

Módulo 2. El comportamiento de los aficionados

Unidad 2.1

2.1.1. El valor de tener aficionados define la lealtad

Como hemos visto a lo largo de estos estudios, una de las grandes oportunidades que nos brinda el Fan Engagement, es que se enfoca en los elementos "no transaccionales" de la relación del aficionado con el club o la selección, así como nosotros nos centramos en los "transaccionales".

El peligro de un enfoque desequilibrado, que es lo que creemos que a menudo caracteriza a los enfoques de la industria del fútbol para involucrar a los aficionados, es que si los clubes solo asocian la lealtad con " la compra de boletos y productos", por ejemplo, entonces los hábitos que definen la conexión emocional (viajar a partidos visitantes; hablar del club en las redes sociales; defender al club y asistir a los partidos de categorías inferiores por más que el clima sea espantoso, entre otros más) no se valoran y, como resultado, el vínculo no es tan fuerte.

Esto se torna evidente si se compara la manera en la que los clubes definen la lealtad y cómo la definen los aficionados. Si bien ya hemos explorado algo de esto en otros módulos, con el ejemplo de Philadelphia Union y su esquema de recompensa de boletos de temporada, este tema nos da una idea de cómo podríamos hacer algo que casi nunca se practica en el fútbol mundial: brindarles a los aficionados la oportunidad de definir la lealtad.

Entonces, ¿Qué es la lealtad? Realizamos una encuesta informal con los profesionales que siguen a Fan Experience Company en Twitter y aquellos que están conectados con su profesor en LinkedIn. Nos preguntamos si las respuestas nos ayudarían a comprender si se trata de un estado mental, un conjunto de comportamientos y hábitos o una combinación de ambos.

A continuación seleccionamos algunos de los comentarios recibidos:

"La pregunta interesante que esto y que los programas de lealtad en general plantean, es distinguir cuáles son las acciones que reciben recompensa. Si bien queremos fomentar muchas más actividades, de manera digital y fuera de línea, nunca debemos perder de vista la acción principal: pagar por la ventanilla, ganar-perder-empatar, partidos locales o visitantes, durante años y años".
(Profesional de la Bundesliga)



“Es una pregunta muy importante y uno de los mayores mitos en el ámbito del marketing futbolístico. La lealtad es un concepto muy difícil de medir porque cada grupo de aficionados tiene su propia interpretación. Para algunos, la lealtad máxima significa presenciar todos los partidos, locales o de visitantes, para otros, podría ser asistir a cinco partidos al año, y otros podrían decir que significa leer todo sobre su club favorito sin siquiera hacer una transacción. Por lo tanto, no existe un "máximo o un mínimo" y es casi imposible crear una escala de lealtad. Tampoco es infinita; la lealtad para mí es una construcción que puede desaparecer si no se compensa adecuadamente.

Para mí, una definición de lealtad para los aficionados podría ser algo así como "la máxima conexión emocional que un aficionado (grupo) puede crear con su club". (Experto en datos y ex profesional del club, Eredivisie, de los Países Bajos)

“El fútbol, y de hecho gran parte del deporte, es un producto multifacético con conductas personales y diversas. Por lo tanto, medir y juzgar o evaluar la lealtad, que puede utilizarse de alguna manera para promociones de valor agregado o actividades de mejora, es algo problemático. El seguimiento del consumo visible no necesariamente se correlaciona de manera ordenada con la lealtad, como podría ser el caso de otras categorías en las cuales existen programas tradicionales de "lealtad".

Los clubes pueden darle más significado y lealtad si actúan a partir de su propósito. Realizar una investigación para comprender la cultura y para involucrar y escuchar a los aficionados. Establecer un diálogo profundo. Saber quiénes son los aficionados, cuál es la imagen que tienen del club y desarrollar una articulación compartida y un sentido de lo que el club aprecia y lo que busca lograr. A partir de allí, es más fácil ser distintivo y auténtico. Para hacer bien las cosas sencillas. Para innovar. Para conocer las ideas correctas. Para representar algo. Para brindar momentos de magia únicos. Para ofrecer más oportunidades para que los aficionados experimenten y se acerquen a sus héroes y al club que aman. Para sorprender y deleitar, más allá de las actuaciones en el campo de juego. La lealtad en el deporte es emocional. Los aficionados quieren estar orgullosos de su club. No es algo transaccional”.

(Profesional del deporte, Northumberland, Reino Unido)

"La lealtad desempeña diferentes funciones. Algunos aficionados están satisfechos con las comodidades básicas del estadio, la comunicación mínima online / offline, la falta de contacto personal con su club y los mensajes confusos en relación con la disponibilidad y los precios de los abonos de temporada; estos aficionados suelen estar conectados directamente con el rendimiento y los resultados, independientemente de los "complementos". Son "leales" por tradición y seguirán siéndolo a pesar de todo.



Me parece que es ahí donde se ha enfocado gran parte del fútbol que no es de élite durante mucho tiempo. Para competir con otras experiencias recreativas u ofrecer actividades de entretenimiento para las familias el día del partido y, por lo tanto, atraer y retener un tipo "diferente" de aficionado leal, muchos clubes necesitan mejorar la experiencia de los aficionados desde la entrada hasta la salida del estadio. Esto incluye prestar mayor atención al estacionamiento, catering, baños, boletos y al servicio que presta el personal de seguridad (sonreír y charla), la calidad del entretenimiento el día del partido, la música y los anuncios atractivos. Los días en los que no se juegan partidos, los sitios web también deben ser fáciles de navegar e interesantes, y la comunicación con los aficionados, a través del correo electrónico y otras redes sociales, debe ser personalizada. El rendimiento y los resultados no son tan importantes para algunas personas ya que consideran que la "lealtad" se puede desarrollar de una manera diferente".

(Propietario de la empresa de desarrollo de liderazgo deportivo)

"Siempre he sido un gran aficionado del FC Nantes y pude sentir que mi vínculo con el club era profundo cuando pasamos a Segunda División y lloré, cuando sufrí por alejarme de mi ciudad natal y no poder ir a los partidos. Y la experiencia más dura fue cuando murió Emiliano Sala. No pude estar en el estadio para el siguiente partido local, no pude compartir mi tristeza con mis compañeros y me pasé todo el partido llorando frente a mi televisor.

Pero para seguir adelante de manera más positiva, ahora le estoy brindando mi lealtad a un club de la tercera división, ya que mis hijos y yo nos hemos convertido en aficionados del US Orleans. Yo diría que la lealtad con este club ahora está más relacionada con ir a los partidos y seguir apoyando a los jugadores incluso cuando sea difícil. También diría que el aficionado que sigue asistiendo a los partidos, sigue al club en las redes sociales, compra la mercadería del club cuando los resultados son malos, entre otras cosas, merece ser considerado un aficionado fiel. Incluso si solo compra una bufanda o asiste a dos o tres partidos en una temporada. Estos aficionados merecen un trato especial cuando el equipo mejora su rendimiento y la multitud vuelve al estadio".

(Asesor de experiencia/transformación del cliente, Francia)

Luego hablamos con varios aficionados sobre el mismo tema. Es interesante saber cuáles son los temas comunes y divergentes en ambas secciones. Entonces, ¿Qué es la lealtad para los aficionados? Los siguientes son comentarios extraídos de discusiones informales de los últimos meses.

"Creo que existen niveles de lealtad. Mi fin de semana se arruina si perdemos, pero debido a la distancia, no puedo estar presente en todos los partidos. Supongo que estoy psicológicamente ligado a mi club, así que, si bien creo que quienes asisten a los partidos deben ser reconocidos y aceptados por el club, creo que el fútbol debe trabajar más para comprender las formas más intangibles de lealtad".



"Es llegar temprano a los partidos; apoyar a los equipos juveniles; asistir a pesar del clima; y mostrar determinación absoluta de estar allí. A veces siento que no tengo otra opción. Es parte de lo que hago".

"Realmente no he pensado en si el club debería recompensarme o no por lo que hago, pero sí creo que deben prestarle más atención a los desafíos que se les presentan a los aficionados cuando las compañías de televisión cambian las fechas de los partidos a último momento."

"Creo que es una mezcla de tu forma de pensar y tu forma de comportarte. Eso es imposible de medir con precisión en una base de aficionados diversa, pero al menos puedes preguntarles a los seguidores qué piensan sobre los programas de lealtad".

Y este último comentario conlleva quizás el punto de aprendizaje más importante de este tema. Los conceptos de lealtad que tienen los aficionados difieren en formas que son naturales en un deporte que se consume de maneras diferentes. Sin embargo, el hecho de que no se haga hincapié en el aficionado puede llevar a clubes, ligas y federaciones a cometer errores que terminen dañando la naturaleza emocional e intangible del fandom.

Ejercicio:

El director ejecutivo de un club de la segunda división le ha pedido que investigue y escriba sobre la lealtad de los aficionados para fines internos del club.

- *Enumere las cuestiones que tendrá en cuenta al elaborar la definición.*
- *Escriba la definición (250 palabras máximo).*

2.1.2 Apoyo "remoto" (clubes que cuentan con bases de aficionados en todo el mundo)

En este tema investigaremos el concepto de aficionados "remotos". Con esto nos referimos a aquellos aficionados que no asisten a los partidos, pero que se describen a sí mismos como aficionados de ese club.

Es importante reconocer la dinámica de este término, especialmente en su sentido geográfico. Algunos aficionados remotos viven en la misma ciudad que su club, pero tampoco pueden asistir debido a limitaciones significativas, como por ejemplo, compromisos laborales y familiares, mientras que algunos aficionados viven a cientos de kilómetros de distancia, algunos viven a miles de kilómetros más en el caso de los clubes más grandes del mundo, y no pueden asistir con regularidad, incluso si tuvieran los recursos para hacerlo.



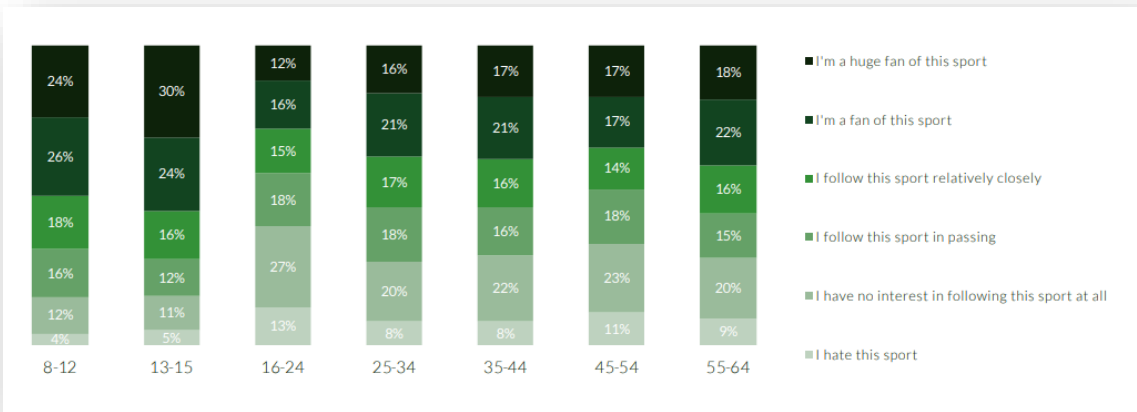
Los aficionados remotos son uno de los temas del nuevo informe de la ECA1 "Fan of the Future (El aficionado del futuro): Defining Modern Football Fandom' " (Definición del fandom del fútbol moderno) (ECA, 2020). El informe reconoce que la naturaleza del fandom ha cambiado, principalmente en los últimos años.

Enumera seis factores determinantes de estos cambios:

1. Una mejor conectividad móvil que les facilita a los aficionados mantenerse "conectados" con sus clubes
2. La proliferación de las redes sociales les permite a los clubes establecer una conexión directa con los aficionados, lo cual representa un gran potencial.
3. La personalización del contenido aumenta gracias a los nuevos proveedores de servicios OTT ("Over the Top") y las tecnologías avanzadas relacionadas
4. Los hábitos de consumo de los jóvenes de 16 a 24 años han provocado la disminución de la visualización lineal de televisión.
5. La diversificación de los canales de comunicación con podcasts, blogs, artículos y videos, entre otros, todo facilita la conexión con los aficionados en línea.
6. Los clubes deben demostrar responsabilidad social y conciencia comunitaria para satisfacer las necesidades de los aficionados y ofrecerles algo más que los partidos de fútbol.

Tal como muestra el siguiente gráfico (ECA, 2020), las personas de 16 a 24 años se sienten más desconectadas del deporte, y al contrario, estas son las personas que tienen la edad justa para que el fútbol los involucre.

Figura 1: Niveles de interés en fútbol



Traducción imagen:
I'm a huge fan of this sport: Soy un gran aficionado de este deporte
I'm a fan of this sport: Soy aficionado de este deporte
I follow this sport relatively closely: Sigo a este deporte de cerca relativamente
I follow this sport in passing: Sigo a este deporte no tan de cerca

¹ Asociación de clubes europeos



I have no interest in following this sport at all: No tengo ningún interés de seguir este deporte

I hate this sport: Odio este deporte

Fuente: ECA (2020) Fan of the Future: Defining Modern Football Fandom, p. 8 Extraído en septiembre del 2020 de ecaeurope.com/media/4802/eca-fan-of-the-future-defining-modern-football-fandom.pdf Captura de pantalla realizada por el autor.

El informe segmenta a las personas que han realizado la encuesta (que representa a la población en general y no solo a los aficionados al fútbol) e incluye una que se titula "Aficionados al fútbol". Los describe de la siguiente manera:

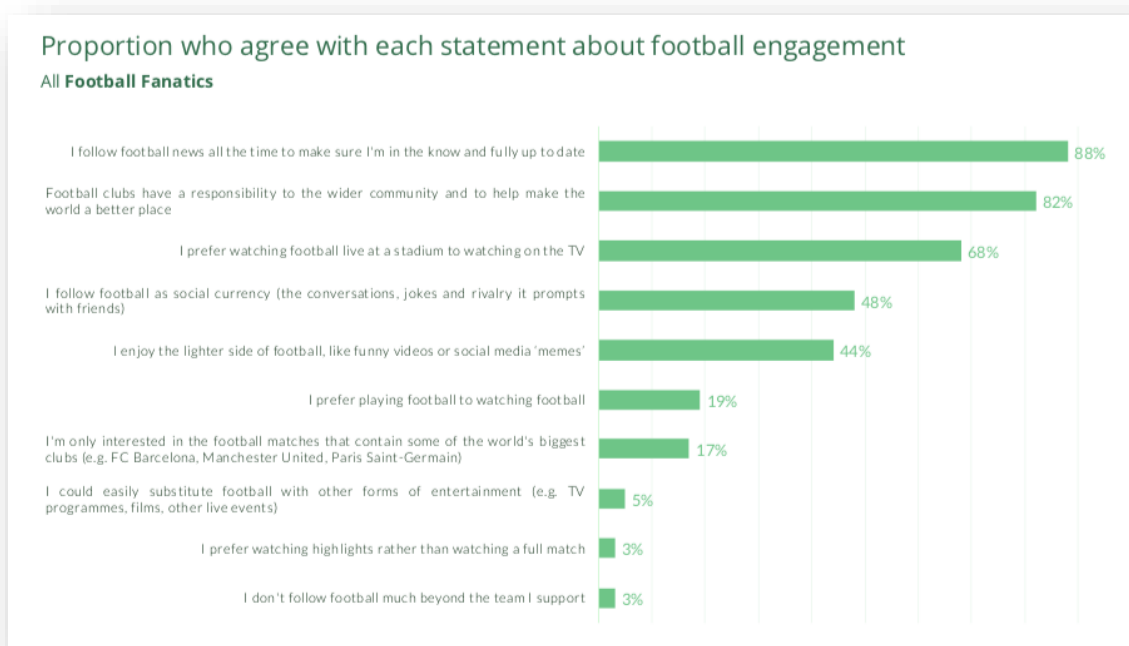
- Siguen al fútbol en su totalidad, los une un fuerte compromiso emocional.
- El fútbol les brinda un sentido comunitario que es clave para su disfrute.
- Son ligeramente más jóvenes que el promedio (el 37% tiene menos de 35 años) y en su mayoría hombres (69%)
- Están ligados a varios deportes y están muy comprometidos con el fútbol.
- Prefieren ir al estadio para experimentar realmente este sentimiento de unión.
- Están vinculados con su club pero también se involucran con otras cosas, incluso con el fútbol de las ligas inferiores.

Como estudiantes de Fan Engagement, este es nuestro componente clave y sus puntos de vista son importantes para comprender cómo interactuar con aquellos aficionados "remotos" (es decir, los aficionados que no asisten a los partidos).

Sus respuestas a una variedad de declaraciones destacan lo importante que es para ellos la participación de los aficionados.



Figura 2: Porcentaje que adhiere con cada afirmación sobre la participación en el fútbol



Traducción imagen:

Proportion who agree with each statement about football engagement: Porcentaje que adhiere con cada afirmación sobre la participación en el fútbol

All football fanatics: Todos los aficionados al fútbol

I follow football news all the time to make sure I'm in the know and fully up to date: Sigo las noticias de fútbol todo el tiempo para asegurarme de estar informado y actualizado.

Football clubs have a responsibility to the wider community and to help make the world a better place: Los clubes de fútbol tienen una responsabilidad con la comunidad en general: ayudar a hacer del mundo un lugar mejor.

I prefer watching football live at a stadium to watching on the tv: Prefiero mirar los partidos de fútbol en vivo en el estadio que mirarlos por televisión.

I follow football as a social currency (the conversations, jokes, and rivalry it prompts with friends): Sigo al fútbol como una moneda corriente (las conversaciones, chistes y rivalidad que emergen de él y comparto con amigos)

I enjoy the lighter side of football like funny videos or social media "memes": Disfruto de la parte más tranquila del fútbol como por ejemplo, los videos graciosos o los memes en las redes sociales.

I prefer playing football to watching football: Prefiero jugar al fútbol que mirar fútbol.

I'm only interested in the football matches that contain some of the world's biggest clubs (e.g. FC Barcelona, Manchester United, Paris Saint-German): Solo me interesan los partidos de fútbol que juegan los clubes más grandes del mundo (por ejemplo, el FC Barcelona, El Manchester United o el Paris Saint-German).

I could easily substitute football with others forms of entertainment (e.g. TV programmes, films, other live events): Puedo sustituir al fútbol fácilmente por otro tipo de entretenimiento (por ejemplo, programas de television, películas, u otros eventos en vivo)



I prefer watching highlights rather than watching a full match: Prefiero ver el resumen del partido que un partido entero.
I don't follow football much beyond the team I support: Solo miro fútbol cuando juega mi equipo.

Fuente: ECA (2020) Fan of the Future: Defining Modern Football Fandom, p. 18 Extraído en septiembre del 2020 de eca-europe.com/media/4802/eca-fan-of-the-future-defining-modern-football-fandom.pdf Captura de pantalla realizada por el autor.

Como se puede ver en el gráfico (ECA, 2020), los aficionados más apasionados creen que los clubes tienen la responsabilidad de hacer del mundo un lugar mejor y también una responsabilidad con la comunidad en general. Entonces, por ejemplo, como este es también uno de los factores clave que determinan al fandom moderno, se deduce que los aficionados remotos quieren ver ejemplos de la responsabilidad social y la conciencia del club.

Un club que apoya la erradicación de la pobreza alimentaria en su propia ciudad, influye de manera positiva en los aficionados remotos que luego utilizarán esta acción para involucrar a otros, lo que podría conducir a la atracción de más seguidores para el club. Como muestra este gráfico (ECA, 2020), la lógica detrás de las elecciones de los aficionados por parte del club varía significativamente y refuta claramente la noción de que todos los aficionados quieren tener un equipo ganador.

Figura 3: Motivos para apoyar a un club



Traducción imagen:

I like the style of football they play: Me gusta el estilo de fútbol que juegan

I like the values of this club: Me gustan los valores que tiene este club

I support this club because they are successful: Me gusta es club porque tiene éxito

My parents encouraged me to support this club: Mis padres me alentaron a que apoye este club

It was the nearest club when I grew up: Era el club que estaba más cerca de donde vivía cuando era niño/a.

It is the nearest club to where I live now: Es el club más cercano de donde vivo ahora

My friends all support this club: Todos mis amigos siguen a este club

I support this club because my favorite player used to play for them: Sigo a este club porque mi jugador preferido solía jugar para él.

Fuente: ECA (2020) Fan of the Future: Defining Modern Football Fandom, p. 26

Extraído en septiembre del 2020 de europe.com/media/4802/eca-fan-of-the-future-defining-modern-football-fandom.pdf Captura de pantalla realizada por el autor.

Uno puede observar claramente que existe una diversidad de motivaciones para seguir a los clubes, así que nuevamente, esto sugiere que incluso si un club no "gana los partidos" o es "exitoso", existen otros factores para que los aficionados "remotos" sigan comprometidos.

Un buen ejemplo se puede ver en los documentales recientes de clubes de fútbol, en los cuales el Barcelona, el Manchester City y el Tottenham Hotspur, le ha permitido el "acceso a todas las áreas" al equipo de producción. Estos tres están conectados por el éxito. El período de supremacía del Barcelona de 2008 a 2012 se caracterizó por la estrategia del "tiki taka" concebida por Pep Guardiola y en homenaje a la filosofía de juego de su mentor, Johan Cruyff. El Manchester City, en el cual Guardiola fue entrenador desde el 2016 y ganó el campeonato de la Premier League dos veces en el proceso.

Si bien el Tottenham Hotspur no obtuvo la misma cantidad de trofeos que los dos anteriores, ha llegado al club de la Liga de Campeones y actualmente tiene como entrenador a José Mourinho (Enemigo de Guardiola). Estas series se tratan del éxito, la gloria y los logros y, sin embargo, lo que parece haber generado un apego emocional son las dos temporadas del Sunderland "Sunderland Til I Die" que se televisó en el 2018 y el 2019.

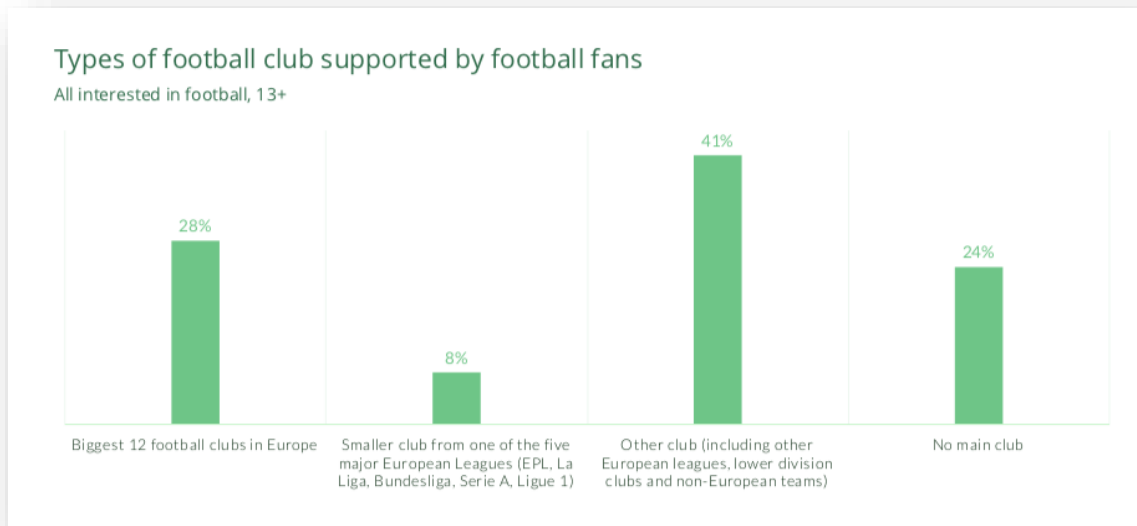
Estuvo lejos de ser una historia acerca de la gloria del equipo. Todo lo contrario, se trata de uno de los dos descensos sucesivos, el dolor final del último minuto y la angustia de las sanciones. Ronda sobre las peleas en la sala de juntas, el descontento de los jugadores y una comunidad de seguidores que sufre. Pero la temática ha explotado la necesidad de los aficionados que son remotos debido a cuestiones geográficas, de tener la opción de elegir un equipo que ha sufrido.

Los aficionados del Sunderland son famosos por su lealtad al equipo en sus peores momentos en el campo de juego. Un récord de 46.000 aficionados vio un partido de la tercera división en diciembre de 2018 y, cuando los aficionados remotos comparan las afiliaciones con las de aficionados de clubes que obtuvieron más logros, pueden afirmar que son verdaderos aficionados, ya que experimentaron el dolor de la derrota y se han enfrentado a preguntas existenciales acerca de la supervivencia del club.



El gráfico final del informe de la ECA que compartimos, destaca el hecho de que, si bien puede parecer que los clubes más grandes de Europa han dominado el apoyo remoto e internacional, la verdad no es tan cruda como esta.

Figura 4: Tipos de clubes de fútbol que apoyan los aficionados



Traducción imagen:

Types of football club supported by football fans: Tipos de clubes de fútbol que apoyan los aficionados

All interested in football: Todos los interesados en el fútbol

Biggest 12 football clubs in Europe: Los 12 clubes más grandes de Europa

Smaller clubs from one of the five major European Leagues (EPL, La Liga, Bundesliga, Serie A, Ligue 1): Los clubes más pequeños de una de las principales ligas europeas (EPL, La Liga, Bundesliga, Serie A, Ligue 1)

Other clubs (including other European leagues lower division clubs and non-European teams): Otros clubes (incluso otros clubes de divisiones inferiores de ligas europeas y equipos no europeos)

No main club: Ningun club importante

Fuente: ECA (2020) Fan of the Future: Defining Modern Football Fandom, p. 28 Extraído en septiembre del 2020 de eca-europe.com/media/4802/eca-fan-of-the-future-defining-modern-football-fandom.pdf Captura de pantalla realizada por el autor.

Por lo tanto, solo una cuarta parte de los encuestados siguió a uno de los 12 clubes de fútbol más grandes de Europa, mientras que cerca de la mitad de todos los encuestados siguió a un club fuera de este grupo.

Lo que esto nos sugiere es que TODOS los clubes son capaces de utilizar las técnicas del fan engagement. Por lo tanto, si todos los clubes tendrán un número significativo de

aficionados remotos, es importante poder comprender y relacionarse con esa comunidad global.

Ya sabemos que "ganar" no es el principal impulsor del fandom remoto, y por ello, podemos aplicar las técnicas de participación (fan engagement) que hemos estudiado en este curso, por ejemplo:

- Asegurarse de que nuestro club tenga una identidad y una personalidad fuerte, clara y auténtica, respaldada por un compromiso social transparente.
- Crear un programa de diálogo y consulta estructurado, transparente y eficaz, que sea capaz de recolectar información clave sobre los aficionados para que puedan ayudar a moldear los valores y la toma de decisiones del club.
- Asegurarse de que la experiencia del aficionado al interactuar con el club, aunque sea remota, sea distinta y atractiva, de modo que la conexión emocional se fortalezca.
- Siempre busque crear una cultura centrada en los aficionados en la cual las interacciones con los empleados o representantes del club reflejen sus valores y su interés por los seguidores.

Ejercicio:

Juan Luis es aficionado del Everton, y vive en Córdoba, Argentina. Su abuelo materno era irlandés y se había mudado a Liverpool cuando era niño. Sigue al club en las redes sociales; sigue todas las noticias que puede encontrar; se entretiene con los juegos por streaming y, una vez por temporada en Navidad, compra una camiseta en la tienda del club.

¿Qué más podría hacer el club para fortalecer la relación y brindarle un "momento mágico" a Juan Luis?

2.1.3 Nuevos grupos de aficionados (inclusive fútbol femenino)

Cuando investigamos el fandom, debemos reconocer que la evolución del fútbol ha creado diferentes tipos de aficionados. La idea de que la norma sea que solo el padre y el hijo o los grupos de amigos puedan asistir al partido, ha sido eclipsada por la apertura del juego, los avances de la tecnología, el progreso de la igualdad, la inclusión y la globalización del deporte.

Por lo tanto, este tema se enfoca en la aparición de nuevos grupos de aficionados que, sin duda, solo aumentarán a medida que el deporte sufra algunos de los cambios descritos en el informe de la ECA en la sección anterior. Muchos de estos grupos exhiben necesidades, comportamientos y creencias muy diferentes que pueden desafiar la capacidad del deporte para involucrarlos. Pero necesitan ser aceptados: no solo porque es lo correcto para que la familia del fútbol crezca, sino porque la representación en el



juego de estos grupos está aumentando muy rápidamente y, de manera anecdótica, aumenta con más rapidez que la de los grupos de aficionados más tradicionales.

En primer lugar, analicemos la diversidad y la inclusión y cómo los partidarios de los grupos BAME (Black, Asians and minority ethnic: Negros, Asiáticos y minorías étnicas)², LGBT (Lesbianas, Gays, Bisexuales y Transgénero)³ y discapacitados experimentan el juego inglés y, más específicamente, la EFL (EFL, 2019). En Inglaterra, como muestra la siguiente tabla (EFL, 2019), si bien se ha avanzado, es necesario hacer más.

Figura 5: Puntaje de la experiencia del día del partido por diferentes grupos



² Negros, asiáticos y minorías étnicas
³ Lesbianas, gays, bisexuales y transgénero



Fuente: EFL (2019) Encuesta a los seguidores de 2019. English Football League, p. 56
Extraído en septiembre de 2020 de
<https://www.efl.com/contentassets/5fd7b93168134ee0b9da11fa8e30abd0/efl-supporters-survey-2019-report.pdf>

La EFL ha logrado un gran progreso en la comprensión de las necesidades de estos tres grupos diferentes y ha utilizado esta información para ayudar a los clubes a comprender sus necesidades y la necesidad de adoptarlas a través de la experiencia; educar de manera positiva a sus comunidades y aceptar de manera proactiva a los grupos que representan a los aficionados LGBT, BAME y discapacitados.

Los grupos como Kick It Out (Vamos a patear el racismo fuera del fútbol) trabajan en estrecha colaboración con la EFL (y la Premier League) para erradicar el racismo del fútbol. Lo hacen a través de la educación, las campañas y también a través de la innovación, como el formulario de solicitud y denuncia "Report It", que les permite a los aficionados notificar a los clubes o a las autoridades sobre incidentes de racismo de una manera fácil, conveniente y segura.

Consulte la página: <https://www.kickitout.org/forms/online-reporting-form>

Kick It Out también recopila datos para comunicar las estrategias del gobierno. Por ejemplo, informó el siguiente resumen en 2018/19:

“La discriminación tanto en el fútbol profesional como en el fútbol base aumentó significativamente en la temporada 2018/19 con informes que aumentaron en un 32 por ciento, según indican nuevas cifras.

Las estadísticas del "Kick It Out", la organización de la igualdad y la inclusión del fútbol, muestran que los informes aumentaron a 422 en 2018/19, frente a los 319 del año anterior.

Es alarmante que sigan aumentando los casos de racismo. Sigue siendo la forma más común de discriminación tanto en el fútbol profesional como en el fútbol base, y constituye el 65% de los informes, un aumento del 43% con respecto a 2017/18.

Aunque un aumento en los informes podría resaltar un enfoque más seguro para reportar incidentes, el salto en los informes también podría identificar que la discriminación en el juego sigue siendo un problema que necesita educación continua y constante y la aplicación de sanciones pertinentes.

La discriminación basada en la religión o la fe, como por ejemplo la islamofobia y el antisemitismo, aumentó más que cualquier otra durante este período, con informes que aumentaron en un 75 por ciento de 36 a 63.

La discriminación relacionada con la orientación sexual aumentó un 12 por ciento del 61 al 68. Los informes relacionados con el género se mantuvieron en el mismo

nivel (ocho), mientras que los informes de discriminación por discapacidad descendieron de 15 a nueve.

Las cifras generales, que incluyen incidentes en las redes sociales, muestran que los informes de discriminación aumentaron a 581, un aumento del 12 por ciento con respecto a la temporada anterior (520)". (Kick It Out, 2019)

Naturalmente, estos datos informan el trabajo que conlleva abordar un problema que también es de naturaleza social, pero el fútbol es un microcosmos de la sociedad. Pero, dentro de los estadios de fútbol, como muestra el informe de EFL, hubo una mejora medible.

Muchos de los estadios más antiguos en el Reino Unido se construyeron de manera que el acceso para los aficionados discapacitados sea imposible, el EFL funciona en varios frentes para garantizar que todos tengan la misma experiencia de alta calidad. Así como "Kick it Out" lidera la lucha contra el racismo, también lo hace la campaña "Level Playing Field" (campo de juego nivelado)⁴ y la educación en nombre de los aficionados con discapacidades.

De la misma manera que la Liga logra el cambio a través del reconocimiento y la obtención de su premio "Family Excellence Awards", la campaña "Level Playing Field" ofreció su premio LPF "Center of Excellence" otorgado por reconocer los desarrollos que los estadios han realizado para acoger a los partidarios discapacitados y ayudó para que este cambio se cumpla.

Level Playing Field también ofrece paquetes de campaña para ayudar a los seguidores a celebrar iniciativas positivas. Si les brindan a los partidarios los siguientes recursos, pueden asegurarse de que otros estén motivados para realizar cambios:

- Hashtags para las campañas en redes sociales
- Camisetas de marca para las "semanas de acción"
- Oportunidades para conectarse con organizaciones benéficas locales para personas con discapacidad
- Promoción e implantación de nuevas instalaciones innovadoras, como servicios sanitarios accesibles, vestuarios, comentarios descriptivos por audio, entre otros.
- Orientación para la publicación de noticias y la obtención de buenas relaciones públicas.
- Inclusión de contenido relevante en el programa oficial del día del partido o en la revista regular del club.
- Elaboración de un cortometraje / video sobre las actividades de los aficionados con discapacidad
- Motivación para brindarles experiencia laboral a los aficionados discapacitados

⁴ www.levelplayingfield.org



Figura 6: Cartel del baño de Emerald Headingley



Fuente: Crohn's and Colitis UK (n. d.) Extraído en agosto de 2020 de <https://www.crohnsandcolitis.org.uk/news/your-views-on-not-every-disability-is-captura-de-pantalla-realiza-por-el-autor>.

La imagen anterior (puede encontrarla en el estadio Emerald Headingley) muestra cómo la señalización puede marcar una gran diferencia en la experiencia de los aficionados discapacitados.

En el Reino Unido, también organizaciones de aficionados que protegen los intereses de los aficionados LGBT, hacen campaña por ellos y educan a la industria del fútbol en general sobre las formas de involucrar más plenamente a la industria en su aceptación; reconociendo sus necesidades y apoyándolas.

El fútbol versus la homofobia⁵ (una campaña internacional) y Pride in Football (Orgullo en el fútbol)⁶ (una organización que representa a los aficionados de clubes del Reino Unido) son los dos grupos principales activos en esta área. Se unen y representan a diferentes grupos de aficionados del club; proveen recursos e información para ayudarlos a lograr el cambio local y realizan campañas a nivel nacional e internacional sobre cuestiones importantes.

Los avances para lograr la igualdad de los grupos LGBT están bien documentados, pero los obstáculos aún quedan en evidencia, quizás no en términos legales (especialmente en el Reino Unido, y quizás menos aún en otros países, inclusive en donde las personas homosexuales todavía son perseguidas) pero sí en términos psicológicos, por lo que es importante que estén representados.

⁵ Sitio web oficial: <https://www.footballvhomophobia.com/lgbt-supporter-groups/>

⁶ Sitio web oficial: <https://prideinfootball.co.uk/>

También existe un número significativo de simpatizantes LGBT. Como explica el sitio web Pride in Football:

“Se estima que el 6% de la población equivale a personas lesbianas, gays, bisexuales y transgénero; en términos futbolísticos, este porcentaje equivale a más de 2000 aficionados LGBT en un juego promedio de la Premier League o 5000 en Wembley”. (Pride in Football, 2020)

Por lo tanto, también existe una justificación económica para involucrar a este creciente grupo de aficionados.

Por último, el crecimiento del fútbol femenino ha puesto de relieve la importancia que tienen las aficionadas en el fútbol. Como hemos estudiado en otra parte de este certificado, su progreso se ha encontrado con muchos obstáculos a lo largo de las décadas. Las mujeres han jugado al fútbol durante el mismo tiempo que los hombres, pero debido a los prejuicios por la edad, no han tenido la misma oportunidad de jugar o de obtener los mismos ingresos.

Existen muchas mujeres que también ven los partidos de hombres, y este número está creciendo. Este incremento también tiene impulso y significa que la resistencia al cambio que exhibe la industria del fútbol en algunos países, incluido el Reino Unido, donde las instalaciones sanitarias pueden ser deficientes o insuficientes para las mujeres; donde las opciones de refrescos son obsoletas y donde existen pocas actividades fuera del fútbol, sigue sin atraer a las espectadoras.

La organización "Women in Football" (mujeres en el fútbol)⁷ es una red de profesionales que trabaja en la industria del fútbol y sus alrededores y que apoya y defiende a sus pares. Lo hacen de diferentes maneras:

- Celebran los logros de las mujeres
- Desafían la discriminación
- Comparten su experiencia profesional

El fútbol está cambiando. Es más un reflejo de la sociedad de la que forma parte; es más consciente de su necesidad de demostrar su valor a la sociedad y sigue los pasos de otras industrias más progresistas para poder innovar, mejorar e incorporar la diversidad de los aficionados de nuestros países

La vinculación comienza con la comprensión de que todos somos diferentes. Si seguimos adoptando la diversidad y satisfaciendo las necesidades de los diferentes grupos de la sociedad, el fútbol florecerá.

⁷ Sitio web oficial: <https://www.womeninfootball.co.uk/about-us/>



Ejercicio:

¿Puede identificar algún grupo en su país que promueva campañas, defienda intereses o imparta educación a grupos que anteriormente no se sentían representados en el ámbito del fútbol?

Indique qué acciones llevan a cabo y si han logrado algún cambio, ¿Cómo lo hicieron?

2.1.4 Trayectoria de vida de los aficionados

¿Cuál es el valor que un club le brinda a la etapa de vida de un aficionado?

Analizaremos la respuesta a esta pregunta más a fondo en este tema, pero es importante. Un aficionado que asiste a los partidos durante toda su vida u otro que consume el fútbol de forma diferente o remota, durante las distintas temporadas, apoyará a su club en términos económicos significativos.

La implementación constante de estrategias de fan engagement dentro de una cultura que se enfoca en los aficionados, puede garantizar que los niveles de lealtad emocional creados no solo conducirán a la retención de ese aficionado, sino que también aumentarán exponencialmente en número, a medida que los niños, otros miembros de la familia y amigos también comiencen a asistir a los partidos y a seguir al club.

Examinemos el caso de un aficionado que asiste a un partido. Un niño asiste con sus padres desde los 7 años. Durante las primeras temporadas, el costo de la afiliación o del boleto de temporada puede ser bajo, quizás 50 € por temporada (59 dólares aproximadamente), pero eso no incluye el dinero gastado en refrigerios, productos de la tienda, programas y artículos de colección. Por lo tanto, supongamos que en cada partido los padres del niño o el niño (de 7 a 12 años) gastan lo siguiente:

- 2,5 € (parte del costo del abono de temporada, incluye 20 partidos locales)
- 5 € (refrescos durante el partido)
- 3 € (revista oficial del día del partido)
- 2,5 € (compra de tarjetas de jugadores en la tienda del club para coleccionar sus autógrafos)
- 2,5 € (parte del costo de 50 € para la camiseta del club juvenil al inicio de la temporada)
- 1 € (parte de la afiliación juvenil, se calcula 20 € por temporada, para asistir a eventos sociales, conocer a los jugadores una vez por temporada y disfrutar de una fiesta de Navidad)

Si multiplicamos todo esto por 20, este niño genera 330 € para el club cada temporada (389 dólares aproximadamente). Si el niño sigue siendo socio del club hasta los 12 años, generaría 1650 € (1.949 dólares). Si existiesen 200 niños en su club como este niño, entonces eso equivaldría a € 330,000 durante un período de 5 años (389748 dólares),



todo este dinero se generaría a partir de uno de los grupos que tiene pocas probabilidades de que un club le preste atención.

Entonces, ¿cómo nos aseguramos de que estos niños sigan asistiendo al club? Esta es la pregunta clave. Simplemente asumiendo que, una vez que comiencen a asistir, seguirán asistiendo, ignore las otras distracciones y actividades que estos grupos de edad consumen rápidamente. El consumo digital puede ofrecerle, en parte, al club otras oportunidades de ingresos, ya que los padres optan por los servicios de transmisión, pero a menos que estos se efectúen a través de los servicios de transmisión OTT del club, es probable que la mayoría de estos ingresos abandonen el club.

Por lo tanto, es importante reconocer las necesidades cambiantes del joven aficionado; las distracciones competitivas; la necesidad de involucrar a los padres para que los acompañen hasta que el niño tenga la edad suficiente y tome sus propias decisiones y, lo que es más importante, el club debe brindarles una experiencia que continúe entusiasmándolos y comprometiéndolos. Esto entonces tiene repercusiones que incluyen:

- Niveles de fan engagement (inclusive el nivel de compromiso y amabilidad del personal del club el día del partido)
- Niveles de experiencia de los aficionados (incluidas las actividades, el entretenimiento y los servicios relacionados para garantizar que los niños de todas las edades se sientan obligados a asistir. Esto podría incluir la mascota, "momentos mágicos", juegos, artes y manualidades y, para los niños más grandes, música en vivo y la oportunidad de conocer jugadores para tomarse selfies y pedirles autógrafos).
- Segmentación del estadio (por ejemplo, creación de un stand familiar o, tal como lo hizo el club sueco Djurgårdens, un stand para niños; consulte otros módulos en este certificado para obtener más información)
- Servicios de protección y apoyo (incluye a las personas encargadas de garantizar la seguridad de la experiencia de los niños)

Si aprovecha estas oportunidades, ¿qué puede lograr? ¿Es posible llevar esto a cabo cuando el equipo no está ganando trofeos o jugando bien?

En el 2009, cuando el club estaba en la segunda división, el Cardiff City, de la capital galesa, empezó a atender las necesidades de sus seguidores más jóvenes. En respuesta a una investigación de la entonces Football League (ahora EFL) que sugería que la participación familiar representaba una buena oportunidad para el crecimiento del club pero los comentarios sobre las experiencias familiares en el fútbol eran deficientes, construyeron una experiencia teniendo en cuenta los factores anteriores y encuestaron a los aficionados en el entonces "stand familiar" en el nuevo estadio recientemente inaugurado.

Los comentarios de las familias hacían referencia a la creación de un stand familiar en el cual los asientos serían más baratos, y el nivel de experiencia generaría una respuesta emocional positiva de los residentes en esa parte del estadio.



La experiencia confirmó los factores clave anteriores. El servicio de seguridad, por supuesto, era una prioridad, pero el club también analizó el "trayecto" de la familia, que abarca desde la búsqueda de información en el sitio web hasta la reserva. Para asegurarse de que solo las familias estuvieran sentadas en esa parte del estadio, el club se aseguró de que solo se pudieran reservar boletos por teléfono. Si se protege la integridad de esta tribuna, cada vez más familias se sentirán como en su casa; no habrá incidentes de comportamiento antisocial y los padres sentirán que es seguro dejar que los niños vayan a comprar sus propios refrescos, entre otras cosas.

Al revisar con atención el "trayecto", el club se centró en el nivel de compromiso del personal, por ejemplo el de los encargados, que no solo garantizaban la seguridad y la orientación, sino que también buscaban "hacer un esfuerzo adicional" para cualquier persona que lo necesitara.

El club se basó en el uso de innovaciones que no han sido igualadas por otros clubes en las décadas siguientes: manipularon su sistema de entrada automatizado para reconocer a aquellos que cumplían años ese día. Cada abono de temporada solicitaba la fecha de nacimiento del comprador, para que cuando fuese el cumpleaños de su hijo y entrara al estadio, tres luces rojas parpadearan para alertar a los encargados dentro del estadio sobre esta situación.

Lo que sucedía luego era mágico. La familia podía conocer a un jugador, al entrenador o sentarse en el banquillo durante el calentamiento previo al partido. Recibían un recuerdo de su visita y regresaban a sus asientos para el partido revitalizados por el amor a su club.

Todo se ajustaba a las necesidades de la familia y de los niños pequeños y esto quedó registrado en el aumento del número de personas que compró "abonos familiares" durante las siguientes cuatro temporadas.

Cuando hablamos con Julian Jenkins, el gerente comercial del club en ese momento, se confirmó que los números habían aumentado de 459 en el 2009 a más de 7.000 en el 2012, todo esto sucedió sin que el club tuviera que ganar un trofeo o ascender a la Premier League (que eventualmente sucedería en el 2012).

Cuando se analizan los cálculos que se muestran al comienzo de este tema, es fácil comprender la justificación económica para embarcarse en estas mejoras.

Pero no se detuvo allí. El Cardiff City utilizó la experiencia para evaluar cómo el estadio conoció las etapas de vida del aficionado al fútbol. Pueden comenzar con el proyecto del stand familiar, pero ¿hacia dónde se dirigen ahora? ¡La respuesta sería quizás al stand de niños en Djurgårdens en Estocolmo! Y luego está el Canton Stand en donde, luego de varios meses de consultas y diálogo, los grupos de aficionados ultra del club se reúnen para apoyar al club con ruido y color.



Quizás nuestra planificación de la etapa de vida deba reconocer lo que sucede cuando el aficionado se convierte en padre (retornamos al círculo del stand familiar) o si el aficionado puede comprar boletos para el palco de invitados.

Todo esto se fundamenta en el valor de la etapa de vida del aficionado y en el hecho de que el fútbol atrae a personas de todas las edades. Si examina la base de aficionados de su club y busca formas de segmentar su estadio para satisfacer sus diferentes necesidades, no solo puede retener y aumentar esta base, sino también generar ingresos exponencialmente necesarios para su club.

Como comentario al pie de la historia del Cardiff City, otros clubes rápidamente comenzaron a implementar estrategias similares con el Middlesbrough, el Doncaster Rovers, el Reading, entre otros. El efecto acumulativo generó un aumento general del 37% en la asistencia de los jóvenes en toda la EFL durante los primeros diez años del plan diseñado para fomentar e informar estos enfoques: el programa Family Excellence (2007 a la fecha): 6 millones nuevos de seguidores jóvenes que alimentan el sistema de vida de nuestro hermoso juego (EFL, 2020) tan valioso, aún al día de hoy.

Ejercicio:

Investigue el estadio de su propio club. ¿Hasta qué punto está segmentado para reconocer las diferentes etapas de vida del aficionado?

Escriba una breve evaluación de las fortalezas y oportunidades evidentes en el plan o diseño actual del estadio y haga sugerencias sobre cómo esto podría volver a segmentarse para maximizar la asistencia de los aficionados de por vida.



Unidad 2.2

2.2.1 Características de las relaciones con los aficionados y el club

En esta unidad, revisaremos el tema de las relaciones entre aficionados y clubes con frecuencia, ya que una de las manifestaciones más obvias del valor emocional de ser aficionado es que, desde los años 70 en adelante, los seguidores han continuado organizándose en diferentes países para protestar, hacer campaña, lograr cambios o simplemente la aceptación dentro de los clubes.



Fuente: LINDSEY PARNABY/AFP/Getty Images

En el Reino Unido, por ejemplo, como relata el experto en Fan Engagement Kevin Rye en una entrevista reciente (Bradley, 2020), los clubes de aficionados oficiales que surgieron en los años 50/60 como una evolución natural del vínculo creciente entre aficionados y clubes y debido a los viajes que realizaban para ir a ver a su equipo, necesitaban tener una relación formal.

Esto sucede desde los años ochenta, cuando el fútbol en muchas partes de Europa era catalogado como un semillero de comportamiento antisocial y, en el Reino Unido, el entonces primer ministro quería obligar a los aficionados a portar credenciales de identificación. Por este motivo, el movimiento oficial de clubes de aficionados creció

hasta abarcar más fuentes independientes que los representaran: fanzines creativos y atractivos, originalmente en papel, pero hoy en día se pueden encontrar en línea. Una de las publicaciones más importantes fue la revista mensual *When Saturday Comes*⁸.

La primera edición se publicó en 1986 y la revista, gracias a colaboradores de todos los rincones del mundo del fútbol, ganó popularidad rápidamente. Hoy en día todavía existe como una propuesta informal que difiere de la escritura formal (y menos formal) sobre este hermoso juego. Se auto-define como "la revista de fútbol semi-decente" para situarse dentro de los círculos de aficionados comunes, su contenido abarca desde un análisis serio del fútbol local, nacional e interno de todos los niveles hasta artículos más auto-críticos y sigue atrayendo a un gran número de aficionados, incluso si se propagan títulos específicos de clubes (tanto online como en papel).

Las asociaciones de aficionados independientes evolucionaron de forma natural en respuesta a la intransigencia de los clubes y las autoridades del fútbol y, especialmente cuando quedó claro que, a pesar de que existiese un club de aficionados oficial, eso no significaba necesariamente que los aficionados pudieran opinar o participar en la toma de decisiones.

Como ya hemos aprendido, Brian Lomax fundó la primera asociación de aficionados "Supporters Trust" (en el Northampton Town, actualmente en la cuarta división del fútbol inglés) y este movimiento, descrito por Kevin Rye como una forma de gobierno "alternativo o fantasma" para vigilar al club y actividades llevadas a cabo por las autoridades del fútbol para proteger los intereses de los aficionados.

Por supuesto, también existen clubes que son propiedad total o parcial de los aficionados. Estos incluyen a los clubes pequeños como el Wimbledon, cuyo propietario señaló que quería trasladar el club a Dublín y luego lo trasladó a Milton Keynes, a unos 200 kilómetros del hogar espiritual del club en el distrito londinense de Merton.

Debido a una protesta y, a las palabras de uno de los activistas fundadores: "porque quiero ver fútbol", el AFC Wimbledon se formó en 2002 por seguidores del Wimbledon FC que estaban enojados por la decisión que tomó la Asociación Inglesa de Fútbol de permitir que su club se mudara. El antiguo Wimbledon FC, apodado los "Dons", se mudó a Milton Keynes en septiembre del 2003 y posteriormente cambió su nombre a MK Dons en el verano del 2004.

El AFC Wimbledon comenzó en la división más baja del fútbol inglés: la octava división. Jugaron su primer partido (en una liga con unos 50-60 aficionados que suelen estar presentes en los partidos de otros clubes) frente a casi 5.000 aficionados. La fuerza de este movimiento y el apoyo de otros aficionados desilusionados con el hecho de que las autoridades del fútbol no enfrentaran a los propietarios que claramente no les importaban los intereses de los aficionados, condujeron a que la AFC Wimbledon ascendiera rápidamente en las ligas, culminando con su victoria en la Conference Play

⁸ Sitio web oficial: <https://www.wsc.co.uk/>



Off Final (quinta división) en el 2011 cuando regresaron a las 4 ligas de la EFL (English Football League).

Ahora juegan en la tercera división, EFL League One, una categoría por encima del MK Dons. Esta historia es importante porque nos ayuda a completar nuestro seguimiento de la evolución de las relaciones entre aficionados y clubes en Inglaterra, que incluye desde espectadores pasivos hasta activistas y propietarios: todos impulsados y motivados por su fuerte conexión emocional con sus clubes: recuerdos familiares, un sentido de pertenencia y otras sensaciones profundas.

El movimiento de aficionados en el Reino Unido se ha visto reflejado en evoluciones similares en otros países. En España, Unionistas de Salamanca Club de Fútbol es un club español de Salamanca, en la comunidad autónoma de Castilla y León. El club fue fundado en el 2013, juega en la Segunda División B - Grupo 2, y cuenta con el Estadio Pistas del Helmántico con capacidad para 3.000 personas para encuentros nacionales.

Luego de que el UD Salamanca se retirara (un club con mucha historia que incluye temporadas en la máxima categoría del fútbol español a principios de la década de 1980), un grupo de aficionados fundó el club creado principalmente para preservar la memoria del "club original".

Varios famosos, incluido Vicente del Bosque y aficionados de toda Europa se afiliaron al club para mantener su crecimiento.

El 2 de septiembre de 2014 Unionistas se incorporó a la Primera Provincial de Salamanca, sexto categoría del fútbol español. Al día siguiente disputó su primer partido oficial, en el cual perdió 0-1 ante la UD Santa Marta.

El equipo ganó el ascenso a la Primera Regional en abril del 2015, tras vencer al Real Salamanca Monterrey. Luego de cinco temporadas y, cuando el fútbol se redujo en España por la pandemia del Covid 19, el club jugó contra el Real Madrid en la Copa del Rey y se mantiene en la Segunda División B (Grupo 2).

Tal como explica el artículo del Independent Newspaper:

“Sería negligente y reduccionista si etiquetara a los aficionados como meros clientes. Existe un vínculo mucho más fuerte. Top of Form Bottom of Form Sin embargo, un grupo tan importante dentro de una industria de miles de millones de libras, puede ser marginados y difamados; apiñados y acorralados; tratados con desprecio y como sospechosos. Un mal necesario". (Sked, 2017)

En varios módulos de este curso, hemos estudiado como el fan engagement, a través de métodos formales o informales, puede ayudar a reducir la brecha entre los aficionados que son privados de sus derechos y los clubes que se encuentran aparentemente más enfocados en asuntos comerciales. Si los aficionados pueden participar en el desarrollo del club; dar su opinión acerca de asuntos clave y si se les reconoce su interés psicológico, los clubes pueden mantener la pureza de esta relación, mientras que el



diálogo estructurado y la representación oficial de los aficionados en la administración del fútbol pueden garantizar que desarrollos más amplios, como por ejemplo, nuevos acuerdos televisivos y el impacto que tendrán en la hora de inicio del partido, se puedan implementar teniendo en cuenta la opinión del aficionado.

Sin embargo, en última instancia, como ha demostrado la etapa del fútbol sin aficionados durante la pandemia del Covid 19, el fútbol pierde su magia. Los clubes de todas las categorías, incluso las ligas más elitistas de Europa, en las cuales los ingresos generados el día del partido son una pequeña parte de los ingresos generales, reconocen que "el fútbol no es nada sin los aficionados".

Ejercicio:

¿Hay algún club "phoenix" en su liga nacional (es decir, nuevas versiones de clubes que no existen más pero ahora pertenecen a los aficionados)?

¿Qué es lo que los diferencia?

¿Cómo se manifiestan sus orígenes (identidad, administración, afiliación, fan engagement, experiencia de los aficionados, entre otros)?

2.2.2. ¿Por qué los aficionados decaen?

Una de las principales razones por la cual los aficionados desean "abandonar" su club es la pérdida gradual de la conexión emocional. Esto puede manifestarse de distintas maneras: asistir cada vez menos a los partidos hasta sentir que la atracción emocional se desvanece por completo. Esta unidad analiza las razones de esta situación que es cada vez más común a medida que pasan los años.

Cuando analizamos la evolución de los grupos ultra en el fútbol, encontramos algunas características en común, que abarcan desde la importancia del sentido de pertenencia (estadio y ciudad) hasta otros factores que, según este tipo de aficionados, provocaban que su amor por el club disminuyera. Estos factores estaban relacionados con el aumento de la comercialización del fútbol y los altos niveles de seguridad empleados por las autoridades. Los ultras, sin embargo, todavía están presentes en los partidos y su forma de protesta continúa desafiando a las fuerzas de seguridad y a los propietarios del club.

Para el aficionado habitual, el factor responsable de la disminución de esta conexión emocional puede deberse al comportamiento del propietario de un club, que se arriesga a la desaparición del mismo o simplemente abandona creencias y principios clave. Este es el caso del club Newcastle United de la Premier League.

"The Toon", como se los conoce, representan a la ciudad de Newcastle, la más septentrional de Inglaterra. Sus famosas franjas blancas y negras han sido utilizadas por muchos de los jugadores más conocidos del fútbol durante décadas: Jackie Milburn, Kevin Keegan, David Ginola y Alan Shearer.



Es importante en esta historia reconocer que, si bien el club ha experimentado dos descensos y ascensos inmediatos cuando regresó a la Premier League, el rendimiento futbolístico pasó a segundo plano para darle lugar a otra historia: La desconfianza y el disgusto de los aficionados del Newcastle United con su propietario, Mike Ashley.

Un artículo de revista (White, 2020) enumera diez "razones" que explican esta situación, que ha alcanzado su punto más bajo, ya que el último intento que hizo el propietario para vender el club fracasó por una serie de razones, aún poco claras.

Las razones incluyen el renombramiento del famoso "St James Park" como "Sports Direct Arena" para promover uno de sus negocios y el supuesto menosprecio de la leyenda del Newcastle, Kevin Keegan, cuando regresó para administrar el club (lo cual se ha comprobado legalmente, por lo que parece, ya que el club tuvo que pagar £ 2 millones por daños y perjuicios).

El autor hace referencia a la autobiografía del ex portero del Newcastle, Shay Given, cuando relata acerca de la época en la que Joe Kinnear era entrenador:

“Según la autobiografía de Shay Given, el nombramiento de Joe Kinnear como entrenador del Newcastle en el 2008 fue recibido con abrumadora decepción por parte de los jugadores. Kinnear había estado sin trabajo durante cinco años y posiblemente su último éxito lo obtuvo en Wimbledon a fines de la década de los 90; efectivamente, el éxito no continuó en Tyneside.

Luego de insultar verbalmente en los medios de comunicación, refiriéndose a Charles N'Zogbia como "Charles Insomnia" en una entrevista posterior al partido (el francés exigió abandonar el club debido a este incidente en particular). Este episodio condujo al club justo por encima de la zona de descenso y Kinnear fue relevado de sus funciones, para luego regresar en el 2013 como director de fútbol. Esta vez se refirió a Yohan Cabaye como "Yohan Kebab", pero no firmó de forma permanente con "the Magpies" (las urracas)". (White, 2020)

Cuando Rafael Benítez dirigió al Newcastle, inmediatamente involucró a los aficionados y se convirtió en una figura muy querida en Tyneside. Sin embargo, a pesar de recibir el mayor apoyo que cualquier técnico pudo haber recibido en los últimos tiempos, el contrato de Benítez no se extendió y se fue, generando la polémica habitual.

Quizás la acusación más triste y condenatoria del liderazgo del club, según los aficionados del Newcastle, fue la situación que involucraba a la leyenda del club, Jonas Gutiérrez. Nuevamente, cito el artículo:

“El último día de la temporada 2014-15, Jonas Gutiérrez anotó el segundo gol para asegurarse de que el Newcastle permaneciera en la Premier League y obtuvieron la victoria por 2-0 de local ante el West Ham United. Fue un momento emotivo, ya que Gutiérrez había estado luchando contra el cáncer y se había sometido a quimioterapia.



Sin embargo, Gutiérrez se enteró de que el club lo estaba despidiendo por una llamada telefónica del gerente, John Carver que escuchó por casualidad. El argentino ganó el juicio por discriminación por discapacidad contra el Newcastle en el 2016, ya que no quedó seleccionado para el equipo debido a que su diagnóstico le impedía calificar para una bonificación relacionada con sus apariciones. Se retiraron otros cargos por trato desfavorable y acoso.

La madre de Gutiérrez se expresó frente al tribunal para decir que el comportamiento del Newcastle la había llevado a considerar el suicidio. Este caso sigue siendo uno de los más tristes e injustos del fútbol inglés, aunque Gutiérrez sigue siendo venerado por los fieles del Toon". (White, 2020)

Los aficionados del Newcastle han expresado su enojo, desconfianza e insatisfacción con el propietario desde el 2007. Inicialmente, los aficionados renovaron los boletos de temporada y utilizaron otros medios y métodos de protesta para compartir su enojo. Sin embargo, al comienzo de la temporada 2019/20, el club emitió 10.000 abonos gratuitos, en respuesta a un boicot de los aficionados que pretendía denigrar la imagen que el propietario quería crear para su empresa exhibiendo un estadio (tradicionalmente) lleno.

Como informó en ese momento el sitio web independiente de los aficionados del Newcastle United, "The Mag":

"Mike Ashley ha llevado a cabo una jugada desesperada ya que el boicot de los aficionados del Newcastle United realmente ha dado en el blanco". (Robertson, 2019)

Pero si bien algunas de las situaciones descritas anteriormente pueden dificultar la reconciliación entre el club, el propietario y los aficionados, a menudo existen muchas razones "viables" para la baja, que los clubes no deben ignorar.

La renovación de la tarjeta / boleto / abono de temporada es una parte importante de la temporada para todos los clubes, especialmente para aquellos cuya viabilidad depende del día del partido o de los ingresos obtenidos por la venta de entradas, por lo que identificar y abordar cualquier barrera específica puede llevar a que el club recupere ingresos que de otro modo se perderían.

Aquí es cuando los enfoques del Fan Engagement pueden dar sus frutos. ¿Cuántos clubes se ponen realmente en contacto con los aficionados que no renuevan su abono para comprender las razones por las que no lo hacen? En un club, decidieron contactar por teléfono a cada uno de los más de 200 aficionados que no habían renovado; escuchar sus razones y, en la medida de lo posible, actuar para que el aficionado pueda asistir (en una situación, por ejemplo, en la que al aficionado no le gustan las personas que están a su lado) o para influir en la gama de paquetes de abonos disponibles (para aficionados que, debido a viajes o compromisos de trabajo) no pueden asistir a los partidos entre semana.

Es posible encuestar a los aficionados que no renuevan o agregar una casilla para las renovaciones en línea y que el aficionado pueda marcar las razones por las cuales no



renueva, aunque en realidad llamar al aficionado y hablar con él a menudo, si está planeado y bien establecido, reaviva la pasión por el club.

En algunos casos en Europa, existen casos de jugadores que hacen algunas de las llamadas. Esto no significa que puedan realizar todas las llamadas y que todos los aficionados que no renueven vayan a hablar con un jugador, pero la satisfacción que esto produce y las posibilidades de comunicación positiva que surgen a partir de ello, ayudarán a que el club demuestre que quiere mantener a los aficionados comprometidos y que está preparado para hacer lo que sea necesario para satisfacer las necesidades de esos aficionados en particular.

Ejercicio:

Usted es el administrador de boletos en un club de la tercera división en el cual las renovaciones promedio de boletos de temporada oscila entre 1200 a 1500 dependiendo de varios factores. Esta temporada en particular, se entera de que 50 aficionados, entre los cuales se encuentran los titulares de abonos de temporada más antiguos del club, no han renovado.

Indique cómo abordaría esta situación e incluya en su evaluación, la investigación que emprendería, las preguntas que haría y las posibles soluciones que brindaría para resolver las diferentes situaciones emergentes.

Tenga en cuenta que: ha cambiado la modalidad de renovación personal de boletos de temporada por la renovación en línea para ahorrarle dinero al club, y esta puede ser una causa para la no renovación.

2.2.3 Los aficionados como socios críticos y partes interesadas

En otras partes de este curso, estudiamos la idea del aficionado como "socio" y cómo esa relación podría ser utilizada en beneficio de ambas partes y de la comunidad en general.

Sin embargo, el fútbol está tomando direcciones nuevas e interesantes, una de ellas está relacionada con el nuevo concepto de seguidores del jugador en lugar de seguidores del club. Esto significa que el aficionado sigue la carrera de un jugador y, aunque privilegie a los clubes que el jugador representa, su enfoque en ellos es pasajero.

En este certificado, hemos analizado la importancia de entablar relaciones sólidas con los aficionados, ya que esto les permite informar la evolución del club y el desarrollo de experiencias mejoradas, entre otras cosas. Sin embargo, cuando el aficionado sigue al jugador, ¿todavía podemos hacerlo? y, si es así, ¿cómo lo hacemos?

También debemos reconocer que, a esta altura, solemos hablar de super estrellas mundiales, como Cristiano Ronaldo, Neymar o Leo Messi, pero como el fútbol femenino está creciendo a un ritmo vertiginoso y ya es parte de la dinámica que los aficionados



sigan a los jugadores, debemos considerar esto como un desarrollo importante y debemos entender cuál es la mejor manera de capturar la perspectiva de ese aficionado.

Para ilustrar esta situación y brindar una nueva perspectiva sobre este aspecto del fan engagement, analizaremos dos informes recientes sobre el aficionado del fútbol moderno y las tendencias futuras.

Uno de los problemas mencionados en los informes de Copa90 Modern Football Fan 2.0 y ECA Future of the Football Fan es la evolución de un concepto nuevo y desafiante en el ámbito de la afición al fútbol: seguidores del jugador, no del club. Este concepto, ya es familiar en deportes como la Fórmula Uno, y es bien conocido. Los aficionados entablan un vínculo con un piloto y, cuando el conductor firma para otro equipo, comienzan a seguir a ese otro equipo.

El fútbol femenino, especialmente desde su resurgimiento en la última década, también ha experimentado este concepto. Existen varias razones para ello, incluso el hecho de que la accesibilidad del juego les permite conocer de cerca a los jugadores. Por lo tanto, es natural que estos vínculos más sólidos puedan llevar a que los aficionados sigan a los jugadores a lo largo de su carrera, y cambien de club cada vez que sus jugadores lo hagan.

También es posible que el número de clubes fallidos (debido a la rápida profesionalización del juego) pueda arrastrar a los jugadores, que pueden sentir un vínculo emocional con un club, pero que tienen que jugar en otro lugar porque el club ha fracasado. Es natural que los aficionados sigan o se interesen por los clubes en los que juega el jugador.

La aparición de "los galácticos"⁹ en la última década, hizo que el deporte (y sus socios comerciales) consideren a estos jugadores como imprescindibles para la globalización del juego. Un subproducto de esto es la aparición de "seguidores de los jugadores": personas que siguen a los jugadores a lo largo de su carrera, en lugar de seguir a los clubes en los que juegan.

El FC Barcelona y la Juventus cuentan con 132 millones de seguidores en Instagram, mientras que Leo Messi y Cristiano Ronaldo tienen 405 millones.¹⁰ Por supuesto, esto se debe en parte porque los aficionados de los clubes seguirán naturalmente a sus propios jugadores, pero debido al aumento de poder del jugador en términos de derechos individuales, el concepto "entre-player" (jugador emprendedor) y la proliferación de productos con la marca del jugador, el camino favorece al "seguidor del jugador".

La manera en la que esto afecta la dinámica entre el club y el aficionado aún no se ha estudiado de manera significativa, pero plantea varias preguntas.

⁹ Superestrellas mundiales. Utilizado por primera vez en referencia al equipo del Real Madrid (David Beckham, entre otros.)

¹⁰ Datos de Instagram verificados el 9/11/20



El informe ECA (Fan of the Future: Defining Modern Football Fandom) al que nos hemos referido en otros módulos de este curso, identifica un segmento entre los aficionados del fútbol al que denomina "Icon imitator" (aficionados que buscan similitudes con sus ídolos) y lo define de la siguiente manera:

- Representa al segmento más joven de aficionados: 13-34 años y al 57% de los hombres.
- Tienen un interés creciente y moderado por el fútbol
- Por lo general, prefieren jugar en lugar de mirar.
- Encuentran y siguen a jugadores específicos, a quienes consideran identificables (apreciación compartida y uso de las redes sociales, entre otros)
- Se enfocan menos en las competencias, solo se concentran en los partidos de fútbol más importantes (final de la UEFA Champions League, final de la Copa Mundial de la FIFA, entre otros.)

El informe de la ECA explora las motivaciones para ser aficionados de los clubes en el 2020, cuando se llevó a cabo la investigación. Continúa:

“Las razones para seguir a un club pueden variar: el estilo de juego, los valores y el éxito del club parecen ser factores importantes para muchos aficionados. Si bien el éxito del club es un factor importante para más de una cuarta parte (28%), los aficionados al fútbol a menudo buscan entablar un vínculo con su club que abarque su estilo de juego (33%), sus valores (30%), su ubicación (25%) o el hecho de que las personas cercanas a ellos también apoyan al equipo (padres 26%, amigos 20%). Es poco probable que los jugadores estén impulsando la elección del club entre los aficionados en general, aunque esto es más importante para el grupo "Icon Imitator". (ECA, 2020)

Entonces, tenemos una imagen en la que las estadísticas actuales reflejan nuestro conocimiento actual, en el sentido de que existen múltiples razones para seguir a un club, incluso el éxito aparente o pasado; la familia; el sentido de pertenencia u otros vínculos, pero en la cual es probable que otro concepto nuevo crezca aún más.

También sabemos que, en realidad, esto es una cuestión geográfica y cultural, es probable que solo el 6% de los aficionados en Inglaterra considere que los jugadores preferidos son la base del apoyo del club, mientras que casi un tercio de los encuestados en India responden que esta es la razón para elegir su club.

Cuando se considera que los aficionados son socios críticos de los clubes y que se deben implementar sistemas que apoyen esto, la idea de que el jugador apoye a los clubes les permite a los aficionados tener influencia en un jugador individual: quizás en factores como las responsabilidades sociales, los patrocinios y los intereses.

Lo podemos resumir de la siguiente manera:

- En la actualidad, el concepto "seguidor del jugador" se relaciona con los clubes y jugadores de elite como Ronaldo, Neymar y Messi

- En el fútbol femenino, este concepto está más establecido y, como resultado, no solo está presente entre las jugadoras de elite. Las aficionadas siguen a un jugador desde su aparición y a lo largo de toda su carrera.
- La mayoría de estos aficionados son jóvenes; juegan en lugar de ver fútbol y son grandes usuarios de la tecnología digital.

Por lo tanto, construir relaciones con estos aficionados con el objetivo de mejorar su experiencia debe, por definición, seguir enfoques diferentes a los ya descritos en estos estudios.

Ejercicio:

¿Considera que "los aficionados que apoyan a los jugadores" pueden conducir a una evolución significativa en el futuro?

Escriba una breve reflexión de su impacto (1) entre los clubes de elite y (2) entre los clubes femeninos.

2.2.4 Fan engagement como una herramienta para abordar los desafíos de seguridad y protección

Todos los que aman el fútbol saben que es un juego que se caracteriza por la pasión. Los fuertes vínculos psicológicos que unen a los aficionados con los clubes se manifiestan de diferentes maneras, por ejemplo, celebramos cada vez que les ganamos a nuestros rivales o manifestamos nuestras emociones con el término alemán *schadenfreude*, celebramos cuando nuestros rivales pierden (¡incluso cuando no estamos jugando contra ellos!).

Sabemos que esta pasión puede manifestarse en los partidos y causar un comportamiento antisocial que, a su vez, conduce a una presencia cada vez más fuerte de las fuerzas de seguridad.

También sabemos que el número de grupos ultra ha aumentado como resultado de su impaciencia con la creciente intrusión que las fuerzas de seguridad tienen en sus experiencias. Los episodios que se han registrado con las fuerzas de seguridad varían desde ser acorralados – (un procedimiento de seguridad en el que los grupos de aficionados tienen libertad restringida para moverse para que no entren en contacto directo con los aficionados del equipo rival) hasta simplemente tener que cumplir con regulaciones y leyes cada vez más intrusivas, por ejemplo, no beber alcohol en el estadio (ligas profesionales en Inglaterra) o directamente no beber nada en el estadio (fútbol de elite en Escocia).

Cuando se tienen en cuenta todas las características negativas de los aficionados al fútbol (aunque a menudo se basan en percepciones incorrectas) y la tendencia antigua de mantener a los aficionados "al margen" de todo y no interactuar con ellos (como



hemos estudiado aquí), entonces, los vínculos entre los aficionados y los clubes, las ligas, las federaciones y las autoridades de seguridad pueden deteriorarse, y los grupos ultra son un buen ejemplo de este tipo de situaciones.

El fútbol, en muchos países, tiende a dirigirse a los aficionados como "ciudadanos de segunda clase", a menudo utiliza términos despectivos o un lenguaje demasiado directo. La señalización del estadio no es agradable, todo lo contrario, conlleva una amenaza que implica sanciones que a menudo se anuncian y los encargados pueden mostrarse pasivos o pasivos-agresivos en todas las partes del estadio (incluso en áreas familiares). La presencia policial puede ser importante ya que utiliza equipos antidisturbios y porta armas, aunque esto no crea un ambiente favorable sino todo lo contrario

Todo esto se combina para dificultar el fan engagement; reducir las oportunidades para que los aficionados y los clubes trabajen juntos de manera favorable y, lo que es más importante, para dificultar el crecimiento del fútbol en algunas partes del mundo.

Sabemos que algunos grupos de aficionados son problemáticos. En ocasiones existe la violencia y se transgrede la ley y, debido a que el fútbol es un microcosmos de la sociedad, siempre habrá un porcentaje de aficionados que tendrá mala conducta. Sin embargo, "juzgar a todos con la misma vara", es decir, asumir que todos los aficionados tienen las mismas intenciones criminales, es mucho más dañino a largo plazo para el fútbol que un ejemplo ocasional de comportamiento antisocial o de impunidad.

Uno de los desafíos en el Reino Unido es que las fuerzas de seguridad reconozcan los avances realizados en el Fan Engagement desde finales de los 80. La tragedia en el estadio de Hillsborough, que se cobró la vida de 96 aficionados inocentes, provocó un cambio radical en la seguridad del estadio, pero el progreso en términos de actitud de los reguladores locales y las fuerzas de seguridad ha sido mucho más lento.

Una de las personas que más ha hecho para reconocer esta situación y abordarla es el ex policía Owen West. West, de Bradford, al norte de Inglaterra, ha estudiado los enfoques de seguridad para los aficionados y ha identificado sus debilidades, específicamente la tendencia a basarse en enfoques coercitivos en lugar de basarse en la comunicación y el compromiso.

En un artículo reciente, él y un colega rastrean la evolución de las reformas en la policía con respecto al fútbol y la idea de que debe haber un "cambio de paradigma" en las actitudes y enfoques, para que el diálogo y el compromiso reemplacen a la coerción y la fuerza y como resultado, el respeto por los derechos humanos de los aficionados puede apoyar la estrategia de orden público de manera más efectiva (Hoggett & West, 2018).

Por lo tanto, en efecto, estamos analizando cómo las estrategias del fan engagement pueden ayudar a que la resolución de los desafíos de seguridad y protección sea un esfuerzo de colaboración, que se base en el diálogo y la comunicación, y no en las fuerzas de seguridad.



La aparición de dispositivos pirotécnicos en los partidos de fútbol, ahora es común en las ligas de todo el mundo como una expresión de gran apoyo por parte de los aficionados . La pirotecnia también se ve reflejada comúnmente en los videos de promoción creados por las emisoras, pero ya sabemos que son peligrosos y capaces de causar lesiones graves o la muerte.

La gestión de la seguridad del fútbol se ha limitado a enfoques coercitivos, pero esto excluye la construcción de relaciones y las oportunidades que esto brinda para involucrar a los aficionados de manera más cercana y efectiva.

Debido a las pasiones, rivalidades y culturas asociadas con el fútbol, no es posible eliminar por completo todos los elementos de comportamiento antisocial e ilegal, pero como se trata de un microcosmos de la sociedad, no se esperaría que esto fuera posible. Pero podemos mejorar considerablemente los enfoques si elegimos un enfoque basado en la participación y el compromiso y no uno que se base en la coerción o la fuerza.

Específicamente, ¿a qué nos referimos con Fan Engagement en este contexto?

En otras partes de este certificado, hemos estudiado el concepto de identidad social y hemos proporcionado los enlaces a la investigación en esta área. La dinámica entre grupos es un área clave de esta investigación y, según el trabajo de Hoggett y West:

"Como tal, la teoría sugiere que los medios tradicionales utilizados por la policía para caracterizar el "riesgo" como algo relacionado simplemente con la presencia o ausencia de individuos o grupos que pueden ser categorizados como tales ... son demasiado rígidos" (Hoggett & West, 2018)

La dinámica del comportamiento de la multitud en el fútbol está, en cierta medida, influenciada por las interacciones entre la gente en la multitud y las fuerzas de seguridad o la policía (Reicher, 1996).

Los investigadores afirman que cuando los aficionados perciben que las acciones policiales son innecesarias, duras o indiscriminadas, aumenta la probabilidad de que quienes se encuentran en esas multitudes entiendan que el conflicto con la policía es, en estas circunstancias, permisible o apropiado.

Entonces, para resumir, los métodos opresivos de la policía pueden empeorar las cosas, mientras que el enfoque opuesto, por el cual la policía se involucra en lo que pueden denominarse actividades intergrupales "legítimas", "se destaca el potencial del conflicto" (Hoggett & West, 2018) y "se reconocen mayores oportunidades para evitar la confrontación" ' (Hoggett & West, 2018).

Para lograr reemplazar un enfoque basado en la disuasión por uno basado en el consentimiento, se puede implementar la idea de los equipos de enlace policial (PLT). El "Modelo elaborado de identidad social" (Reicher, 1996) establece cuatro dimensiones estratégicas:



- Educación: la policía recopila información para plantear sus enfoques y comprender mejor las intenciones y motivaciones de aquellos dentro de la multitud que pueden representar un riesgo
- Facilitación: la policía, con un mejor conocimiento de las motivaciones individuales, puede trabajar para facilitar que esas personas realicen sus actividades de manera legal
- Comunicación: mejoran los niveles de diálogo, interacción y compromiso entre la policía y los miembros de la multitud
- Diferenciación: la policía busca identificar a los individuos y realizar las intervenciones adecuadas para resolver los problemas, en lugar de imponer control sobre el grupo

A nivel táctico, los equipos de enlace policial se comprometen con los "organizadores" dentro de la multitud tanto antes como durante el evento y aplican el diálogo abierto para que, tal como hemos descrito al Fan Engagement en este certificado, las relaciones puedan fortalecerse mediante el aumento de la comprensión y la confianza. En última instancia, este enfoque le permite a la policía evaluar mejor cada situación individual y abordarla utilizando las 4 dimensiones estratégicas anteriores, en lugar de adoptar un "enfoque general" que empeore la situación y provoque más desorden público.

Puede encontrar el documento al que se hace referencia (Hoggett & West, 2018) al final de este módulo y leer los comentarios de los aficionados y la policía acerca de sus experiencias. El impacto positivo del enfoque de los equipos de enlace policial que mencionamos anteriormente, está claro y perfectamente resumido en el siguiente comentario de uno de los agentes de policía que han participado:

En un partido del West Bromwich Albion contra el Tottenham Hotspur, se nos permitió subir a un bar e interactuar con algunas de las figuras prominentes del Tottenham Hotspur, y la respuesta fue buena, ya que nos compararon, de manera favorable, con las medidas policiales a las que estaban acostumbrados en Londres. (Hoggett & West, 2018)

Lo que ha demostrado el último tema de esta unidad es que el concepto de Fan Engagement se presta no solo para actividades que buscan atraer, involucrar, retener y crear "aficionados de primera calidad" (Lambert, 2020), sino también para que las condiciones que alimentan los problemas de seguridad en el fútbol se aborden de manera tal que se requieran menos recursos de seguridad y para que las percepciones externas relacionadas con el fútbol sean más favorables.

Ejercicio:

- *¿Cuál es la percepción que se tiene de los aficionados al fútbol en su país (positiva o negativa)?*
- *¿Por qué?*
- *¿Cómo caracterizaría el enfoque de las fuerzas de seguridad / policía frente al desorden de masas en su país?*



- *¿Los enfoques planteados en este tema podrían mejorar el orden público en los partidos de fútbol?*



Referencias

Bradley, M. (2020) Entrevista inédita con Kevin Rye. Kevin Rye is owner of Fan Insights: a fan engagement consultancy at www.faninsights.co.uk

ECA (2020) Fan of the Future: Defining Modern Football Fandom (Agosto 2020) European Club Association [online] Disponible en <https://www.ecaeurope.com/media/4802/eca-fan-of-the-future-defining-modern-football-fandom.pdf>

EFL (2019) 2019 Supporters Survey. English Football League [online] Disponible en <https://www.efl.com/contentassets/5fd7b93168134ee0b9da11fa8e30abd0/efl-supporters-survey-2019-report.pdf>

EFL (2020) EFL Clubs highlight importance of Family (10 de septiembre) English Football League [online] Disponible en: <https://www.efl.com/news/2020/september/efl-clubs-highlight-importance-of-family/>

Hoggett, J. & West, O. (2018) Police Liaison Officers at Football: Challenging Orthodoxy through Communication and Engagement. Oxford University Press [online] Disponible en <https://academic.oup.com/policing/advance-article-abstract/doi/10.1093/policing/pay032/5032986>

Lambert, D (2020) The Fan Experience Experience (Podcast) Episode 11 The Fan Experience Company website (14 de julio) [online] Disponible en: <https://fanexperienceco.com/podcast/special-dan-lambert-bohemians-fc/>

Robertson, J. (2019) Boycott forces Mike Ashley to give away 10,000 FREE NUFC season tickets to protect Sports Direct advertising. (December) The Mag (Independent Newcastle United Fan Website) [online] Disponible en: <https://www.themag.co.uk/2019/12/boycott-forces-mike-ashley-to-give-away-10000-free-nufc-season-tickets-to-protect-sports-direct-advertising-newcastle-united/>

Reicher, S. D. (1996) 'The Battle of Westminster': Developing the Social Identity Model of Crowd Behaviour in Order to Explain the Initiation and Development of Crowd Conflict. *The European Journal of Social Psychology* 26(1): Páginas 115-134

Sked, J. (2017) The Evolution of the Football Fan and what it says about the game (5 de septiembre) Independent Newspaper [online] Disponible en <https://inews.co.uk/sport/football/evolution-football-fan-paul-brown-87981>

White, M. (2020) Why do Newcastle fans hate Mike Ashley? 10 of his worst moments as owner (17 de abril) FourFourTwo Magazine [online] Disponible en: <https://www.fourfourtwo.com/features/newcastle-united-mike-ashley-worst-moments-owner-fan-supporter-relationship-joe-kinnear-alen-pardew-alan-shearer>

