Módulo 4
Unidad 1: Juegos de fantasía

1.0 Introducción

Juegos de fantasía

Según el Diccionario de Cambridge (como se cita en Dorda, 2019), los juegos de fantasía se definen de la siguiente manera:

> Juegos en los que se elige un equipo de jugadores deportivos reales de diferentes equipos, y se ganan puntos según lo bien que jueguen los jugadores cada semana: La cuestión principal del deporte de fantasía, es que nada tienen que ver con el fútbol americano, el béisbol o el hockey sobre hielo. (párraf. 5)

El juego de fantasía ha crecido de manera extraordinaria en los últimos años y ahora abarca muchos deportes, no solo el fútbol americano, el béisbol o el hockey sobre hielo. Se ha convertido en un aspecto cotidiano e importante de la vida deportiva. Los juegos de fantasía han evolucionado como parte del aspecto social, ya que muchas personas les comentan a sus amigos que son los mejores administradores de los juegos de fantasía. Según un informe de Nielsen Company (2017), hay más de 15 millones de jugadores de este tipo de juegos en EE. UU., Mientras que más de 5 millones de jugadores ingresan a la competencia de fantasía de la Premier League cada año.

En las redes sociales y en los círculos de marketing digital, a menudo se utiliza el término "segunda pantalla". Los juegos de fantasía ejemplifican muy bien cómo los aficionados utilizan la segunda pantalla, mientras miran la pantalla principal. Con un ojo observan la jugada y con el otro, el rendimiento de su equipo de fantasía.

Los juegos de fantasía han cambiado el punto de enfoque de los jugadores involucrados, no siguen más las conductas de un equipo individual, ahora se enfocan únicamente en el rendimiento de los jugadores que han seleccionado en su equipo de fantasía semanal.

2.0 Análisis de los detalles

¿Cómo se juegan los deportes de fantasía?

La mayoría de los deportes les ofrecerán un elemento de fantasía. La Premier League, La Liga, Ligue 1, NBA, NHL, Formula 1 y NFL les ofrecen a sus aficionados la oportunidad de jugar juegos de fantasía. Si bien los deportes difieren, la oferta principal es similar.

Los aficionados se registran en un sitio específico, ingresan su dirección de correo electrónico y seleccionan un nombre de equipo (recuerde que ahora se permiten nombres vulgares). Luego proceden a seleccionar su equipo o formación. A continuación, se detallan ciertos parámetros que deben seguir:

- El límite de dinero que pueden gastar.
- El límite de jugadores por equipo.
- El límite de jugadores que puede tener en una determinada posición.

(Para enviar su equipo, los aficionados deben cumplir con los criterios anteriores).

Los aficionados deben seleccionar un capitán y tener jugadores suplentes para su equipo. Pueden ingresar a ligas públicas (jugar contra personas al azar) o pueden ingresar a ligas privadas (jugar contra sus amigos). También pueden ingresar a ligas muy específicas, por ejemplo, en el juego oficial de la Premier League, se puede competir contra otros aficionados del equipo que usted apoya o del país al cual pertenece.

Imagen 1: ¿Cómo se ve su equipo en el juego de fantasía de la Premier League?

Fuente: [Imagen sin autor] Recuperado de https://www.express.co.uk/sport/football/1148583/Fantasy-Premier-League-tips-FPL-squad-template-bargain-buy-cheap-scout-differential

Los puntos se otorgan en función de las jugadas dentro de un partido. Por ejemplo, un portero o un defensor que mantiene su portería a cero en el juego, valen una cierta cantidad de puntos, y acumulan puntos negativos si conceden goles. En el juego de la NBA, se obtienen puntos, por ejemplo, si se anotan canastas, triples, sobre rebotes, bloqueos y asistencias. En el juego de la NFL, obtienes puntos por jugadas ofensivas y defensivas.

Tabla 1 - Un ejemplo, según el sitio web oficial de la NFL, de jugadas ofensivas disponibles y la puntuación asociada con cada jugada

	Configuración predeterminada
Pases	1 punto por 23 metros
Pases de touchdown o ensayo	4 puntos
Intercepciones lanzadas	-2 puntos
Corrida	1 punto por 9 metros
Corridas para touchdowns	6 puntos
Recepciones	1 punto
Metros por recepción	1 punto por 9 metros
Touchdowns por recepción	6 puntos
Touchdowns en kickoffs y despejes	6 puntos
Fumble recuperado para TD	6 puntos
Conversión de dos puntos	2 puntos
Pérdida por fumbles	-2 puntos

Como puede ver, hay varias opciones de puntuación disponibles dentro de cada juego.

Entonces, ¿qué se logra con esto desde una perspectiva deportiva?

Los juegos de fantasía consisten en crear conciencia sobre otros jugadores y equipos de la liga, fuera del equipo al cual sigue. Se trata de ayudar a los aficionados a ser más activos en su apoyo a la liga en general.

- Los aficionados tienen presente a los otros equipos en la liga.
- Los aficionados tienen presente a otros jugadores menos conocidos
- Los jugadores pueden convertirse en héroes cultos a medida que generan puntos de fantasía.
- Los aficionados siguen los resultados de otros equipos y jugadores específicos de su equipo.

2.1 Habilidades versus oportunidad

Los jugadores de juegos de fantasía siempre han argumentado que existe una habilidad y un método para el juego, y están en lo correcto. Un estudio realizado por el MIT en 2018 parecería haberle dado respaldo a esa teoría, al demostrar que la habilidad y el conocimiento fueron clave para el éxito de los deportes de fantasía (Chu, 2018).

Según el informe, las ventajas en este tipo de deportes, estaban relacionadas con el conocimiento de aquellos a los que les fue bien, y se basa en estadísticas, reglas del juego, jugadores lesionados e incluso los efectos del clima. La investigación analizó los registros de las victorias y derrotas para los jugadores durante varias temporadas.

Por lo general, hay dos maneras de participar en los torneos de deportes de fantasía:

- Acceso gratuito
- Acceso pago

Acceso gratuito

Los juegos gratuitos son juegos en los que registras tus datos e ingresas a un equipo para competir contra otras personas, aficionados y amigos. Las ligas de fantasía suelen estar organizadas por un propietario oficial de la liga, por ejemplo, Pro14 Rugby y Premier League. Estos juegos duran toda la temporada. Los jugadores manejan su equipo durante el transcurso de la temporada. Comienzan con su presupuesto inicial, forman un equipo y luego ajustan cada semana.

Hay premios semanales, mensuales y generales para el mejor administrador. Estas ligas gratuitas tratan de obtener datos y generar compromiso.

Sugerencia: Si es el gerente de marketing de un equipo y su equipo y jugadores están involucrados en una liga, puede crear contenido en torno a su desempeño en una semana de juego.

El contenido puede ser una mezcla de imagen y video, e incluir los siguientes elementos:

- Los momentos más interesantes del juego y la cantidad de puntos aportados.
- Imágenes del momento en el cual se destacan gráficos de tipo fantasía
- (También puede crear contenido en torno a jugadores para elegir y capitanear cada semana).

Desafío de contenido: Asegúrese de que su contenido sea inclusivo: no aleje a ciertos miembros del equipo enfocándose solo en jugadores "estrella".

Acceso pago

Los juegos por los cuales se tiene que pagar para ingresar, se centran más en los juegos de fantasía cotidianos. El concepto y el enfoque son similares a los del juego de toda la temporada; Sin embargo, el enfoque es diario y semanal. Por lo general, otorgan un premio en efectivo disponible en este tipo de juegos pagos. Para ganar ese premio, debe ingresar una apuesta, que generalmente tiene un valor monetario.
Los juegos de fantasía pagos, son propiedades de los juegos de azar y, como tales, son ofrecidos por terceros con licencia. Fanduel y Draftkings son dos de los sitios de juegos de fantasía más grandes del mundo.

Sugerencia: Si usted es gerente de marketing de un equipo, es difícil participar en la promoción de juegos de fantasía pagos. Sin embargo, existe una asociación comercial que podría desarrollarse con estos proveedores. Si se asocia con este tipo de juegos, tenga en cuenta que solo puede interactuar con una base de datos para mayores de 18 años.

2.2 Análisis de un caso concreto: Fórmula 1 y Deportes de fantasía

En el 2018, la Fórmula 1 (F1) se involucró con un proveedor de juegos de fantasía irlandés, PlayON. Esta fue la primera vez que la compañía adquirió una participación accionaria en una compañía externa, y reveló el nuevo enfoque a largo plazo que F1 estaba creando para su estrategia digital.
Hubo dos cambios importantes que condujeron a una adopción más amplia de los juegos de fantasía. Uno ha sido el lanzamiento de aplicaciones móviles y

capacidades móviles mejoradas, lo que ha facilitado que los usuarios jueguen sobre la marcha sin perder fechas límite al momento de presentar sus equipos. El segundo aspecto está relacionado con la reducción en el cobro de datos, lo cual ha ayudado a impulsar la interacción móvil.

PlayON desarrolló dos juegos para la F1: un juego de fantasía tradicional, que estaba en el sitio web oficial de la F1, y el otro procedía del primer juego oficial de la Fórmula 1 Daily Fantasy, que funcionaba en el sitio web de *PlayON*. La oferta de PlayON se pagaba en efectivo junto con el juego tradicional oficial sobre el compromiso y la concientización en los días de carrera.

Imagen 2: Fantasy. PlayOn

Fuente: [Ilustración sin título de un anuncio de fantasía en la temporada 2019 de la Fórmula 1] Extraída de https://pbs.twimg.com/media/Dzsv_ICX4AUHnBB.jpg

La oferta para ambos juegos fue la misma. Los juegos permitían convertirse en un director de equipo. Seleccionar un equipo, idear estrategias y administrar equipos durante toda la temporada, o en un día de carrera.

También, permitían elegir cinco pilotos y un equipo de constructores para cada carrera. Se otorgaron puntos por puestos finales, logros adquiridos y vuelta más rápida, entre otros.

Un aspecto interesante de la configuración estructural de los dos juegos de fantasía fue que no presentaron cambio alguno. Ambos juegos, la temporada oficial y la cotidiana, se presentaron exactamente de la misma manera. El objetivo aquí era alentar a los aficionados a que interactúen entre los dos.

El objetivo de la asociación era permitir que la Fórmula 1 tuviera llegada a un público aún más amplio y joven, y así lo confirmó Matt Roberts, Director de Investigación Global en la Fórmula 1, en una entrevista con PSD Group en la cual revela que la decisión de lanzar el juego era **"**impulsar el consumo entre el grupo demográfico más joven." (Roberts, 2019, párraf. 7)

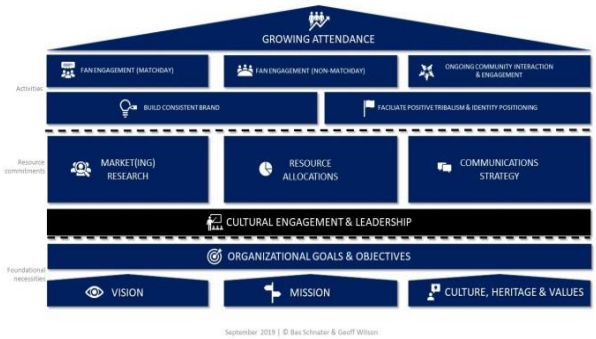
También, se lanzó en parte para crear una experiencia con la "doble pantalla" que, según Roberts (2019),

> (...) se ha vuelto cada vez más frecuente entre los aficionados que consumen otro contenido en otros dispositivos durante el juego. Esto resalta la importancia de generar conciencia sobre otras propiedades y productos de la F1, ya que estamos compitiendo por el tiempo que invierten los aficionados al deporte en un mercado muy competitivo. (Roberts, 2019, párraf. 8)

Para leer más sobre este tema ingrese a: https://www.psdgroup.com/revolutionising-formula-1/

Unidad 2 - Modelo para aumentar la concurrencia (en inglés, GAM)

Imagen 3: Modelo para aumentar la concurrencia (GAM)



Fuente: (Schnater & Wilson, 2019)

El objetivo de esta unidad es brindarle a las federaciones de fútbol, ligas y clubes un marco sobre cómo pueden aumentar la concurrencia los días de partido.

> Existe una aceptación general acerca de que, lograr el éxito en el campo de juego, tendrá un impacto positivo en términos de concurrencia. Es una estrategia insuficiente e insostenible confiar solamente en los resultados para aumentar la concurrencia, por lo tanto, creamos este modelo. Es cierto que la concurrencia también puede depender del equipo oponente contra el cual juega el equipo. En la economía del deporte, esto se denomina esquema potencial del equipo visitante (Kesenne, 2014). Esto impacta en la concurrencia, pero, no es una estrategia sostenible ya que un equipo solo jugará contra un equipo superior una determinada cantidad de veces como local por temporada (este también es el caso de los juegos locales de derby).

¿Por qué una organización deportiva querría aumentar la concurrencia? Al margen del beneficio financiero evidente (venta de boletos, venta de alimentos y bebidas en los días de partido), mientras más gente concurra, la propuesta será más valiosa para los patrocinadores o locutores, y creará el ambiente adecuado durante los partidos de local.

Este modelo está destinado a las federaciones de fútbol (equipos nacionales), ligas y clubes. El modelo también se puede aplicar a otros deportes (como el rugby, el cricket, entre otros.) que tienen apariciones regulares en la liga durante un período prolongado, aunque esto no está incluido en el marco de este blog.

Las organizaciones deportivas deben enfocarse en los elementos que están bajo su control (por ejemplo, precios, servicio al cliente, limpieza del estadio, entre otros.) y mitigar los elementos que no pueden controlar (por ejemplo, otros competidores, desequilibrio competitivo de la liga, clima, rendimiento del equipo, equipo visitante).

El modelo ha sido creado por Geoff Wilson y Bas Schnater basándose en sus propias experiencias con clubes y federaciones nacionales dentro de la industria del fútbol. El modelo ha sido revisado y respaldado por Mark Bradley (www.fanexperienceco.com), David Fowler y el Dr. Paul Blakey (Universidad de Worcester) y se ha puesto a prueba con ligas y equipos en términos de aplicación y usabilidad antes de su publicación.

El modelo se divide en tres partes generales:

A. Necesidades de la fundación
B. Asignación de recursos
C. Actividades

A. Necesidades de la fundación

El primer factor general que debe existir para lograr un crecimiento sostenible en la concurrencia, está relacionado con tener una visión, objetivo, cultura y patrimonio claramente definidos.

> Una visión y objetivo definidos, le brindarán claridad de propósito y dirección para toda la organización en todos los departamentos. Esta visión define claramente dónde quiere que esté su organización deportiva en el futuro. En definitiva, establece su ambición como organización, brindándole el rumbo de su camino. (Wilson, 2019, párraf. 1-7)

¿Qué significa tener una visión a futuro?

Una "visión" a futuro expresa lo que el club o la federación quiere ser dentro de algunos años.
La "visión" a futuro es una declaración simple e inspiradora que determina lo siguiente:

define la visión a largo plazo de la organización deportiva;
brinda un marco preciso para la toma de decisiones;
debe ampliar las capacidades del club o federación; y
orienta el futuro del club o federación.

Puede escribirse en una sola oración o unos pocos párrafos. Debe ser precisa, ambiciosa pero realista, debe estar alineada con los valores de la organización y tener un límite de tiempo (generalmente, de 5 a 10 años).

La "visión" a futuro debe comprometerse con todos los interesados, entusiasmarlos y motivarlos, para lograr cumplir con la visión de la organización.
Primer paso - La siguiente afirmación lo ayudará a formular la "visión" a futuro:

En 5 o 10 años seremos:	
En 5 o 10 años queremos:	

Segundo paso - Ahora escriba su "visión a futuro en el cuadro a continuación:

> La tarea simplemente describe el propósito y las actividades actuales: qué hace, para quién y cuáles son los beneficios. Una tarea a futuro precisa cuál es el rol de la federación y las actividades con sus partes interesadas. Se pregunta, ¿por qué existimos? Las metas y objetivos derivados de esta visión y tarea guiarán a la organización a través de este proceso. Por lo tanto, es importante que la concurrencia en aumento sea una parte importante de la agenda a largo plazo de la organización. Esto garantiza que todos los departamentos estén alineados y justifica la asignación de los recursos necesarios. Todos deberían aceptar lo que intenta lograr en términos de mantener o aumentar la concurrencia a los partidos de local: ¡no es solo el trabajo del departamento de marketing! (Wilson, 2019, párraf. 7)

¿Qué significa tener una tarea a futuro?

Una "tarea" a futuro define el propósito y las actividades actuales de una organización deportiva.
Una "tarea" a futuro tiene en cuenta lo siguiente:

describe el propósito del club o federación;
describe a los clientes del club o federación; y
describe la responsabilidad del analista de mercado con sus clientes.

La siguiente afirmación lo ayudará a formular su "tarea" a futuro:

PRIMER paso – Complete los siguientes cuadros

¿Qué hacemos hoy?:	
¿Cómo lo hacemos?:	
¿Para quién lo hacemos?:	
¿Cuál es el beneficio?:	

Segundo paso – Ahora escriba su "tarea" a futuro en el cuadro a continuación:

Un club o equipo nacional debe tener una comprensión clara de su entorno cultural, que está profundamente arraigado en la historia y el patrimonio del equipo. Los valores del club o de la federación nacional están estrechamente vinculados a esto: proporcionan un marco acerca de cómo deben comportarse el personal y los aficionados.

Tener valores fundamentales les permite a los aficionados identificarse con el equipo y los reúne para que se brinden apoyo. Estos valores centrales definen quiénes son como grupo, en qué creen y qué defienden. Ser parte de una 'tribu o clan' es una de las necesidades humanas básicas (Funker, et al., 2009) con el propósito de permanecer como parte del grupo y de los altibajos dentro del desempeño del equipo en el campo, (un concepto llamado tolerancia de rendimiento) (de Ruyter y Wetzels, 2000).

Un buen ejemplo está relacionado con los aficionados al equipo internacional de Irlanda del Norte. Han creado una identidad esencial (el ejército verde y blanco; GAWA) que combina un conjunto de valores y cultura que se reflejan en las tribunas durante los partidos: diversión, pasión, unión, inclusión. La cultura de un club o equipo nacional determina si, por ejemplo, el enfoque está en la diversión o si promueve la historia o la herencia del club. La cultura crea el clima que impregna todos los aspectos del club o equipo nacional. ¿El clima es relajado o intenso? ¿Comprensivo o competitivo? Todo esto debe tenerse en cuenta durante esta etapa del modelo para aumentar la concurrencia. (Wilson, 2019, párraf. 8)

Imagen 4: Seguidores del equipo internacional de Irlanda del Norte

Fuente: [Imagen extraída de Internet]. (s.f.). Extraída de https://www.linkedin.com/pulse/growing-attendance-model-gam-geoff-wilson

La organización deportiva debe identificarse con los valores, la cultura, la historia y el patrimonio junto con los aficionados para que se establezca una base sólida de quiénes son, en qué creen y cómo se ven reflejados el día del partido y los días que no hay partidos (Wilson & Fowler , 2016). La cultura de los aficionados garantiza un sentido de pertenencia y unión con el equipo.

Si la organización no brinda una explicación precisa acerca de por qué existe, hacia dónde se dirige y no tiene una comprensión profunda de sus culturas / valores / historia y patrimonio, entonces cualquier actividad planificada no posee una base firme (Draebye, 2017) Además, indudablemente conducirá a incoherencias de comunicación interna que pueden resultar en inconsistencias en su marca externa. Será más difícil para los aficionados conectarse con el equipo, ya que existirán diferentes interpretaciones sobre la marca (Boyle, 2017).

B. Asignación de recursos

Para aumentar la concurrencia de manera sostenible, los recursos deben asignarse estratégicamente. Esto incluye:

1) Compromiso cultural y liderazgo. Brindarle apoyo al presidente, CEO o al Director de Marketing, es fundamental cuando se busca aumentar la concurrencia. Es un liderazgo importante que no solo proporcionará orientación, sino que también garantizará que la implementación sea operativa y que se reserven los recursos apropiados y necesarios (Elberse, 2013). Los líderes superiores deben participar plenamente en el programa desde el principio y asignar los recursos apropiados

para que esto suceda (Bradley, 2019). Esto incluye aumentar la concurrencia como parte de reuniones estratégicas. (...)

La cultura dentro de la organización le debe permitir al personal compartir de manera segura nuevas ideas y programas. Por lo tanto, el liderazgo debe desarrollar una cultura de trabajo saludable. Es este líder máximo quien luego conecta esto con elementos importantes como el patrimonio, la historia y los valores de la organización (ECA, 2018).

2) Investigación de mercado. Es importante llevar a cabo investigaciones cualitativas y cuantitativas con sus aficionados. Es importante obtener una evaluación general de la calidad de la experiencia de los aficionados. Esto le dará un panorama de cuáles son las mejoras necesarias. El análisis de los datos transaccionales (emisión de boletos, comercialización, el FOB, datos, entre otros.) almacenados en un sistema CRM centralizado ayudará a construir una visión general. Brindará oportunidades para saber qué mejorar, para luego volver a revisar cada trimestre. Pero para obtener resultados totalmente confiables, también deben considerarse los métodos de investigación cualitativa. Interactúe de manera directa con sus aficionados para descubrir lo que necesitan cuando visitan el estadio. Los métodos para obtener esta información podrían ser a través de grupos focales, entrevistas o encuestas, métodos de la escuela D u otras herramientas de medición para conocer la experiencia del cliente (Lindsay, van Leeuwen y van de Peppel, 2017).

Se debe tener en cuenta el impacto en la competencia local de otras ofertas deportivas y de entretenimiento. ¿Quiénes son, cómo es su experiencia? ¿Ambos quieren abarcar la misma audiencia? Se debe realizar una investigación para comprender mejor la competencia y desarrollar un plan de acción apropiado. (Wilson, 2019, párraf. 9-14)

La tabla de Análisis de la competencia lo ayudará a identificar su competencia principal, sus fortalezas y a enumerar 3 acciones que puede implementar para combatirlas.

Tabla 2: Ejemplo de análisis de la competencia

¿Quién es nuestra competencia?	¿En qué se destacan?	Acciones (¿Qué acciones podemos tomar para combatir la competencia?) (3 acciones)
Atletas	- Generan ingresos a través del patrocinio. - Organizan eventos escolares y torneos a los cuales concurre bastante gente. - Tienen un sistema educativo de entrenamiento más intenso.	- Construyen una relación con la organización de atletismo. Comparten el aprendizaje entre ellos. - Mejoran nuestro programa de base creando una estrategia de participación de base. Introducen una nueva estrategia de educación para entrenadores.

Tabla 3: Plantilla de análisis de la competencia

¿Quién es nuestra competencia?	¿En qué se destacan?	Acciones (¿Qué acciones podemos tomar para combatir la competencia?) (3 acciones)

- ¿Quién es nuestra competencia? En esta columna, indicará quiénes son sus competidores principales. Esto incluirá a otros deportes, y también a aquellos en la industria del entretenimiento (como, por ejemplo, ir al cine, asistir al bingo, entre otros). Por ejemplo, si usted trabaja en un club de fútbol, sus competidores podrían ser los equipos locales de baloncesto o hockey sobre hielo.
- ¿En qué se destacan? En esta columna, indicará cuáles son las fortalezas de su competidor en comparación con su organización deportiva. Esto podría incluir, entre otros, el compromiso de los aficionados, eventos o competiciones y torneos, programas de participación en la comunidad, red importante de clubes, entrenamiento de élite, dirección, administración, cobertura de medios, uso de la tecnología, comercialización y conciencia de marca, generación comercial y de ingresos, capacitación de entrenadores, deportes en las escuelas, entre otros.
- Acciones (¿Qué acciones podemos tomar para combatir la competencia?). En esta columna, escribirá 3 acciones precisas para ayudarlo a combatir la competencia o al menos mejorar su producto y servicios en general.

Finalmente, también es importante realizar una investigación documental. Es importante que comprenda en profundidad a su base de aficionados. ¿Cuáles son los diferentes grupos a los que aún no llega, cuál es la relación a largo plazo con el cliente asignado a cada grupo, cómo se puede llegar a estos grupos? Es importante llevar a cabo una investigación documental de manera regular y luego crear planes sobre cómo obtener acceso a estos posibles aficionados.

3) Asignación de recursos. Incluye aspectos tales como; horas de capacitación para garantizar un servicio de atención con personas capacitadas, personal de

estacionamiento, personal amable, personas que trabajen en el bar, entre otros. (Ferrand, 2017). Todos estos momentos de contacto con los aficionados de primera línea, deben ser abordados por personas que hayan recibido la capacitación adecuada, es decir, servicio al cliente, trato con las familias, seguridad. No existe nada más importante para los aficionados que los empleados del club le brinden un buen servicio al cliente.

Un equipo de marketing experimentado también debe tener preparado el presupuesto de marketing adecuado para poder conectarse con la audiencia deseada. Además, la capacitación continua del personal debe mantenerse junto con la contratación de personas que tengan las habilidades y la personalidad adecuada para convertirse en empleados que estarán en contacto directo con los aficionados. Además, los presupuestos deben reservarse para mejorar la experiencia de los aficionados.

Tal como lo ha demostrado la Formula 1, las inversiones en la participación y la experiencia de los aficionados, pueden generar mayores ingresos y, por lo tanto, parecen ser una opción comercialmente lógica. (Wilson, 2019, párraf. 15-16)

La plantilla a continuación debe utilizarse para registrar la capacitación brindada al personal.

Tabla 4: Ejemplo del registro de la capacitación

Nombre del personal	Capacitación proporcionada, por ejemplo, servicio al cliente	Capacitación dictada por	Fecha de capacitación	Próxima capacitación programada para el miembro del personal, por ejemplo, servicio al cliente y fecha
Geoff Wilson	Introducción a la capacitación de servicio al cliente	Equipo interno	1/4/20	Capacitación para primeros auxilios prevista para el 10 de mayo de 2020

Tabla 5: Plantilla del registro de la capacitación

Nombre del personal	Capacitación proporcionada, por ejemplo, servicio al cliente	Capacitación dictada por	Fecha de capacitación	Próxima capacitación programada para el miembro del personal, por ejemplo, servicio al cliente y fecha

- Nombre del personal: En esta columna usted escribirá el nombre del personal que recibió el curso de capacitación.
- Capacitación brindada: En esta columna usted indicará qué tipo capacitación se ha brindado. Los ejemplos pueden incluir servicio al cliente, capacitación para primeros auxilios, entre otros.
- Capacitación dictada por: En esta columna, usted indicará quién dictó el curso de capacitación. Puede ser un especialista externo o interno. También puede especificar si es un curso en línea.
- Fecha de capacitación: En esta columna, indica la fecha en que se impartió la capacitación.
- Próxima fecha de capacitación para el miembro del personal: En esta columna, usted indicará la próxima capacitación que brindará para el miembro del personal.

4) Estrategia de comunicación. Una estrategia de comunicación se enfoca en áreas tales como: la comercialización de objetivos de comunicación, plan de implementación, plan de contenido anual, plataformas o canales relevantes para sus diferentes grupos de aficionados. Se debe elaborar un mensaje claro, simple y consistente que pueda unir y atraer a los aficionados más allá de la experiencia del día del partido. Además, se debe adoptar un contenido atractivo que se entregará a través de una gama de plataformas digitales y no digitales.

Como dice Fiona Green, directora gerente de Winners, la clave es “transmitir el mensaje correcto, a la persona correcta, en el momento correcto, en la plataforma correcta” (Green, 2018). Aquí es donde también se puede utilizar el CRM. La organización deportiva debe distribuir este contenido de la manera correcta a través de canales directos (redes sociales, web, correo electrónico, aplicación, mensajería) y también a través de los canales de colaboradores de comunicación (personas influyentes, medios digitales, medios tradicionales, entre otros).

Se debe establecer un contenido atractivo e interactivo con un tono de voz consistente. Este contenido debe desarrollarse a través de una amplia gama de asociaciones, como blogs o sitios web digitales externos, los canales de los jugadores o las emisoras. El contenido elaborado no solo debe focalizarse en la historia y el patrimonio del club o del equipo nacional, sino también en el equipo, jugadores, leyendas e ídolos actuales. En la era de la tecnología, se deben utilizar las redes sociales para que los aficionados se acerquen a los jugadores. Esto les dará una mayor afinidad con el club o equipo nacional.

Es importante asegurarse de que el mismo mensaje creativo se comunique regularmente a través de todos estos canales. Para satisfacer el interés del aficionado al fútbol moderno que vive en la sociedad de la información, se deben aplicar técnicas importantes de narración de historias durante los días de juego para extender la experiencia del día del partido a más de 90 minutos (Rein, et al., 2006). Ayudará a que los aficionados se preparen y sigan al equipo en general en lugar de solo seguir los partidos.

El aumento de la concurrencia no significa que solo se debe concentrar en adquirir 'nuevos' aficionados. Deben desarrollarse estrategias de comunicación y marketing para los diversos sectores de su base de seguidores, como la "base más difícil" y el aficionado eventual. Las estrategias de retención deben implementarse junto con los planes de adquisición, ya que el costo para adquirir un nuevo aficionado puede ser significativamente mayor que el costo por retener a un aficionado existente. (Wilson, 2019, párraf. 17-19)

La plantilla a continuación se debe utilizar para crear campañas de retención de aficionados (mantener sus seguidores actuales) y adquisición de aficionados (conseguir nuevos seguidores o aumentar su base de aficionados) Esta plantilla debe cubrir como mínimo, una temporada o año calendario. Se recomienda que

organice varios talleres con el equipo de marketing para determinar las diferentes campañas.

Tabla 6: Plantilla de estrategia de comunicación

Campañas de retención de aficionados				
Nombre y detalles de la campaña	Acciones importantes necesarias para implementar la campaña	Fecha	Persona responsable	Objetivo / KPI (Indicador Clave de Rendimiento) a alcanzar

- Nombre y detalles de la campaña En esta columna, indicará la campaña que va a lanzar en relación con la retención o el mantenimiento de sus aficionados. Entre las campañas, podemos mencionar la campaña de renovación del abono para la temporada. Debe escribir al menos una línea especificando de qué se trata cada campaña.
- Acciones importantes necesarias: En esta columna, indicará las acciones importantes necesarias para lanzar la campaña. Considere aspectos como, por ejemplo, el presupuesto. Elabore un plan con tareas importantes asignadas, informes de campaña, personal necesario, entre otros.
- Fecha En esta columna, indicará la fecha en la que se impartió la capacitación.
- Persona responsable En esta columna, usted indicará quién dictó el curso de capacitación.
- Objetivo / KPI (Indicador Clave de Rendimiento) a alcanzar En esta columna usted indicará cuáles son sus objetivos. Defina el significado de los objetivos SMART

Tabla 7: Campañas de adquisición de aficionados

Campañas de adquisición de aficionados				
Nombre y detalles de la campaña	Acciones importantes necesarias para implementar la campaña	Fecha	Persona responsable	Objetivo / KPI (Indicador Clave de Rendimiento) a alcanzar
Campaña para el abono de temporada (para nuevos propietarios de abonos de temporada)				

C. Actividades

Esta parte del modelo trata de implementar las actividades para llevar a cabo los puntos estratégicos del modelo.

Como se mencionó anteriormente, es importante brindar un mensaje coherente a todas las plataformas y que cuente la misma historia. Esto será de gran ayuda para la identificación unificada del equipo y estimulará el tribalismo positivo y la identidad. Esto se puede llevar a cabo si se aprovechan los momentos clave en la historia del equipo. Las organizaciones deportivas deberían facilitar esto en consecuencia. Por lo tanto, la marca debe ser coherente, no solo con sus mensajes, sino también con la transmisión general de la promesa de la marca (Willems, 2017).

Otro aspecto acerca de cómo las organizaciones deportivas pueden aumentar la concurrencia de manera sostenible, es permitir y facilitar el tribalismo positivo. Un buen ejemplo de tribalismo positivo es el del Ejército de Tartán en Escocia. El uso del

"tartán" establece un fuerte símbolo que une a los fanáticos del equipo nacional, aprovechando su historia y herencia como país. (Wilson, 2019, párraf. 20-21)

Imagen 5: Ejército de tartán en Escocia

Fuente: [Imagen extraída de Internet]. (s.f.) Extraída de https://www.linkedin.com/pulse/growing-attendance-model-gam-geoff-wilson

Los aspectos estratégicos finales requeridos para aumentar la concurrencia incluyen:

A. <u>Mejorar la experiencia de los aficionados (el día del partido)</u>

Este pilar abarca la participación de los aficionados en los días de partido tanto en el estadio como fuera del estadio. Se centra en los siguientes aspectos:

- El trayecto del aficionado hacia y desde el estadio. Ponerse en el lugar de los aficionados es una excelente manera de identificarse con el trayecto que realizan los seguidores los días de partido. (Schnater, 2016)
- Evaluación de la calidad de los servicios ofrecidos el día de partido.

Limpieza del estadio, precio de las entradas en relación con la experiencia general, actividad de los aficionados en el estadio (calidad del entretenimiento en las zonas destinadas a los aficionados, entre otros), calidad de alimentos y bebidas, personal o servicio de atención serviciales, capacitados y amables, acceso al estadio (aparcamiento de automóviles, acceso a torniquetes), experiencia en la tienda (gama de productos, calidad de productos), clima dentro y fuera del estadio (esto también incluye las canciones de la tribuna y secciones de canto).

En muchos casos, la ubicación del estadio puede ser un obstáculo, pero aquí es donde entra en juego el transporte frecuente desde y hacia el estadio. El estadio o la sede juegan un papel importante en la concurrencia de las personas. Por ejemplo, las familias podrían desistir de ir al estadio a menos que haya baños limpios o "áreas

familiares", los espectadores discapacitados necesitan instalaciones específicas, al igual que los aficionados mayores.

La organización deportiva debe ofrecer varias opciones para la venta de entradas y satisfacer las necesidades de sus diversos grupos de aficionados. Es importante encontrar las opciones correctas de boletos que optimicen la concurrencia (paquetes de boletos, precios, varios lugares para comprar un boleto).

Los datos se pueden utilizar para identificar puntos críticos importantes en la experiencia de los aficionados. Esta información debe utilizarse para mejorar o cambiar la experiencia el día del partido. Además, la investigación del mercado regular, expondrá nuevas tendencias que se convertirán en parte de las expectativas de los aficionados. Por ejemplo, los deportes electrónicos son una gran tendencia en el mercado, pero los concursantes deben tener espacio para caber en las cápsulas de deportes electrónicos. Si las salas suelen estar congestionadas y le agregan más elementos, tendrá un efecto contrastante. (Wilson, 2019, párraf. 22-25)

La plantilla a continuación debe utilizarse como una lista de verificación para el CEO o la gerencia cuando decidan "ponerse en el lugar" de los aficionados. El propósito de esta lista de verificación es remarcarle al CEO o gerencia cuáles son los aspectos a considerar durante el trayecto de sus aficionados.

Tabla 8: Experiencia del aficionado: Lista de verificación para el CEO o gerencia

Aspectos a considerar	Calificación (deficiente, insuficiente, regular, bueno, excelente)	Notas y evidencia. Qué aspectos deben mejorar. Qué aspectos no deben mejorar
Comprar un boleto Ya sea en línea o en el club o federación		
Trayecto desde el hogar hasta el estadio Aspectos a considerar: -El transporte hacia la sede -El aparcamiento en la sede - Acceso al estadio (como, por ejemplo, acceso al torniquete) - Grupo de personas o voluntarios para darles la bienvenida fuera del estadio (personal capacitado y amable)		
Dentro del estadio -Acceso a las tribunas -Limpieza del estadio -Calidad y tipos de comidas y bebidas -Visita a la tienda de productos - Zona destinada a los aficionados (tipo de actividades)		
En las tribunas -Representante que lo dirige a su asiento Entretenimientos antes del partido		

-Limpieza del estadio (calidad de los altavoces)		
Medio tiempo -Entretenimientos durante el medio tiempo -Calidad de las comidas y bebidas		
Luego del partido -Facilidad para salir del estadio -Mensajes del club luego del partido		
Califique la experiencia general (deficiente, insuficiente, regular, buena, excelente) Además, identifique los aspectos principales que hayan sido muy buenos y los aspectos que deben mejorar.		

B. Mejorar la participación de los aficionados (los días que no se juegan partidos)

Este pilar abarca la participación de los aficionados en los días que no se juegan partidos tanto en el estadio como fuera del estadio. Aspectos a considerar:

- Atraer nuevos eventos al lugar (deportes electrónicos, entre otros.)
- Asegurar una experiencia de alta calidad para los aficionados durante sus visitas a museos o estadios.
- Utilizar la sede y los estadios para negocios.
- Venta minorista y otros usos durante el día.
- Crear experiencias únicas para los aficionados (por ejemplo, entrenar con el equipo, viajar con el equipo, comer con el equipo o un jugador).

Además de organizar actividades en la sede, es importante incluir también proyectos, programas y actividades fuera del lugar de manera regular. Esto fortalecerá el vínculo con la marca deportiva y generará un mayor interés en visitar el estadio.

C. Interacción y compromiso comunitario continuo

Este pilar se centra en el compromiso constante con la comunidad. Es importante que las actividades no sean programas únicos, sino que fomenten un compromiso profundo con la comunidad que trabaja regularmente durante todo el año (ECA, 2019). Estos programas deben integrar al club o equipo nacional en la comunidad y, por lo tanto, convertirse en una parte razonable de la vida. El club o la federación deben conectar esto con actividades de asociación que se vinculen con el plan estratégico general Una vez que el club o la federación se haya convertido en una parte integrada de la comunidad, la concurrencia aumentará.

Conclusión

El objetivo de este modelo es brindarles a las ligas de fútbol, clubes y federaciones nacionales bloques de construcción importantes para que la concurrencia a sus partidos aumente. Entendemos que el rendimiento deportivo también desempeña un rol importante para el aumento de la concurrencia, pero como industria no podemos confiar ni centrarnos únicamente en eso. Este modelo proporciona herramientas para aumentar la concurrencia de manera sostenible. (Wilson, 2019, párraf. 26-30)

Conclusión general

Lista digital para organizaciones deportivas:

- Invierta en personas que tengan habilidades digitales y de datos y un pensamiento estratégico.
- Manténgase en primera línea. Siga los consejos de los profesionales de marketing principales o de las organizaciones deportivas que manejan muy bien la parte digital.
- Manténgase cerca de la industria de la tecnología deportiva. Conozca el tipo de tecnología que está por surgir en el futuro.
- Establezca la cultura adecuada en su organización deportiva para adoptar la transformación digital.
- Asegúrese de que exista un plan digital preciso.
- Asegúrese de que su organización deportiva comprenda los datos.
- Asegúrese de tener un líder digital dentro de su organización.

Aspectos importantes que las organizaciones deportivas deben considerar:

- Deben sentir pasión por el deporte y sus aficionados. Deben ser apasionados. Deben demostrar esa pasión en todos sus eventos.
- Contáctese con los jugadores destacados del momento y reúna a sus aficionados para que interactúen con ellos.
- Maximice las relaciones públicas y las oportunidades digitales a medida que surjan.
- Produzca buen contenido, especialmente en forma de narración de cuentos.
- Adopte la diferencia en su organización deportiva, es decir, lo que la hace diferente (celebración de fiestas).
- Identifique y adopte la cultura de los aficionados (canciones, grupos y nombres de los seguidores)

Referencias

[Ilustración sin título de un anuncio de fantasía en la temporada 2019 de la Fórmula 1] Extraída de https://pbs.twimg.com/media/Dzsv_ICX4AUHnBB.jpg Formula 1 cars in a race. https://pbs.twimg.com/media/Dzsv_ICX4AUHnBB.jpg

Chu, J. (2018, November). Study: There's real skill in fantasy sports. MIT News. http://news.mit.edu/2018/hosoi-study-skill-fantasy-sports-1107

The Nielsen Company. (2017). The Esports playbook. Maximizing your investment through understanding the fans. http://nielsensports.com/wp-content/uploads/2014/09/Nielsen-Esports-Playbook.pdf

Wilson, G. (2019, September). Modelo para aumentar la concurrencia (GAM) LinkedIn Pulse. https://www.linkedin.com/pulse/growing-attendance-model-gam-geoff-wilson

Wilson, G., & Fowler, D. (2016, September 23). Fan engagement: from match day to every day. LinkedIn Pulse. https://www.linkedin.com/pulse/fan-engagement-from-match-day-every-geoff-wilson/