

Módulo 1. Aficionado versus cliente: un amor basado en fricción, emoción e irracionalidad

Unidad 1.1

1.1.1 La historia de los aficionados

Todo lo que estamos estudiando en este curso está relacionado con el crecimiento del vínculo emocional entre el aficionado y el club (o selección nacional). Por lo tanto, es importante reflexionar sobre los orígenes del fandom: cómo han evolucionado y cómo están las cosas actualmente.

En este módulo y en otras partes del curso, hemos examinado estos factores y sus significados dentro del contexto del fan engagement. **Estamos aprendiendo que no es suficiente tener una "visión general" de los aficionados, porque a raíz de ello, la industria comete errores, ya sea al no reconocer las diferentes revelaciones del fandom o al no anticipar correctamente o responder a las necesidades cambiantes de estos grupos a lo largo del tiempo.**

Naturalmente, si bien sabemos que el fútbol es un deporte fabuloso, pareciera que la idea de que el fútbol tenga aficionados siempre ha estado entre nosotros. Sin embargo, ese no es necesariamente el caso.

En la mayor parte del mundo, el fútbol tiene sus inicios y sus raíces a finales del siglo XIX. En Inglaterra, donde el fútbol comenzó a tomar formalidad en la segunda parte del siglo XIX, rápidamente se convirtió en una parte importante de la cultura del club. El éxito o el fracaso de la selección nacional siempre ha sido un tema de conversación y, cuando se trata del rugby o el cricket, se habla de la "santa trinidad" nacional de los deportes. En otros países, este no es siempre el caso.

En Estonia, por ejemplo, el trabajo que realiza la UEFA como parte de su programa GROW¹ tiene como objetivo promover el deporte. Para ello, brinda apoyo en cuatro áreas: imagen, compromiso, participación y planificación comercial. En un país nórdico donde los largos inviernos dificultan los deportes al aire libre, es natural que el fútbol, tal como lo conocemos, no sea visto de la misma manera que se lo ve en otros países. **Por**

¹ Puede encontrar más información sobre el artículo titulado 'UEFA Grow committed to growing European football' ("La UEFA avanza y se compromete con el crecimiento del fútbol europeo") en <https://www.uefa.com/insideuefa/football-development/grow/>



lo tanto, es importante no basar nuestros argumentos en base a la imagen que se tiene del juego de la manera que lo hace Inglaterra.

La historia de los aficionados al fútbol en el Reino Unido demuestra que el concepto siempre está cambiando. Hace 25 años atrás, un aficionado al fútbol no sabría la razón por la cual su club local habría desarrollado una estrategia de participación digital, mientras que 75 años atrás, un aficionado no dudaría en sentarse en una pared alta con vista al campo de juego para obtener una mejor visión.

Así es, de hecho, como se apodaron los aficionados del FC Barcelona. Como se explica en un artículo de la web oficial de La Liga, el club jugaba partidos a principios del siglo XX en un terreno ubicado en Calle de la Industria (una calle de Barcelona en una zona industrial).

El artículo explica de dónde proviene el apodo:

El conjunto catalán tenía más aficionados de los que su estadio, que contaba con una tribuna de dos gradas, podía albergar cómodamente. Debido a la sobrepoblación, algunos aficionados empezaron a sentarse en las paredes que rodeaban el campo. La primera imagen que veían los transeúntes al acercarse al estadio, era la de los traseros de los aficionados que estaban sentados en la pared viendo los partidos. A partir de ese momento, los seguidores de los "azulgranas" pasaron a ser conocidos en catalán como "Culers" (o "Culés" en español), es decir, los que muestran el trasero. (Why are Barcelona players called 'Culés'? "¿Por qué a los jugadores del Barcelona se los conoce como 'Culés'?", 2016, párraf. 2)

El apodo de los aficionados del Atlético de Madrid proviene de la fábrica de colchones, pero naturalmente, nunca terminaríamos de compilar una lista de apodos de los clubes o los aficionados en base a la industria o las circunstancias aplicables cuando jugaron por primera vez con los aficionados de espectadores.

Una excelente fuente para aprender acerca de la historia de los aficionados, es la asociación de la Universidad de Leicester, la Universidad De Montfort y el Leicester City Football Club en el curso: El fútbol inglés: Una historia social.

El curso explica que existe poca información confiable acerca de los primeros aficionados al fútbol, y afirma que, si bien se conformaron muchos clubes en Inglaterra a fines del siglo XIX, solo algunos pocos todavía estaban en funcionamiento cuando entramos al siglo XX. Según el curso, la mayoría de los historiadores del juego afirman que los clubes que sobrevivieron estaban ubicados en áreas de mayor afluencia en las cuales "los trabajadores calificados y semi-calificados tenían el sábado por la tarde libre y podían gastar dinero para asistir a los partidos de fútbol" (Universidad de Leicester, nd, párr. 1)



La manera sugestiva y lírica en la que la introducción del curso traza la evolución del fandom es maravillosamente atractiva, y esto es lo mejor en este notable cortometraje de la multitud en un partido del Sheffield United v Bury en 1902 (The British Film Institute, 2008):

Video 1: Sheffield United v Bury (1902) | BFI
<https://www.youtube.com/watch?v=7UkVZZnrC4E>

Como explica el narrador, no es posible saber si las mujeres estaban viendo el partido, porque el área que se muestra en la película puede haber sido una sección para estar de pie (y las zonas para sentarse pueden haber sido para las mujeres). Sin embargo, la vestimenta y el comportamiento de las personas que observan el partido pueden ayudarlo a conocer más sobre ellos. ¿Cree que estas personas son trabajadores capacitados? ¿Qué pistas le brinda la película sobre los primeros aficionados registrados en la historia?

El autor del curso explica que los hombres y las mujeres de clase media habrían visto partidos en ese momento, pero probablemente desde los asientos de la tribuna. También señala que desde 1887 existe evidencia de mujeres viendo partidos del Everton FC, mientras que otros historiadores han encontrado investigaciones que confirman la asistencia de mujeres a los partidos (gratis) en 1880 y 1890. Para aquellos interesados en investigar más sobre esta área, se recomienda que revisen las referencias al final de este módulo para obtener más información sobre el curso de la historia social mencionado anteriormente.

Eso es lo que nos ayuda a comprender la evolución de los aficionados al fútbol. En Inglaterra, cuando se jugó la final de la Copa FA (generalmente a fines de la primavera), los londinenses se sorprendieron al encontrar muchos "norteños" (del norte de Inglaterra, el hogar de la revolución industrial con sus minas, fábricas y, como William Blake los describió en el famoso himno "Jerusalén", los "oscuros molinos satánicos")².

Quizás esto y las rivalidades que naturalmente evolucionaron nos ayuden a comprender la gran pasión del juego: algo que no se encuentra en los deportes de clase media en Inglaterra, como el cricket y el rugby, que siempre se han definido y caracterizado por sus comportamientos corteses y "caballerosos". Como observa el autor del curso de la historia social, los londinenses a menudo categorizaban a los aficionados de la clase trabajadora del norte como "bárbaros" (Universidad de Leicestern. d.).

Video 2: Mire el video de la película *El secreto de sus ojos - Pasión*
https://www.youtube.com/watch?v=Zq_bKjgaKEo

Es probable que la próxima generación de aficionados sea aquella de la que nuestros abuelos o padres tenían conocimiento real en vivo, porque eran parte de ella.

² Del himno "Jerusalén": la letra fue escrita por William Blake (1757-1827), poeta, escritor e ilustrador georgiano.



"Mi padre, Michael Bradley (1934) asistía a los partidos del Sunderland y a menudo escuchaba a otros aficionados hablar sobre los viajes que realizaban para asistir a los juegos en el autobús con los jugadores" (Mark Bradley).

Esto sería notable ahora en los niveles más altos del juego en los que jugó el Sunderland en 1940 y 1950 en Inglaterra, y de alguna manera demuestra hasta qué punto ha aumentado la división social entre los aficionados y los jugadores. Este es uno de los beneficios del fútbol base o de las ligas inferiores (donde aún se puede disfrutar de una bebida con los jugadores después del partido) y una de las razones por las que mucha gente lo disfruta tanto en estos días.

También es una de las razones por las que el fútbol sufre tantas percepciones externas negativas, ya que, en pocas palabras, la gente de clase trabajadora que tradicionalmente representaba a los aficionados del fútbol inglés, ahora está destinando sus bajos salarios para pagarles a profesionales con los cuales nunca podrán socializar. **Una de las maneras en las que el fan engagement puede reducir la brecha entre los aficionados y los clubes es que los jugadores se muestren como personas accesibles, "como nosotros", y esto es algo que los servicios digitales pueden, hasta cierto punto, cumplir.**

Por lo tanto, adentrarse en la historia de los aficionados y las formas en las que ha evolucionado en los diferentes países donde se juega al fútbol nos ayudará a apreciar mejor la fricción, la emoción y la irracionalidad incrustada en las motivaciones de los aficionados; y, por definición, para aquellos de nosotros que trabajamos en la industria (o que tenemos esa ambición), este enfoque nos ayudará a construir relaciones más sólidas con ellos.

Ejercicio

Realice una breve investigación sobre los orígenes del fútbol en su propio país. A partir de las pistas que pueda encontrar, ¿cómo caracterizaría a los primeros aficionados al fútbol de su país, ciudad o región?

1.1.2 Las actitudes sociales hacia los aficionados

Como hemos mencionado en el tema anterior, **las actitudes sociales hacia los aficionados al fútbol son importantes, ya que pueden influir en las percepciones externas o públicas del juego.**

Por lo tanto, debemos comprender cómo se construyen, hasta qué punto influyen en la forma en la que las personas ven nuestro juego y cómo podemos utilizar el fan engagement para influir en ellas.

El trabajo de "Fan Experience Company" ha sido muy consciente de las formas en las que el fan engagement (y el pensamiento diferente que sigue a continuación) pueden ser efectivos para suavizar las percepciones externas. En este momento, en el Reino Unido, los aficionados al fútbol se han preguntado por qué, a medida que se supera la



pandemia del Covid-19 y comenzamos a contemplar el regreso de los aficionados al estadio, se han priorizado algunos otros deportes antes que el fútbol.

Muchos han especulado que las relaciones entre ciertos políticos y ciertos deportes han favorecido a algunos y no a otros, ya que algunos deportes pudieron realizar "eventos piloto" antes que el fútbol.

Para comprender esta situación, debemos analizar el concepto de identidad social (explicado en el curso "¿Por qué "fan engagement? Definición, principios y fundamentos") y considerar las ideas específicas de los **"grupos internos"** de Tajfel (McLeod, 2019). Estos son grupos sociales **con los que una persona se identifica psicológicamente**. Naturalmente, el fútbol se puede considerar de esta manera, y está claro que la gente se identificará con su equipo a través de una amplia variedad de fenómenos.

Tajfel (1979) planteó que los grupos (por ejemplo, un equipo de fútbol) a los que pertenecía la gente eran una fuente importante de orgullo y autoestima. Estos grupos nos dan un sentido de identidad social y nos hacen sentir que tenemos un lugar en el mundo y un sentimiento de pertenencia. Por lo tanto, argumenta Tajfel, dividimos el mundo entre "ellos" y "nosotros" y categorizamos a las personas.

El artículo de McLeod explica que los estereotipos (es decir, clasificar a las personas en grupos y categorías) se basan en un proceso cognitivo normal: nuestra tendencia a agrupar cosas. Psicológicamente, al hacer esto, tendemos a exagerar las diferencias entre los grupos y las cosas que conectan a las personas del mismo grupo. Esto sustenta la teoría **"dentro del grupo" y "fuera del grupo"** de Tajfel. McLeod (2019) afirma lo siguiente:

"La hipótesis central de la teoría de la identidad social es que los miembros de un grupo interno **buscarán encontrar aspectos negativos de un grupo externo**, mejorando así su propia imagen" (párr. 5).

La historia nos ha enseñado que los puntos de vista prejuiciosos y conflictivos entre diferentes culturas y países pueden conducir al genocidio, a la guerra y a una gran lucha social, y sabemos que, cuando se aplica al fútbol, puede prevalecer el vandalismo y otros comportamientos antisociales y violentos que prevalecen en algunos grupos que fomentan el racismo, la homofobia y la misoginia.

Las actitudes sociales pueden obstaculizar seriamente el esfuerzo que hace la industria del fútbol para transmitir su contribución positiva a la sociedad misma. Podemos considerar a nuestro deporte como una forma positiva de hacer ejercicio —o participamos en él o asistimos a un partido— que impacta de manera positiva en el físico y la mente, la autoestima y la interacción social positiva. Podemos describir las distintas maneras de "retribución" que ha creado el juego y el enorme impacto de estas iniciativas.

Sin embargo, como han demostrado Tajfel (1979) y otros, aquellos que no pertenecen psicológicamente a nuestro grupo, juzgan todo de manera negativa. Entonces, cuando



la clase social de los políticos es ajena a las tradiciones de los partidos de fútbol en ciertos países, puede dificultar el crecimiento de un club o el interés en la selección nacional. El fan engagement, con su foco puesto en el crecimiento del vínculo emocional con los aficionados y la comunidad local, puede ser un antídoto para esto.

Por ejemplo, analice este caso del Everton Football Club (2020). En lugar de utilizar su diseño habitual para comunicar la alineación del equipo a través de Twitter antes de un partido importante de la Premier League, invitaron a un grupo de niños de una escuela primaria local para que presentaran el material gráfico.

Figura 1: Alineación del Everton diseñada por alumnos de la primaria



Fuente: Perfil de Twitter del Everton [Tuit del Everton acerca de una alineación presentada por estudiantes de una escuela primaria](n. d.) Extraído de <https://twitter.com/Everton>. Captura de pantalla realizada por el autor.



Si alguna organización deportiva hiciera esto, sería bienvenido, pero cuando una industria como la nuestra crea tales contrastes emocionales en la sociedad, con gestos tan imaginativos e inspiradores, el impacto en las percepciones externas puede ser significativo. "No sabía que los clubes de fútbol hacían cosas como esta" sería una respuesta típica.

Existe un fundamento para creer que el fútbol en Inglaterra padece las percepciones que se crearon en torno a la Segunda Guerra Mundial (1939-45), durante la cual el gobierno británico, que le temía al comunismo y a las concentraciones de grandes grupos de hombres de clase trabajadora, aplicaba fuertes medidas de seguridad cada vez que estos grupos se reunían. Naturalmente, una de las prácticas castigadas fue la de los partidos de fútbol, y es comprensible que una escuela de pensamiento que favorece la mano dura y que muchos aficionados aborrecen, tenga sus raíces en la sospecha intrínseca de que los aficionados al fútbol eran parte de una amenaza comunista revolucionaria.

Entonces, cuando se revisa la historia del aficionado al fútbol en Inglaterra, y se tiene en cuenta este razonamiento relacionado con las medidas de seguridad y la mano dura, se puede evidenciar cómo las actitudes sociales hacia el fútbol se han desarrollado y han tomado una dirección negativa.

Por el momento, para muchos países del mundo y muchos clubes, ligas y asociaciones que defienden el juego, esto representa una barrera muy grande para el fan engagement porque, a diferencia de otros clientes que no pertenecen al ámbito del fútbol, ellos comienzan con un campo de juego nivelado —una hoja de papel en blanco. **Pero cuando se trata de construir una relación con los aficionados al fútbol, partimos de un enfoque negativo.**

Sin duda, el comportamiento antisocial sigue siendo un problema en el fútbol, se sabe que algunos países experimentan grandes problemas, como por ejemplo, cierres de estadios, multas y verdaderas dificultades. Sin embargo, como el fútbol es simplemente un microcosmos de la sociedad en general, no sucede lo mismo en todos los clubes, ligas y asociaciones. La realidad es que existen problemas, pero en general, el fútbol es un lugar seguro, acogedor y el juego "le devuelve" a la sociedad todo lo que ella le brindó de formas imaginativas, notables y eficaces.

Entonces, si usted está desarrollando una estrategia del fan engagement para un club, liga o asociación, ¿cómo la puede mejorar para que suavice, mejore o anule las percepciones externas negativas? Ampliar el enfoque para que no solo abarque a los aficionados tradicionales del fútbol sino también a grupos específicos de mujeres, niños, familias y aficionados discapacitados, o darles la bienvenida a los aficionados visitantes nos ayudarán a diversificar y hacer crecer nuestros propios clubes, y también a desafiar los estereotipos que continúan afectando actualmente nuestros esfuerzos.

Ejercicio:

¿Cree que en su país las actitudes sociales son en gran medida negativas o positivas hacia el fútbol? ¿Tiene evidencias que respalden su hipótesis? ¿Cómo aborda esta situación su Asociación Nacional (FA)? Incluya un ejemplo de este trabajo en su tarea.

1.1.3 La evolución de la relación club/aficionados

Los cursos "¿Por qué 'Fan Engagement'? Definición, principios y fundamentos" y "Fidelización de los aficionados" han analizado el concepto de aficionado en detalle. En este curso vamos a ver la aplicación de esta información en algunas situaciones reales, para que el estudiante pueda aplicar la teoría al mundo real de los negocios o al fútbol.

En este tema, analizaremos la relación entre los aficionados y su club y veremos cómo el enfoque del fan engagement puede fortalecer la relación y reducir la distancia entre algunos grupos de aficionados.

En primer lugar, debemos reconocer nuevamente que los aficionados no son simplemente un grupo genérico de seguidores. La verdad es —especialmente ahora, en un mundo más igualitario y diverso— que la base de seguidores de un club común y corriente, especialmente en Europa occidental, representa mucho más a la comunidad en la que opera el club.

En este sentido, la relación de los aficionados al fútbol con sus clubes y selecciones sigue caracterizándose por ser más distante que la relación entre una empresa ajena al fútbol y sus clientes. Por supuesto, esto se debe a la naturaleza emocional de la conexión, pero no significa que siempre tenga que ser remota o distante.

Cada grupo de aficionados tiene una relación diferente con los clubes. Los grupos "ultras", como veremos en otras secciones de este curso, pueden haber evolucionado como resultado de percepciones negativas del juego, por ejemplo, las medidas de seguridad excesivamente pesadas e innecesarias que se les aplicaron o la rápida comercialización del juego a finales de los 90 y en el siglo XXI. Otros, como hemos visto en Polonia y Alemania, por ejemplo, se inspiran en intereses políticos y pueden ser de extrema derecha o antifascistas.

En Italia, por ejemplo, si un miembro de estos grupos se conecta demasiado con el club puede provocar una sensación de traición. Por ejemplo, si un club le consulta o invita a un representante de los "ultras" a trabajar con ellos, los miembros más fundamentalistas del movimiento ultra del club pueden percibirlo como una traición.

Pero estos asuntos rara vez son simples y generalizar es peligroso. El autor inglés Tobias Jones, en una entrevista en 2019 sobre su libro *Ultra: El submundo del fútbol italiano* (Jones, 2019), colocó a los ultras en contexto al aceptar que nunca podría entenderlos realmente sin estar con ellos y experimentar sus vidas.



El siguiente extracto es muy instructivo para comprender no solo qué motiva a los ultras, sino también por qué a veces son inescrutables, no se los comprende del todo y, como resultado, se los considera una influencia totalmente negativa cuando en realidad, mucho de lo que hacen tiene efectos positivos y socialmente beneficiosos.

En varios aspectos, esta historia no está relacionada con el fútbol en absoluto, sino con un retrato de una subcultura italiana perdurable que se ha inspirado en él. Durante más de 50 años, los ultras han convertido la *curva* (los extremos "curvos" detrás de la portería) en espejos de feria de la sociedad italiana, ya que mostraban un reflejo y una distorsión del país. **Por medio de los ultras podemos entender no al fútbol como tal, sino por qué significa tanto para la gente y por qué un simple rectángulo de césped puede inspirar el fundamentalismo religioso.** A veces se los compara con los punks, los Hell Angels, o las *barras bravas* sudamericanas y existen características de todos esos grupos dentro del movimiento en evolución. Pero, en realidad, es un fenómeno de origen completamente italiano, que se basa en acontecimientos más profundos de la historia italiana.

Sin embargo, es la antítesis de un movimiento nacional. La piedra angular de cada grupo ultra es la topofilia (amor por el lugar) o el *campanilismo* (el apego al campanario local). Un ultra es un patriota de su parcela, de un pueblo, ciudad o suburbio específico. Se trata del arraigo y la pertenencia: el tipo de orgullo que persuade a las personas a jactarse de que su lugar olvidado es en realidad *caput mundi*, la "capital del mundo".

Durante décadas, los ultras han estado relacionados con asesinatos, personas desaparecidas, trabajos bancarios y tráfico de drogas, aparte de las peleas casi rutinarias y los pequeños robos que ocurren en los días de partido. Sin embargo esas *cronache nere* – "crónicas negras" – representan parcialmente el ultra mundo. Busqué activamente una *curva*, o terraza, que pudiera equilibrar la balanza, o incluso ofrecer algunas "crónicas blancas" también.

Había escuchado que Cosenza, una ciudad pequeña e ignorada en el sur, era un lugar donde los ultras ocupaban edificios confiscados a la mafia, y refugiaban a cientos de inmigrantes e italianos indigentes. Los ultras de Cosenza habían abierto un banco de alimentos para los pobres y habían creado el primer parque infantil de Italia para niños discapacitados. Uno de los aficionados más influyentes de la *curva* fue un fraile franciscano. En una época en la que muchos se inspiraban en el fascismo, Cosenza era fervientemente antifascista. Si alguien estaba buscando un lugar para contrarrestar el estereotipo de los ultras, Cosenza era el indicado. (En casa con los ultras de Italia, 2019, párr. 2-4)

En el ejemplo anterior, no existe la evolución real de una relación, sino simplemente la necesidad de que los clubes comprendan a estos aficionados y sus motivaciones y, cuando sea posible, aprovechen las actividades positivas y celebren el "amor por el lugar" que los conecta.

En los países que no cuentan con una cultura ultra consolidada, como en el caso de Inglaterra, se puede rastrear más fácilmente la evolución de la relación formal entre aficionados, aunque sus orígenes todavía son cuestionados.

En una entrevista con el académico deportivo Sean Hamil en el 2020 (ver el curso "Fidelización de los aficionados"), discutimos que la necesidad de administrar la venta de entradas para los partidos "de visitante" (para los cuales los aficionados viajan a ver jugar a su equipo en los estadios de diferentes clubes, no solo el suyo) en la década de 1950 surgió, tal vez, cuando los clubes y los aficionados se vieron obligados por primera vez a interactuar entre sí, especialmente cuando el dinero cambiaba de manos y era necesario contabilizarlo. **El surgimiento de grupos de aficionados independientes, consejos de aficionados, fideicomisos de seguidores y clubes respaldados por los seguidores tiene su origen en estas transacciones básicas.**

Por lo tanto, los clubes tienen que operar en muchos entornos diferentes, que varían entre las culturas ultras extremistas de Italia y las relaciones más comerciales de la Premier League, por lo tanto, **los estudiantes deben comprender que se deberán adoptar diferentes estrategias para las diferentes culturas.**

Ejercicio:

¿Cómo caracterizaría la relación entre su club y sus aficionados? Identifique un obstáculo para mejorar la relación.

1.1.4 El "aficionado moderno"

En el curso "Fidelización de los aficionados", analizamos al aficionado moderno y al hecho de que ya no se lo puede definir simplemente como alguien que asiste a los partidos para apoyar a su equipo o que lo sigue por la televisión.

Las características del fandom son tan variadas en estos días que enumerarlas es una tarea muy difícil, y más lo es comprender cómo involucrarlas a todas de manera efectiva.

Mi iniciación en el fútbol comenzó con viajes en autobús a los partidos dos o tres veces por temporada con mi padre. Sin embargo, el vínculo con mi club comenzó antes. Yo era un niño pequeño cuando el Celtic y luego el Manchester United se convirtieron en los primeros clubes británicos en ganar la Copa de Europa (ahora la Champions League) y aunque solo tenía 3 años cuando sucedió, los integrantes del equipo inglés que ganaron la Copa del Mundo de la FIFA en 1966, se convirtieron en mis primeros héroes. Quería una camiseta del West Ham que reflejara mi amor por Geoff Hurst. Quería una camiseta del Manchester United con el cuello blanco liso para demostrar cuánto me gustaba Bobby Charlton y también me encantaba leer sobre los Lisbon Lions: en su mayoría chicos locales



de Glasgow que obtuvieron su famosa victoria en 1967 de la que todavía se habla al día de hoy.

Todas estas eran historias de gloria, no de derrota o decepción. El equipo de mi papá (Sunderland) no estuvo ni cerca de la gloria y no ganó muchos partidos más. Pero lo amaba y, en 1969, mi tío se ofreció a llevarnos a los dos a un partido en el Roker Park contra el Chelsea. En ese momento jugamos mal y el 0-0 que presencié fue bastante premonitorio ya que fue una temporada que terminó con el descenso del equipo a la segunda división.

El día después del partido, mi papá estaba desconsolado. Ese fue mi primer partido y él esperaba que fuera uno bueno y que yo, con 6 años, eligiera ser aficionado de su equipo. Al ver lo triste que estaba, aparentemente le dije a mi madre que también debería ser aficionado del Sunderland para poder empatizar con mi padre y así fue como empezó todo para mí.

Mi hijo nació en 1995 y, en ese momento, mi equipo, el Sunderland, estaba construyendo su nuevo estadio. Entonces, cuando abrió en 1997, compré un ladrillo conmemorativo, para que su nombre y fecha de nacimiento estuvieran conectados para siempre con el club del cual esperaba que sea aficionado. Pero nació en Bradford, Yorkshire, a unos 150 km de distancia. A lo largo de los años, siempre ha sido solidario con la causa de su padre, pero él creía que era más importante, como los aficionados italianos describen en este módulo, demostrar su "amor por el lugar" siguiendo a su club local.

Con 25 años aún disfruta ir a los partidos. Viaja cientos de kilómetros para ver jugar a su equipo y su amor no está condicionado a que el equipo gane, sino a la conexión que lo une con su ciudad de nacimiento.

Pero cada uno de sus mejores amigos tiene una relación diferente con el fútbol. Se describen a sí mismos como aficionados, como hinchas, pero la naturaleza de su relación con el fútbol es diferente.

Uno de sus amigos ve los partidos en su teléfono móvil, MacBook, computadora de escritorio o tablet. Los ve desde su casa. Los ve en un bar con sus amigos. Los ve cuando está en la universidad. No va al estadio a ver los partidos. No es un aficionado que va a la cancha. Es simplemente alguien que mira fútbol.

Otro de los amigos de mi hijo juega al FIFA 20. Lo juega junto con otros amigos. Juega de forma remota con otras personas del país y otras partes del mundo. Pero así y todo, él se describe a sí mismo como un aficionado al fútbol.

Y a su vez, tiene un amigo que juega al fútbol de fantasía. Cada semana mira los resultados y sigue los partidos porque es importante para él que su portero no deje que entre la pelota a la portería, que sus defensores también lo impidan y que sus delanteros anoten goles. Pero todos esos niños se describen a sí mismos como aficionados al fútbol. Antes, podíamos interactuar con nuestros aficionados



el día del partido, o por medio de anuncios que se hacían en la cancha, incluso viajábamos con los jugadores en el autobús, ¡en persona! (Mark Bradley)

El aficionado moderno puede realizar algunas o todas de las siguientes actividades:

- **Asistir a los partidos**
- **Mirarlos por televisión**
- **Jugar por streaming**
- **Jugar fútbol de fantasía**
- **Jugar al FIFA**

Pero, en las diferentes secciones del informe 'Modern Football Fan 2.0' de la Copa 90 (2019), queda en evidencia el cambio exponencial que ha habido en los últimos tiempos, tanto en el concepto de fandom como en el papel del fútbol en la manera en la que lo consumimos, lo seguimos y en la que compartimos los buenos tiempos de nuestro equipo.

Existen dos áreas clave: el auge del fútbol femenino y el desarrollo del fandom.

Aunque el fútbol femenino ha estado entre nosotros desde el siglo XIX, las barreras tradicionales que ha enfrentado el movimiento por la igualdad durante décadas le han impedido igualar el desarrollo del juego masculino. Desde su prohibición en Inglaterra en la década de 1920 hasta la actualidad con la exclusión de por vida de Keramuddin Keram (el presidente de la Asociación de Fútbol de Afganistán) por parte de la FIFA y luego de informes que revelaban que había amenazado y agredido sexualmente a jugadoras, el fútbol femenino se renueva con vigor y determinación, y sus seguidores se deleitan con esta fuerza recién descubierta.

En un sentido más general, las siguientes **representan las evoluciones observadas en el juego en el momento del informe de la Copa 90 (2019):**

1. Los aficionados desean una mayor inmersión mientras ven fútbol. Quieren "vivir la experiencia" como nunca antes. Los clubes como el Doncaster Rovers, que invitan a los aficionados más leales a sentarse en el banquillo durante el calentamiento previo al partido, de alguna manera responden a ese deseo, pero aún queremos que el fútbol adopte lo que está haciendo la Fórmula E (los aficionados pueden "recargar" digitalmente los coches de carreras para darle ventaja a sus pilotos).
2. Algunos aficionados son suspendidos debido al uso de lenguaje discriminatorio y comportamiento agresivo. SI bien este comportamiento pudo haber sido tolerado (lo que llevó a que las percepciones públicas externas del juego sean negativas), ahora los propios grupos de aficionados lo rechazan, y los clubes, alentados por esta iniciativa, utilizan las redes sociales para "rechazar" a estos seguidores.

3. Los aficionados ahora exigen la responsabilidad de los clubes, ligas y asociaciones con el propósito de eliminar los elementos negativos del juego.
4. Se está promoviendo la capacidad y el potencial del fútbol para unir a los diferentes aspectos de la sociedad. El día del partido ahora es bien recibido por personas de diferentes orígenes (étnicos, socioeconómicos, entre otros.), e incluso los grupos como por ejemplo, las familias ahora son consideradas segmentos importantes con necesidades específicas. Los jugadores ahora apoyan abiertamente el movimiento "Black Lives Matter" al "arrodillarse" antes de los partidos, y esto cuenta con el apoyo de las emisoras y los patrocinadores comerciales (observe los cambios que están haciendo algunas empresas de televisión para conformar equipos de comentaristas y expertos más diversos), con el resultado de que el cambio real ahora es posible y ocurre todos los días.
5. Si bien la campaña Rainbow Laces (a favor de la diversidad) ayudó a fortalecer la aceptación, ahora existe una mayor conciencia con respecto a la necesidad de abordar la masculinidad intrínseca al juego. En la Premier League, por ejemplo, todavía ningún jugador ha declarado públicamente su homosexualidad.
6. Ahora están surgiendo nuevas fraternidades, que se están redefiniendo y son diferentes a las de los aficionados tradicionales acérrimos. Incluso se los podría describir como los "nuevos ultras", y un buen ejemplo serían los "aficionados de alta calidad" del Bohemian FC de Dublín que el club atrajo debido a su compromiso con la comunidad y sus valores sólidos auténticos y significativos.
7. Los partidos nacionales de China han experimentado un tremendo crecimiento y es probable que esto continúe. Mientras que en la actualidad algunos de los grandes del fútbol europeo están desarrollando sus carreras en China, pronto veremos a jóvenes talentos que optarán por desarrollar sus mejores años de carrera en el Lejano Oriente.
8. Actualmente hay más empatía y aprecio por la ascendencia de un jugador. En lugar de tildar a un jugador de "africano" o "negro", la gente está interesada en saber cuál es el lugar de origen del jugador, cuál fue su trayectoria y cuáles son los aspectos de su cultura. Un ejemplo de esto es la forma en la que los jugadores jóvenes de diferentes países han sido aceptados en las escuelas de Estonia como parte de su programa UEFA Grow, dándoles una oportunidad para aprender sobre la cultura y la diversidad. El FC Nordsjælland, se comprometió a brindarle a los jugadores africanos no solo una carrera futbolística, sino también, en caso de que fracasen, una educación profesional.
9. El fútbol se está convirtiendo en la "musa más candente de la moda" y está inspirando nuevas tendencias, especialmente entre las mujeres. Los clubes y los diseñadores están diseñando prendas que atraen también a otra clase de público. Incluso existe lo que la Copa 90 (2019) denomina "entreplayeurs" (jugadores emprendedores) basado en la palabra "entrepreneurs" (emprendedores), para referirse a aquellos que establecen negocios a lo largo de sus carreras. El jugador del Manchester United, Jesse Lingard, está trabajando



con jóvenes emprendedores de la moda de Depop para promover su propia gama de ropa, mientras que David Beckham fue el primero en tener sus propias marcas de ropa y perfumes.

Naturalmente, existen algunos desafíos para quienes administran el fútbol. Por ejemplo, los editores del informe de la Copa 90 comentan que les resultó difícil, en 2019, encontrar suficientes imágenes de jugadoras de alto perfil para ilustrar su documento – **por lo que es importante que, si las asociaciones, ligas y clubes desean involucrar a los aficionados modernos, entiendan y actúen sobre estos nuevos movimientos y formas de pensar.**

Ejercicio:

Elija uno de los ejemplos anteriores del informe de la Copa 90 e ilustre cómo esta manifestación del aficionado moderno está presente en su club, liga, asociación o país. Describa lo que está sucediendo y demuestre cómo está produciendo un cambio positivo.

Unidad 1.2

1.2.1 ¿Quién es un aficionado y qué es el fandom/conjunto de seguidores? El desarrollo de la identidad

En el 2019, poco antes de las elecciones generales del Reino Unido, el presidente y propietario de un club de la tercera división del fútbol inglés declaró que, a menos que los aficionados del club votaran por el partido de su preferencia, el club se vendría abajo (McGreavy, 2019).

Para algunos estudiantes, conscientes de las actividades despóticas, y a veces, criminales de la gente del fútbol (ver Blatter, Platini), esto no será una sorpresa, pero en Inglaterra, la tierra de la "conducta caballerosa" (comportamiento respetuoso) y la tolerancia, decirle a un aficionado a quién debería votar es muy controversial.

Resultó que ese partido ganó las elecciones generales y el propietario no sacó todo su dinero del club, pero me hizo reflexionar acerca de cómo el dueño de un club puede tener una opinión muy limitada de la gente que apoya al club y la importancia del fan engagement para demostrar la diversidad de apoyo que disfruta un club.

Evidentemente, algunos propietarios ven su gestión como un feudo y hacen lo que quieren, como si dirigieran un reino medieval. Sin embargo, esto no es compatible con el crecimiento de un club, ya que (además de ser anti-democrático) aísla a algunos grupos y crea divisiones, cuando en realidad, el verdadero objetivo del dueño de un club debería ser utilizar el poder del club para atraer a grupos locales y brindarles un conjunto claro de creencias o valores y un claro sentido de pertenencia.

FC Codru Lozova³ es un club de fútbol moldavo con sede en Lozova, Moldavia. El equipo juega en la División Nacional de Moldavia, la máxima categoría del fútbol en esta parte del mundo. Desafortunadamente, mientras construían su nuevo estadio, tuvieron que jugar en otro que quedaba a más de una hora de distancia en auto. Debido a esta situación, al club le resultó difícil convencer a los aficionados para que asistan a los partidos a apoyar al equipo.

Tradicionalmente, los clubes experimentan su mayor asistencia a los partidos de Moldavia cuando el club está luchando por el título, juega contra sus mayores rivales (el FC Zimbru de Chisinau contra el FC Sheriff Tiraspol, por ejemplo) o cuando juega los partidos de la UEFA. Por este motivo, el Oficial de Desarrollo Comunitario del FC Codru, Mihai Burciu (como parte del programa⁴, UEFA Grow, descrito en otra parte de este certificado) está elaborando una estrategia para abordar esta situación.

³ <https://www.facebook.com/CSCodruLozova/>

⁴ Puede encontrar más información sobre la UEFA Grow comprometida con el crecimiento del fútbol europeo en <https://www.uefa.com/insideuefa/football-development/grow/>



Comenzó por investigar las opiniones y descubrió que la gente no estaba interesada, no solo porque el equipo jugaba muy lejos, sino también porque siempre perdían. Ahora está buscando vincularse de otra manera, por el sentido de pertenencia y el compromiso, incluso piensa invitar a los residentes locales a pintar, decorar y limpiar el nuevo estadio, al que pronto se mudará el equipo.

Luego de haber promovido esta actividad en Instagram, Mihai estaba feliz de haber conseguido 300 nuevos seguidores en una ciudad con solo 6.000 residentes, y de saber que muchos más asistirán a los partidos. Se espera que su nuevo vínculo con el estadio de lugar a una nueva forma de ver el fandom, basada en el amor por el lugar más que en el equipo o el rendimiento del equipo.

Lo más importante de este proceso es involucrar al ayuntamiento local, al alcalde y a los administradores cívicos locales y mostrarles cómo el club puede representar bien el área y proporcionar actividades para mejorar la salud física y mental de sus residentes. Mihai está utilizando su experiencia para crear una forma del fandom que no es la tradicional, pero que tendrá que convertirse en la norma para los clubes, ya que el éxito dentro del campo de juego no será el factor clave para que asistan los aficionados.

Ya hemos estudiado el concepto de fandom y el de aficionado en el curso "¿Por qué "fan engagement"? Definición, principios y fundamentos" pero, ¿cómo actuamos en base a estos conocimientos? ¿Cómo utilizamos esta información para involucrar a las personas y hacer crecer nuestros clubes?

Es importante que la gente se involucre. Hablar con la gente sobre sus percepciones acerca del club, hacer coincidir estas percepciones con la realidad y luego actuar en consecuencia es muy importante.

Dan Lambert del Bohemian FC y Stuart Fuller del Lewes FC estuvieron en situaciones en las que se necesitaba un cambio y, en ambos casos, su postura fue reconocer la ausencia de factores clave de apoyo y asistencia (victorias, éxito, reputación, entre otros) Se puede escuchar la opinión de cada uno de ellos acerca de esto en el podcast "The Fan Experience".

Aquí está el enlace para acceder al podcast:
<https://fanexperienceco.com/resources/podcasts/>

En el caso del Bohemian, los aficionados tenían percepciones negativas, ya que contaban con un estadio con, efectivamente, dos bandos condenados y no aptos para espectadores. El fútbol de asociación no es el primer deporte en Irlanda: tanto la unión de rugby como la GAA (Asociación Atlética Gaélica) (deportes nativos de Irlanda, el hurling y fútbol) predominan tanto en número de espectadores como en posición social. El fútbol no es el juego de los profesionales sino, como le dijo una vez Fran Gavin a



Mark, director ejecutivo de la Liga de Irlanda, "la actividad de quienes viven en los 'back-to-backs"⁵.

También existe el concepto que hace referencia al hecho de que los clubes ingleses siempre han sido apoyados por aficionados irlandeses. Los mejores jugadores irlandeses suelen dejar su tierra natal para jugar al fútbol en Inglaterra o Escocia, y muy pocos desarrollan sus carreras en su país mientras juegan también para la selección nacional. Los aficionados del Bohemian necesitaban una propuesta diferente, por lo que, con la ventaja de que el club era propiedad de sus socios y estaba dirigido también por ellos, se estableció un club definido por sus creencias, valores y acciones comunitarias positivas.

Si bien el club a veces ha logrado el éxito en la cancha, sus niveles estratosféricos de crecimiento actuales (el estadio está repleto, los ingresos comerciales y de entradas están en niveles récord y las percepciones externas nunca han sido tan altas) han llevado al concepto de lo que Dan Lambert describe como **"el aficionado de alta calidad", es decir, el aficionado que se motiva por ser parte de algo, más que por el aporte superficial y efímero del equipo.**

El Lewes FC, del que Stuart Fuller es actualmente el presidente, es un club de la séptima división del fútbol inglés, ubicado en una ciudad cercana al mar, cerca de Brighton, al sur de Inglaterra. Como ya hemos explorado en este certificado, tiene los desafíos propios de un club pequeño y fuera de la liga de propiedad comunitaria. Muchos aficionados en esa parte del mundo apoyarían a un equipo de la Premier League como el Arsenal, el Tottenham Hotspur o el Chelsea, o, debido a que su nuevo estadio fue inaugurado en el 2011, tal vez al estar a pocos kilómetros del camino a Brighton y Hove Albion, podrían unirse a otros 27.000 aficionados para ver un nuevo equipo de la Premier League.

Incluso existe el atractivo de pasar un día a la orilla del mar, en un lugar no muy lejano. Por lo tanto, el club tuvo que reconocer que el fútbol por sí solo no sería suficiente para atraer, involucrar y retener a suficientes aficionados para que les resulte viable o autosuficiente. Lo lograron creando una identidad única que trascendió el fútbol y lo llevó donde se encuentra en la actualidad, ya que el club es conocido por ser el primero en establecer presupuestos similares para sus equipos masculinos y femeninos. El club ahora es conocido como el "Equality FC" (El club de fútbol de la igualdad) a nivel internacional, pero para sus aficionados todavía es el Lewes FC.

En estos enfoques, se puede ver claramente el desarrollo de una nueva forma de fandom: una construida sobre la base de ser parte de algo más que el fútbol. Un conjunto de creencias, valores, el apoyo a una causa o simplemente la manera de hacer las cosas, ofrece una oportunidad real y alcanzable para que los clubes (especialmente los que se encuentran fuera de la elite) atraigan atención e interés y creen una base de aficionados.

⁵ Vivienda adosada de bajo costo, común en las áreas pobres y / o de clase trabajadora de las principales ciudades de Irlanda.



Comprender la naturaleza de los aficionados y el fandom no tiene por qué ser una tarea necesariamente reactiva. Como hemos ilustrado con estos ejemplos, puede crearlo de forma proactiva de diferentes maneras, para no depender de los resultados del fútbol.

Ejercicio:

¿Existe algún club en el sistema de liga de su país que haya desarrollado una identidad para ofrecerles a los nuevos aficionados algo más que fútbol?

Describe exactamente lo que están haciendo para diferenciarse y explique cómo esto los está ayudando a atraer, involucrar y retener a los aficionados para que no dependan del desempeño del equipo.

1.2.2 El alcance de un espectador: Segmentos/tipos de aficionados

En términos estrictamente comerciales, si puede comprender lo que es importante para un cliente y puede cumplirle esa necesidad todos los días, es probable que descubra que los niveles de participación del cliente van aumentando con el tiempo. **Por supuesto, sería un error "adivinar" lo que les importa a los aficionados sin preguntarles, ya que (1) existen razones complejas para vincularse con un club y para asistir a los partidos, y (2) existen diferentes tipos de seguidores en nuestra base de aficionados y es probable que tengan diferentes motivos para asistir al club.**

Por lo tanto, comprender **cómo está compuesta su base de aficionados es importante para un club** o asociación nacional que desee prosperar. Este tema analiza esta situación desde varios ángulos, brinda un ejemplo de cómo una asociación nacional ha abordado un aspecto particular de este desafío y establece claramente **los beneficios, en términos de mayores niveles de retención, re-compra y promoción.**

En primer lugar, es importante señalar que se trata de una tarea tanto cultural como estratégica. Claro, en estos días todos aprecian la importancia de comprender el sistema CRM (gestión de relaciones con el cliente), consulte el curso "Fidelización de los aficionados" y el ejemplo (a continuación), pero esto no se trata simplemente de gestionar datos. También se trata de desarrollar una cultura en la que los clubes y las asociaciones nacionales **no hagan suposiciones sobre lo que puede importarle a los aficionados. Aquí también hay implicaciones de liderazgo que también impactan en cosas** como en la forma en la que interactuamos con los aficionados cuando tienen preguntas, problemas y sugerencias de mejora.

Los que ayudan a los clubes a aumentar sus ingresos son los aficionados del equipo rival: aquellos que siguen a su equipo por todo el país y que podrían venir al estadio de su club durante al menos un partido por temporada.

Este es un muy buen ejemplo que ilustra la necesidad de combinar la estrategia con la cultura porque, si bien los seguidores visitantes (la tribuna del rival en el estadio)



pueden generar muchos ingresos, también están asociados con todas las contradicciones que genera la rivalidad. Si bien, el ruido, el color, las banderas y las canciones de los aficionados visitantes pueden crear una experiencia increíble de inmersión, la antipatía entre los aficionados locales y los visitantes también puede dañar la experiencia de otros grupos importantes (inclusive la de los aficionados discapacitados que pueden ser seguidores del equipo local, pero debido a la falta de instalaciones en el estadio del club (que sigue siendo un gran problema en todo el mundo), se ubican delante de los aficionados visitantes).

Lo que no queremos es que los clubes no intenten atraer a los aficionados debido a estos riesgos. **Realmente necesitamos un equilibrio moderado que reconozca la importancia de los aficionados visitantes, que atraiga, involucre y retenga a los seguidores, y maneje bien cualquier incidente de comportamiento antisocial.**

En Inglaterra, por ejemplo, los clubes anfitriones retienen hasta el 95% de los ingresos por entradas generadas por los aficionados visitantes, entonces, ¿por qué un club con recursos limitados renunciaría a los ingresos adicionales que podría traerle esto?

Una buena estrategia sería investigar las necesidades que tienen los aficionados. Eso es algo que la EFL (la Liga de fútbol inglesa) ha hecho durante la última década: recopilar los comentarios de los aficionados visitantes sobre sus experiencias de viaje y las comparte con los clubes anfitriones. Esto ayudó a identificar aquellos factores sobre los que el club anfitrión tenía control o influencia y que eran más importantes para los seguidores visitantes (por ejemplo, la calidez de la bienvenida, la calidad de la experiencia social y de los refrigerios, la comodidad, la vista en el estadio, y la libertad de organizarse para que se puedan establecer pancartas, banderas y cualquier otra cosa que manifieste su pasión sin la intervención de las fuerzas de seguridad).

Como resultado, los clubes ahora tienen una comprensión más refinada de lo que les importa a los aficionados que, de hecho, son los más leales de todos.

Lo que esto ha demostrado es que, en efecto, **existen tres tipos de aficionados visitantes en la EFL en Inglaterra:**

1. los que intentan asistir a todos los partidos visitantes,
2. aquellos que eligen partidos de acuerdo con una variedad de factores (algunos controlables y otros no), y
3. los que no viajan a partidos visitantes.

Es importante saber que la asistencia del primer grupo no es segura (especialmente ahora que los viajes para asistir a los partidos aún no están permitidos según las regulaciones del Covid-19 en el Reino Unido), los segundos dos grupos ofrecen oportunidades: en primer lugar, pueden utilizar los comentarios del primer grupo que se transmiten de "boca en boca" para alentar a los del segundo grupo a que vengan a los estadios a vivir las mejores experiencias como visitantes y, en segundo lugar, agradecer a los clubes y compartir las mejores prácticas, para que aquellos que nunca han asistido a partidos como visitantes sepan que es una experiencia increíble.



Analicemos otro enfoque de la variedad del fandom: aquellos que son miembros de la Asociación Nacional y aquellos que participan (es decir, jugadores, entrenadores, árbitros y otros voluntarios). ¿Podría una asociación nacional identificar oportunidades a través de la apreciación geográfica de dónde se encuentran estas personas?

La asesora y autora de Sports Data Management, Fiona Green, realizó una tarea de este tipo en Polonia (Green, 2018), donde, a través del análisis de datos, pudo demostrarle a la PZPN (la Federación Polaca de Fútbol) la ubicación de sus antiguos miembros y luego la ubicación de sus participantes.

Debido a que la afiliación a la PZPN garantizaba las entradas para los partidos de la selección nacional masculina, los primeros datos mostraban las regiones del país donde había mayor o menor interés en esto; el mapa de participación mostraba dónde vivían todos los voluntarios.

La comparación le permitió a la PZPN identificar dos regiones donde había oportunidades para aumentar la participación a través del perfeccionamiento de más entrenadores y el establecimiento de clubes de fútbol base/comunitarios.

También les permitió identificar dos áreas que Green (2018) describió como "áreas de destino principales para las ventas de afiliaciones", ya que había altos niveles de afiliación a la PZPN en esas áreas.

Este ejemplo ilustra cuán poderosa puede ser la segmentación y por qué es vital para los clubes, ligas y asociaciones nacionales analizarla desde los diferentes ángulos que le permite la variedad de aficionados.

Nuevamente, si desea comprender realmente el fan engagement y desea hacerlo efectivo en su asociación, liga o club, debe casarse con la determinación de no caer en las suposiciones tradicionales que tienen un gran interés en la segmentación.

Ejercicio:

Su club le ha pedido que asista a las escuelas secundarias locales con el objetivo de descifrar cómo alentar a más niños de ese grupo de edad (11 a 15 años) a asistir a los partidos. Para poder comprender sus motivaciones, comportamientos, intereses y percepciones del club de fútbol local, ¿qué preguntas les haría?

1.2.3 La evolución del fandom (¿a quién/qué apoyas?)

Este tema nos ofrece un ejemplo de la necesidad de crear **una "cultura de investigación"** para los aficionados. Descubrir quiénes son los aficionados no es suficiente para impartir una estrategia de participación. Del mismo modo, si tratamos de comprender más sobre ellos a través de factores aislados, como por ejemplo, los registros de compras, podemos perder oportunidades que una apreciación más completa de sus motivaciones nos podría brindar.



Un aspecto final que hemos abordado a lo largo del aprendizaje es otra aplicación de la idea de identidad social: **la del capital cultural** (Bourdieu, 1984).

En 1970, Pierre Bourdieu, un sociólogo francés, desarrolló la idea de capital cultural como un medio para explicar cómo se transfirió el poder en la sociedad y se mantuvieron las clases sociales. Argumentó que no es solo el dinero lo que le da poder a los ricos, sino también los bienes culturales, y este es un concepto que también se puede ver en el fútbol, en el fandom, en el comportamiento (del consumidor) y en las actitudes de los aficionados

Los estudios de dos comunidades de aficionados (Richardson y Turley, 2007) revelaron que los sistemas de capital cultural se utilizaron en el fútbol para mantener las distinciones sociales entre los aficionados "reales" y los aficionados "excursionistas" o "de bar". **Lo que estaba sucediendo era, en efecto, que los aficionados estaban decidiendo quiénes pertenecía y quiénes no.**

Una de las diferencias señaladas por los investigadores fue que quienes se ven a sí mismos como integrantes del "círculo íntimo" rechazan la comercialización del fútbol mientras que los rechazados de este grupo, pero aún seguidores del club, utilizarían activamente esta comercialización (compra de camisetas, entre otros) para sentirse parte de este grupo.

Una manera de explicar esto sería pedirle al estudiante que compare las actitudes de los aficionados de los clubes de la Premier League que asisten al partido, los residentes locales y los que siguen a los clubes de otras partes del mundo. El capital cultural del Bourdieu se puede ver en juego fácilmente ya que se evidencia a los aficionados residentes locales que viven en el círculo interno y a los que se denominan "aficionados de plástico": los que compran camisetas y muestran un apoyo agresivo en las redes sociales.

Finalmente, también se debe enfatizar que la forma tradicional generacional de segmentar a los clientes (y por lo tanto) a las bases de aficionados ahora ya no es relevante. La idea de la Generación X, los millennials y los boomers ha sido, en los últimos tiempos, un tema de controversia, ya que tiende a dividir más que a unir. El fútbol tiene la capacidad de unir a todos los grupos (Gillezeau, 2020).

Si se comprenden mejor las complejidades detrás de las motivaciones individuales de los aficionados para apoyar a un club, podemos descubrir factores que nos permitirán desarrollar estrategias efectivas de fan engagement y fortalecer las relaciones con todos nuestros seguidores.

Un buen ejemplo de esto sería mi propia lealtad: cómo nació y cómo ha evolucionado a medida que he ido envejeciendo. Si, en algún momento de mi vida, me hubiesen preguntado "¿por qué apoya a su equipo?", las respuestas, sin duda, hubiesen cambiado.

Cuando era niño, el día más emocionante era cuando pasaba tiempo con mi padre los sábados, y yo podía experimentar la explosión sensorial del partido de



fútbol en vivo a principios de la década de 1970: el olor a cigarrillos y cebollas fritas; el ruido proveniente del Fulwell End y el verde brillante resplandeciente de la cancha, que pude vislumbrar cuando entré.

Más adelante, también he asistido a partidos con mi propio hijo pero en otro club. Supongo que esto es natural, ya que es parte del trabajo que hacemos, pero existe una diferencia para nosotros entre asistir a un juego para realizar una evaluación y asistir juntos a un partido del Bradford City de Sunderland.

Es raro que asista a un partido del Sunderland estos días, porque normalmente estoy trabajando en otro partido, aquí en el Reino Unido o en Europa, pero cuando lo hago, ese mismo concepto de "familia", esos recuerdos de la infancia y el lugar, todavía inundan mi mente.

Cuando era joven, podía nombrar a todos los miembros del equipo de cada temporada que había presenciado. Podía asociar fechas con resultados. Si alguien me mostraba una fotografía, podía decirles contra quién jugaba el Sunderland y cuál era el resultado. Cuando me convertí en padre y trabajaba los sábados, asistía menos, pero aún podía realizar ese "truco de magia" de asociar eventos, fechas y miembros del equipo. Por eso es tan importante que el estudiante o practicante del Fan Engagement tenga esta actitud abierta e inquisitiva.

Kevin Rye, el experto en fan engagement del Reino Unido,⁶ me dijo una vez que apoyar a un club de fútbol es similar al amor que se le tiene a "una colección de recuerdos" y me parece una forma muy útil de garantizar que la estrategia del fan engagement que aplique no se base simplemente en comportamientos, compras, edad o demografía. Los jóvenes Millennial, Boomer y de la Generación X, todos experimentan el amor, solo que evoluciona con el tiempo según las circunstancias.

Cuando, en el 2011, realicé una investigación privada para el Sunderland AFC sobre las percepciones de sus aficionados, uno de los ejercicios que hicimos fue utilizar una "nube de palabras"⁷. Hicimos esto para tratar de comprender los temas emergentes en respuesta a la pregunta "¿por qué?" -¿Por qué apoyan al club?

Por supuesto, el objetivo era ir más allá de la respuesta "para verlos ganar" y comprender mejor algunos de los impulsores más intrínsecos de la atracción hacia el equipo. Los resultados destacaron esto. La nube de palabras que completamos luego mostró que abundaban las nociones de "familia" y esto explicaba mejor el vínculo.

⁶ www.faninsights.co.uk

⁷ Una imagen electrónica que muestra las palabras utilizadas en un texto electrónico en particular o una serie de textos. Las palabras son de diferentes tamaños según la frecuencia con la que se utilizan en el texto.



Ahora bien, esto no significa que todo lo que realice el club deba basarse en este concepto, pero sí le ofrece al club una pista sobre un factor que debe reflejarse en su identidad, toma de decisiones y marketing.

Cuando pienso en el Sunderland, pienso en mi padre, pienso en mi madre, pienso en mis hermanas. Pienso en mi hijo, a quien traté de convencerlo para que sea aficionado del Sunderland. Por lo tanto, creo que si realmente queremos mejorar las relaciones con los seguidores, debemos hacerles estas preguntas. (Mark Bradley)

Si asumimos que la gente nos sigue porque quieren ver ganar al equipo (comprensible porque sabemos que perdemos seguidores cuando el equipo pierde), ignoramos un factor fundamental sobre la relación entre el club y sus seguidores. Para los aficionados, el vínculo no nació de un momento glorioso, victoria o de un jugador de clase mundial, sino de una actividad familiar habitual.

Ser aficionado de un club es similar a tener una relación humana. Ocasionalmente tendremos problemas, pero generalmente se solucionarán. **Es un proceso emocional.** Entonces, si les hacemos preguntas a los aficionados sobre la naturaleza de su relación, entenderemos que siguen a su equipo por un conjunto de razones mucho más complejas de las que imaginamos.

Para que el fútbol realmente acepte al fan engagement, debe reconocer que los aficionados son, en el fondo, seres emocionales y los apegos al fútbol no siempre se deben al éxito. Este es un punto fundamental porque desafía la antigua creencia de que, para tener éxito y (por definición) para aumentar la asistencia, la reputación y las percepciones externas, un club tiene que ganar.

Sin embargo, como hemos analizado en este tema, se puede ganar con buenos jugadores y una gran mentalidad de equipo, pero también se puede ganar reconociendo el valor emocional que se le otorga al hábito de asistir y reconocerlo, tal vez en los días de partido en los que reconozca a los aficionados más antiguos de su club, los más jóvenes y los lazos del corazón que nos unen a todos.

Ejercicio:

Mencione un club que pueda demostrar su comprensión de los lazos emocionales que lo unen a los aficionados. Piense en algo que se podría hacer para involucrar a quienes se consideran en el "círculo íntimo" y algo que atraiga a quienes no pueden asistir.

1.2.4 Los aficionados como socios críticos y partes interesadas

Uno de los temas que ha atravesado el subtexto de este certificado es la tendencia del fútbol a distanciarse de sus aficionados.

Hemos examinado las posibles razones de esto (las cuales están relacionadas con cada país o cultura) y hemos considerado lo siguiente: las actitudes sociales negativas

arraigadas a los aficionados del fútbol, períodos de comportamiento antisocial que —si bien ya han pasado varias décadas— todavía impulsan enfoques de seguridad, creencias de algunos propietarios de clubes que afirman que el deber de los aficionados es simplemente estar presente y apoyar al equipo y, lo más importante, es que los clubes temen que si se involucran demasiado con los seguidores, no podrán entregarles lo que quieren, con el consiguiente efecto de que los aficionados terminarán alejándose aún más.

El tema final de este módulo analiza la noción del aficionado como socio crítico y parte interesada y muestra cómo los enfoques que reflejan diferentes factores del fan engagement pueden ayudar a que el club se conecte más estrechamente con una fuente continua de información de mejora y apoyo emocional.

Debemos comenzar reconociendo que existe un denominador común en las iniciativas exitosas de consulta y diálogo con los aficionados, y es la "confianza". Tal como se demostró en nuestra investigación del 2019, este es un factor muy importante en el fútbol. Debido a la falta de estrategias de participación pro-activas y a una cultura de apoyo centrada en los aficionados, la actitud "en igualdad de condiciones" hacia los aficionados significa que a menudo hay una oferta muy escasa. Nuestra investigación reciente sobre los factores relacionados con el fan engagement (Cox, 2019) reveló que los profesionales son conscientes de esto.

Los impulsores más emocionales de la participación o, como los llamaría Yoshida, los comportamientos 'no transaccionales' son en gran parte malentendidos o, si se aprecian, no se tienen en cuenta en las estrategias de participación debido a que, según la investigación, los clubes de fútbol tienden a ver la participación como "transaccional".

Nuestra investigación identificó tres elementos clave no transaccionales que, según los participantes de la investigación, impulsan la participación de los aficionados (fan engagement):

- La comunicación transparente
- La participación de la comunidad
- Las relaciones sinceras

Algunos comentarios a este respecto fueron muy reveladores:

Los aficionados al fútbol en este país son bastante escépticos y pueden oler y sentir rápidamente cuando la participación no es sincera o cuando se realiza con el único propósito de ser transaccional para sacarles dinero a los aficionados. Entonces, para mí se trata de crear relaciones honestas.

"La confianza es vital. Absolutamente vital".

Nuestra investigación fue respaldada por otros que también afirman el poder de la confianza en el fan engagement (Doney y Cannon, Hennig-Thurau, Gwinner y Gremler, y

Bee y Kahle, cuyos trabajos se mencionan en el trabajo de investigación de Shuv-Ami, Vrontis y Thrassou⁸).

Por lo tanto, puede aplicar las técnicas más progresivas para obtener opiniones de los aficionados. Puede conformar un grupo de seguidores que sea lo más representativo posible. Puede asegurarse de que las personas adecuadas asistan a las reuniones. Puede compartir los resultados a través de varios canales de comunicación del club y puede anunciar los cambios que han resultado del diálogo en el que ha invertido. Pero si falta la confianza, todo será en vano y, cuando veo las fallas en los intentos de participación de los seguidores, la desconfianza mutua era generalmente la causa.

Luego de haber participado en varias comisiones de aficionados en los últimos años, el concepto sigue siendo bastante nuevo para el fútbol, debido a su cultura de mantener a los aficionados al margen. No obstante, podemos orientar a los clubes que contemplan seguir este camino (como todos deberían hacerlo) con la esperanza de que dos pasos hacia adelante siempre sean seguidos por otros dos pasos más hacia adelante (en lugar de montar una protesta fuera de la cancha en un día de partido).

Puede resultar obvio, pero cualquier inversión en el diálogo requiere objetivos claros. ¿Cuál es el beneficio que el club, y más importante aún, los aficionados consideran importante de trabajar juntos? ¿Abordar una oportunidad o un problema específico (generar un mejor ambiente en el estadio, por ejemplo) o, de forma más general, entablar mejores relaciones entre el club y los aficionados? Cuanto más claros sean los objetivos, más fácil sabrá si se están cumpliendo de forma transparente.

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

¿Quién debe asistir? Buena pregunta. Desde el punto de vista del club, la respuesta es "aquellos aficionados con los que nos resulta fácil negociar". La respuesta es razonable, pero erosionará la confianza de la base de aficionados en general si notan que no tienen en cuenta sus comentarios. Para empezar, este es un juego en donde abunda la pasión, por lo tanto, a diferencia de los clientes que le envían correos electrónicos a su banco local para quejarse de los cargos, los aficionados al fútbol pueden ser culpables de utilizar un lenguaje inapropiado cuando le plantean los problemas al club. Incluso pueden criticar al club en las redes sociales. También pueden criticar a los representantes individuales del club en las redes sociales. **Pero si representan a un público que se siente poco valorado o representado, entonces hay que detenerse para analizar lo que sucede.**

⁸ Shuv-Ami, A., Vrontis, D. & Thrassou, A. (2017). Brand Lovemarks Scale of Sport Fans. *Journal of Promotion Management*, 24(2), pp. 215-232. <https://doi.org/10.1080/10496491.2017.1360824>



Incluso puede haber grupos de seguidores que no se llevan bien entre sí (a veces porque uno percibe que el otro tiene una influencia indebida sobre los problemas que los afectan o acceso privilegiado a los funcionarios del club). Esto nuevamente refleja la manifestación del capital cultural en el fútbol, ya que diferentes "círculos internos" se disputan la autoridad.

Independientemente de las "posiciones", tenemos que crear un foro que abarque **ambas perspectivas** si deseamos posicionar al aficionado como una parte interesada fundamental.

A veces, los clubes no se ponen en el lugar de los aficionados que, entre sus pares, suelen ser vistos como líderes o formadores de opiniones. Si, por ejemplo, ya ha habido desconfianza y falta de compromiso durante varias temporadas, es probable que estos aficionados hayan estado escribiendo cartas al periódico local y / o desafiando la integridad del club utilizando métodos más sofisticados.

Si los aficionados entablan un diálogo apresurado con el club, esto puede afectar *su* perfil y *su* influencia en la comunidad de aficionados ("capital cultural" de nuevo) cuando los clubes necesitan desesperadamente a estas personas de su lado. La participación nunca se construyó de manera aislada.

El diálogo no sigue una estructura clara, aunque solo prosperará si está respaldado por objetivos claros. Por lo tanto, es importante que no imponga demasiadas limitaciones al proceso y esté igualmente preparado para realizar varias reuniones antes de que surja un camino claro a seguir.

El número de reuniones también es muy importante, ya que esto siempre puede socavar la confianza. Si, por ejemplo, se reúne con los aficionados para saber cómo las iniciativas de precios podrían influir en la asistencia a los partidos, planifique suficientes reuniones con los seguidores para poder llegar a un acuerdo antes de ir a la imprenta con el precio de los boletos de temporada, por ejemplo. Si ha reunido formalmente a los aficionados para tener una discusión sobre esto y luego *ellos* ven que cumple vagamente lo que se discutió, prepárese para los disturbios y para ver cómo se deshacen sus planes.

También es posible que **la fatiga de las encuestas** esté afectando a algunos clubes. Este es un fenómeno bien documentado que ocurre cuando los participantes de la encuesta se cansan de la tarea y la calidad de los datos que brindan comienza a deteriorarse. Ocurre **cuando la atención y la motivación de los participantes descienden hacia las últimas secciones de cualquier cuestionario o encuesta que se les pide que completen.**

Por ejemplo, tomemos el caso de un club que, a través de cuestionarios por correo electrónico, ha logrado una buena comprensión de cómo piensan los aficionados, cuáles son los problemas actuales y qué se podría hacer para abordarlos. Los clubes que son nuevos en este proceso, generalmente obtienen una buena respuesta en la primera encuesta, pero los clubes que ya cuentan con un historial de diálogo, deben mantener las cosas frescas, alternar enfoques, crear pausas de vez en cuando y asegurarse de que



el proceso nunca se vuelve tedioso. Las encuestas en las redes sociales, los foros de mensajes independientes y otro tipo de foros son métodos válidos, pero debemos comenzar a pensar de manera diferente para saber cómo aprovechar la mirada más amplia de los seguidores.

La honestidad también es muy importante. Los clubes deben reflejar rápidamente las cuestiones fundamentales de las reuniones con los aficionados y, cuando se produzcan cambios, atribuirlos claramente a los aportes de los seguidores.

Si, por ejemplo, el proceso de comunicar los resultados se retrasa debido a revisiones interminables de actas, se perderá el impulso y comenzará a afectar la opinión de los partidarios, por lo que se recomienda lanzar un comunicado rápidamente luego de la reunión en el cual se detallen los aspectos fundamentales y también las razones por las cuales debería estar presente el desarrollo de una sección en el sitio web oficial del club en la cual los aficionados estén al tanto de lo que se está logrando con el diálogo (algo que rara vez sucede en el fútbol).

Cuando el club no es propiedad de los socios, creo que es importante que el director ejecutivo y / o los representantes del equipo de liderazgo asistan a todas las reuniones, no solo porque demuestra compromiso, sino también por los beneficios prácticos. Si se presentan problemas difíciles de superar, necesitamos conocer el contexto.

El progreso es mucho más rápido cuando se conocen y se establecen claramente los distintos obstáculos y barreras.

La barrera más grande aún sigue siendo "el pasado". El legado de décadas de desprecio hacia los aficionados al fútbol aún resuena. Esto puede manifestarse de varias formas ("nunca hiciste esto en el pasado, así que ¿por qué deberíamos creerte ahora?"). Entonces, algo que tanto los clubes como los aficionados deberían mantener es la constancia.

Nunca surgió un diálogo genuino de una única reunión. El éxito se alcanza con la confianza. Nuestros procesos de consulta y participación de los aficionados deben diseñarse en torno a este principio, y todas las investigaciones disponibles apuntan a que este es un factor crítico si un club desea que sus aficionados sean partes interesadas constructivas y solidarias.

Ejercicio:

Investigue las actividades de consulta o diálogo con los aficionados de un club de su país (o uno cuyo sitio web le brinde detalles suficientes para realizar un análisis).

Elabore una crítica constructiva acerca del enfoque que este club utiliza, basándose en una fortaleza y una debilidad del potencial que tiene para crear y mantener la confianza.

Referencias

At home with Italy's ultras: 'It isn't about watching football, but watching each other' Interview with Tobias Jones. (15 de septiembre de 2019). *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/books/2019/sep/15/at-home-with-the-italian-ultras-football-fans-cosenza-tobias-jones>

British Film Institute. (1 de julio de 2018). *Sheffield United v Bury, 1902*. [Archivo de video] Extraído de <https://www.youtube.com/watch?v=7UkVZZnrC4E>

Camensky. (30 de junio de 2014). *El secreto de sus ojos*. [Archivo de video] Extraído de https://www.youtube.com/watch?v=Zq_bKjgaKEo

Copa 90. (2019). *The Modern Football Fan 2.0*. <https://copa90.media/wp-content/uploads/2019/03/ModernFanReport19.pdf>

Everton Perfil de twitter. [Captura de pantalla de un twit del Everton] (n. d.) Extraído de <https://twitter.com/Everton>

Gillezeau, N. (6 de septiembre de 2020). Marketers should kill Boomers, Millennials and Generation Z. <https://www.afr.com/companies/media-and-marketing/marketers-should-kill-boomers-millennials-and-gen-z-20200828-p55qbp>

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

McGreavy, K. (11 de diciembre de 2019). Fleetwood owner threatens to pull funding from the club if Labour win the general election and says it would see them drop out of the Football League. <https://www.dailymail.co.uk/sport/sportsnews/article-7780981/Fleetwood-owner-threatens-pull-funding-club-Labour-win-election.html>

McLeod, S. (2019). Social Identity Theory. *Simply Psychology*. <https://www.simplypsychology.org/social-identity-theory.html>

Richardson, B. & Turley, D. (2007). It's Far More Important Than That: Football Fandom & Cultural Capital. *Association for Consumer Research*, 8, pp. 33-38.

University of Leicester (n. d.) English Football: Una historia social. <https://www.futurelearn.com/courses/football-lcfc/0/steps/40367>

Why are Barcelona players called Culés? (3 de marzo de 2016). La Liga Official Website. <https://www.laliga.com/en-GB/news/why-are-barcelona-called-the-cules>

