

Módulo 4. Incrementando la participación (datos e indicadores)

Unidad 4.1

4.1.1 Segmentar tu base de aficionados

Luego de trabajar algunos años con una liga, mi equipo consultó sobre el impacto que habían causado nuestras intervenciones. Habíamos ayudado a los clubes a mejorar la experiencia para un tipo de aficionado: los aficionados junior (menores de 12 años), así que queríamos saber, después de los primeros dos años, qué diferencia había producido nuestro trabajo.

Muchos de los clubes rápidamente pudieron decirnos que su compromiso junior había aumentado en todo sentido. Habían vendido más abonos de temporada (a menudo parte de una oferta familiar), y elevado las cantidades de miembros junior, y estas continuaban creciendo a medida que desarrollaban sus servicios y experiencias.

Sin embargo, hubo algunos clubes que no pudieron decirnos esto. Solo pudieron hacer estimaciones, y cuando lo hicieron, inclusive estas no se basaban en datos fidedignos. En realidad, varios clubes registraron las ventas de entradas junior como "concesiones"¹, cuando otros grupos también pueden colocarse en esta categoría, como aficionados mayores, etc.

Por lo tanto, no nos podían dar una cifra porque solo tenían, en efecto, dos segmentos: compradores de abonos de temporada y concesiones. Lo mejor que podían hacer era mirar cuan llena estaba su tribuna familiar y luego realizar una estimación. Ahora, esto no tiene nada de malo, especialmente en ligas donde la gente paga en efectivo en los molinetes. En Estonia, por ejemplo, donde conceptos tales como la compra de entradas en línea recién ahora están comenzando a arraigarse, en un deporte que finalmente está comenzando a florecer allí. Cuando la liga les pide a los clubes que envíen sus concurrencias (de modo que la liga pueda ver cuánto están creciendo), a menudo es necesario calcularlas utilizando una fórmula basada en contar físicamente a los aficionados, en un momento específico cuando sea probable que la mayor cantidad esté dentro del estadio (digamos, hacia el final de la primera mitad).

¹ Los descuentos se aplican a categorías que se acepta generalmente que no tienen la libertad económica de otras, a menudo de acuerdo con edades de pensionados estatales, etc.



El proyecto que mencionamos al comienzo de esta Unidad ha visto, durante las últimas dos décadas, el impacto positivo de que el club adopte prácticas comerciales estándares tales como la segmentación. **Les permite a los clubes medir el impacto de su trabajo de Engagement y comprender y abordar los diferentes tipos de aficionados, sus motivaciones, necesidades y expectativas individuales.**

Las prácticas de segmentación actuales les han permitido a clubes, ligas y Asociaciones nacionales dar enormes pasos en incrementar la participación en el fútbol (en el juego, en la dirección técnica, en el voluntariado y en el arbitraje), **así como en incrementar el alcance de los clubes y aumentar y diversificar la asistencia.**

Por lo tanto, antes de que examinemos algo de teoría y práctica, consideremos un poco más el potencial de la segmentación. Los negocios, de los cuales el fútbol ahora está aprendiendo más que nunca, valoran la segmentación, no solo como una herramienta para comprender quiénes son sus clientes, sino para entender los patrones de comportamiento de cada cliente e, implícitas en estos, sus necesidades.

Los negocios consideran la segmentación de dos maneras: **Segmentación de mercado**, por la cual dividen a todos los nuevos clientes potenciales en el mercado en grupos específicos, y **Segmentación de clientes**, que es la aplicación de esta teoría a la gente a quien su negocio ya abastece o presta servicios.

La segmentación ofrece **dos beneficios considerables**. Primero que nada, le permite a su negocio estar mejor informado sobre la gente con la cual usted espera negociar. Segundo, informa la manera en que usted comercializa, se comunica y participa a estos grupos, independientemente de si son clientes potenciales o existentes.

En el contexto del fútbol, la segmentación le permite comprender mejor quiénes son sus aficionados; cómo se comportan (interacciones, compras, preferencias) y qué nos dice esta evidencia sobre sus creencias, motivaciones y expectativas intrínsecas.

Como uno podría imaginarse, hay muchas formas diferentes de segmentar una base de clientes, **pero tres de las principales son las siguientes** (Newgrove, 2020):

La **segmentación geográfica** les permite a los negocios dividir las audiencias por ubicación, ya sean subconjuntos de países o dirigidas tan específicamente a subconjuntos calle por calle. Esto se puede aplicar a proveedores que buscan dividir subconjuntos de negocios, así como a firmas que se dirigen a los consumidores.

La **segmentación demográfica** permite dirigirse a gente de una edad, género, origen étnico, nivel de ingresos en particular o a una combinación de múltiples factores. La segmentación de estilo de vida involucra subgrupos de consumidores que se tratan más de lo que la gente hace que de quiénes son; por ejemplo, se agrupa a aquellos que son activos físicamente o disfrutaban eventos sociales en particular.



La **segmentación cultural** se trata más de agrupar a aquellos con ideas/costumbres/creencias similares; por ejemplo, un fabricante de bebidas podría dirigirse específicamente a personas que tengan más probabilidades de ser abstemias por razones culturales para probar sus ofertas sin alcohol.

Exploremos el valor de aplicar estos tres enfoques de segmentación a la base de aficionados de un club.

La segmentación geográfica puede ayudar a clubes cuyos aficionados están distribuidos nacionalmente, más que solo en la región. Es importante notar que esta no es un área dominada por los clubes de élite, ya que la evolución de las economías nacionales y las oportunidades de empleo a menudo implican que la gente en la región más próxima al club pueda haberse mudado, a causa de necesidades económicas.

Esto es importante, especialmente debido a que muchos clubes no aprecian su importancia. Un gerente que acababa de perder en las eliminatorias señaló que estaba apenado por todos los aficionados del pueblo donde juega el club. Pero esto, aunque claramente no fue la intención, ignoró a aquellos distribuidos por todo el país y, ciertamente, en otros países. Bradford City², por ejemplo, tiene un club de aficionados con base en Argentina.

Un aficionado de un club con base en Midlands, en Inglaterra, compartió una observación conmigo:

"La concurrencia de mi club siempre disminuye en unos 1 500 aficionados para los juegos a mitad de semana, y no hay evidencia de que el club comprenda por qué sucede esto. Creo que se debe al hecho de que muchos miles de aficionados viven demasiado lejos de la ciudad como para asistir a los juegos a mitad de semana. Es una pena que el club no parezca reconocer que su base de aficionados es nacional e internacional y no solo regional" (Aficionado de un club con base en Midlands).

Se podría utilizar la segmentación geográfica para que los clubes reconozcan las largas distancias que cubren estos aficionados para apoyar a su club, mientras que, para los clubes de élite más grandes, por supuesto, es vital para entender los territorios donde tienen grandes bases de aficionados y aquellos donde hay oportunidades para desarrollar el fandom.

La segmentación geográfica es útil para los clubes, por ejemplo, para cumplir con las necesidades de grupos de edades específicas. "Los aficionados del futuro" es una frase que uno escucha mucho en el fútbol en relación con los aficionados más jóvenes. Con tantas actividades de tiempo libre y deportivas compitiendo, más los avances en los juegos y otras actividades digitales, los clubes tienen que luchar mucho para atraer el apoyo de los jóvenes.

² Bradford City es un club de la cuarta división en el norte de Inglaterra con una reconocida historia. La ciudad fue parte de la Revolución Industrial: el centro del 'boom' victoriano de la fabricación en Inglaterra. Ahora, sin embargo, es una de las ciudades más pobres del país, por lo tanto, mucha gente se ha marchado con los años.



Un artículo escrito hace 5 años resumía lo que estaban haciendo siete clubes con respecto a esto (Score and Change, 2020). Esto demostró que esos clubes estaban conscientes de las necesidades de su grupo específico y que necesitaban ser proactivos para comprometerlos.

Es posible, como explica el artículo, convertir a los niños en aficionados de por vida, al comercializar específicamente para su edad y comprometerlos de esta manera. En estos estudios, ya hemos examinado los conceptos tales como Zonas familiares, "momentos mágicos", mascotas y entretenimiento para niños en los juegos, pero aquí se explica cómo el Real Madrid se dirigió a este grupo:

En 2015 el Real lanzó Real Madrid Kids Planet, "un mundo virtual en línea" dirigido a niños de 4 a 14 años. Se puede registrar a los niños de manera gratuita, crear su propio avatar y jugar juegos (entrenar a jugadores, completar misiones y más). El fútbol es el foco principal, pero el equipo de básquetbol del Real Madrid también está representado. Se encuentran disponibles membresías premium por € 4.95 por mes.

(Lo) positivo es que Real Madrid Kids Planet está tanto en español como en inglés, por lo tanto, está destinado a muchos más jóvenes aficionados en todo el mundo.

La zona para niños en el sitio web también está en español e inglés. Ofrece más juegos para los niños y adultos, como un juego de preguntas y un administrador de fantasía. También se comercializa aquí *Hala Madrid Junior*, una revista del club para los jóvenes poseedores de tarjetas. (Score & Change, 2020)

Figura 1. Real Madrid Kids Planet



Origen: Extraído en septiembre de 2020 del sitio oficial del Real Madrid <https://www.realmadrid.com/en/news/2015/04/real-madrid-kids-planet-a-game-for-the-youngest-madrid-fans> Screenshot by author.

Finalmente, el enfoque cultural de la segmentación es aquel en el que agrupamos a aficionados con similares creencias de comportamientos. Claramente, esta es una opción poderosa para los clubes cuyos aficionados a menudo están unidos por sus creencias, valores y actividades compartidas.

Tomemos como ejemplo el grupo ultra de un club. Hemos estudiado esto en el módulo previo, en función de cómo consultar y establecer un diálogo, pero también debemos considerar el poder que representan en relación con el ruido, color y atmósfera. Por lo tanto, un club debe considerar cómo comprometerlos, y separar al grupo como un segmento claro de aficionados nos ayudará a hacerlo.

Entonces, la segmentación les ofrece a los clubes una manera de reconocer, actuar y cumplir con las necesidades de diferentes grupos de aficionados. Lo más importante es que esto asegura que cada grupo diferente de aficionados se sienta valorado y, aún más importante, comprometido. Al asegurar que cada club es valorado y respetado, los niveles de lealtad emocional aumentan y los clubes cosechan los beneficios.

Ejercicio:

Considerando lo mencionado anteriormente, ¿de qué otra manera podría usted utilizar la Segmentación cultural para comprometer un grupo en particular? Al responder esta pregunta, por favor identifique un grupo específico de aficionados con valores, creencias o comportamientos compartidos y resuma brevemente cómo el club podría comprometerlos y qué beneficios brindaría esto.

4.1.2 Entender los diferentes patrones de comportamiento

En el pasado, era imposible predecir lo que los aficionados harían en el futuro. De hecho, nadie realmente se comprometía con esto, ¡ya que todos creían que ganar mantendría a los aficionados felices y perder arruinaría sus fines de semana! Esto es cierto, por supuesto, pero ignora las fuertes conexiones emocionales entre los clubes y los aficionados, y el hecho de que, sin importar cuán mal estén, siempre serán su equipo y usted no cambiará.

"Esto siempre ha fascinado a su profesor. A esta altura, sabrá que soy un aficionado del Sunderland. Si ha visto las dos series de Netflix llamadas "Sunderland hasta que muera", conocerá la desastrosa historia reciente de mi club. Hasta tan solo el 2017, mi equipo jugaba en la Premier League. Había permanecido en esta liga durante más de una década y, hacia el final de este periodo, habíamos derrotado a nuestros rivales del Newcastle United seis veces seguidas, de local y visitante.

Ahora estamos separados por dos divisiones. Sunderland juega en la tercera división del fútbol inglés mientras que el Newcastle juega en la Premier League. Sus aficionados, por supuesto, disfrutan de nuestras dificultades y algunos hasta aparecen para apoyar a equipos de la tercera división que juegan contra nosotros. Por supuesto, la intención es enfurecernos, pero si analiza eso, es muy fácil no prestarle atención, porque mi equipo significa más para mí que el Newcastle. Estoy orgulloso de mi origen del noreste de Inglaterra y muchos de mis amigos son aficionados al Newcastle, PERO no hay nada que podrían hacer para convertirme de un aficionado del Sunderland en uno del Magpie³, sin importar cuán mal ande mi equipo" (experiencia de Mark Bradley).

Habiendo dicho esto, dentro de la base de aficionados de cualquier club, van a haber aficionados que exhiben comportamientos de una amplia variedad: desde patrones de concurrencia durante una temporada hasta durante toda la vida y hasta otros comportamientos que pueden ser influenciados por diferentes etapas de la vida o rendimiento del equipo. Recuerde: los aficionados van desde obsesivos (que conocen todos los resultados de todos los juegos desde que nacieron) hasta los casuales (que dirían que son aficionados del Sunderland, pero por una variedad de razones no concurren a los partidos ni interactúan con el club).

³ Urraca, el sobrenombre de los aficionados del Newcastle United: un pájaro blanco y negro, miembro de la familia de los cuervos



Los avances en la tecnología digital han ayudado a los negocios a entender mejor los comportamientos de los clientes. Amazon, por ejemplo, no solo tiene un registro de sus compras, sino que tiene tantos datos, que puede a menudo predecir qué va a hacer a continuación (¡y hacer sugerencias útiles en el camino!). **Los datos solos, por supuesto, son insuficientes para realizar los juicios más exactos;** ¿cuántas veces ha recibido un correo electrónico diciéndole que como ha comprado una cortadora de césped, podría estar interesado en estas otras cortadoras de césped? **Pero considerados en el contexto de los más amplios patrones de comportamiento de los clientes, es posible llevar a cabo juicios acertados que pueden aumentar el nivel de compromiso del cliente.**

Observemos otro ejemplo específico. Un aficionado compró un abono de temporada por primera vez en 2012 y hasta hace tres temporadas asistía, en promedio, a al menos el 80 % de los juegos de local en cada temporada y, debido a que el club vende entradas para los partidos de visitante en nombre del club anfitrión, también sabe que viaja, en promedio, a cinco juegos de visitante cada temporada.

Sin embargo, desde 2018 sus niveles de concurrencia han disminuido. Todavía renueva su abono de temporada, pero la tecnología del estadio muestra que su entrada solo ha sido escaneada en la mitad de los juegos a los que tiene derecho a asistir.

Esta información no hubiera estado disponible para los clubes hace más de dos décadas (y, por supuesto, no está disponible para los clubes que no practican enfoques más sofisticados en lo que respecta a la venta de entradas), pero para aquellos que sí lo hacen, y cada vez más clubes cuentan con esta tecnología, los beneficios son enormes.

La información es clara: algo está reduciendo el número de juegos a los cuales este aficionado está concurrendo. Así que, ¿qué puede hacer usted? Si los recursos lo permiten, puede contactar al aficionado para preguntarle si hay algo que pueda hacer para ayudarlo a aprovechar al máximo su abono de temporada. Por supuesto, esto se puede hacer por medios electrónicos, sea un correo electrónico o una encuesta, pero en el mundo del fútbol impulsado por las emociones, una llamada telefónica puede hacer la mayor diferencia.

Los resultados serán informativos. Quizás ha cambiado sus patrones de trabajo o quizás se ha mudado un poco más lejos de la ciudad donde juega el equipo. En un caso auténtico, un club me comentó que hay casos donde han podido determinar que esta tendencia cambiante puede señalar la llegada de la paternidad.

Esto es, por supuesto, un paso clave en la historia de vida de un aficionado del fútbol. Puede significar que el aficionado tenga más dificultad para asistir a los partidos, pero también puede ayudar a los clubes para prepararse y abordar esta situación para otros aficionados.

¿Cómo puede responder un club? **A continuación, algunos enfoques auténticos realizados por clubes para abordar situaciones donde la concurrencia del aficionado se ha interrumpido a causa de la paternidad:**

- Contactar al aficionado para felicitarlo y ofrecerle una oportunidad de tener una placa o ladrillo conmemorativo en el estadio con el nombre del hijo.
- Ofrecer membresía familiar.
- Ofrecer un regalo, tal como ropa de bebé de la marca oficial del club.
- Ofrecer un paquete modificado que puede costar menos, pero que se adaptará mejor a sus necesidades (digamos, una tarjeta de temporada para 6 o 12 partidos).
- Brindarle detalles de cómo el club apoya a las familias jóvenes (durante o fuera de los días de partido).

Por lo tanto, **tener un mecanismo que señale los cambios significativos en los comportamientos de los aficionados les permitirá a los clubes tomar medidas más específicas para entender sus circunstancias, comprometerlos y retenerlos.**

En otra instancia de este Certificado, hemos utilizado el ejemplo del club Brighton & Hove Albion de la Premier League, que ha calculado la distancia que ha viajado cada aficionado para apoyar al club (local y visitante) durante el transcurso de una temporada. Se está volviendo evidente cuántos clubes están utilizando el último partido de la temporada, o el cierre de la temporada, para agradecerles a los aficionados por su apoyo durante la temporada anterior.

Al compartir con ellos la cantidad de kilómetros que han viajado realmente, no solo muestra que son importantes para el club, sino que les ofrece a cada aficionado datos con los cuales pueden exhibir su lealtad a otros.

Considere una joven aficionada que ha migrado de un abono de temporada para niños a uno para estudiantes, donde el club reconoce sus restricciones económicas, ofreciéndole un abono de temporada con descuentos o más accesible. Al revisar los patrones de concurrencia, notamos que ha comenzado a asistir solo a los partidos entre semana y ya no asiste los fines de semana. No hay constancia en su archivo de datos de ningún mensaje o información sobre el tema, por lo que el club la contacta para descubrir que, como muchos jóvenes en estos días, ha tenido que tomar un empleo los fines de semanas para pagar sus estudios.

¿Qué podemos hacer en estas circunstancias? Como antes, podemos revisar los paquetes que ofrecemos a los niños de edad escolar o encontrar otras formas de apoyarla. MK Dons, la cuarta división inglesa, fue una de las primeras en ofrecer proactivamente un paquete de entradas para estudiantes.

Sus paquetes "Super six" o "Terrific ten" ofrecen soluciones para aquellos que van a la universidad, como lo describe el club:

"Ir a la universidad en el próximo semestre no significa que tengas que dejar de ver a tus MK Dons; ¡regístrate para obtener un abono de temporada Super six o Terrific ten!

Tanto los abonos de temporada Super six como los Terrific ten le permiten seguir comprometido con su club donde sea que esté estudiando en el país durante los próximos años.

Un Super six, con un precio de solo £ 5 por mes, le permite elegir SEIS partidos cualesquiera de la Sky Bet League Two. Puede reservar el mismo asiento o seleccionar un asiento diferente para cada partido.

Un Terrific ten, con un precio de solo £ 8 por mes, le permite elegir DIEZ partidos cualesquiera de la Sky Bet League Two. Igual que el Super six, puede reservar el mismo asiento o seleccionar un asiento diferente para cada partido.

Para registrarse para un Super six o un Terrific ten, visite la Boletería en el Estadio MK o llame al 0333 200 5343.

Super six y Terrific ten están disponibles para aficionados nacidos en o después del 1 de septiembre de 1993 y antes del 31 de agosto de 2000" (MK Dons, 2018).

Todos estos ejemplos muestran el valor de invertir recursos y tiempo en el estudio de los patrones de comportamiento de los aficionados. Este proceso puede ayudarle a retener proactivamente a un aficionado cuyas circunstancias puedan llevarlo a dejar de asistir, o puede ayudarlo a comprometer a un aficionado en una etapa clave de su vida. Esta es otra técnica comercial probada que el fútbol está utilizando para su beneficio.

Ejercicio:

¿Cómo podría abordar la necesidad de identificar los patrones de comportamiento de los aficionados un club que no cuenta con tecnología de venta de entradas (tal como la capacidad de escanear entradas en el ingreso y saber quién está en el estadio)?

Imagine que está representando a una compañía de tecnología y prepara una breve presentación en un club de fútbol. ¿Cómo describiría los beneficios de su tecnología en función de entender los patrones de comportamiento de los aficionados y actuar a partir de ellos?

4.1.3 ¿Qué es la lealtad del aficionado y cómo se crea eso?

Una de las cosas que la segmentación y el perfil de comportamiento nos permiten es la posibilidad **de aprender más sobre cómo los aficionados manifiestan su amor por el club**. Específicamente, volveremos al tema que hemos explorado desde diferentes perspectivas en este certificado: la lealtad del aficionado.

Hasta ahora, en estos estudios hemos contrastado las perspectivas de los aficionados (lo que ellos sienten que la lealtad representa) y de los clubes. **Hemos considerado que la**

lealtad refleja el Fan Engagement, ya que se puede expresar tanto de formas transaccionales como no transaccionales.

Por esto queremos decir que la lealtad podría definirse por el grado en el que un aficionado compra o de algún otro modo interactúa con un club. La compra de una tarjeta de temporada o la nueva réplica de la camiseta puede indicar fuertes niveles de lealtad, pero, igualmente, **la manera en que los aficionados experimentan emocionalmente su conexión puede ser igual de fuerte.** Esto puede expresarse de maneras no transaccionales tales como su nivel de confianza al club y cómo creen en su equipo propietario, por ejemplo.

Y existe algo a lo que la mayoría de los equipos propietarios temen cuando se trata de lealtad: que un equipo perdedor pueda incidir sobre ambas dimensiones de la lealtad con el impacto de que el flujo de ingresos del club será afectado.

Recientemente (NHS, 2016), psicólogos han afirmado que, contrario a lo que mucha gente cree, puede ser que una derrota aplastante o un período de bajo rendimiento pueda unir a los aficionados tanto como lo haría la euforia de un triunfo espectacular o un logro. Por lo tanto, en este tema, examinaremos esta idea y exploraremos cómo podría afectar la forma en que los clubes se relacionan e interactúan con los aficionados y cómo podrían utilizar esto para aumentar los niveles de Fan Engagement.

El artículo informa que:

"La desesperanza y la alegría pueden sentirse tan intensamente que ambas emociones provocan que los aficionados se identifiquen fuertemente con el club al que apoyan. El fenómeno, denominado **"fusión de identidad", ayuda a explicar por qué la lealtad del aficionado a menudo está tan profundamente arraigada; aun cuando un club no hace nada para merecerla**".

La Fusión de identidad puede observarse muy fácilmente en el fútbol, con uno de los investigadores que cita a los aficionados del Leicester City como un buen ejemplo del concepto:

"Los aficionados han atravesado un viaje donde por muchos años el equipo no obtuvo los resultados, luego la suerte del club se disparó, culminando con ellos festejando el título de la Premiership (en 2016).

Nuestra investigación sugiere que, es la intensidad de emociones lo que cuenta, por lo que su historia de dolorosas pérdidas compartidas es tan importante como la alegría de ganar la liga en la creación de experiencias "autoformantes". Estas experiencias llevan a los aficionados a fusionar su propia identidad con la de su club y aficionados compañeros".

La investigación, que involucró hablar con 150 aficionados de diferentes equipos en toda Inglaterra, nos provee información sobre un nuevo enfoque de la lealtad, y uno que tiene implicaciones positivas para los clubes fuera de la élite donde los periodos de bajo

rendimiento, descensos o derrotas desesperadas pueden experimentarse mucho más frecuentemente que para los seguidores de los grandes equipos.

Esta Fusión de identidad puede considerarse en formas transaccionales y no transaccionales, desde la renovación cuando nada es un buen augurio para la próxima temporada o al continuar opinando sobre el equipo en redes sociales aun cuando todo está en su contra.

Es en el contexto específico de la COVID-19 que observamos esto. Para la mayoría de los clubes, la pandemia ha puesto en peligro su existencia. Para aquellos cuyas nuevas temporadas comenzaban en el verano del 2020, existía la cuestión de la renovación de los abonos de temporada, cuando era incierto si a los aficionados se les permitiría o no asistir a los juegos. Nadie sabía si serían tres meses hasta que los aficionados volvieran, seis meses o nunca.

Muchos clubes actuaron instintivamente, quizás inconscientemente impulsados por este sentido de Fusión de identidad, al preguntarles a sus aficionados si considerarían no solicitar la devolución del dinero de renovación del abono de temporada para ayudar a su club a sobrevivir. Los resultados fueron notables, conmovedores en realidad, en muchos clubes.

En Doncaster Rovers, uno de los clubes con el mejor registro de compromiso con los aficionados y dar voz a los aficionados en la manera en que se desarrolla el club, realizó un enfoque consultivo para lidiar con las dificultades presentadas por la pandemia de la COVID a principios de 2020. Tenían que lidiar con una temporada acortada (que finalizaba unas seis semanas antes de la fecha prevista para su finalización) con el problema de las devoluciones de abonos y también con los problemas relacionados con la falta de claridad sobre la temporada que se avecinaba (2020 y 2021) y si los aficionados podrían asistir o no.

En el centro de esta cuestión compleja estaba el hecho de que, sin aficionados en el estadio que contribuyen con el club, su viabilidad estaría en peligro. Por lo tanto, junto con la permanente inversión del club en Engagement, se presentó la cuestión a los aficionados, por vía de la Supporter Board del club, dos semanas antes del recorte de la temporada de los años 2019 y 2020. El CEO y el gerente comercial y de marketing presentaron la situación de manera clara, escucharon las preocupaciones de los aficionados y recopilaron sus ideas.

Esto llevó a una comunicación oficial directa con los aficionados por parte del CEO, Gavin Baldwin, junto con una entrevista con Shaun Lockwood, gerente comercial y de marketing del club, (Rye, 2020).

En el caso de estudio, Kevin Rye explica alguno de los puntos de aprendizaje clave relacionados a la manera en que la lealtad de los aficionados puede ayudar a dar forma a la política en tiempos difíciles y cómo, a menudo, es en estos tiempos más difíciles que se afirma lo que hemos visto mencionado como Fusión de identidad:



1. No tema pedirle al parlamento de sus aficionados o representantes sus puntos de vista sobre temas difíciles. No tiene que estar de acuerdo en todo, pero darles un rol puede ayudarle a obtener la decisión correcta
2. Construir y mantener buenas relaciones con sus aficionados, Fan Engagement, tiene beneficios *financieros* positivos, además de facilitar el manejo de situaciones difíciles tales como la COVID-19 o una serie de aplazamientos de partidos
3. Recuerde, cuando se trata del impacto financiero de un buen Fan Engagement, algunos de los beneficios vienen con el tiempo, no inmediatamente

La COVID-19 ha creado desafíos sin precedentes que, como este caso de estudio muestra, pueden abordarse aplicando herramientas y técnicas de Fan Engagement, tales como la consulta, transparencia y ser conducido por los instintos compartidos de los aficionados.

La lealtad puede hasta mejorarse por la forma en que algunos clubes se asocian con sus aficionados. La confianza se hará más fuerte y la amenaza existencial de esta horrible pandemia puede disiparse, no necesariamente por las victorias compartidas de los aficionados, sino por el impacto de sus muchas derrotas compartidas.

Ejercicio:

Revise los enfoques a desafíos similares que enfrentan los clubes de su país en este momento de desafío sin precedentes para la industria del fútbol.

¿Cuál es el mejor ejemplo de un club que atraviesa estos desafíos en asociación con los aficionados y cómo se ha beneficiado ese club específico?

4.1.4 Usar los datos para crear ‘recuerdos para toda la vida’

Este tema continúa explorando el uso de datos y otras técnicas de marketing para fortalecer niveles de compromiso con los aficionados.

Debemos enfatizar que solos, los datos, por la naturaleza de su estado puro, no tienen valor en sí mismos. **Su valor se hace evidente cuando los convertimos en información a través del uso de herramientas analíticas. Pero sin una cultura enfocada en el cliente, ningún negocio podrá maximizar esta potente combinación, ya que están guiados intrínsecamente por las necesidades del cliente.**

En el libro fundamental de Fiona Green sobre la aplicación de CRM (Gestión de relaciones con el cliente) y la analítica en el deporte, ella enfatiza este punto y utiliza una entrevista con su profesor para destacarlo.

“Otras empresas de crecimiento progresivo en otros sectores hacen esto porque el compromiso del cliente es muy importante en un mundo donde más del 80 % de



las empresas están ahora en el sector de servicios. Solo pueden prosperar si el cliente se siente valorado.

Cuando el cliente se siente valorado, generalmente cuando la adhesión a los valores centrales asegura que sus experiencias lo convencerán continuamente de que su proveedor de servicio tiene sus mejores intereses en consideración, entonces la lealtad emocional resultante es tan fuerte que trasciende los incentivos financieros, como los puntos por lealtad y los "descuentos".

Confían. Perdonan. Lo defienden. Puede que no lo digan, pero en silencio lo aman. De acuerdo, en estos días de francotiradores en las redes sociales y terroristas sin rostro en los foros de mensajes, puede que no sea posible lograr que todos participen, pero ¿no apreciaríamos todos las oportunidades que ofrecería una comunidad (mayoritaria) de aficionados positivamente comprometida?

En las organizaciones enfocadas en el cliente, los líderes hablan de esto todo el tiempo. Las decisiones se filtran a través de sus valores de marca. Hay KPI del valor del cliente. Los empleados también importan y hay un diálogo abierto, transparente y continuo entre el proveedor de servicios y sus clientes. Los empleados son contratados con base en sus valores y recompensados cuando viven esos valores.

La ironía (o posiblemente hasta la explicación) es que, por la naturaleza de nuestro amor por nuestros equipos, ya tenemos los más fuertes niveles de lealtad emocional y, por lo tanto, quizás en el fondo genuinamente sentimos que no hay necesidad de seguir construyéndola.

¿No es irónico, entonces, que aquello por lo cual los negocios no deportivos más nos envidian, simplemente lo damos por sentado? Pero las recompensas para el negocio del deporte que realmente adopte el enfoque basado en valores serán inconmensurables" (Green, 2020).

Por lo tanto, cuando la información creada por CRM, inteligencia empresarial y análisis de datos se procesa en una organización orientada al cliente, es posible trascender la simple entrega de servicios y crear experiencias que impulsan genuinamente la lealtad emocional y el compromiso.

En las mismas dos páginas de su libro, Green cita a Jeff Bezos de Amazon, cuya aplicación de datos del cliente es legendaria. Todo se basa en crear una cultura del cliente:

"Los clientes siempre están hermosamente, maravillosamente insatisfechos, aun cuando informan estar felices y el negocio es bárbaro. Incluso cuando todavía no lo saben, los clientes quieren algo mejor, y su deseo de complacer a los clientes, lo impulsará a inventar en su nombre" (Bezos, 2017).



Examinemos un ejemplo de cómo se puede utilizar esto para crear "momentos mágicos" para los aficionados. Si un club, como el AZ Alkmaar de la Eredivisie⁴, recopila rutinariamente las fechas de nacimiento de los aficionados, esto, aisladamente, puede no representar un gran esfuerzo adicional para un comprador de abono de temporada.

Si nuestros datos nos muestran que este mismo aficionado compró una réplica de la camiseta en línea y pidió que el nombre de un jugador específico esté impreso en el reverso, el aficionado no le da a esto ninguna consideración extra.

Sin embargo, cuando es el cumpleaños del aficionado y, en ese día, recibe a través del correo una tarjeta de cumpleaños física, personalizada para él y firmada por su jugador favorito, entonces esto es probable que cree una respuesta emocional por parte del aficionado.

Lo que AZ está siendo, y lo que lo distingue de la mayoría de los otros clubes, es que conecta los puntos; examina todos los aspectos de la relación del aficionado con el club, a través del análisis de datos y encuentra oportunidades para realmente complacerlos.

Volviendo al libro de Fiona Green y, específicamente, al epílogo donde ella imagina, desde la perspectiva de un experto en datos, hacia dónde podrían ir las cosas. Los estadios conectados es un área sobre la que reflexiona, considerando una situación en la que será posible conectar los datos de gente en el estadio cuyos datos normalmente no tendríamos:

"Pero quizás una de las oportunidades más valiosas, ahora que conocemos el valor de los datos, **es la capacidad de obtener detalles de contacto de aquellos que no han comprado en línea.** Amigos del líder de la "manada"; receptores de regalos o invitados corporativos, todos tienden a terminar en un estadio sin completar ninguna clase de formulario, así que, si quieren tuitear el gol o publicar su foto en Facebook, primero tienen que conectarse al Wi-Fi. Puede ser costoso, pero es una ganancia simple que apoya todo lo que hemos discutido hasta ahora" (Green, 2017).

Para completar este tema, examinemos las limitaciones del fútbol en términos de datos: el hecho de que realmente solo vendemos un número limitado de artículos, con base en un grupo preestablecido de interacciones: ventas de entradas y mercadería. Ben Wells, un experto británico de marketing deportivo y fan engagement, predice un futuro donde el club deportivo, y por definición el club de fútbol evoluciona como una marca de estilo de vida, y aquí volvemos a Nike y su enfoque. Wells continúa:

"Para construir una diversificación más grande en sus flujos de ingresos, necesitan comportarse menos como organizaciones deportivas y más como marcas de estilo de vida, creando extensiones de marca naturales que atraen a una demografía más amplia. Esa audiencia más grande resultará potencialmente interesante a un rango más amplio de socios comerciales. Aquí es donde entran los datos. Invertir en **la creación de un modelo más dinámico, que ve al día de partido como un medio para un fin (en lugar de ser el factor primordial) y el cual le permite a la**

⁴ Sitio web oficial: www.az.nl



organización comprometerse con un conjunto variado de clientes todo el año, independientemente de la ubicación, sería su nirvana.

El deporte tiene una capacidad incomparable de conectarse con la gente, pero por demasiado tiempo ha confiado en la "pasión" como impulsora del negocio. Al mismo tiempo, el cambio del gasto de marca a plataformas digitales es efectivamente una competencia de "quién tiene el algoritmo más eficiente" y se olvida de que, en última instancia, todos estamos tratando de conectar con seres humanos. Aprovechar esa emoción humana y aliarse con un enfoque inteligente de los datos debería permitir que la industria se defienda" (Green, 2017).

Los datos, por lo tanto, se van a volver aún más importantes en el hecho de comprometer a nuestros aficionados y alcanzar la mayor diversidad que necesitamos para expandir nuestros clubes. Esto no debe ser terreno exclusivo de la élite, sino algo que los clubes con intenciones serias hacia sus comunidades deberían adoptar incondicionalmente en los próximos años.

Ejercicio:

Considere los diferentes puntos de transacciones que un aficionado puede tener con su equipo favorito. Con base en el conocimiento que ha obtenido en este tema, ¿qué otras conexiones puede identificar? ¿De qué otra forma un club podría sorprender y complacer a sus aficionados? Escriba en no más de 200 palabras lo que podría hacer.



Unidad 4.2

4.2.1 La irracionalidad de los grupos de aficionados: instinto sobre ciencia

Esta unidad examina varios aspectos de los datos y su uso en el fútbol. Como una introducción al Fan Engagement, el material de estudio apunta a darles a los estudiantes una buena base en estas áreas: para darles el conocimiento básico y una revisión del material de aprendizaje relevante, pero también para darles el entusiasmo de hacer más.

Objetivamente, el fandom es a menudo irracional, especialmente para aquellos que no se entusiasman con los deportes y la emoción y pertenencia que se relacionan con ser un aficionado a un equipo. Pero entonces existen "niveles".

Como hemos estudiado en este módulo, **los ultras son reconocidos como la manifestación más extrema de fandom apasionado**. Sus comportamientos pueden desafiar a los administradores; percepciones externas del deporte; enfoques de seguridad (especialmente en un tiempo en que muchos, incluyendo el experto británico en políticas Owen West, argumentan a favor de un enfoque basado en el compromiso más tolerante) y, lo que es más importante, las percepciones de otros aficionados. Quienes apoyan a un club en particular pueden referirse a una familia y sentirse como si pertenecieran a ella. Pero, como sabemos, ¡a la mayoría de los asesinatos los comete alguien que la víctima conoce! Es un negocio complejo.

Max Wendkos⁵ es un experto en diseño de productos y también un entusiasta investigador y docente en el campo de la psicología deportiva. En un artículo escrito en 2014 (Wendkos, 2014), resume lo que percibe como la explicación psicológica de gran parte del comportamiento irracional asociado con las actitudes y comportamientos de los aficionados del deporte.

Es fácil seguir su línea argumental. Consideremos la siguiente situación. Un aficionado de un equipo rival critica a su equipo en redes sociales. Esto te irrita. Pero lo que este aficionado está diciendo, en realidad, se basa en la objetividad y puede ser visto, por alguien no asociado al fútbol, como una crítica justa. Digamos que su lateral volante izquierdo sigue encontrándose demasiado arriba en el campo y, como resultado directo de esto, la oposición está encontrando oportunidades para atacar: una de las cuales conduce a un gol.

Entonces, ¿cuál es el problema? Cualquiera puede ver que este aficionado rival tiene razón. Pero eso pasa por alto los poderosos procesos psicológicos subyacentes del fandom y las diferentes formas en las cuales nuestro sentido de autoestima está atado al seguimiento de nuestro equipo o club favorito.

Wendkos, en el contexto del equipo que él ama (el club Seattle Seahawks de la NFL), resume este concepto en su introducción:

⁵ @MaxWendkos



"Si alguna vez ha criticado a un equipo deportivo frente a uno de sus aficionados más apasionados, probablemente ha sido acusado de ser un "hater" y su argumento fue rápidamente pasado por alto. No importa si presentó evidencia objetiva para demostrar cómo llegó a sus conclusiones, por ejemplo, sugiriendo que un mariscal de campo de la NFL es malo porque sus estadísticas son peores que las de cualquier otro mariscal de campo, porque, **para estos aficionados apasionados, no hay cosa tal como un argumento válido contra el equipo que apoyan**".

"No existe un argumento válido" contra el equipo que usted apoya: esa es una afirmación aparentemente dura, pero si la revisamos en el contexto de la pertenencia social (y hemos estudiado este concepto y el trabajo de Tajfel en otros módulos de este Certificado) podemos empezar a ver un patrón detrás de esta aparente irracionalidad.

Wendkos explica este concepto introduciendo dos conceptos psicológicos: **Autocategorización y Comparación social**. Explica cada una:

"Autocategorización es el proceso en el cual nosotros (humanos en general) formamos parte de nuestro autoconcepto (o identidad) colocándonos a nosotros mismos en categorías sociales con otros que comparten atributos comunes. (Por ejemplo, yo me clasifico a mí mismo en las siguientes categorías sociales: aficionados de los Sixers, ávidos jugadores de fútbol de fantasía, exalumnos de Penn State, etc.)".

Si su profesor se sometiera a esta categorización, entonces sería un aficionado del Sunderland y a la música a favor de permanecer, que vota al Partido Laborista, y exalumno de la Universidad de Sheffield.

"Comparación social es el proceso en el cual, entonces, aplicamos atributos favorables a las categorías sociales con las cuales nos identificamos, para mejorar nuestra autoestima. Y porque nuestra autoestima está directamente atada a nuestra percepción de estas categorías sociales, nos resistimos a todo y cualquier ataque que pudiera disminuir nuestra percepción de ellas. Cuanto más nos identificamos con una categoría, esto se vuelve más cierto".

Los seguidores de la votación del Brexit del Reino Unido y los argumentos posteriores sabrán que ha dividido al país y, a los efectos de este tema, su profesor puede manifestar el concepto de comparación social en la forma en que respondió originalmente a la votación para salir de la UE, realizada en junio de 2016.

"Entonces, durante la amargura que siguió a la votación, el argumento de Wendkos puede verse claramente en acción. Yo tendía a caracterizar a los partidarios del Brexit como menos compasivos, menos inteligentes, más a favor de la política de extrema derecha, económicamente cómodos, etc. Más tarde, me apacigué. Me di cuenta de que no había nada para ganar involucrándome en redes sociales.



A causa de que la mayoría de la gente que yo seguía estaban a favor de permanecer, las redes sociales, en efecto, se convirtieron en una cámara de eco para mí. No había debate abierto, crítica constructiva o argumento allí. Puedo verlo muy claramente en la manera en que los aficionados del fútbol operan también" (opinión de Mark Bradley).

Así que, tomemos el argumento de Max Wendkos y alejémoslo de Seattle y apliquémoslo al aficionado de un club de fútbol, digamos FC Barcelona, y trabajemos en esto:

1. Un aficionado extremo del Barcelona se identifica con la categoría social 'Culés' y eso forma parte de su identidad. (Sí, su categoría social es en realidad "Aficionado del FC Barcelona", pero los aficionados realmente extremos no lo ven de esta manera; se ven a sí mismos como parte de los equipos que apoyan).
2. Le aplica atributos favorables al FC Barcelona para mejorar su propia autoestima. A causa de que su identificación con el equipo "Blaugrana" es una parte clave de su autoconcepto, evaluar positivamente al equipo le permite evaluarse a sí mismo de la misma manera.
3. Si alguien dice algo negativo sobre el FC Barcelona (y, en el momento de escribir este Certificado, esto está sucediendo mucho), verdadero o no, lo percibe como un ataque personal y una amenaza a su propio sentido de autoestima.
4. Para preservar su sentido de autoestima, el aficionado defiende al FC Barcelona cuando cree que otros están atacando al equipo a) defendiéndose o b) desacreditando al atacante. Aun si sabe que la otra persona tiene razón en su crítica al club, defenderá al equipo de todas maneras, porque aceptar que la otra persona tiene razón requeriría que acepte que el FC Barcelona no es tan grande como él cree que es (y, consecuentemente, él tampoco lo es, ya que su club es una parte clave de su identidad).

Por lo tanto, aquí vemos la teoría de la Identidad social y sus varios subgrupos otra vez explicando alguno de los elementos centrales del fandom del fútbol. Es importante que los estudiantes vean a la psicología como un área de estudio fundamental, ya que explica tanto la forma en que los seres humanos se comportan y, como el fútbol es un área en la cual sus emociones de base están expuestas de manera tan clara, estudiarla puede realmente ayudar a comprender y racionalizar lo que vemos como tanta irracionalidad.

Ejercicio:

Utilizando la corta autodescripción de Wendkos, brinde una rápida visión general de su declaración de Categoría social (por ejemplo: el equipo que usted apoya; las cosas con las que usted se compromete apasionadamente; sus convicciones políticas, religiosas u otras y sus antecedentes educativos).



También, brinde ejemplos de cuando usted se ha visto involucrado en un momento de defender lo irracional porque usted lo ve como (1) un ataque a su equipo y (2), por definición, un ataque a usted.

4.2.2 Cómo los datos pueden ayudar a prosperar en épocas de bajo rendimiento 'en el campo'

Este Tema explora el uso de los datos para comprometer a los aficionados ¡cuando el equipo no lo hace!

Todos nosotros, en algún momento u otro, o todo el tiempo, experimentamos estas dolorosas épocas cuando nuestros equipos solo parecen decepcionarnos una y otra vez. Y, como hemos explicado en estos estudios, la conexión emocional que sentimos por el club significa que sufrimos aún más.

Como lo confirma el tema anterior, esto se debe, a menudo, a que sentimos el dolor de nuestro equipo como nuestro propio dolor. Ellos, y sus anheladas victorias y glorias pueden verse como una proyección de nuestra propia autoestima. Sus derrotas, sus momentos ignominiosos, son nuestras.

"De hecho, podría decir que lo que todos los aficionados del fútbol tienen en común es el dolor compartido de la derrota y, para uno, haber seguido a mi equipo desde la Premier League hasta la tercera división del fútbol inglés en solo dos temporadas. No importa que simule no tener nada que ver con ellos, especialmente durante juegos clave que necesitan ganar para tener una oportunidad de supervivencia, porque aún estoy, física y mentalmente, sintonizado.

Sé exactamente dónde estaba cuando ocurrieron muchas de nuestras derrotas más dolorosas. Estaba visitando a mi hijo en la Universidad de Cambridge cuando se confirmó nuestro descenso a la tercera división. De manera típica, habíamos estado perdiendo 1-2 y quedaban algunos momentos; anotamos lo que parecía ser un gol perfectamente bueno y luego el árbitro lo había anulado, condenándonos al descenso. ¡Miren! Aquí estoy nuevamente asociando nuestro descenso con el árbitro. El aficionado objetivo de otro club diría "Ah, pero ese árbitro no era responsable de todas las derrotas esta temporada" y yo reaccionaría con enojo, porque él está señalando una verdad, que comienzo a ver como un ataque en mi contra" (experiencia de Mark Bradley).

Entonces, ¿cómo pueden los datos ayudar con esto? **La respuesta es dejar de ver los datos como un medio para avanzar en las transacciones y enfocarse en el comportamiento no transaccional.**

El estudiante recordará de otros cursos, módulos y unidades en este Certificado que Yoshida era un investigador que primero, junto con sus colegas, **definió el Fan**



Engagement como la suma de los comportamientos no transaccionales y transaccionales en apoyo a un equipo deportivo (Yoshida et al., 2014).

Para maximizar niveles de Fan Engagement a través del uso de los datos, primero recordemos qué queremos decir con ambos términos.

Los **comportamientos transaccionales** son aquellos que involucran una "transacción": por ejemplo, renovar un abono de temporada, renovar la membresía, comprar una entrada para un partido específico, comprar la réplica de la camiseta, comprar refrescos en el estadio, etc. Estos siempre involucran un intercambio financiero y, por definición, son mucho más fáciles de identificar y medir.

Como hemos visto en otras unidades, tener estos datos, y hacer las conexiones entre las diferentes transacciones, puede ofrecerles a los clubes formas de fortalecer la relación, por ejemplo, ofreciendo paquetes de juegos, descuentos en compras, etc.

Los **comportamientos no transaccionales** incluyen:

"Compromiso en línea y fuera de línea. Los comportamientos de Fan Engagement en línea involucran acciones tales como el consumo, contribución y creación de contenido relacionado a la marca en redes sociales. Las actividades de compromiso fuera de línea pueden ser cantar, aplaudir y alentar a su equipo, deportista o club (es decir, la marca), o participar en comportamientos positivos del boca a boca" (Huiszoon, 2017).

Claramente podemos ver cómo los comportamientos no transaccionales realmente enfatizan las características de Identidad social de la "pertenencia" a un equipo deportivo, por lo que, si podemos aprovechar los datos para mostrarle al aficionado que comprendemos y apreciamos su apoyo, entonces podemos fortalecer esa relación. Para hacer esto, la acción debe, por definición, trascender el día a día.

Es evidente por sí mismo que los aficionados apasionados del fútbol no quieren que el club utilice sus datos para decir "Gracias por venir. Lamentamos haber perdido". Así que, ¿existe una oportunidad de utilizar los datos para extraer más profundidades emocionales? Creemos que la hay y que esta es un área en gran parte sin explorar.

Examinando las variadas predicciones de cómo lucirá el mundo del fútbol de acá a cinco o diez años, hay mucho foco en cómo la tecnología se adaptará para crear una experiencia de estadio más envolvente y, para aquellos que no están allí, cómo la tecnología de "segunda pantalla" podrá mejorar la experiencia casi hasta el punto de estar allí. **Sin embargo, existe poca información sobre cómo la conexión emocional puede entenderse y honrarse.**

Una de las formas en las que se pueden utilizar los datos para honrar la lealtad emocional de los aficionados es asegurar que las experiencias del estadio sean excelentes. Como anécdota, todos conocemos a un aficionado que cuando su equipo pierde, hace comentarios sobre la pobre infraestructura del estadio; baños terribles o una mala selección de comida. Entonces, ¿qué tal si abordamos eso?



Podríamos hacerlo agregando sorpresa y deleite a la experiencia. Por ejemplo, es una noche muy fría y partes del estadio están expuestas a los elementos, ¿por qué no les ofreceríamos a los aficionados un café gratis?

O, ¿por qué no querríamos entender los problemas en la experiencia del aficionado de modo que se los pueda abordar?

O, fuera del estadio, ¿por qué no crear una gran imagen del estadio anterior del club, quizás utilizado por más de 100 años, y colocar asientos debajo de ella de modo que los aficionados puedan sacarse fotos allí?

Es cierto que algunos estadios bien conectados están brindando espacios para que la gente se saque selfies, pero la diferencia entre el resultado del partido y la fecha superpuestos en la foto y la emoción de poder hablarle a su hija de los numerosos juegos a los que asistió en el viejo estadio del club con su propio padre es marcada. Una parece ser superficial y más parecida a la experiencia de estadio americano, mientras que la segunda realmente ayuda al aficionado a reflexionar sobre su propia historia con el club y le permite contársela a otros.

Los datos sobre la edad y comportamiento de compra de entradas del aficionado pueden permitirle celebrar un cumpleaños significativo del aficionado. Digamos que su abuela asiste a un juego en su cumpleaños 75. El club puede anticipar esto; se contacta con otros que rutinariamente compran con ella; arregla para que se prepare un área en la zona de hospitalidad y luego, poco antes del juego, con ella segura en su asiento, hace un anuncio.

Si los miembros de la familia pueden contar "su historia" como aficionada, entonces el club podrá realizar un anuncio rico en detalles y emoción. Siempre me sorprende que tan pocos clubes hagan esto. Uno podría imaginar que, después de la COVID, muchos clubes, debido a preocupaciones económicas y de salud personal de los aficionados, tendrán que trabajar mucho más en el evento para retener a sus aficionados más leales.

Deleitar a algunos, como en el ejemplo anterior, puede no solo ser una forma de crear una fuerte conexión emocional con una aficionada y su familia, sino una señal de intención que muestra que su club está listo para enfrentar la era pos-COVID, mostrando que el propósito de los datos no es siempre buscar otra venta, sino honrar el compromiso emocional que caracteriza al aficionado.

Ejercicio:

Considere a su propio club y haga una recomendación sobre cómo podría utilizar los datos para realizar una conexión emocional con un aficionado o grupo de aficionados.

Si no recopilan datos (por ejemplo, no venden entradas), ¿de qué otra forma podrían hacerlo?

4.2.3 Medir los niveles de participación

¿Cómo mide los niveles de compromiso? Este tema aborda algunas perspectivas diferentes del tema que estudiamos en el curso "¿Por qué Fan Engagement? Definición, principios y fundamentos".

Sería peligroso solo examinar las cifras de concurrencia y decir que nuestros aficionados deben estar comprometidos porque están asistiendo. Bueno, si el equipo está ganando y ellos están asistiendo, ¿eso realmente demuestra que están comprometidos con el club? Porque lo que a menudo encuentra es que cuando los equipos están ganando, los aficionados no le contarán sus problemas o inquietudes. Se requiere que el equipo empiece a perder para que eso suceda.

De hecho, podría decirse que un equipo que gana y juega bien podría realmente "enmascarar" deficiencias que se podrían abordar. Por ejemplo, problemas con la experiencia del día del partido; el servicio de refrescos; el comportamiento de los guardias, etc.

Uno de los contribuyentes más interesantes y frecuentes al área de Fan Engagement es Bas Schnater: un experto en "big data" cuyo trabajo en el AZ Alkmaar les permitió dar vuelta una imagen de caída de la membresía de abonos de temporadas en solo un resumen.

Las observaciones de Bas son siempre astutas y, a causa de su doble fama tanto como practicante como investigador, contextualizadas. Por lo tanto, es interesante estudiar sus puntos de vista sobre la medición del compromiso (Schnater, 2016).

Mientras que Bas ha reconocido la validez de utilizar Net Promoter como una medición confiable del compromiso, también reconoce sus dificultades. Hemos confirmado, en otras partes de este estudio, que es una herramienta útil para los aficionados nuevos y para los clientes de otros servicios, tales como hospitalidad, ya que el pedirles que "recomienden" no se ve cargado de un arraigo emocional a largo plazo en el aficionado. En los casos en que a los aficionados a largo plazo se les hace esta pregunta, pueden proveer una respuesta exagerada, mezclando sus percepciones de las experiencias del día del partido sobre las que se le pregunta, por ejemplo, con su visión del club de toda su vida. Por lo tanto, se necesita un poco de cuidado.

Por ende, Bas ofrece otras mediciones potenciales y nosotros revisaremos algunas de ellas aquí.

Muchos clubes y asociaciones nacionales han utilizado, y continúan haciéndolo, encuestas para recolectar datos de los aficionados. La Superliga danesa emite una encuesta anual para los aficionados a los diferentes clubes que componen la liga, mientras que el Eredivisie en los Países Bajos también adopta este enfoque.

En ambas encuestas, a los aficionados (usualmente poseedores de tarjetas de temporada y aquellos que compran entradas; es decir, en la base de datos) se les pregunta sobre sus experiencias; sus opiniones y comportamientos. Como muestra el estudio de Yoshida et al. (Yoshida et al., 2014), esto puede tener algunas debilidades, incluyendo la limitación



del alcance a aquellos que asisten a los partidos, pero es una ruta fácil y comparativamente barata de medir niveles de compromiso.

Más allá de eso, existen muchos enfoques posibles, que van desde SERVQUAL, la herramienta de servicio al cliente (Parasuraman et al, 1985) hasta el modelo Censydiam, desarrollado por la compañía de investigación Ipsos, que se enfoca en la "atmósfera" alrededor del producto o servicio más que en los aspectos del producto o servicio mismos.

Si estudia las contribuciones tanto de practicantes como de investigadores, verá que no hay un enfoque aceptado para la medición del Fan Engagement, sino que la acumulación de datos de diferentes fuentes, utilizando varios marcos establecidos e informales, puede dar una mejor indicación del nivel de lealtad emocional manifestado en el aficionado individual o grupos de aficionados.

Las transacciones nos darán una indicación muy clara de los niveles de compromiso, por ejemplo, la historia de compras de un aficionado. Podemos aprender, por ejemplo, que compró un abono de temporada en cada temporada y lo ha hecho durante 12 años.

Sin embargo, lo que los datos puramente transaccionales no van a poner al descubierto es la intención emocional del aficionado. Puede haber factores que indican que este aficionado está en riesgo de dejar de asistir. Los factores mismos pueden ser extremadamente diversos. Como hemos estudiado en otro lugar, sus patrones de trabajo y la ubicación de su hogar pueden obstaculizar la concurrencia, así que puede que decida no renovar cuando sienta que la cantidad de juegos a los cuales puede concurrir representa un buen valor por el precio que ha pagado.

También puede volverse más distanciado emocionalmente del club. El equipo puede estar jugando bien, pero él puede tener problemas con los propietarios y la distancia entre sus acciones y actitudes y los valores históricos consolidados del club.

O, por ejemplo, puede que esté por comprar abonos de temporada para sus hijos, que ahora son lo suficientemente grandes como para concurrir. Sin mayores datos, no es posible, y definitivamente está mal, extraer conclusiones sobre sus niveles de compromiso solo a partir de datos transaccionales.

Entonces, podemos descubrir más conectando sus respuestas a la encuesta de aficionados más reciente con su comportamiento transaccional. Puede estar usando las instalaciones del estadio más o menos frecuentemente y puede tener problemas específicos con la experiencia del día del partido, quizás con los servicios del club para padres con hijos chicos que asisten a los juegos.

Su actividad de redes sociales; los comentarios sobre el club y el tono general también pueden revelar información sobre sus niveles de compromiso, mientras que su respuesta a las ofertas del club (incluyendo respuestas a encuestas completas) también puede dar una indicación.

Lo que está claro es que cualquier club que se embarque en un programa de Fan Engagement debe reconocer que puede que no haya un mejor enfoque para medir niveles de compromiso, y puede ser mejor un enfoque que utilice diferentes marcos y herramientas de medición.

Un indicador clave de niveles de compromiso, aunque no empírico, sería la evaluación del club oficial de aficionados del club y la consulta formal y procesos de diálogo. ¿Qué dicen los principales grupos oficiales y extraoficiales de aficionados sobre los niveles de compromiso? ¿Cuáles son las tendencias y temas en las discusiones que ven en los foros de mensajes y redes sociales?

Otra vez, estamos viendo al Fan Engagement como un estado de la mente: un arte tanto como una ciencia y un instinto tanto como el resultado de una planificación detallada. Es más probable que un club con una fuerte cultura dirigida al aficionado maximice la medición del compromiso que uno donde el foco en el compromiso es o intermitente o de temporada.

La medición del Fan Engagement está evolucionando en este momento, ya que el concepto que debe rastrear se establece más en los deportes. En el futuro próximo, probablemente veremos que los tableros de fan engagement se hacen más comunes, a medida que se usan en otros sectores: una vista simple del cliente que, cuando se analizan los datos y se transforman en inteligencia, nos permiten actuar con certeza.

4.2.4 ¿Qué datos han ayudado al fútbol a aprender más sobre los aficionados modernos?

En este Tema final vamos a explorar un caso de estudio específico para obtener una perspectiva diferente sobre esta importante pregunta (Schnater, 2018).

Para la mayoría de los clubes que no son de élite, las renovaciones de los abonos de temporada representan el número más importante. La dirección, las tendencias, de la misma tendrán un gran impacto en el liderazgo estratégico del club. Entonces, es en consecuencia importante entender estos datos.

Bas Schnater, como uno de los expertos en "big data" de Europa y también un investigador, estudiante y practicante del fútbol europeo, es la persona perfecta para presentar aquí. Vamos a reimprimir completamente, con su permiso, un artículo que escribió sobre su entonces empleador AZ Alkmaar, el equipo de Eredivisie, para resaltar la importancia de los datos y cómo, una vez que se les aplica la analítica, pueden conducir a información que lleve a los clubes a actuar de manera diferente, donde antes harían suposiciones.

"El club holandés AZ Alkmaar de Eredivisie está cumpliendo con su promesa de ser un club innovador. El rendimiento en el campo de juego se basa completamente en información basada en datos y desde el año pasado el club ha comenzado a implementar este enfoque también en sus operaciones comerciales. En una entrevista reciente, AZ explicó cómo usan los datos para aumentar el fan engagement. Ahora, han aplicado la misma metodología a su campaña de membresía de abono de temporada y, después de años de declinación, los primeros resultados lucen bien con ya un crecimiento del 10 %.

Después de haber visto el éxito de un enfoque impulsado por datos durante su campaña de membresía de abono de mitad de temporada el invierno pasado (más del 300 % en ventas comparadas con el enfoque de marketing tradicional), el club también aplicó un enfoque basado en datos a la campaña de membresía de abonos de temporada 2018-2019. Junto con su socio, la agencia de marketing basada en datos Two Circles, AZ estableció una estrategia para maximizar resultados. En este artículo, Bas Schnater se explayará sobre el enfoque del club.

Planificación

Como la mayoría de los clubes, AZ Alkmaar ha estado sufriendo de una declinación anual en las membresías de abono de temporada. "Vimos una caída en las membresías todos los años, y supusimos que se debía a cambios sociales", explica Schnater. Como parte de la nueva estrategia de campaña, el club comenzó un análisis profundo de sus datos. Parecía que el club había sufrido un índice promedio de retención del 78 % durante los últimos 5 años. "Queríamos revertir esto, ya que esto significa un descenso de ingresos".

El análisis profundo mostró que el club sufría de un problema de retención sobre un problema de adquisición. Por lo tanto, AZ decidió desconectar la retención y la adquisición y decidió enfocarse más en retener a los aficionados actuales.

"Normalmente, siempre examinábamos los números de ventas totales, pero parecía que estaba sucediendo más debajo de la superficie".

Esto significaba que los últimos juegos de local de la temporada iban a ser momentos importantes para la campaña.

En segundo lugar, AZ realizaba una encuesta entre sus miembros de la temporada actual. Esta encuesta generaba información cualitativa valiosa sobre la motivación intrínseca y extrínseca de sus miembros de temporada. Esta información se tradujo a una estrategia de comunicación específica para las diferencias entre las tribunas.

"Describimos valores muy diferentes para las tribunas. Un ejemplo es la tribuna familiar, donde nos enfocamos en fotos familiares y nuestras mascotas, donde para nuestros aficionados nos enfocamos en los fuegos artificiales y en la interacción con los jugadores".

Otro elemento importante fue la adopción de un modelo predictivo para la retención, como el desarrollado por la compañía de datos deportivos Two Circles⁶. Desde el análisis de datos, cuatro variables parecieron ser significativamente predictivas para la renovación de membresías. Después de eso, el club formuló KPI factibles, siendo los miembros de 2017-2018 +1, a través de un aumento del puntaje de retención al 85 % más la adquisición de nuevos miembros.

⁶ <https://twocircles.com/us-en/>



Uso de datos para la activación sin conexión

El 5 de abril se lanzó la campaña de membresía de temporada de AZ. Al comienzo el club se enfocó en campañas segmentadas de correo electrónico hechas a medida de las cuatro tribunas.

"Por ejemplo, hemos hecho 5 variaciones de nuestro vídeo de campaña, adaptadas a los requerimientos específicos de las cuatro tribunas, como se expuso en la encuesta".

Una de las campañas más efectivas ocurrió alrededor del último juego del local. Antes del partido, AZ utilizó su información para activar fuera de línea a los miembros no renovados. Al trabajar junto con sus grupos de aficionados, AZ distribuyó volantes "escritos a mano" por el jugador más popular en ese momento (otra vez, con base en información de la encuesta) y puso estos volantes solo en los asientos que todavía no habían sido renovados.

En la nota, el jugador les agradecía a los aficionados por una gran temporada y les pedía su apoyo para la próxima. "La belleza es que todos nuestros grupos de aficionados se pusieron detrás. Nuestros aficionados distribuyeron los volantes en sus tribunas y la Federación de Aficionados nos ayudó con la distribución de los volantes en la tribuna principal. Los aficionados quieren que el estadio esté completamente vendido tanto como nosotros, así que cuando discutí con ellos mi plan, estaban felices de ayudar.

Para mí, este es un ejemplo perfecto del fan engagement óptimo". Pareció ser efectivo.

La campaña dio como resultado un pico mayor de ventas después del partido, con las tribunas donde se distribuyeron los volantes exhibiendo un significativo aumento de ventas comparadas con las tribunas sin volantes.

"Lo que notamos es que ahora no solo podíamos llegar a nuestros miembros que normalmente no eran fáciles de alcanzar vía correo electrónico, sino también que el efecto de la campaña duró más tiempo. Donde una campaña de correo electrónico mayormente tiene un alcance efectivo de 24 horas, el impacto de esta de volante duró cuatro días".

El club ganó el último juego 6-0 en un día muy soleado, con el internacional iraní Alireza Jahanbakhsh ganando el título de máximo anotador de la liga ese partido.

"Obviamente los resultados deportivos tienen un impacto sustancial en estas cosas. Aunque sí creo como equipo de marketing que tienes que estar allí para sacar los máximos resultados. Se trata de apalancar los momentos importantes".

La fase de retención de toda la campaña de membresía duró hasta el 31 de mayo. En vez de tener nuevamente un índice de retención del 78 %, el club se las arregló para aumentar el índice de retención al 93 %. "Todavía intentaremos cuestionar

qué enviar en una encuesta a las no renovaciones, que podemos utilizar como entrada para la campaña del próximo año".

Adquisición de nuevos fans

Con un índice de retención del 93 %, AZ se las arregló para hacer más lenta la pérdida de membresías y en realidad la convirtió en crecimiento.

"Según nuestro modelo analítico, ahora finalizaremos con un aumento pronosticado de alrededor del 10 % en membresías".

Los nuevos aficionados son difíciles de encontrar, aunque el club tiene la ventaja de apalancar resultados deportivos. Sin embargo, el club sigue una estrategia diferente.

"La encuesta de miembros de temporada nos dijo claramente que los aficionados vienen a AZ por muchas otras razones que (solo) el rendimiento deportivo. Pienso que es crucial entender esos otros motivadores, porque como equipo de marketing, no podemos influenciar los resultados deportivos".

Aprendizajes

Ahora que la campaña retención de AZ ha sido un éxito y la proyección de la campaña general es positiva, el club ha aprendido varias lecciones valiosas.

Schnater: "Nuestro aprendizaje más grande es que una campaña de membresía de abono de temporada requiere mucha planificación estratégica. Donde normalmente teníamos un buen plan establecido, pero que aún variaba de acuerdo con el flujo del día, ahora respetamos completamente la planificación de campaña y maximizamos las oportunidades de campaña en línea y fuera de línea. Creo que eso hizo la diferencia".

Pero el elemento sorpresa parecía tener un efecto inesperado.

"Esperaba que tuviésemos algún resultado de una simple campaña de volantes, pero no esperaba tal crecimiento. Creo que fue parcialmente porque como hoy en día pasan tantas cosas en línea, el impacto fuera de línea todavía está subvaluado".

Al final, los resultados de la campaña de volantes dieron cuenta del 11 % del total de las renovaciones.

Otro aprendizaje es el uso del modelado predictivo.

"Esta fue la primera vez que utilizamos tal modelo. Pareció tener una precisión de hasta el 89 % en la predicción de la tendencia. Continuaremos desarrollando este modelo creado por nuestro socio Two Circles para maximizar la previsibilidad de la retención".

Este estudio de caso, uno de los más informativos disponible para los estudiantes del Fan Engagement, muestra la interacción entre muchos factores diferentes, incluida la ciencia de datos, la cultura, la intervención "fuera de línea", las redes sociales, el rendimiento del equipo y los segmentos de aficionados. Resalta oportunidades significativas para los clubes, no solo en la forma en que actúan en relación con los datos de abonos de temporada, sino en la presentación del valor de pensar de manera diferente.

En general, sugiere que los clubes que practican el Fan Engagement con fuertes niveles de compromiso probablemente consideren la retención tan importante, o aún más, que la adquisición. Como dice el principio comercial, es mucho más caro atraer un cliente nuevo que mantener uno existente.

Ejercicio:

¿Por qué piensa que tan pocos clubes usan las técnicas de ciencias de datos para resolver problemas de renovación de abonos de temporada? ¿Cómo podría una liga o asociación nacional alentar a más clubes a recorrer este camino?

Por favor, considere las barreras culturales, así como de recursos / financieras cuando formule su respuesta.



Referencias

Bezos, J. (2017) About Amazon – 2016 letter to Shareholders [online] Amazon.com. Disponible en: www.amazon.com/p/feature/z6o9g6sysxur57t

Green, F. (2017) Interview with Mark Bradley of the Fan Experience Company. *Winning with Data: CRM and Analytics for the Business of Sports* Pages 6-7 Routledge, London.

Green, F. (2017) *Winning with Data: CRM and Analytics for the Business of Sports* Page 174 Routledge, London

Green, F. (2017) *Winning with Data: CRM and Analytics for the Business of Sports* Page 179-180 Routledge, London

Huiszoon, P (2019) Fan Engagement Behaviours: A Definition *LinkedIn* (28 January) [online] Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/fan-engagement-behaviours-definition-paul-huiszoon/>

MK Dons (2018) Heading to Uni? Sign up for a Super Six or Terrific Ten! *MK Dons Official Website* (16 August) [online] Disponible en:

<https://www.mkdons.com/news/2018/august/heading-to-uni-sign-up-for-a-super-six-or-terrific-ten/>

Newgrove (2020) An Introduction to Market Segmentation *Newgrove Consultancy* (s.f.) [online] Disponible en: <https://newgrove.com/an-introduction-to-market-segmentation/>

NHS Newsroom (2016) Psychology study: football fans' loyalty is enhanced by defeat *NHS Newsletter* (19 August) [online] Disponible en:

<https://www.newsletter.co.uk/news/psychology-study-football-fans-loyalty-enhanced-defeat-1209234>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing* 41-50.

Rye, K (2020) Case Study: Doncaster Rovers' Covid19 Ticket Refund Scheme *Fan Insights official website* (23 June) [online] Disponible en:

<https://faninsights.co.uk/fan-engagement-hub/case-study-doncaster-rovers-covid-19-ticket-refund-scheme/>

Score & Change (2020) Demographic segmentation: How 7 football organisations target the next generation online *Score & Change* (30 June) [online] Disponible en:

<https://www.scoreandchange.com/demographic-segmentation-how-7-football-organisations-target-the-next-generation-online/#:~:text=Demographic%20segmentation%20of%20a%20fan,organisation%2C%20is%20the%20next%20generation>

Schnater, B. (2016) Part 2: Medición de compromiso del fan. An Introduction *LinkedIn Article* (April 18) [online] Disponible en:

<https://www.linkedin.com/pulse/part-two-measuring-fan-engagement-introduction-bas-schnater/>

Schnater, B. (2018) How AZ turned the annual decline in season ticket memberships around in just one summer (29 August) *LinkedIn Article* [online] Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/case-study-how-az-turned-annual-decline-season-around-schnater-msc-/>

Wendkos, M. (2014) Explaining sports fans' irrational behaviour. Why some fans defend their teams against objective arguments *Medium.Com* (14 August) [online] Disponible en: <https://medium.com/@maxwendkos/explaining-sports-fans-irrational-behavior-2ce7c2f1fe6f>

Yoshida, M., Gordon, B., Nakazawa, M., & Biscaia, R. (2014). Conceptualization and measurement of fan engagement: Empirical evidence from a professional sport context. *Journal of Sport Management*, 28(4), PP.399-417.

