia del aficionado que The Fan Experience Company ofrece, son más capaces de anticipar las necesidades de diferentes grupos (especialmente los nuevos), lo que conduce a mayor cantidad de concurrencias. Luego el trabajo se vuelve diferente: ***¿Cómo hacer que vuelvan?***

Ejercicio:

Considere la experiencia de un aficionado existente, quizás uno al que le guste reunirse con sus amigos antes del partido, tomar una cerveza y cantar fuerte con el apoyo de su club durante el partido. Considere su experiencia.

- ¿Cuáles son las etapas de la experiencia del aficionado que le son más importantes?
- ¿En qué puntos de contacto específicos podría mejorar el club esta experiencia del aficionado?

4.2.4 Experiencia del aficionado: Innovaciones futuras

Esta unidad podría estar llena de listas de innovación, digitales y analógicas, que apuntan a ayudar a que los clubes se comprometan más con sus aficionados, pero es importante mirar primero el panorama más amplio y examinar los desafíos para los clubes, especialmente en el mundo después de la COVID-19.

Una vez que alcancemos un punto en el que los aficionados asisten nuevamente a los partidos, habremos alcanzado un punto en el que el tiempo de ocio de las personas será aprovechado y donde será difícil convencer a las personas de abandonar sus actividades hogareñas, como los deportes electrónicos y los videojuegos, servicios de suscripción y de streaming como Netflix.

El desafío para los clubes de fútbol que desean crear una plataforma para el crecimiento es maximizar lo siguiente:

1. Relevancia
2. Compromiso
3. Experiencia²⁴.

²⁴ Observe la introducción del sitio web en www.aficionadoexperienceco.com (mayo de 2020), que cubre la importancia de estos factores.



Entonces, analicemos, a su vez, cómo pueden aplicar los clubes el compromiso del aficionado en el futuro para asegurar su viabilidad, sustentabilidad en curso y crecimiento de concurrencia.

Relevancia

Este es el más importante de todos, ya que nunca ha sido tan fácil simplemente consumir desde casa, ya sea streaming, deportes electrónicos, apuestas o en la televisión. Mientras muchos grandes clubes y ligas están considerando cómo pueden monetizar los servicios digitales, el éxito está vinculado a sus logros como clubes de élite. Pero ¿qué sucede con el resto de nosotros?

Ser relevante para la comunidad y base de aficionados locales ahora es más importante que nunca. Los clubes deben encontrar una forma de desempeñar un papel en la vida de las personas. Entonces, se prevé que cada vez más clubes buscarán ser menos percibidos como clubes de fútbol y más como 'centros comunitarios', donde se atienden necesidades más amplias. Uno de los mejores ejemplos es el club Bohemians con base en Dublín-y de propiedad de sus miembros²⁵. Hoy y por más de una década, han buscado un plan de crecimiento basado en sus valores y, tomado de una entrevista con el director de Marketing y Comunicaciones, Daniel Lambert, tienen objetivos claros:

- ✚ aumentar la concurrencia
- ✚ atraer aficionados de alta calidad
- ✚ depender menos de los resultados
- ✚ volverse integral para la comunidad

Hacen esto al 'defender algo' y estos valores los han llevado a desarrollar servicios y programas que los clubes basados en 'ganar' lucharán por adoptar. Más importante, les ha ayudado a atraer y retener 'aficionados de alta calidad', es decir, no aquellos que solo asisten cuando el equipo está jugando bien, sino aquellos que "se convencen" de los valores del club y asisten 'para ser parte de algo'.

Mientras más 'devuelve' el club a la comunidad, más lo contiene, y los Bohemians (Bohs') hacen esto de formas notablemente efectivas, lo que incluye tener un poeta del club. El plazo es de dos años y el club ahora está en el segundo. A continuación, se encuentra un fragmento de un informe de prensa local.

Fue Daniel Lambert, un ex director del club, a quien se le ocurrió la idea de que el club Phibsborough debía tener un poeta en la casa.

²⁵ El sitio oficial de Bohemian FC es <https://www.bohemianfc.com/>



La mayoría de los clubes fueron establecidos como clubes sociales más que como clubes de fútbol, comenta Lambert. Hacer que los poetas y artistas se involucren en Bohemians era una forma de reconocer aquella tradición y de darles una plataforma.

“Supongo que muchos de los miembros de la base de aficionados tradicional de Bohs son de sexo masculino y no se interesarían por la poesía”, comenta Lambert por teléfono. “Y puede que un poco de esto abra sus mentes hacia el arte en una forma que es reconocible.” (Finnan, 2019)

El club también reconoce que, con la caída de la importancia de las instituciones sociales como la iglesia y los sindicatos en Irlanda, esto refuerza la razón del club para dar un paso adelante y convertirse en el nuevo ‘Centro comunitario’.

Para hacerlo, el club se ha enfocado en devolver y, para demostrarlo, toman un enfoque muy ‘local’, que incluye lo siguiente:

- ✚ dar un porcentaje del ingreso por venta de entradas de rifa a los grupos comunitarios locales
- ✚ elegir un proveedor de equipo local (más caro, pero con mayor impacto)
- ✚ tener las tartas hechas por una compañía situada a menos de un kilómetro y medio del estadio
- ✚ tener cerveza de una cervecería situada a menos de un kilómetro y medio del estadio (que ahora ha incorporado la luminaria del estadio en su branding)
- ✚ los simpatizantes que paguen un colectivo para llevar migrantes recientes a los partidos (el club paga sus entradas)
- ✚ rechazar a los patrocinadores y otros socios comerciales que no ‘encajan’ en las creencias y valores del club
- ✚ involucrarse en problemas de derechos humanos (que por lo general los clubes de fútbol evitan), como apoyar los derechos de la comunidad gay²⁶²⁷

El impacto de la comunidad ha sido mensurable, con todos los juegos vendidos, pero el impacto comercial ha sido aún mayor: han vendido €100 000 de mercancía en 2 meses (durante la cuarentena por la COVID-19): un logro notable.

El impacto de los medios también ha sido poderoso. Siempre hay una historia en Bohemians. Podría ser el comediante local famoso quien ha estado trabajando con el club para proveer clases magistrales de comedia a presos o la competencia internacional de

²⁶ Para más información, ver el artículo de la BBC (2015) “El matrimonio igualitario ahora es legal en República de Irlanda”, disponible en <https://www.bbc.com/news/world-europe-34810598>

²⁷ Quizás sea ingenuo pensar que el fútbol y la política no se mezclan, así que se espera que más clubes tomen una postura en problemas como una forma de solidificar el apoyo local y fortalecer el sentido de pertenencia social

Graffiti que el club está llevando a cabo actualmente. Su aceptación del graffiti es otro de sus 'diferenciadores'.

Al abarcar un enfoque basado en valores (**no** basado en fútbol), Bohemians son relevantes para la comunidad local, diversos en su alcance y sustentables en tiempos difíciles.

Compromiso

Como el fútbol empieza a descubrir el valor del fan engagement, veremos más innovaciones que surgen con el objetivo de fortalecer una conexión emocional del aficionado con su club. La realidad virtual y la realidad aumentada les permitirán a los aficionados estar entre los jugadores mientras se preparan para un partido, para ver cómo se preparan y aprenden ejercicios que los mantiene en forma en el partido.

En 2019, el club de fútbol South Bend Lions se anunció como una nueva franquicia en expansión de la United Soccer League (USL). El equipo debía jugar en la División de Great Lakes de la USL League Two en 2020, la liga de fútbol masculina preprofesional más grande del país.

El club enfocado en la comunidad ha sido impulsado por un grupo local de aficionados del fútbol liderado por el respetado entrenador Thiago Pinto, el director técnico del club, el consultor en comunicaciones y marketing del fútbol Chris Rivett y el propietario e inversor principal del club Ritchie Jeune.

Su enfoque para comprometer a los aficionados digitalmente es la 'próxima generación', combinando inmediatez, humor y auto desaprobación para asegurar que construye una presencia significativa en el área.

Como el partido de inauguración de su primera temporada no pudo realizarse debido a la pandemia de la COVID-19, decidieron tomar la frase 'estuve ahí', una cuestión de orgullo para los aficionados que presumieron que asistieron a partidos que definían una era y le dieron vuelta. ¿El resultado? Se produjo una camiseta que llevaba el mensaje 'no estuve ahí' y está disponible actualmente en la tienda en línea del club²⁸.

Aquí es donde la historia terminaría con la mayoría de las tiendas de los clubes, en línea o de otra forma, pero los South Bend Lions actúan de una forma que puede aclarar cómo los clubes apoyarán en el futuro a sus propias comunidades: consideran la logística de abrir www.repthebend.com para aquellas tiendas que aspiran a ser emprendedores o personas con negocios de estilo de vida/hobby con algo para vender.

²⁸ Puedes encontrarla en el siguiente sitio web: <https://repthebend.com/collections/frontpage/products/i-wasnt-there-commemorative-t-shirt-preorder>



¿Es parte del futuro del fútbol 'devolver' a las comunidades donde pueden utilizar la tienda en línea del club para vender a otros aficionados, otras personas como ellos? Uno puede imaginar cómo se pueden intercambiar los recuerdos, vender réplicas de camisetas viejas y recaudar fondos por causas que valen la pena.

Este tono de compromiso hoy continúa en las comunicaciones del club. En mayo de 2020, la mayoría de las ligas estaban involucradas en conversaciones difíciles sobre cómo se resolverían los partidos de liga sobresalientes. ¿Anulamos la liga? ¿Basamos los lugares finales en 'puntos por partido' o intentamos terminar el juego? ¡Una de las formas en que South Bend Lions considera hacerlo es tirando un dado!

Cuando se trata de desarrollos futuros en el compromiso del aficionado, es claro que los clubes encontrarán formas innovadoras de promover y promulgar su propósito y entregar valor comunitario local. ¿Cómo lo hará su club en las próximas temporadas?

Esto nos lleva la experiencia del día de partido y cómo se verá en un futuro cercano. Por supuesto, existen servicios ahora diseñados para satisfacer las necesidades de los aficionados en muchas formas, incluyendo las siguientes:

- ✚ quitar la molestia/hacerlo fácil
- ✚ crear recuerdos mágicos y duraderos
- ✚ conectar a los aficionados entre ellos
- ✚ interactuar con los aficionados
- ✚ brindar información importante

Muchos clubes ahora les ofrecen a los aficionados las aplicaciones que realizan todo lo mencionado anteriormente:

- ✓ Quitar la molestia

Es común tener aplicaciones que ayuden a gestionar las filas en las tiendas de refrigerio durante los partidos. Le dirán dónde está la tienda más cercana con la fila más corta (o le permitirán pedir desde su asiento), ya sea en el estadio o en sus alrededores externos.

- ✓ Crear recuerdos mágicos y duraderos

Actualmente hay aplicaciones en las que, si se conservan los datos, puede reconocer que es el cumpleaños del aficionado (u otra fecha importante) y utilizar ese detalle para ofrecerle al simpatizante algo especial.

Las mascotas de algunos clubes están en línea. Les envían mensajes a las familias para que sus hijos estén informados sobre las actividades y se diseñan sorpresas para mejorar su día de partido.

✓ Conectar a los aficionados entre ellos

En 2011, Sporting Kansas FC (un lado de la MLS), muy por delante de otros equipos, estaba desarrollando una aplicación que conectaría el club con las cuentas de las redes sociales de los aficionados, lo que significa que podría existir una posibilidad de que un aficionado, camino al partido, recibiera un mensaje de parte del club diciendo, por ejemplo, lo siguiente:

“Hola, Anna Notamos que tus amigos Donna y Jacqui están sentadas juntas en el Bloque A. Hay un asiento a su lado que te está esperando si quisieras mejorar tu asiento. Haz clic para aceptar la mejora y pagar la diferencia.”

El potencial de utilizar aplicaciones como esta para ayudar a que los clubes llenen los estadios atrayendo amistades e intereses comunes ayudará en el crecimiento del juego.

✓ Interactuar con los aficionados

Hace dos temporadas, Brighton y Hove Albion calcularon cuántos kilómetros había viajado cada aficionado en apoyo al club y compartieron esta información con aficionados individuales como una ‘insignia de honor’, una forma de demostrarles a sus amigos qué simpatizante tan fiel era.

De inmediato, estos datos se estaban compartiendo socialmente, ya que los aficionados competían entre ellos para demostrar quién había viajado más. Para un deporte cuyas raíces están en la identificación social, esta es una forma muy efectiva de recompensar y reconocer eso y, en el proceso, alentar las interacciones positivas-basadas en el club en base a datos objetivos.

Una temporada más tarde, un programa de radio que hablaba de fútbol nacional debatió esto y lo aplicó a los aficionados de todos los clubes²⁹.

Uno puede imaginar cómo, en el futuro, los comportamientos de competencia de los aficionados se utilizarán para captar el aspecto competitivo del aficionadodom con el resultado de que más aficionados viajen a ver partidos locales y de visita.

²⁹ Para más información, revise Stanley, A. (21 de mayo de 2019). DÍAS LEJOS Cuán lejos han viajado los aficionados de cada club de la Premier League esta temporada. TalkSport. <https://talksport.com/football/546390/how-far-every-premier-league-club-travelled-this-season-miles/>



- Brindar información importante

La inmediatez ofrecida por la tecnología digital y las plataformas de redes sociales significa que fácilmente se pueden comunicar cambios en la norma a cualquiera que compre una entrada, teniendo una aplicación o a través de la base de datos o plataformas sociales del club.

Si hay dificultades en el tráfico, los clubes pueden ofrecer alternativas. Si los estacionamientos están restringidos, se pueden ofrecer otros. Si el clima afectará los eventos planeados, entonces esto puede comunicarse con tiempo.

Más cambios importantes también son previstos, con muchos clubes que reconocen que ofrecer solo fútbol no será suficiente para garantizar su viabilidad en un mercado de ocio cambiante donde el gasto se aprovecha.

Es probable que el marketing basado en valores se convierta en la forma principal en que los clubes de todos los tamaños retengan a sus aficionados existentes y encuentran sus bases de aficionados futuras. El aspecto social del aficionadodom y el poder de identidad social pueden maximizarse mejor donde los clubes defienden algo y son integrales a sus comunidades.

Al abandonar el marketing indistinto a favor de utilizar el significado para atraer y tomar el coraje para mover el foco desde el fútbol a un mensaje más inclusivo, los clubes serán capaces de diversificar sus alcances y crear un modelo sustentable para el futuro.

Ejercicio:

Identificar 3 clubes que hayan producido aplicaciones para smartphones (apps) para sus aficionados. Comparar dichas aplicaciones y escribir una breve evaluación de las fortalezas y debilidades de cada una.

Referencias

Bradley, M. (2019) The modern Aficionado: is there such a thing? *FCbusiness*. (119), pp. 46-47. <https://cloud.3dissue.com/6374/7271/131371/fcbusiness119/index.html>

Brown, R. (2020) 'Realms of Recognition', *The Psychologist*, Vol. 6 pp. 46-49.

Brown, R. (2020) Realms of Recognition. *The Psychologist*, 6, pp. 46-49.

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=2.145083895.27445222.1588936827-1178451753.1588936827

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

Cox, C. (2019) Aficionado Focused: Valuable Factors to Create Sustainable Aficionado Engagement Amongst European Football Clubs and Leagues, unpublished master's thesis, Durham, Durham Business School

Dixon, E. (20 de mayo de 2020) "Juventus' China online aficionado event nets 11.2m viewers". *Sportspro*. https://www.sportspromedia.com/news/juventus-china-online-aficionado-event-weibo-yizhibo-wechat-douyin?utm_source=SportsPro%20Daily%20Newsletter&utm_campaign=464584ae73-EMAIL_CAMPAIGN_2020_03_17_09_21_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_8bb5026f75-464584ae73-344085201

EFL (2020) English Football League

Ellis, M. (2017) Unpublished Interview conducted by Mark Bradley, 27 de noviembre.

Finnan, S. (2019) 'At Dalymount, a Poet Writes Verse from the Sidelines'. *Dublin Inquirer* 6 de marzo [En línea] Disponible en <https://www.dublininquirer.com/2019/03/06/at-dalymount-a-poet-writes-verse-from-the-sidelines>

Lockwood, S. (2020) 'The Aficionado Experience Experience' [podcast] Series 1. *The Aficionado Experience Company* [podcast] 14 de mayo Disponible en www.aficionadoexperienceco.com/latest

Long, C. (2001) Unpublished Interview conducted by Mark Bradley s.f.



Megan Rapinoe calls for more investment in US women's game. (14 de noviembre de 2019). *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/football/2019/nov/14/megan-rapinoe-nwsl-investment-allocation-money>

Murphy, D. (19 de abril de 2020). "Man, City star Sergio Agüero teams up with BBC to teach Spanish to children". *Manchester Evening News*. <https://www.manchestereveningnews.co.uk/sport/football/football-news/man-city-aguero-bbc-coronavirus-18115302>

New partnership to provide soccer opportunities for local students. (4 de febrero de 2020). *South Bend Lions*. <https://www.southbendlions.com/2020/02/media-release-sbcsc-sbl-partnership/>

Performance communications and Canvas8. (2015), *The Future of the Sports Aficionado*, disponible en: https://www.fotball.no/globalassets/dommer/the-future-sports-aficionado_spilleregler_english.pdf

Schnatter, B. & Wilson, G. (2019). CASE STUDY: A MODEL FOR INCREASING ATTENDANCE AT STADIA 'GROWING ATTENDANCE MODEL (GAM)'. [Electronic image] *Sports Venue*. <https://sportsvenuebusiness.com/index.php/2019/09/22/case-study-growing-attendance-model-gam/>

Spencer, J. (17 de febrero de 2017) 9 Leading Football Clubs Who You Might Not Know Also Have Esports Teams. *90 min*. <https://www.90min.com/posts/4570128-9-leading-football-clubs-who-you-might-not-know-also-have-esports-teams>

Stein, A. & Ramaseshan, B. (2016). Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 8-19. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.001>

Walsall Football Club official website. [Families and Young Supporters section]. (s.f.) Extraído en junio de 2020 de <https://www.saddlers.co.uk/club/junior-supporters--families/>

Why playing football makes children better at maths. (31 de diciembre de 2018). *The Press and Journal*. <https://www.pressandjournal.co.uk/fp/news/aberdeen/1641848/why-playing-football-makes-children-better-at-maths/>

Yoshida, M., Brian, G., Nakazawa, M. & Biscaia, R. (2014) 'Conceptualization & Measurement of Aficionado Engagement: Empirical Evidence From a Professional Sport Context' in *Journal of Sport Management*, [Online] Vol 28, No.4, pp. 399-417. Disponible en DOI: <https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0199>.