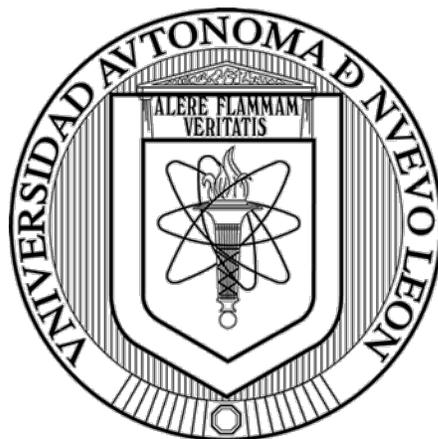


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO



“Fan Engagement: Fidelización de socios/aficionados de un club de Fútbol. Herramienta estratégica Post Covid-19”

Por

Didier Iván Rubio Arredondo

PRODUCTO INTEGRADOR:

Tesina

Como requisito parcial para obtener el grado de

**MAESTRÍA EN ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTE CON
ORIENTACIÓN EN GESTIÓN DEPORTIVA**

Nuevo León, Junio 2021

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO

Los miembros del Comité de Titulación de la Maestría en Actividad Física y Deporte integrado por la Facultad de Organización Deportiva, recomendamos que la Tesina titulada “*Fan Engagement: Fidelización de socios/aficionados de un club de Fútbol. Herramienta estratégica Post Covid-19*” realizado por Didier Iván Rubio Arredondo con número de matrícula 2031587, sea aceptado para su defensa como opción al grado de maestría en Actividad Física y Deporte con Orientación en Gestión Deportiva.

COMITÉ DE TITULACIÓN



Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez

Asesor Principal



Dr. Oswaldo Ceballos Gurrola

Co-asesor



M.A. Oddete Moreno Muciño

Co-asesora



Dra. Blanca R. Rangel Colmenero
Subdirección de Estudios de Posgrado e
Investigación de la FOD

Nuevo León, Junio 2021

AGRADECIMIENTOS

A todos los maestros que me impartieron alguna materia; en especial a la Dra. Rosa Elena Medina que desde un principio estuvo apoyándome como mi asesora y tutora durante todo el transcurso de la maestría, siempre estando al pendiente y facilitando la vida estudiantil durante los últimos dos años, también a la M.A. Oddete Moreno Muciño mi Co-Asesora; le agradezco por la inclusión en proyectos e investigaciones desde el primer semestre que me dio experiencia y sabiduría para afrontar nuevos retos, y al Dr. Oswaldo Ceballos mi co-asesor por siempre su empatía, sabiduría y disponibilidad en brindarme los mejores consejos.

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a toda mi familia quienes son mi orgullo y motivación; quien me ha impulsado a superarme día con día, ha sido mi gran apoyo, dándome su comprensión, paciencia y amor en la realización de esta tesis. A mi madre Elisa Arredondo que siempre ha estado a mi lado apoyándome y dándome sus consejos y dándome su amor, comprensión, confianza y cariño, para salir siempre adelante. Y a mis hermanos que sin motivación y apoyo nada de esto hubiera sido posible.

FICHA DESCRIPTIVA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Fecha de Graduación: Junio, 2021

Nombre de la alumno: DIDIER IVÁN RUBIO ARREDONDO

Título de la Tesina: “*Fan Engagement*: Fidelización de socios/aficionados de un club de fútbol. Herramienta estratégica post Covid-19”.

Número de páginas: 58

Candidato para obtener el Grado de Maestría en
Actividad Física y Deporte
con Orientación en Gestión Deportiva

Estructura de la Tesina:

Contexto temático: *Fan engagement* en equipos de fútbol

Justificación del Tema: La correcta aplicación de una estrategia de fan engagement genera un incremento en los ingresos por venta de entradas. Generando estrategias de bajo costo al club.

Planteamiento del problema: existe una falta de compromiso entre club y aficionado debido al contexto tecnológico que se tiene donde los aficionados quieren ser parte de una experiencia mas incluyente, así poder competir en la industria del entretenimiento.

Objetivo: Proporcionar un análisis descriptivo de los elementos que componen una estrategia de *fan engagement* en equipos de fútbol profesional en la era post Covid-19.

Metodología: Enfoque de tipo cualitativo con diseño etnográfico dentro de la clasificación de estudio de casos

Conclusiones: Los 4 pilares importantes de la estrategia de fan engagement son: Identidad y Cultura, Consulta y Compromiso, Experiencia del aficionado y Empleados y staff.

FIRMA DEL ASESOR PRINCIPAL:



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCION	1
<i>Planteamiento de Problema</i>	3
<i>Justificación.....</i>	5
<i>Objetivo General.....</i>	6
<i>Objetivos Específicos:.....</i>	6
CAPITULO I	7
MARCO TEÓRICO.....	7
1.1 Aficionado.....	7
1.1.1 Comportamiento.....	8
1.1.1.1 Transaccional.....	8
1.1.1.2 No Transaccional	8
1.1.2 Aficionado al fútbol.....	9
1.1.3 Aficionado al fútbol en México	11
1.2 Fan Engagement.....	12
1.2.1 Fan engagement en clubes de fútbol.....	15
1.3 Fan Engagement Como Herramienta Estratégica	19
1.3.1 Componentes.....	23
1.3.1.1 Identidad y significado	23
1.3.1.2 Consulta y dialogo	25
1.3.1.3 Experiencia del aficionado	28
1.3.3.4 Empleados y voluntarios	31
1.3.2 Medición del fan engagement	33
1.3.2.1 Net Promoter Score	33
1.4 Implicaciones del Covid-19 en el Fútbol.....	35
1.4.1 Coronavirus y su Impacto en el Fútbol Mexicano	37
1.4.2 El futuro del Fútbol post Covid.....	38
1.5 Contexto del Club Celaya	40
CAPITULO II	43
METODOLOGÍA	43
<i>Diseño</i>	43
<i>Población</i>	43
<i>Muestra</i>	43

<i>Criterios de Inclusión</i>	43
<i>Criterios de Exclusión</i>	43
<i>Procedimiento</i>	44
<i>Análisis de la información</i>	44
CAPITULO III	45
RESULTADOS	45
<i>Modelo de Estrategia de Fan Engagement para Clubes de Fútbol</i>	47
Identidad y Cultura	47
<i>Consulta y Compromiso</i>	48
Conocer a la base de aficionados.....	48
Dialogo Estructurado	48
<i>Experiencia del Aficionado</i>	49
Día de partido	49
No Día de Partido.....	49
<i>Empleados y Staff</i>	50
ADN del Club	50
CAPITULO IV	51
DISCUSIÓN	51
CAPITULO V	52
CONCLUSIONES	52
REFERENCIAS	53

TABLA DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de Aceleramiento de <i>Fan Engagement</i> a Corto Plazo	28
Figura 2 Modelo de Estrategia de Fan Engagement para Clubes de Fútbol.....	46

RESUMEN

Este trabajo de investigación se enfoca en la aplicación del *Fan engagement* analizando sus principios, utilización, componentes y su medición en el ámbito deportivo, especialmente en clubes de fútbol profesional.

El objetivo principal es proporcionar un análisis de los elementos de una estrategia como el *Fan engagement* en equipos de fútbol para su utilización como estrategia en la era post Covid-19, para la sustentabilidad mediante la fidelización de usuarios.

Debido a que una de las principales causas ocasionadas por la pandemia fue realizar los partidos a puerta cerrada, perdiendo el ingreso por asistencia en su totalidad en algunos equipos profesionales de fútbol, y al ver como los ingresos por entradas iban en decadencia, debido a gran surgimiento de plataformas digitales que transmiten partidos de fútbol, así como la falta de valoración al aficionado por parte de los clubes.

El enfoque de la investigación es de tipo cualitativo, por las características de la investigación, utilizando un diseño etnográfico a manera de revisión sistemática (meta etnografía), tomando en cuenta que el propósito de este tipo de estudios es describir y analizar lo que un grupo u organización realiza usualmente (Caines & Álvarez-Gayou, 2010).

Obteniendo como resultado un modelo de estrategia *de Fan engagement* que se conforma de 4 pilares fundamentales: Identidad y Cultura, Consulta y Compromiso, Experiencia del aficionado y Empleados y staff.

INTRODUCCION

El deporte con más aficionados en el mundo es el fútbol, con una estimación de 4,000 millones de espectadores (Shvili, 2020), tomando esto en cuenta y que la población mundial es de 7,700 millones de personas (ONU,2019) más de la mitad de la población mundial es aficionada al fútbol. Estos datos nos permiten visualizar la importancia del aficionado para la industria deportiva.

El fan engagement ha toma importancia en los últimos años en Europa, Asia, y Norte América, debido a que la industria deportiva no solo compite en esta industria, es decir debido al gran numero de aficionados se ha convertido en un competidor potencial de la industria del entretenimiento. Tener un alto compromiso con el aficionado contribuye a un significativo valor agregado para los clubes de fútbol, que se ve reflejado de manera positiva de una leal relación a largo plazo entre el aficionado y club.

En México el fútbol es el deporte con mayor numero de aficionados, y mundialmente se encuentra en la sexta posición con mayor porcentaje de aficionados en el mundo, donde la primera posición le corresponde a los Emiratos Árabes con un (80%) seguido de Tailandia (78%), Chile (75%) Portugal (75%) y Turquía (75%). En el máximo circuito de fútbol especialmente en la liga BBVA se encuentra en la cuarta posición a nivel mundial, con el mayor numero de aficionados a nivel mundial (Barnett, 2019).

En México es importante tratar el *fan engagement* para mantener los números en ascendencia, un gran numero de aficionados a la liga BBVA de México se encuentran en EE. UU con un total de 21 millones de aficionados (Barnett, 2019). Los datos muestran que el fútbol es el deporte predominante en México, pero el *fan engagement* es aquí donde cobra importancia, ya que el fútbol compite con otras industrias como el cine, música y recientemente con la industria de los videojuegos, por lo que es de suma importancia mantener la relación a largo plazo con el aficionado.

Dentro del circuito de la liga BBVA existe la división de ascenso con el nombre de liga de Expansión donde se encuentran equipos no tan populares como los que tienen participación en la primera división, el *fan engagement* se vuelve de vital importancia en

estos equipos por que presenta una gran oportunidad como fuente de ingresos a través de las entradas o asistencia. No es muy bien conocido el termino de *Fan engagement* en esta liga ya que registran numerosos muy bajos de asistencia, al contrario de lo que se registra en equipos de tercera o cuarta división en Europa o EE. UU. Se tiene que dejar de lado el resultado deportivo se de verdad se quiere enfocar en aumentar los números de asistencia y centrarse mas en la experiencia del aficionado (Bradley, *The modern Aficionado: Is there such a thing?*, 2019).

Citando como ejemplo el club Celaya, el cual no cuenta con un programa de *fan engagement*, sin embargo, reconocen que es importante que se pueda generar una para obtener los beneficios de mantener al aficionado comprometido. Cabe mencionar que el club cuenta con un estadio con capacidad para 25,500 personas y siendo su promedio de asistencia de 2671 equivalente a un 10.5 % de asistencia, no siendo esto un ingreso principal para el club.

El club Celaya se encuentra ubicado en el estado de Guanajuato reconocido por su cultura y tradiciones coloniales, tiene al equipo León F.C. disputando la primera división de México, por ello es el equipo mas popular en dicho estado, el club Celaya se encuentra en la parte centro sur del estado, por lo cual el *fan engagement* representa una gran oportunidad para crear el compromiso con en aficionado. Una de las principales razones de un compromiso del aficionado hacia el club es el sentido de pertenencia, esta conexión es un arte como una ciencia, en términos de negocios mayormente no se logra construirla adecuadamente (Alvarez, 2017).

Planteamiento de Problema

Hoy en día la tecnología ha avanzado a paso gigantesco, la mayoría de las ligas y clubes, las asistencias van a la baja, existen varios factores por los cuales se produce esto, siendo la principal la pandemia generada por el Sars-COVID-19. Se calcula que para este año se perderán aproximadamente 2 billones de euros en ingresos como resultado de la pandemia (Jones D. , 2021), sumándose a este factor la competitividad en la industria del entretenimiento donde el surgimiento y fuerza que han tomado el *gaming*, *eSport*, *streaming* y la difusión online de partidos ha hecho que las personas prefieran ver un partido desde la comodidad de su casa u online que asistir al estadio.

Este escenario tiene como consecuencia que no se obtenga un ingreso significativo por entradas, un ejemplo claro de esto es que los equipos elite donde a pesar de ir incrementando sus ingresos de las ultimas 5 temporadas, no sobrepasan el 19% de ingresos totales por entradas, el Barcelona FC, es el club que encabeza la lista de los clubes con mas ingresos a nivel mundial siendo el primer equipo en romper la barrera de los 800 millones de euros alcanzando un total de 840 millones de euros. El Real Madrid con 757 millones de euros, después el Manchester United con 711 millones de euros (Theo Ajadi, 2020). A pesar de que estos tres equipos encabezan la lista sin ingresos se encuentran en un 19% de entradas por asistencia el día de partido, el 46% por patrocinios y el 35% por derechos de televisión (Theo Ajadi, 2020).

En México el panorama es similar, importante golpe a la economía de los equipos de fútbol, en el máximo circuito de fútbol específicamente en la Liga BBVA Mx en la temporada 19/20 se registró un porcentaje de asistencia de 58% (Transfermarkt, 2020) y en la temporada 20/21 se registró un porcentaje de 2% de asistencia esto por que en ciudades como Mazatlán y Aguascalientes permitieron la entrada al publico en medio de la pandemia a un aforo total de un 25% en cada estadio, sin estas indicaciones del gobierno federal de México por tema de la pandemia el porcentaje daría un total de 0%.

En la segunda división del fútbol mexicano o mejor conocida como la liga Expansión Mx, es una apuesta año con año ya que necesita un aumento de su plusvalía (Vázquez, 2020). Un equipo de la liga de ascenso donde milita el Club Celaya requiere de

40 a 80 millones de pesos como punto de equilibrio, que cubren nóminas, viajes, operaciones, impuestos y pagos a la Federación Mexicana de Fútbol. La liga Expansión tiene un contrato con televisoras de 50 millones de pesos anuales mismo que se reparten entre todos los equipos, así recibiendo el club Celaya 3 millones por año de derechos televisivos.

Justificación

La elección de esta investigación surge de la necesidad de incrementar los ingresos por venta de entradas, el *fan engagement* como herramienta estratégica fue debido a la falta de compromiso entre club y aficionado debido al contexto tecnológico que se tiene donde los aficionados quieren ser parte de una experiencia mas incluyente, así poder competir en la industria del entretenimiento.

La investigación busca proporcionar nuevo conocimiento al gestor deportivo en estrategias innovadoras de bajo costo donde se pueda generar cambios culturales en organizaciones deportivas, proyectos que sean sostenibles y sobre todo ver las áreas de oportunidad hacia el futuro de la gestión deportiva.

Esta investigación a corto plazo pretende brindar el mecanismo a seguir para su implementación un cambio en la experiencia del usuario en el día de partido, a mediano plazo generará un incremento de ingresos por venta de entradas y a largo plazo, una cultura centrada en el aficionado donde se genere una relación leal a largo plazo, repercutiendo en el compromiso del aficionado hacia el club.

Las primeras personas beneficiadas serán los aficionados ya que el club ofrecerá un valor agregado, nuevas experiencias y un diálogo entre club y afición y posteriormente el club con los beneficios transaccionales que se generarán de la fidelidad emocional por parte del club. El mapa de actuación para lograr un aumento de asistencia serán los principales cambios que se proporcionarán con esta investigación.

Objetivo General

- Proporcionar un análisis descriptivo de los elementos que componen una estrategia de *fan engagement* en equipos de fútbol profesional en la era post Covid-19.

Objetivos Específicos:

- Revisión de literatura y literatura gris expedientes de *fan engagement* en el fútbol.
- Mostrar gráficamente los elementos ms importantes de una estrategia de *fan engagement* en equipos de futbol.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Aficionado

Un aficionado es generalmente visto como una persona que tiene un alto interés en un determinado equipo, celebridad, película, serie, música o sus similares. El término de aficionado siempre es asociado con términos de cultura popular (Garry, 2004). A lo largo de investigaciones sociales y psicológicas que contextualizan el término aficionado, han variado en diferentes aspectos hasta el punto de que una persona puede considerarse un gran aficionado, pero para otras personas del mismo club simpatizante puede parecer todo lo contrario (Garry, 2004).

Los aficionados siempre han sido considerados como un punto final o incluso parte del producto de una producción de cultura, pueden contribuir en la creación de atmósferas alrededor de un evento deportivo, de manera positiva o negativa, es por esto, que resulta importante de estudio y el entendimiento del aficionado.

El término aficionado, se ha conceptualizado en la sociología deportiva como una referencia para considerar los patrones de legitimidad y apropiados de interés y también de delimitar los patrones de menor involucramiento en el club (Crawford, 2003).

Desde nuestros ancestros, el ser humano siempre ha tenido la necesidad de ser social, incluso antes del idioma; es decir cuando se cazaba se necesitaba agruparse con más individuos y poder cazar en equipo animales más grandes para obtener más comida. Por lo que dentro de ese grupo siempre había un líder que se definía muchas veces por ser el que contara con alguna habilidad o destreza superior, además de la edad, condición atlética, puntería etc. Estas acciones generaron que se hicieran cada vez más grande estos grupos de caza generando un sentido de pertenencia a los individuos más jóvenes o que no eran parte de ello.

Estas acciones han sido cambiadas conductualmente en los grupos de aficionados deportivos, donde en muchas ocasiones las personas desconocen el deporte, pero por este

sentido de pertenecía justificado en la cultura, tradiciones e ideología, se convierten en aficionados. Ha este aspecto se ha incrementado por la forma comercial en la que se presentan los equipos o eventos deportivos en estos días (Giulianotti, 2002).

1.1.1 Comportamiento

El comportamiento del aficionado puede ser un factor determinante del éxito de una empresa (Huiszoon et al., 2018); en los últimos años se ha tomado más énfasis en el estudio sobre los comportamientos de los aficionados y cómo éstos determinan su decisión a la hora de acudir a una empresa para adquirir un servicio o un producto.,

Los resultados de una correcta implementación cultural centralizada en el aficionado por parte de las empresas, contribuye en la recomendación boca a boca entre clientes, en la adquisición de prendas del club, renovación de abonos, apoyo al equipo, seguir al equipo por televisión de paga o pago por evento, estas acciones se han denominado comportamientos del aficionado (Yoshida et al. 2014) y se han clasificado en dos:

1.1.1.1 Transaccional. Este comportamiento se caracteriza por la venta y compra entre club y aficionado, es el intercambio a base de dinero, tiempo, y esfuerzo por un producto o servicio, como cuando un aficionado adquiere un abono de toda la temporada; esa transacción es un comportamiento del aficionado transaccional, la relación que existe con el *fan engagement*. Este tipo de comportamiento transaccional existe en todas las empresas, en el caso de la industria deportiva representa un ingreso en diferentes sectores y es por lo que se considera un valor agregado al equipo. Este valor agregado puede variar de acuerdo con múltiples factores como el rendimiento del equipo, el color de uniforme, la calidad del producto o servicio, el sitio disponible de asientos en el caso de los abonos. Este comportamiento es el resultado tangible del *fan engagement* en las organizaciones deportivas.

1.1.1.2 No Transaccional. Este tipo de comportamiento ha sido ignorado y desconocido por años por las empresas- En los últimos años, las empresas han estado poniendo énfasis en este comportamiento del aficionado, ya que es el camino más cercano en enfocarse, si se desea implementar una cultura en el aficionado (Yoshida et al., 2014),

este tipo de comportamiento ofrece un nuevo valor a las organizaciones, acciones de los aficionados que no generan ningun intercambio de dinero, entre el aficionado y empresa.

El valor encontrado en la centralización del comportamiento no transaccional contribuye en la experiencia del día de juego, el rendimiento del equipo e ingresos en el club (Yoshida et al., 2014), estos comportamientos aportan al club de fútbol un apoyo al equipo sin importar el resultado, apoyo en redes sociales defendiendo al equipo cuando las cosas no van de lo mejor e incluso realizando retroalimentación al mismo club. También existe el valor de la recomendación del boca a boca que según Stander & De beer (2016) es una de las mejores expansiones de marca que existen en el marketing moderno, puesto que los datos muestran que de cada 10 personas 7 confían en alguna recomendación realizada por algún familiar o persona cercana a ella.

Ha sido empíricamente demostrado que el comportamiento no transaccional esta directamente ligado con la generación de ingresos, influenciados por la intención de compra, la asistencia en día de partido y los *sourvenirs* del equipo. Stander & De Bee (2016) mencionan la diferencia entre la cooperación de la administración, el comportamiento social positivo y la tolerancia al rendimiento del equipo, variables que anteriormente se contemplaban como comportamientos del aficionado dentro del *fan engagement*.

El estudio de estos dos principales comportamientos del aficionado dentro del *fan engagement*, especialmente el comportamiento no transaccional es la dirección que tienen los clubes hacia los aficionados para agregar valor (Huiszoon et al., 2018). Este valor agregado sera un diferenciador en la motivación de compra por parte del aficionado que se vera reflejado en los ingresos del club.

1.1.2 Aficionado al fútbol

El fútbol es mas que un negocio o que 22 personas practicándolo; es un aspecto emocional lleno de culturas, sentimientos, percepciones que son determinados por los aficionados (ChristianBrandt & Hertel, 2017).

Los aficionados siempre han sido la parte colorida del fútbol y es también importante mencionarlo que en algunos casos se han presentado ante la sociedad como una parte negativa hacia el deporte por sucesos que son lo contrario a la esencia del deporte. Cabe mencionar que no siempre los aficionados han estado presentes en los estadios como a finales del siglo XIX, donde el fútbol en parte de Inglaterra empezó a convertirse en un deporte mas formal, es decir la inclusión y el respeto de reglas.

Este término a mostrado un cambio a través de los años, un ejemplo de esto es que hace 25 años si el club considerase realizar una estrategia digital para la participación de estos, los aficionados no entenderían la razón de ésta, y si nos remontamos mas atrás 75 años exactos un aficionado no dudaría en sentarse en una pared alta para tener una mejor vista al juego del equipo al cual es aficionado.

A inicios del siglo XX no todos los equipos de la primera liga de fútbol en Inglaterra tenían aficionados, los que sobrevivieron hoy en día son los clubes que se encontraban en áreas de mayor afluencia puesto que eran donde los que tenían un trabajo calificado podrían asistir a los partidos en sábado por la tarde. Esto debido a ese día no tenían jornada laboral completa y podían gastar algo de su dinero en tickets de entrada para esos partidos de fútbol (The University of Leicester and De Montfort University, 2020).

En los años de 1880 y 1890 los clubes existentes no cobraban entrada a las mujeres esto con el fin de incluirlas como aficionadas, en estos años es donde mas se refleja un aumento en audiencia en los clubes de esa región. Lo sorprendente fue que el fútbol se jugaba en la parte sur de Inglaterra, pero cuando se jugó la final de la copa FA se pudo evidenciar muchos habitantes del norte en el estadio, esto generó una de las primeras rivalidades en el fútbol entre los del sur y los del norte. Esta rivalidad tal vez dio forma a lo que hoy conocemos como barras o porras. Fue extraño notar estos comportamientos de rivalidad, ya que no sucedía en deportes de clase media como, el cricket o rugby practicado en esa zona geográfica, ya que los aficionados que asistan a estos dos deportes eran conocidos por sus actitudes caballerosas y gentiles (The University of Leicester and De Montfort University, 2020).

1.1.3 Aficionado al fútbol en México

El surgimiento de aficionados en México se da en la segunda mitad del siglo XX donde a la par del desarrollo deportivo de equipos y lograr una consolidación alcanza algunos sectores populares donde la mayor parte fue el público masculino; podemos mencionar que el primer equipo de fútbol formado en México fue el Orizaba Athletic Club en 1901 (Magazine & Martínez, 2009).

Durante la época del Porfiriato, fue donde se empezó a practicar el fútbol tras la Revolución Mexicana, un fenómeno fue mencionado como el “Mexicanización” que ha sido nombrado por Miguel Esparza, este fenómeno consistió en la creación de una comunidad deportiva nacional, que se involucró y asumió, la dirección de clubes, torneos y ligas, que eran gestionados por extranjeros en colaboración con algunos mexicanos (Reveles, 2019) y también el incremento de aficionado en esa época por el tiempo libre que disponían los trabajadores gracias a la reforma laboral y la mecanización en la industria de la producción.

El fútbol en México se vio favorecido en la inclusión de aficionados en un contexto masivo gracias a los medios de comunicación como radio, televisión, prensa escrita (periódicos) en la difusión del primer torneo de fútbol en la ciudad de México el “torneo Nacional”, donde equipos de provincia tuvieron participación y así también los medios de cada región. Así es como empezó a despertar interés el fútbol entre familias y personas dentro del país, así como de empresarios y gobiernos que no tenían un equipo profesional de fútbol (Reveles, 2019).

Después de la popularidad que despertó el fútbol mexicano en empresas altamente constituidas, es cuando se empieza a notar un enfoque de rentabilidad en los equipos donde un caso muy importante fue el de la Cervecería Moctezuma que tenía un equipo representando su sede de Orizaba. La rentabilidad de los equipos de fútbol estaba garantizada ya que durante sus primeros juegos los estadios estaban llenos de aficionados, y según Reveles (2019) en esos tiempos un partido tenía la posibilidad de recaudar \$46,000 pesos mexicanos; los empresarios empezaron a notar que era un negocio sumamente rentable por lo que surgió un debate de construir un estadio mas grande en la

capital del país que albergara mas de cincuenta mil personas con lo que se generarían 80,000 pesos mexicanos por partido (para darnos cuenta de la magnitud de la cifra en esos tiempos, cito de ejemplo el Sorteo de la Lotería Nacional que tenía como premio mayor 15,000 pesos mexicanos).

En México el deporte que más aficionados tiene es el fútbol en primer lugar con un porcentaje del 55.3% eso significa que la mitad de la población existente en México es aficionada al fútbol (Mitofsky, 2021).

El máximo circuito de fútbol profesional en México es la Liga Mx o por temas de patrocinios conocida como la liga BBVA Mx, la cual está regulada por la Federación Mexicana de Fútbol (FEMEXFUT), que también cuenta a nivel profesional con la Liga Expansión BBVA Mx, la segunda división y la tercera división. Además, también cuenta con las un Sector amateur el cual no se enmarca dentro de las competiciones profesionales, todas estas afiliadas a la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA).

El fútbol mexicano es utilizado por los aficionados como un escape a la realidad en la cual vive día con día una persona promedio en nuestro país y su forma de consumirlo varía desde la televisión hasta en redes sociales o cualquier tipo de medio de comunicación. Los equipos con mayor popularidad son América, Chivas, Pumas y Cruz Azul (Mitofsky, 2021), este efecto es objeto de estudio para conocer la relación de popularidad ya que estos 4 equipos son televisados por dos televisoras del país, (Televisa, TV Azteca).

1.2 Fan Engagement

El término *fan engagement*, fue adaptado del *customer engagement* o su traducción al español compromiso del cliente, utilizado en grandes empresas como *The Coca-Cola Company*, *The Walt Disney Company*. En los años 50s y 60s, el consumidor era una persona a la que se le debía ofrecer los servicios o productos a manera de venta. En la actualidad, esto ha cambiado a una forma en la que las marcas quieren y requieren involucrarse más con su cliente ya que se percataron que el cliente tiene un gran poder al cambiar los mercados competitivos que existen hoy en día y el fútbol no es la excepción.

En los años 60s, surge un término en Estados Unidos de América (EUA) nombrado el postventa o el después de la venta, término que se le atribuye al ex presidente de los EUA. Jonh F. Kennedy, donde al percatarse que las empresas manejaban en su mayoría un servicio al cliente deficiente, y con el riesgo de generar un impacto en la economía de dicho país o una mala reputación decidió solicitar un enfoque al cliente en todas las empresas de ese país (Cabrera, 2014).

Con la solicitud del presidente Jonh F. Kennedy se consiguió una evolución en las ventas, el servicio y marketing, se trascendió de una época donde las empresas se enfocaban en la “atención en las ventas” a la época donde las empresas se esforzaban para lograr relaciones con sus clientes y conexiones emocionales para lograr mejoras continuas que resultaran en el éxito de la empresa y de los clientes (Bradley, 2020).

El compromiso del cliente (*customer engagement*) ha tenido un gran impacto en empresas multinacionales y también internacionales, siendo el punto de inicio el estudio del comportamiento del consumidor o cliente, resultando numerosos beneficios como el ofrecer a los clientes mejores productos, servicios, o lograr las recomendaciones personales entre sus clientes compartiendo sus experiencias con ese producto, servicio o empresa (Jones et al., 2019).

Con la globalización de la tecnología, durante los últimos años las empresas cada vez invierten más en equipos enteros de trabajo o departamentos especialmente encargados del compromiso del cliente *customer engagement*; esto con la finalidad de mantener a sus clientes satisfechos con los servicios que ofrece la empresa, así como productos, pero se ha detectado que la satisfacción del cliente y la calidad percibida no están siendo un factor de impacto en ingresos como lo era antes. Ahora el cliente se ha convertido en un ser más exigente y no solo eso, ahora no solo es cumplir con las expectativas del cliente, sino superarlas a un grado de que ni siquiera el cliente imaginaba (Karakaya & et al., 2016).

En base a lo anterior surgió un cambio en la forma de manejar el compromiso en el cliente en las empresas, ahora se enfocan más en como generar una comunidad con sus clientes, creando una subcultura centrada en el aficionado en empresas que tienen muchos

años o empresas nuevas innovando con un enfoque cultural total en el cliente, donde la creación de una relación cliente sea prioritaria para un mejor *feedback* acerca de la misma donde se pueda fortalecer esta comunicación día con día (Bradley, The modern Aficionado: Is there such a thing?, 2019).

El conseguir una empresa con enfoque a las relaciones emocionales con sus clientes requiere de una respuesta cultural de toda la organización, no se puede proyectar hacia los clientes un enfoque de basado en relaciones si no se cuenta con las relaciones emocionales internas entre todas las personas involucradas dentro de la organización o empresa, no basta solo con estrategias operativas o de planeación. Existen empresas en el mercado con más de 40 años de producción y es complicado de un día a otro empezar a introducirse con los clientes a un nivel humano, ya que cualquier empresa con orientación al cliente consta de principios y prácticas para crear una cultura participativa (Huettermann et al., 2019).

El *fan engagement* se ha centrado en las transacciones relaciones, es decir, la tecnología ha facilitado esta interacción más sencilla, ya que antes las relaciones eran transaccionales, es decir un cliente acude a una empresa se hace de su servicio o producto y eso era todo, tenía un principio y fin la compra y venta, además que la transacción se hacía de dinero por parte del cliente por un servicio producto por parte de la empresa (Harrigan et al., 2017).

Una empresa deportiva tiene ventajas en el engagement con sus aficionados, ya que de primera instancia cuentan con el factor emocional que carecen algunas empresas, al considerarse el deporte un potenciador de emociones o sentimientos (Barnett, 2019).

La construcción de una estrategia de aplicación de *fan engagement* ha mostrado una mayor influencia en la lealtad del consumidor o cliente, más que la percepción de calidad o satisfacción (Dwivedi, 2015). El término de *customer engagement* ha sido utilizado dentro del área del marketing deportivo por varias décadas, pero enfocadas en el aspecto de compromiso de la marca, compromiso por redes sociales, y aumentar los números de interacciones diferentes entre medios de comunicación, las empresas y clientes, sin embargo en la industria deportiva el *fan engagement* ha sido mas adoptado

por los gestores deportivos, enfocándose en la cultura centralizada en el aficionado, en estrategias para mantener un sostenible ingreso en estradas y crear una relación leal de aficionados entre club y aficionado.

En un estudio realizado por Preciado et al., (2018) que consistió en una revisión bibliográfica sobre estudios realizados entre 1996 y 2018 sobre el tema engagement, los resultados mostraron que Estados Unidos es el país con más estudios realizados en la materia, esto se ve reflejado al tener las ligas nacionales con mayor ingreso en todo el país y con el evento deportivo con más ingresos: el *Super Bowl*. Además, se encontraron que la universidad más productiva en este tema es la Universidad de Auckland en Nueva Zelanda; y la revista con más publicaciones fue la “*Computers in human behavior*”. Algunas de las discusiones de este estudio fueron que el *customer engagement*, va hacia un futuro donde la comunicación a través de medios digitales entre empresas y humanos crezcan más en estos últimos años (Preciado et al., 2018).

Prentice et al. (2019) determina que los factores basados en el aficionado o cliente juegan un rol predominante en el compromiso del cliente, sobre los factores basados en la empresa.

La calidad en el servicio juega un rol importante dentro de las empresas, desde hace años ha sido motivo de estudio en las organizaciones con modelos como el Servqual (1998), a diferencia de hoy en día y como dice Prentice et al. (2019) la calidad funge como un factor moderador entre la experiencia del cliente y la satisfacción. En un estudio realizado por Prentice et al. (2019) donde los clientes de una aerolínea no mostraron interés en la calidad de los servicios ofrecidos por la compañía, pero si en la experiencia ofrecida, siendo éste el determinante para el engagement.

1.2.1 Fan engagement en clubes de fútbol

El *fan engagement* surge como el punto de innovación en acortar la brecha en las distantes relaciones entre aficionados y clubes, tratando de entender más al aficionado como sus necesidades, inquietudes, experiencias y motivos de pertenencia con respecto al club.

En los últimos años en el mundo deportivo se ha hecho muy popular el término de *fan engagement*; éste surgió de las federaciones, ligas, clubes y asociaciones con motivo de resolver la necesidad de fortalecer sus relaciones con los aficionados y que trae como resultado el incremento en asistencia a sus estadios, ligas o asociaciones. Ya que a nivel mundial la industria deportiva ha sufrido de una disminución en ingresos por esta vía (Huettermann et al., 2019).

Hoy en día y tras varias adaptaciones y modificaciones al termino *fan engagement*, se puede definir como “Todo lo que se hace para entender, respetar y proteger y hacer crecer la inversión emocional del fan al club” (Lockwood, 2020) ya se considera diferente a la relación del cliente o proveedor de servicios debido al factor emocional que involucra al club de fútbol.

El enfoque del *fan engagement* va más allá de realizar aumentos en el ingreso de entradas, su principal enfoque es lograr una cultura centrada en el aficionado donde se priorice las necesidades de los aficionados. Esto debido a que los clubes tienen una gran oportunidad de expandir su base de aficionados, explorando a grupos de personas que incluso no sea fan del deporte, apoyado por los aficionados ya fidelizados para que surja la recomendación más confiable del club, que es de boca a boca entre conocidos, familiares e incluso desconocidos (Bradley, The modern Aficionado: Is there such a thing?, 2019).

En estudios relacionados en *fan engagement* han mostrado contrastes importantes por ejemplo Yoshida et al., (2014) determina en su estudio que existen dimensiones del *fan engagement* las cuales son administración en cooperación, haciendo referencia a la ayuda que recibe el club para su correcta administración, el segundo es el comportamiento pro social, determinando con ésta dimensión la ayuda que se genera entre fans, y por último la tolerancia de rendimiento, que determina él hacia el equipo sin importar los resultados y hasta que grado los aficionados podrán resistir malos resultados. Por otro lado, en los estudios realizados por Huettermann et al. (2019), encontraron dimensiones que no se tomaron en cuenta en los estudios de Yoshida et al (2014) las cuales son la experiencia del estadio, la innovación de las actividades al aire libre.

Ha existido un debate entre gestores deportivos y profesionales del marketing en cómo llamar a los seguidores de su club, si clientes o aficionados, Brandley (2020) determina que deben dirigirse a los aficionados como clientes, ya que es un término que no agrada para nada al cliente, ya que detrás de ser aficionado a un club no solo existe la transacción monetaria para recibir un producto o servicio como en el supermercado, detrás están motivaciones, necesidades y creencias que involucran al aficionado con el club de fútbol.

Un ejemplo muy claro es el que cuenta el gerente comercial del Cardiff City club de fútbol galés, existe una brecha muy grande entre cliente y aficionado, cuando uno va entra al supermercado se convierte en un cliente, y nadie llama para preguntar si es posible esparcir las cenizas de un familiar en ese lugar, a diferencia del club de fútbol donde es muy común que esto suceda.

Un aficionado al fútbol siempre quiere ser parte del equipo, debido a que no es posible que existan canales que acercan más al aficionado a tener esta sensación de pertenencia, ahora no solo basta ver el partido, quieren saber que pasa en el autobús de viaje, en vestidores, en entrenamientos y ver más de cerca a los jugadores y no solo el día de partido, es de esto que es una gran oportunidad de emplear el *fan engagement* ya que es la herramienta idónea en este acercamiento entre aficionado y club.

Se ha comprobado que cuando el club de fútbol llama clientes a sus aficionados, hay una respuesta negativa por parte de los seguidores del club, ya que es a lo que ellos llaman el fútbol moderno, donde importa más los ingresos que cualquier otra cosa para el club (Bradley, 2020).

El fútbol a diferencia de otras empresas genera por sí solo vínculos emocionales con los aficionados, pero no se han aprovechado en muchos de los casos estos vínculos en la industria del fútbol; el *fan engagement* aprovecha exponencialmente los vínculos emocionales, para crear aficionados leales durante un período largo de tiempo, donde se sientan valorados, entendidos, y cumplan con las expectativas de sus necesidades (Bradley, 2020). Los equipos de fútbol deben tener en cuenta que no es nada sencillo crear un espíritu de compromiso, esto se da por la estructura organizativa que

frecuentemente se encuentra en estas organizaciones, todos los equipos de fútbol especialmente lo que no pertenecen a la primera división o que no son equipos de élite, donde es de vital importancia el ingreso por asistencia, pasan por una etapa donde los resultados deportivos no son los mejores afectando en la asistencia al estadio (Bradley, 2019). Un claro ejemplo es el trabajo por objetivos, es por lo que para una rápida aplicación de *fan engagement* se tiene que definir que departamento trabajará en el aspecto deportivo y cuál en el aspecto de engagement como se muestra en la Figura 1

Figura 1

Modelo de Aceleramiento de *Fan Engagement* a Corto Plazo

El club de fútbol	
Agentes Deportivos	Agentes de Compromiso (Engagement)
<ul style="list-style-type: none"> • Director Deportivo • Entrenador del equipo • Secretario del club • Jugadores • Personal de fisioterapia • Entrenadores • Cazatalentos • Personal del campo de deportes • Supervisor de equipo • Funcionario de enlace con jugadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe Ejecutivo • Director de <i>fan engagement</i> • Oficial de enlace con los aficionados • Entradas • Marketing y comunicaciones • Digital • Minoristas y mercancías • Social y refrigerios • Colegas y voluntarios del día de partido • Guardias • Operaciones del estadio

Nota: La figura muestra la división de los departamentos de trabajo del club en cuanto a objetivos (deportivos y de *fan engagement*). Elaboración por Mark Bradley, 2020 “Certificación en *Fan Engagement*, by Barça Innovation Hub, Universitat”

Como podemos observar en la figura anterior, el punto de partida sobre los objetivos a trabajar en el *fan engagement* y de qué manera colabora cada departamento, esta división se puede lograr para crear una subcultura de fidelización y así lograr una conexión emocional con los aficionados.

La relación del aficionado con el club tiene que ser cada vez más distinta, la aplicación de una estrategia de *fan engagement* dentro de un club de fútbol tiene que diferenciarse de la relación cliente con una empresa convencional, dado que como punto

de partida dentro de la relación aficionado con clubes es el aspecto emocional donde se marca diferencia entre una empresa y un club (Bradley, 2020).

Para elevar los niveles de confianza en un club de fútbol, la implementación de la estrategia de *fan engagement* se tiene que basar en fortalecer la conexión emocional entre el club y sus aficionados. El club de fútbol ve reflejado el resultado de esta conexión emocional de distintas formas como son la renovación de abonos de temporada, el apoyo que muestran a los equipos de categorías inferiores, realizar los artículos y playeras del equipo, asistir a los partidos con horas de anticipación para el consumo de refrigerios, recomendar al club a otras personas que incluso no le gustaba el deporte.

El club de fútbol tiene que hacer ofrecer un valor distinto en todos sus aspectos para lograr una real conexión emocional, Jones et al., (2019) explican que existe una asociación positiva entre los elementos de calidad en las interacciones humanas que tiene el aficionado y con lo servicios no humanos, con respecto al valor utilitario y el valor hedónico.

Las interacciones humanas que tiene el aficionado en el club son las experiencias que percibe al momento de ingresar a un día de partido, el trato que recibe de los guardias de seguridad o las personas involucradas ya sea de manera directa o indirecta. Y las interacciones no humanas son el rendimiento del equipo, el tipo de comida que ofrecen en el estadio, la música etc. (Jones et al., 2019).

El *fan engagement* es una excelente herramienta para la adquisición de nuevos fanáticos del club, expandir su mercado, cambiar las percepciones externas acerca del club. Es aquí donde toma lugar el valor utilitario que ofrece el club y el mas relacionado con el engagement, (Yoshida et al., 2014), este valor se ve reflejado en después de un partido el espectador como expresa su experiencia, si el dinero que invirtió en la asistencia a ese partido fue justo en base a la experiencia vivida.

1.3 Fan Engagement Como Herramienta Estratégica

La innovación dentro de las organizaciones deportivas no es nueva, ha estado dentro de la industria deportiva desde hace mucho tiempo (Ratten, 2020). Dentro del

fútbol la innovación es un aspecto que esta constantemente presente, existen diversas maneras de ser hacer innovación en el fútbol, pero esta vez nos enfocaremos en la innovación en la gestión del fútbol. Una gran cualidad con la que debe contar el gestor deportivo es la flexibilidad o adaptación al cambio, debido a los constantes retos que se enfrenta la industria (Ratten, 2020). Barrier & Bluedorn (1999) definen la flexibilidad, como la “capacidad de un plan estratégico de la empresa para cambiar las oportunidades o amenazas externas o internas”

El fútbol siempre ha sido uno de los pioneros en innovación tecnología, desde nivel cancha a nivel estadio, pero sin duda una de las innovaciones que muestra más cambios positivos en todos los sectores del club es la dirección estratégica, que se elija de acuerdo con los objetivos y metas del club. Para lograr de manera exitosa esta dirección estratégica es importante contar con dos fuentes de información la interna y externa, esto nos permitirá tener un amplio ecosistema de actuación en base a las necesidades de los aficionados y empleados para así lograr una mejor relación y entender que servicios o productos son de valor (Simao & Franco, 2018).

En décadas anteriores existió una gran comercialización del fútbol, debido a la gran cantidad de personas que lo estaban sumergidas en él, tanto activa como inactivamente, esto debido al factor emocional que implica este deporte, los jugadores y clubes actuaban en ocasiones como un rol importante en el aficionado como un símbolo o fuente de pertenencia, era tanto este sentido de pertenencia que incluso comunidades enteras se construían alrededor del fútbol fomentando el desarrollo del capital social (Ratten, 2020).

El fútbol es el deporte más popular del mundo, pero también uno de los más redituables económicamente hablando, las ligas de fútbol representan un gran ingreso de capital económico a cada país donde se ubican, este efecto logra impactar en otras industrias como la del turismo, música y entretenimiento entre otras. Un gran ejemplo de esto es el evento deportivo anual con mayores ingresos el *Super Bowl*, es uno de los eventos más visto del mundo y parte de ello también es la alianza que realiza con la industria del entretenimiento y la música como es su esperado medio tiempo, ya que aquí por lo general se presenta un artista de gran nombre internacional ayudando a que personas

incluso no les guste el deporte o lo desconozcan vean el medio tiempo. El espectáculo de medio tiempo que presenta el “*Super Bowl*” es un claro ejemplo de una excelente herramienta estratégica de *fan engagement* con los aficionados incluso que no son amantes del deporte. Siendo un gran espectáculo deportivo, pero también un gran negocio para los involucrados y marcas (Ribeiro & Branco, 2019).

Hoy en día los aficionados ven más los partidos de fútbol por *stream*, online o televisión, que dentro del estadio, por la interacción que se tiene en algunos de estos medios digitales como la realidad aumentada, esto ha afecto el ingreso en los clubes de fútbol, pero en ligas como “The English Premier League, la liga alemana “Bundesliga” y la liga española “La Liga” han tomado cartas en el asunto ofreciendo a a sus aficionados diferentes formas de participar en las compras de mercancía del equipo durante estas transmisiones (Kennedy & Kennedy 2012).

Estos cambios generacionales has hecho que los gestores deportivo tengan la necesidad de innovar para atraer mas publico a sus estadios y poder contar el ingreso por entradas como fuente principal independientemente del resultado, un ejemplo que ha pasado en la necesidad de crear una estrategia de *fan engagement*, es que en estos días los jugadores se están convirtiendo en una especie de celebridad a la cual cientos o millones de aficionados admiran, pero cuando cambia de equipo, muchos de estos aficionados también lo hacen, siendo aficionados al equipo donde juegue su jugador favorito. El claro ejemplo es el del jugador portugués “Cristiano Ronaldo” que tras su salida del club merengue el “Real Madrid” en su cuenta oficial de twitter el club perdió un millón de seguidores, mismo que se ve reflejado en asistencias y compras de mercancía del equipo (ESPN, 2018).

El *fan engagement* como herramienta estratégica busca fidelizar a sus clientes, esto generando primeramente una cultura organizacional centrada en el aficionado donde se tenga como prioridad los comportamientos, procesos y actividades asociados a la retención de clientes por medio de un servicio excepcional.

Es por todos conocidos como el fútbol en las últimas décadas se ha convertido un negocio altamente rentable, esto se demuestra con las 5 ligas mas importantes del fútbol

a nivel mundial, la liga de Inglaterra “Premier League”, la de Alemania “Bundesliga”, la de España “La Liga”, en Italia la “Serie A” y en Francia “Ligue 1”, cabe destacar que son las ligas mas importantes por que son las únicas que sobrepasan el billón de euros en ingresos (Sánchez et al., 2020).

En los inicios del siglo XIX el fútbol ha estado caracterizado por pasar por tres etapas la primera es la de profesionalización, la segunda comercialización y la tercera la internalización (Rohde & Breuer, 2017).

En la primera etapa los clubes existentes de fútbol aun no tenían la certeza si iba a ser un negocio rentable, estaban en el proceso de la formalización tanto deportiva como organizacionalmente, algunos de los clubes se convirtieron con el tiempo en empresas o corporaciones bien constituidas y algunas otras aparecían como sociedades anónimas. En el fútbol europeo la mayoría de los equipos al final del siglo XIX se convirtieron en sociedades anónimas, (Andreff & Staudohar, 2000) lo mismo paso en países como Alemania y Francia, en Estados Unidos de América el caso fue distinto, escasos eran los equipos que decidieron convertirse en sociedades anónimas. La principal razón de que algunos dueños de equipos abrieran sus clubes como públicos fue para el aumento de ingresos, reconstrucciones financieras, y tener fondos para infraestructura (Kesenne, 2013).

La segunda etapa, comercialización, fue donde a raíz de un crecimiento del fútbol, inversores se acercaron a los clubes, para tomar acciones y esto potencializo mas a los clubes donde importantes inversores hacían alianzas para el apoyo financiero de equipos, con mas presupuesto en los equipos, fueron creando ligas mas competitivas donde se mejoraron infraestructuras, sueldos, jugadores y estadios (Coskun et al., 2020).

La ultima fase de internalización, consto del involucramiento de inversionistas extranjeros en los clubes como el caso del club de Francia el “Paris Saint-Germain” que en 2012 lo adquirió un inversionista de Qatar, equipo como el “RB Leipzig” en 2014 tomado por la marca deportiva “Red Bull” y mas de la mitad de los equipos de la segunda división de Inglaterra fueron adquiridos por inversores extranjeros, dando pie a la internalización de los equipos (Rohde & Breuer, 2017).

1.3.1 Componentes

1.3.1.1 Identidad y significado

Los lazos emocionales, sociales y psicológicos entre el aficionado y el club son de suma importancia y el centro de una estrategia de *fan engagement*, la identidad social crea conexiones emocionales en los aficionados que se potencializan en los resultados del equipo, ya sea ganando, perdiendo, empatando, quedando campeón o descendiendo. Este conjunto de lazos emocionales está centrado en la identidad intrínseca del club, (sus orígenes, que representa, cuales son sus creencias) como dice Bradley (2020) y es una gran oportunidad para aumentar el compromiso de los aficionados independientemente de los resultados del club.

Los determinantes principales que otorgan personalidad al club son la identidad y significado (Preciado et al., 2018) por eso su importancia de tenerlos claros y transparentes, ya que pueden lograr cambiar percepciones externas hacia el club o deporte, y la representación por parte de los aficionados y empleados sea de acuerdo con esta.

La identidad y significado de un club es la imagen, colores y logo que utiliza el equipo, pero en el *fan engagement* cuando se habla de identidad y significado va más allá de lo que se ve en redes sociales, si no en la cultura organizacional, valores, y emociones que tiene el club, es decir al hablar de cultura se tiene que hacer énfasis en las prácticas que llevan al aficionado a querer regresar (Bradley, 2020).

Existen muchas definiciones de cultura organizacional, pero Bradley, (2020) simplifica una definición de lo más acertada al contexto del *fan engagement* dentro del fútbol, la cual es “la manera en la que hacen las cosas” esta definición es un poco simple pero dentro de un equipo de fútbol todo el personal tiene que tener claro el concepto de cultura, ya que para lograr fidelizar clientes, primero se tiene que lograr convencer al personal de la cultura centralizada en los aficionados, ya que si se desconoce este tema será extremadamente difícil lograr una exitosa aplicación del *fan engagement*.

Dentro del fútbol es común encontrarse con culturas centradas en la gloria deportiva, pero es obvio que no siempre los buenos resultados acompañaran en el deporte

y menos en el fútbol. Existe una correlación entre tener a empleados motivados, valorados e informados por el club con las experiencias del aficionado de mejor calidad y satisfacción (Corkindale, 2011). El servicio al cliente genera mejores ingresos en cuanto a la fidelización y retención de cliente si el club es recomendado de “boca en boca” y es aquí donde toma suma importancia el significado e identidad del club.

La cultura dentro de equipos de fútbol es fundamental, si esta es aplicada de manera exitosa y frecuente, puede ayudar a la retención del cliente por muchos años,

Bradley (2005) determina que la correcta aplicación de una cultura tiene que ser posible de observarse a través de los empleados, sus comportamientos, acciones y actitudes en todo momento tienen que reflejar la cultura que existe dentro de ese club.

Es claro que cambiar una cultura o proponer una nueva no es para nada sencillo y más cuando los directos no quieren invertir tiempo y esfuerzo en ejercerla, y por ello resulta en soluciones a corto plazo a manera de “cinta adhesiva” es decir no existen soluciones que realmente ataque el problema de raíz. Un cambio de organización cultural entre 2 o 3 años es inaceptable, y un claro ejemplo es que un club o empresa puede cambiar su modelo de negocios varias veces en un tiempo determinado y no así la cultura (Fajak, 2018).

La identidad y significado es el ADN de cualquier club de fútbol, “El desayuno de la cultura es la estrategia”, el diseño estrategias y organización influyen en la cultura general y viceversa. La identidad y significado, así como los valores son fundamentales para lograr un exitoso *fan engagement*, no es suficiente con solo tenerlos en poster en la pared, al contrario, todo el personal tiene que saber que significa, que función tienen en relación en el área donde se desempeña cada trabajador, aplicarlos día con día, y no solo en ocasiones especiales (Rick, 2015).

Cuando se habla de identidad y significado se tiene que hablar de cultura organizacional ya que es el pilar de este primer pilar del *fan engagement*, la cultura organizacional se ve reflejada en las maneras en las que se trata al personal, la comunidad, los clientes la forma en la que lleva a cabo sus negocios y alianzas estratégicas, y los límites

que tan amplios o estrechos se encuentran en cuanto la libertad de expresión, así como la innovación y toma de decisiones (Bradley, 2020).

Para establecer un buen punto de partido dentro de un club de fútbol y conocer la cultura actual se puede iniciar con un cuestionario que nos permita conocer si los empleados conocen la cultura del club y como la desarrollan y ejercen (*World of Work*, 2019), y en base a los resultados de estas encuestas se puede plantear un cambio, o innovación en la cultura de la organización.

La cultura, la identidad y significado del club debe ser flexible y tener la capacidad de adaptarse al cambio, hoy en día con el desarrollo de la tecnología, redes sociales como tik tok, realidad aumentada etc., exige un mercado diferente y no tradicional y es por ello que la adaptación es fundamental, que claramente requiere un esfuerzo e inversión que no representa un gran problema para los clubes de elite realizarlo, pero para clubes de segunda división e inferiores si, es por ello que la estrategia de *fan engagement* requiere de una gran adaptación al cambio sin perder la identidad y significado del club.

1.3.1.2 Consulta y dialogo

Dentro de la estrategia de *fan engagement* la consulta y dialogo surgen como segundo pilar en su implementación, fortaleciendo los procesos de comunicación entre aficionados y clubes, reflejando la importancia del aficionado y socio clave para la comunicación y *feedback* constante (Bradley, 2020).

En la década de 1950 dentro del fútbol inglés surgió un movimiento donde los aficionados de un equipo viajaban a otras ciudades o estadios para apoyar a su equipo cuando jugaba de visitante, estos viajes y boletos eran gestionados por los mismos aficionados que, para hacerlo posible debían tener una comunicación con el club. Es aquí donde el termino dialogo entre aficionados y club se ve por primera vez (Hammil, 2020). La consulta por otro lado se da a inicios del año 1992, con el aficionado Brian Lomax fundando la asociación de partidarios (*Supporters Trust*) en el *Northampton Town*, dando origen a la asociación directiva, que era un grupo de aficionados. (Conn, 2015). Las uniones emocionales entre aficionados, los valores, la experiencia del sentido de

pertenencia en cada partido y todo el conjunto de emociones existentes en el aficionado son las mismas que las necesidades humanas mas arraigadas y “Esas son las raíces del amor al fútbol y la lealtad a sus clubes” (Lomax, s/a).

Existe un gran desconcierto por parte de los directivos o propietarios en un equipo de fútbol cuando se plantea la idea de invertir en una estrategia de *fan engagement*, por el echo de que quieren asegurarse antes que el club obtenga el Retorno de inversión, pero como es posible obtener este retorno de inversión si no se comprende cuales son las necesidades de sus aficionados, que experiencia están teniendo en el partido, por que asisten a los partidos, cuales son sus gustos y disgustos; cuando se comprenden estos aspectos y se pone en practica acciones para trabajar en ello, los niveles de inversión emocional aumentaran, que se verán reflejados en retornos de inversión cuantificables tanto tangibles (aumento en renovación de abonos, compra de artículos oficiales, y mayor numero de asistencia a partidos) como intangibles (hablar positivamente del club en redes sociales, como entre amigos y familiares, apoyar al equipo a pesar de los resultados no sean positivos, responder a encuestas por parte del club y participación de los aficionados en eventos sociales) (Bradley, 2020).

Considerando estos dos aspectos, es donde toma gran importancia la consulta y dialogo entre aficionado y club, dentro de contexto del fútbol, existen miles de tipos de aficionados, algunos les gustan la música clásica, otros el rock, algunos trabajan en la construcción, minería, empresas, inversionistas etc., pero el día de partido lo que conecta a todos los asistentes es el amor al equipo (Bradley, 2019).

En empresas que no son del ámbito deportivo, no se ejercía estas practicas de consulta y dialogo con los clientes, cuando se realizaban ventas o compañías de marketing, generando una brecha importante, se tomaron en cuenta solo cuando la empresa era superada por la competencia. En el caso del fútbol actual estas acciones de generar un dialogo con el club, se ha utilizado principalmente en países como Estados Unidos, Asia y Europa (Fisher, 2014).

Los beneficios de romper esta brecha existente entre aficionado y club atreves de la comunicación genera mejora continua y significativa en la experiencia del aficionado,

además que se siente valorado. El club de fútbol *Cardiff City* implemento el dialogo y consulta con sus aficionados, realizando juntas mensuales con un miembro de los diferentes grupos de aficionados del club, donde proponían ideas de mejora para el club y exponían sus necesidades, con base a estas juntas el club tomo algunas ideas externadas y realizo mejora en la experiencia en día de partido generando un aumento del 46% de venta de cerveza durante los siguientes 6 meses de su implementación. (Jenkis, 2012).

Por otro parte la consulta de aficionados puede generar de dos maneras de manera especifica y de manera estructural formal, las consultas especificas se han visto practicas en algunos clubes de Inglaterra donde el CEO del equipo se encuentra en la entrada del estadio dando la bienvenida a los aficionados, platicando con ellos sobre como se sienten, que esperan de la experiencia, como podría el club mejorar para una mayor satisfacción y fidelización del club. Estos datos que recoleta el CEO informalmente atreves de la conversación en ese momento, no generan datos estadísticos, ni formales que puedan ser publicados en las redes sociales por parte del club de manera oficial, pero son de suma importancia por que generan una visión de como los aficionados perciben la experiencia en día de partido (Alvarez, 2017).

Por otro lado, el dialogo formal, se da con la creación de un comité oficial de aficionados, donde constantemente se tengan juntas formales con los directivos del equipo y se toquen temas desde la experiencia, como temas de contratación de jugadores y asuntos de la índole donde se sienta los aficionados que tienen voz en las tomas de decisiones del club, donde quede todo lo visto y hablado en la reunión en un acta oficial y publicada en la pagina web del club (Bradley, 2020).

Esta comunicación hoy en día se vuelve un poco mas sencilla con la introducción de los clubes de fútbol en redes sociales, es de vital importancia innovar en ellas, es decir dejar de realizar una comunicación unidireccional, donde solo el club comparte información, a una comunicación bidireccional donde el aficionado pueda interactuar, dar opinión, publicar contenido desde las mismas redes sociales del club. En Inglaterra se dio un caso de esta comunicación, un club de fútbol hablo con su comité de aficionados para informarles quien seria el nuevo refuerzo del club, pero este seria informado oficialmente atreves de las redes sociales de un aficionado, sin duda esta estrategia, fue portada en los

periódicos nacionales e incluso internacionales, por su innovación en *Twitter* el hashtag utilizado fue el de “*We say we did*” alcanzando el millón de interacciones, algo jamás alcanzado por el club (Fajak, 2018).

El que se mantenga un dialogo entre aficionados y club es fundamental en la aplicación de una estrategia de *fan engagement*, para obtener los beneficios anteriormente mencionados, ningún club puede tomar decisiones con base a “suposiciones” es decir sin conocer quienes son sus aficionados, intereses, necesidades o gustos (Cabrera, 2014).

El *fan engagement* principalmente tiene como centro las emociones. Entonces si un club se preocupa por escuchar, entender y dialogar con sus aficionados, el impacto en la lealtad y confianza puede aumentar de manera importante (Cox, 2019), contribuyendo a los ingresos del club.

1.3.1.3 Experiencia del aficionado

Las motivaciones de asistencia a estadios de fútbol involucran inherentes características, como el contexto que rodea al estadio o partido, experiencias sociales y emociones (Hall et al., 2010).

Desde los años 90s a los 2000 el incremento de asistencia en partidos de fútbol aumento constantemente, mas que los que los ven por televisión (Dobson and Goddard, 2011). A partir del año 2010 hasta la fecha y teniendo en cuenta la pandemia del COVID-19 la asistencia a estado en disminución, algunos autores mencionan diferentes razones, la competencia entre ligas de mayor calidad (Mullin et al, 2007) la competencia que generan otras opciones de entretenimiento como la música y cine (James y Ross, 2004), y deficientes practicas de marketing (Chadwick, 2006).

En un estudio realizado por Karakaya & et al. (2016) donde analizo los factores que impactan en la decisión de la asistencia a los partidos de fútbol destaca 5 factores como los mas importantes la emoción emocional, socialización, la atmosfera del fútbol, el súper fan y el fan racional. Con estos resultados claramente se puede mostrar como la experiencia del aficionado como pilar de la estrategia de *fan engagement* puede impactar en cada uno de estos factores.

El *fan engagement* representa una gran oportunidad para mejorar la experiencia de los aficionados, siempre manteniendo el enfoque en brindar experiencias únicas que generen conexión intrínseca con el club para que la tengan presente (Bradley, 2020), la experiencia del aficionado en este pilar se enfoca en la de día de partido, es importante mencionar que el asistir a un día de partido no solo son los 90 minutos del encuentro.

Las diferentes razones que determinan que un aficionado asista a un partido, pueden variar de individuo a individuo, como se menciona en el componente de identidad y significado. La decisión de asistir a un encuentro de fútbol genera en cada aficionado un recorrido, desde que se decide asistir hasta que llega a su casa después del partido (Bradley, 2020).

El recorrido que se realiza y anteriormente mencionado, autores como Bradley (2020), Yoshida (2014) Lockwood (2020), Jones D. (2021) Huiszoon et al (2018), han dado continuidad a la metodología implementada por Weir, (2018) con el mapeo del viaje del cliente, que fue el surgimiento de utilizarla como herramienta para ilustrar y visualizar la experiencia desde el punto de vista del aficionado. Lo que da como benéfico el realizar este mapa es el entendimiento a sus aficionados y así poder superar sus expectativas, y retenerlos por más tiempo (Weir, 2018).

El término de mapeo del viaje del cliente, fue adaptado al fútbol por Bradley y Young (2008) donde al realizar un estudio para la *English Football League (EFL)* donde documentarían como sería la experiencia de asistencia a un partido de fútbol por parte de una familia primeriza, esta investigación constó de la visita a 30 clubes de *EFL*, donde se recolectaron datos en dos aspectos principales, el primero en cuáles son los puntos de contacto por los que pasa una familia primeriza, y segundo si estos puntos de contacto cumplen con las necesidades de las familias primerizas.

Como resultado, las necesidades de las familias fueron bastantes por lo cual Bradley & Young (2008) redujeron a las más importantes todos los hallazgos resultando las siguientes etapas como más importantes.

- Primeras impresiones

- Entradas
- Redes sociales
- Viaje
- Fuera del estadio/Activaciones
- Mercancías
- Refrigerios
- En el estadio

Este estudio dio paso a que la EFL lanzara un programa de experiencia donde al final de la temporada se le daba un reconocimiento al equipo con mejor puntuación en sus puntos de contacto y experiencia, aumentando un 66% las entradas por parte de familias (EFL, 2020).

Es cierto que el fútbol, así como sus aficionados ha evolucionado, ahora dentro de la experiencia del aficionado ya no basta con cumplir las expectativas ahora se necesita superarlas, esto dará pie a competir con los servicios de *stream* y juegos televisados, ofrecer una experiencia que no pueda vivirse en otro lado que no sea el estadio (Fajak, 2018).

La experiencia del aficionado, es la clave para la fidelización de aficionados y crear conexiones emocionales, dentro del fútbol la experiencia se centra especialmente en los puntos de contacto pero también el club debe enfocarse en los servicios fuera del partido, Bradley & Young (2019) señalan los siguientes como los mas importantes, quitar las molestias, o hacerlo fácil (Que sea para el aficionado de lo mas sencillo la compra de tickets, adquisición de refrigerios etc.) el segundo es crear recuerdos mágicos (experiencias que se queden deportiva en los aficionados) el tercero es la de conectar a los aficionados entre ellos (creando grupos de recreación previo al partido donde aficionados que tal vez acudan solos, puedan interactuar y terminar viendo el partido con otros aficionados) el cuarto es interactuar con los aficionados (donde los directivos pueden estar en la entrada platicando con los aficionados) y el ultimo es el de brindar información (utilizar la tecnología como redes sociales, para informar de algún cambio de norma o la compra de entradas o asuntos importantes para el aficionado).

1.3.3.4 Empleados y voluntarios

El recurso mas importante dentro de cualquier empresa es el humano, el valor y la atención que se preste a sus empleados o personas que laboren podrá verse reflejado hacia los clientes de la empresa o aficionados en caso del fútbol (Coskun et al., 2020).

Bradley (2020) señala que la implementación de cualquier estrategia dentro de un club de fútbol carecerá de resultados positivos si no existe una cultura que ña respalde. Para la creación de una cultura basada en los valores y creencias del equipo se deben debe de contar personal que comparta estos mismos valores en sus vidas diarias y que puedan comprender su significado.

Los empleados pueden llegar a ser tan determinantes en la estrategia de *fan engagement*, influyen mucho en si un aficionado asiste por primera vez al estadio, regresa o recomienda esa experiencia. Esta claro que la selección de personal y voluntariados no es un tema fácil de tratar, para que una organización deportiva pueda caracterizarse de tener una cultura y ambiente laboral positivos se debe incluir actividades; Contratación de personas de acuerdo con el ADN del equipo, habilidades y conocimientos para superar expectativas del aficionado, evaluar el compromiso de los empleados y actuar en base a la cultura orientada en el aficionado, fomentar el trabajo efectivo, no por cumplimiento de KPIs sino por que la satisfacción de empleados, recompensar, valorar, motivar y defender a los empleados que compartan el ADN del equipo y transmitan los valores del club a los aficionados (Bradley, 2020).

Excelente analogía de lo que refleja el empleado en *fan engagement* y la experiencia del aficionado, es la que dijo Cortesen (2020) experto financiero deportivo en una entrevista se le pregunto sobre el valor del empleado con la relación de la experiencia el aficionado, y el contesto que es como si a tu casa acudieran amigos, ¿Como los recibirías? Tratarías de que no les faltara nada que estuvieran lo mas como posible, limpiarías la casa previa su arribo, te esmeraríais en pequeños detalles como la comida, donde se estacionarían y que se sientan de lo mejor atendidos posible.

Creo que la respuesta simplifico a grandes rasgos el valor de los empleados y voluntarios dentro del club, siendo los empleados la personas que recibirá a sus amigos en su casa en este caso en el club. Otro ejemplo de la importancia es el reporte realizado por la EFL (2019) donde atreves de encuestas se le pregunto a los aficionados de todos los equipos de la liga sobre los aspectos mas importantes relacionados con el día de partido, los resultados arrojaron que la actitud del personal y guardias del club ocupan la cuarta posición, por debajo de la seguridad, instalaciones y atmosfera.

Para contar con un equipo de empleados y voluntariados es importante realizar un plan de compromiso con ellos, es decir hacerles ver la cultura que tiene el club, cuales son sus valores y que los adopten como parte de lo que hacen día con día, para lograr este plan es impórtate primero contratar personal de acuerdo a su actitud que no se adapte a la cultura, mas bien que la cultura se adopte a él, el segundo aspecto es que su actitud sea con base en sus conocimientos y habilidades para poder superar las expectativas de los aficionados, el tercer aspecto es el de crear recompensas para los aficionados que los motive, una de las mejores maneras de realizarlo es crear reconocimiento por parte del club a quienes tengas las mejores practicas de identidad y valores con el club, y el ultimo otorgar libertad para la toma de decisiones que beneficien al aficionado y no perjudiquen al club o algún tercero (Bradley, 2020).

Pete Winemiller fue un claro ejemplo de la implementación de un programa de compromiso con el empleado en Oklahima Thunders de la NBA, donde su participación fue objeto de estudio y el resultado de tan exitoso programa fue una sola palabra “CLICK” que es un grupo de comportamientos por sus siglas en ingles;

- C comunicarse cortésmente
- L escuchar para aprender no para responder
- I iniciar inmediatamente
- C crear conexiones
- K conocer sus cosas (Carlson, 2017)

Esta practica posteriormente fue adoptada en los demás equipos de la NBA teniendo como resultado mejor compromiso con sus empleados y voluntariado, generando mas satisfacción en los aficionados en días de partidos. También señalando que no es posible mantener una actuación excelente en servicio al aficionado esporádicamente, lo

que se tiene que trabajar es la excelente de servicio constantemente, sin importar resultado deportivo, recursos o tamaño del club, de igual manera elevaran los niveles de *fan engagement* (Jones et al., 2019).

1.3.2 Medición del fan engagement

La correcta implementación de una estrategia de *fan engagement* sin duda alguna trae beneficios de dos tipos los tangibles e intangibles, los primeros se ven reflejados en los comportamientos transaccionales de los aficionados, cuando renuevan un abono, compran la playera del club, o se da una transacción monetaria entre club y aficionado, y en resultados intangibles como los comportamientos no transaccionales de los aficionados, como cuando defienden al club en redes sociales, recomiendan la experiencia de asistencia al estadio de “boca a boca” (Simao & Franco, 2018).

EL club de fútbol para algunas personas suele ser algo mas que un equipo o institución, pero para otras personas es completamente un negocio sumamente redituable (Coskun et al., 2020), viendo el club de fútbol desde la perspectiva del negocio no existe una formula concreta que arroje el porcentaje de retorno de inversión (Bradley, 2020).

Esto debido a que existen variables que el club no puede controlar, como es el mal estado meteorológico del día de partido, el rendimiento del equipo, así como los resultados, el horario en el que se juega, la coincidencia de día de partido con eventos patrios o nacionales, o alguna huelga de carácter publico o social (Fajak, 2018), sin embargo el entendimiento del impacto de cada variable en los aficionados, conduce a una mejor correlación entre las experiencias del aficionado y su relación con los niveles de retención. Tomando esto en cuenta es los clubes de fútbol han optado por implementar la herramienta de “*Net Promoter Score*”.

1.3.2.1 Net Promoter Score

La satisfacción en empresas siempre se ha visto desde un punto de vista que refleja la perspectiva del cliente hacia un servicio, producto (Forrest & Simmons, 2006), con el paso del tiempo empezó a tomar mas fuerza dentro de las empresas el termino lealtad del cliente, como un reflejo externo mas objetivo (Jones et al., 2019).

La implementación de evaluación de la satisfacción o lealtad de una empresa no la podría realizar cualquiera, ya que era costosa, llevaba mucho tiempo, utilizaban métodos poco ortodoxos y los resultados no se relacionaban con los beneficios o crecimiento (Reichheld, 2003).

Como solución a este problema surge el *Net Promoter Score (NPS)* fue introducido por primera vez en el año de 2003 por Frederick Reichheld, como indicador que refleje el crecimiento y lealtad del consumidor o cliente hacia la empresa, donde no se necesita extensas encuestas, contar con un presupuesto amplio, un gran equipo para el análisis de resultados y ni de un gran tiempo su implementación.

El *NPS* consta de una simple pregunta que se realiza a los aficionados, en base a sus experiencias, ¿Cuan firmemente nos recomendaría a sus amigos y familiares? La cual se responde en una escala del 0 al 10 donde cero es el mas bajo y 10 el mas alto, aquellos que responden 9 o 10 se les denomina “defensores” son aquellos que defenderían al club, empresa u organización, los que tienen una fuerte conexión emocional, los que marquen de 0 a 6 se les denomina “detractores” los cuales son los clientes hostiles o indiferentes al club u organización, los que marquen 7 y 8 son conocidos como “pasivos” estos clientes simplemente se muestran satisfechos pero no existe una relación de fidelidad emocional (Reichheld, 2003).

Después de analizar los datos se resta el porcentaje encuestados que son los detractores de aquellos que son defensores y es así como se obtiene el *NPS*. Este indicador es el mas usado de manera global en experiencias del cliente (Bradley, 2020), empresas de gran nombre como “*Apple*” “*Fisrt Direct*” “*Disney*” “*Sony*” son algunas que tienen practica con este indicados, dentro del fútbol aun no se implementa en la mayoría del equipo, países como Europa, Estados Unidos, son algunos de los que se toman muy enserio este criterio (Bradley, 2020).

Un gran momento para la aplicación del *NPS* dentro del fútbol seria durante la pretemporada para que los resultados del equipo no influyeran en la decisión, además de que es un excelente indicador cuantitativo para observar el progreso en la aplicación de una estrategia de *fan engagement* (Garry, 2004).

La efectividad de la realización del *NPS* es totalmente confiable ya que provee una lectura real de los niveles de compromiso, y lealtad mas acertados, y así se puede entregar resultados a los directivos no solo cualitativos (Cabrera, 2014).

Puede ser utilizado como diagnostico y como indicador de seguimiento, ya que no determina el crecimiento general de la organización, además es “importante distinguir entre la única cosa importante y una de las cosas mas importantes en cuanto a la lealtad del consumidor” (Mandal, 2014).

Dentro del fútbol este indicador presenta un gran punto de partida para saber donde se encuentra el club, como es la perspectiva del aficionado en cuando al compromiso y lealtad con el equipo, determina los puntos a atacar en la implementación para una correcta atención a las necesidades de los aficionados y entregar una experiencia única y diferente a la de otros equipos en la liga. Algunos de los equipos que miden el *fan engagement* con esta herramienta genera un parteaguas para iniciar una comunicación bidireccional con su afición (Reichheld, 2003).

1.4 Implicaciones del Covid-19 en el Fútbol

La pandemia del Covid-19, destaco una ola de preocupación a nivel mundial, desde que surgieron los primeros hallazgos de un virus desconocido llamado SARS-CoV-2 en Wuhan dentro de la republica popular de china que tenia hipótesis de provenir de un animal como el murciélago o el pangolín (Organización Mundial de Salud, 2020) pero fue hasta enero del 2020 donde se le informa a la OMS sobre el intento de contralarlo y mantenerlo dentro del país (Horky, 2020).

El coronavirus (nombre con el que también se le conoce debido a su forma de corona), no pudo ser controlado en su totalidad en la ciudad de Wuhan debido a que se expandió alrededor del mundo de manera exponencial, afectando en primer lugar a la unión europea, iniciando con Italia y después España siendo de los países mas afectados, al darse cuenta de esto, estados unidos americanos opto por cerrar sus fronteras en todos los vuelos que llegaron de Europa (Navarro, 2020).

Estas acciones fueron replicadas por algunos países de Latinoamérica debido a la gran incertidumbre que existía, expertos de la OMS se reunieron para determinar los efectos y consecuencias del virus donde el 11 de marzo de 2020 declara pandemia, derivado de los altos números de contagios en todo el mundo. (Organización Mundial de Salud, 2020).

La acción estratégica inmediata que tomaron los países de primer mundo y después replicadas en países de segundo y tercer mundo fue la del confinamiento total, permitiendo la apertura de solo establecimientos esenciales y como los de salud. Estas restricciones afectaron a un sinnúmero de industrias dentro de ellas la deportiva dejando una gran número de eventos y ligas totalmente paralizadas (Horky, 2020).

En toda la historia de la industria deportiva no se veía afectada en una paralización total, donde los atletas o deportistas para mantener su rendimiento tenían sesiones de entrenamiento online desde su casa. Los juegos olímpicos de Tokio fueron pospuestos por primera vez en su historia para el 2021 debido al alto grado de contagio que podía existir dentro de los atletas, aficionados y staff (Olympic Games, 2021).

Las ligas de fútbol en diferentes países afrontaron problemas como la decisión de cancelar o posponer la temporada en curso, esto dependía también de los permisos y restricciones del gobierno de cada país, era evidente que el cancelar las ligas o posponerlas dejaría una pérdida económica sumamente significativa que podría poner en riesgo la continuidad de algún club o liga. En la liga alemana “Bundesliga” los 4 clubes más ricos de fútbol donaron algunos de sus recursos para el resto de los equipos logrando coleccionar un total de 20 millones de euros (Drewes et al., 2020).

Las ligas para combatir este impacto negativo en sus presupuestos tomaron decisiones de reanudar las actividades deportivas, el primer caso de volver a tener un partido de fútbol fue la liga alemana “Bundesliga” esta decisión se tomó en conjunto con el gobierno alemán y bajo sus condiciones, las cuales fueron en que todos los partidos tenían que ser a puerta cerrada, es decir sin ningún aficionado, este tipo de partidos solo se veían cuando como sanción algún club que tuvo comportamientos antideportivos por parte de sus aficionados (Andersen, 2020).

La reanudación de juegos a puerta cerrada implicó, tener pérdidas en ingresos por entradas, patrocinadores con disminución de portación económica, rebajas en contratos de televisión por derechos de transmisión que se calculan en más de 2 billones de euros en la temporada 19/20 y 20/21, una referencia clara es que en los equipos con más ingresos en el mundo generaron durante la temporada 2018/19 un total de 9.2 billones de euros, y el año 2020 generaron el 12% menos de lo especulado pero en el año 2021 es donde se verán los efectos de la pandemia en el contexto económico en cada club, el promedio de ingresos de estos clubes antes de la pandemia era de 464 millones de euros por club, y durante los inicios de la pandemia su promedio fue de 409 millones de euros (Jones D. , 2021).

El FC Barcelona es quien encabeza la lista de este reporte con un total de ingresos de €715.1 millones con un descenso del 15% que la temporada del año 2019, el segundo equipo en la lista es el Real Madrid con un ingreso de €714.9 millones con una caída del 6% menos que el año 2019 y en tercer lugar se encuentra el Bayer Munich con un ingreso de €634.1 m. con una caída del 4% menos que al año 2019 (Jones, 2021).

1.4.1 Coronavirus y su Impacto en el Fútbol Mexicano

La pandemia en México afectó demasiado al grado de parar todo evento masivo para evitar contagios, el fútbol no fue la excepción, desde que el gobierno federal indicó el confinamiento el fútbol se ha visto con la incertidumbre de cuando regresaría y no fue hasta junio 2020 que se reactivó el fútbol en México a puerta cerrada. Estas restricciones de realizar los partidos sin público evidentemente afectó los ingresos del club con pérdidas que superan a 1400 millones de pesos (Ochoa, 2021). Sin duda este duro golpe evidenció la sustentabilidad de algunos equipos, donde aparte de pérdidas en ingresos se sumaban un 5% de gastos de operación que habitualmente no se tenían, estos gastos extras fueron para mantener una liga con el menor número de jugadores contagiados, realizando pruebas contra Covid-19 y adecuándose con todas las medidas sanitarias (cubre bocas, gel anti bacterial, sanitizante etc.) donde el 95 % de equipos de la liga Mx, liga Expansión Mx y liga Femenil tuvieron la necesidad de reducir los sueldos de los jugadores (Figueroa, 2021).

La industria en el fútbol mexicano tiene un valor de 1900 millones de dólares, con un PIB de 0.6 dejando ventas anuales en 55 mil millones de pesos, donde el salario representa 150 mil millones de pesos anuales. Y donde el mercado televisivo mas fuerte es en estados unidos donde en el 2019 se genero 269 millones de personas viendo el fútbol mexicano, es tan importante la afición al fútbol mexicano en EE. UU en épocas de la pandemia ya que un aficionado tiene un ingreso per cápita es de 70 mil dólares anuales y en México de 10 mil pesos (Ochoa, 2021).

En seis meses sin recibir publico en los estadios los equipos de la liga Mx ha tenido perdida de ente 15 y 40 % mientras que en la liga de ascenso Expansión Mx entre el 30 y 45%, teniendo un fondo de 20 millones de pesos anuales la liga Expansión. La liga Mx realizo un convenio con una empresa privada que realiza pruebas de covid-19 reduciendo el precio de cada una un 40% (Ochoa, 2021).

El aspecto social para todo jugadores, staff y directivos, ya que se ha mantenido en una especie de burbuja hermética donde solo ven a su familia y un partido de fútbol no tiene los caticos o colores sociales que lo caracteriza (Getty, 2021).

1.4.2 El futuro del Fútbol post Covid.

Después de varios meses de realizar los partidos de fútbol a puerta cerrada, en algunas partes del mundo como, Alemania, Inglaterra y México, algunos estadios dieron el acceso a entrada a aficionados a mitad de mayo del 2020 en el caso de Inglaterra (Roan, 2020). Esto se dio en diferentes tiempos debido a el semáforo epidemiológico que se presentara en cada país, así como las decisiones que impusiera cada gobierno. La capacidad de asistencia igualmente era determinada por el porcentaje de aficionados determinado en conjunto con el gobierno de cada país, así como también las normas y reglas a a seguir por parte de los aficionados, entre las mas comunes fueron, no ingreso a niños ni personas mayores de 60 años, dos personas fue el numero permitido para estar sentado junto, y las demás personas con una distancia de 1.5 metros, además del uso en todo momento del cubre bocas, gel antibacterial, y sanitización, así como en algunos estadios se les pedía un prueba de negativo al Covid-19 (Grünke te al., 2021).

El en caso de México la liga Mx entrego a todos los equipos protocolo de regreso de los aficionados a los estadios, también con las indicaciones y semáforo en el que se encontrara la ciudad. El primer equipo en permitir un aforo del 30% de aficionados fue el Mazatlán FC, seguido del equipo de Aguascalientes Necaxa FC de igual manera con estrictos protocolos de salud y posteriormente otras ciudades del país donde el gobierno lo permitiera (Shvili, 2020).

Es claro que el mundo que se enfrenta en la industria deportiva y especialmente en el fútbol evidencio la vulnerabilidad de los clubes de fútbol y cuan importante es el aficionado, durante la pandemia Covid-19 los clubes tomaron acciones para tratar de mantener activos a sus aficionados incluso cuando los partidos fueran a puerta cerrada, opciones como la transmisión de los partidos a través de redes sociales, interacciones con los aficionados por medio de la aplicación del club, generando una comodidad en el aficionado que no existe en los clubes de fútbol (Mons, 2021).

Comprobando la comodidad del aficionado de ver los partidos en casa, los clubes de fútbol ofrecen la experiencia única que no se tiene en la casa, esta experiencia incluso tiene que sobre pasar las expectativas de los aficionados, clubes de fútbol de la elite, tienen el presupuesto para lograr una gran experiencia en base a la infraestructura determinada en estadios inteligentes que ofrecen servicios extraordinarios como techo removibles que no afecten a la experiencia o partido las condiciones climatológicas (Clarkson, 2020).

Debido que en los club que no pertenecen a la elite, o que juegan en la segunda o tercera división de las ligas, la experiencia es el aspecto fundamental, en un estudio por IBM (2020) denominan la anatomía de la experiencia del fan en el futuro donde determinan las actividades con mas impacto en los aficionados encaminadas a la interacción del aficionado con la experiencia como la comida y alimentos que venden dentro del estadio, si tienen que hacer largas filas o pueden pedirlos desde su celular, la repetición de diferentes ángulos en sus teléfonos móviles, el compartir fotografías de ellos dentro del estadio, acceso a internet, la sociabilidad con otros aficionados etc.

Le experiencia del estadio sin importar el presupuesto o la infraestructura debe tener una conexión con los fans y acaparar a nuevos en estos días (Mons, 2021). A raíz de

la pausa de las ligas de fútbol en México se creó por parte de la Liga mx la eLiga donde cada club tenía participación por parte de un jugador de la plantilla registrada y esta liga se llevaría cabo a través del videojuego FIFA, donde en la final arrojó números importantes de acuerdo a la Television Audience Measurement (TAM) fue transmitida en 5 de las cadenas más importantes de México con 1.76 puntos de rating donde 1.76 millones de personas vieron al menos un minuto de la final, con un promedio del 66.3% de espectadores masculinos con una edad entre 30 a 44 años (Nielsen, 2020).

Estos datos muestran como es importante acaparar a nuevos aficionados, los jóvenes entre 17 a 25 años prefieren jugar un videojuego de fútbol que asistir a uno, esto por la interacción que se tiene en el videojuego y un claro ejemplo es el gran crecimiento de la industria de los eSport, un mercado que los clubes de fútbol están empezando acaparar firmando jugadores profesionales de videojuegos para la representación de su club en ligas o mundiales de este índole (The University of Leicester and De Montfort University, 2020).

1.5 Contexto del Club Celaya

El “Club Celaya” como oficialmente se llama el equipo originario de Celaya Guanajuato, fundado el 7 de febrero de 1954, actualmente milita en el fútbol mexicano en la “Liga Expansión Mx” la cual es la segunda división del fútbol mexicano. El equipo cuenta con dos apodosos el “Toros” y “Cajeteros”.

EL Dr. Miguel Iriarte Montes fue el primer presidente institucional del equipo, de su mano se consiguió el primer trofeo de segundo lugar en su segunda temporada, de la segunda división del fútbol mexicano. Un suceso importante en el club fue el tan ansiado ascenso a la primera división en la temporada de 1957-58. El primer encuentro oficial en la primera división del fútbol mexicano fue un 13 de julio de 1958, ante el club América, en esta temporada los resultados no fueron los deseados ya que solo ganaron 4 partidos en toda la temporada quedando en el lugar 13º estos malos resultados hicieron dudar la permanencia a la primera división, y no fue hasta la temporada de 1960-61 donde el equipo queda en la última posición de la tabla general y con ello el descenso a la segunda división el 15 de enero de 1961.

El equipo nuevamente en segunda división no contaba con grandes recursos económicos para hacer viable su sustentabilidad, por lo cual desaparece el equipo del fútbol mexicano en 1970. En primera división hace por primera vez su aparición el equipo “Atlético Celaya” en la temporada 1994 – 1995 por la compra de la carta que tenía el equipo “Atlético Cuernavaca”.

Para mantener un plantel de jugadores con las cualidades y poder competir en el máximo circuito del fútbol mexicano el club obsta por la contratación del jugador Emilio Butragueño (ex jugador del Real Madrid FC) para la temporada 1995 – 1996, los resultados durante esa temporada fueron los que se tenían pronosticados llegando hasta la gran final el 4 de mayo de 1996 donde desafortunadamente no pudieron conseguir el título de campeón, las siguientes temporadas el equipo no mostro un nivel similar o cerca en cuanto a rendimiento deportivo, al inicio de la temporada 2001 – 2002 Enrique Fernández Prado no quiso mantener al frente del equipo por el tema económico ya que no era sustentable la inversión que se realizo en un principio, por ello que vende el equipo con la condición de que permaneciera en la ciudad de Celaya por lo menos un año, Jorge Rodríguez Marie adquirió la franquicia pero al ver que no existía un apoyo real en la ciudad de Celaya y pasando el año cambia de cede a la ciudad de Cuernavaca Morelos con el nombre de Colibríes de Morelos, el equipo tuvo problemas financieros para el pago de nominas de los jugadores y staff por lo que desciende nuevamente a la segunda división.

En el torneo de clausura 2003 regresa el equipo a primera división comprando la carta de los reboceros de la piedad, con el nombre de “Club Cajeteros de Celaya” pero en la apertura 2005 se traslado a la ciudad de Salamanca con el nombre de “Petrojeros”. En el año 2008 la promotora deportiva M compra la franquicia regresándola a la ciudad de Celaya viendo una gran oportunidad de desarrollo ahí, pero esta vez en la segunda división, en el 2010 el quipo logra unos resultados extraordinarios donde el equipo logra llegar a la final por el ascenso a la primera división A donde consigue con un marcador de 3-1 contra el club Guadalajara.

Actualmente el equipo llamado “Club Celaya” milita en la liga Expansión Mx correspondiente a la segunda división en el fútbol mexicano, donde se encuentra y

cataloga como un equipo de media tabla hacia arriba, teniendo como sede el estadio “Miguel Alemán Valdés” con una capacidad de 23 182 personas, su presidente es Alan Achar P.

La liga Expansión Mx liga donde milita el Club Celaya surgió como una liga nueva en el año de 2020 esto con la desaparecida liga de ascenso, la liga Expansión Mx tiene como objetivo dotar de nuevos prospectos a los equipos que militan en la primera división del país, consta de dos torneos cortos (Apertura y Clausura), y el campeón de cada uno se enfrentaran por el campeón de campeones y el que quede campeón existe la posibilidad de ascenso si en algún momento se vuelve permitir. La liga cuenta con un total de 16 equipos, cada uno de ellos tienen que comprobar un avale de 500 mil dólares y el club que no cumpla con las obligaciones económicas por mas de 3 meses de darán de baja automáticamente (ESPN, 2020).

La plantilla con la que actualmente cuenta el club Celaya tiene un valor de 7.90 millones de euros, donde la media de edad es de 24 años con un total de 26 jugadores de los cuales 4 de ellos son extranjeros (Transfermarkt, 2020). El estadio cuenta registro una asistencia en la temporada 19/20 de 14% por partido alrededor de 3569 espectadores, en la temporada 20/21 no se registro asistencia alguna por la pandemia covid-19 ya que fueron a puerta cerrada los encuentros (Transfermarkt, 2020).

CAPITULO II

METODOLOGÍA

Diseño

Por las características de la investigación, el enfoque es de tipo cualitativo, puesto que es el que mas se adaptó utilizando un diseño etnográfico dentro de la clasificación de estudio de casos propuesta por Creswell (2005), tomando en cuenta que el propósito de este tipo de estudios es describir y analizar lo que un grupo u organización realiza usualmente (Caines & Álvarez-Gayou, 2010).

Población

La población elegida fueron estudios de caso de clubes de fútbol profesional, que contarán con un departamento de “*Fan Experience*” dentro de la organización, especialmente militantes en las diferentes ligas de Europa y Estados Unidos debido a su experiencia y conocimiento en la aplicación de *fan engagement*.

Muestra

La muestra se conformó de 10 estudios de caso, después de una selección y análisis de 30 casos de estudio.

Criterios de Inclusión

- Equipos de fútbol profesional.
- Contar con un departamento o área de “*Fan Experience*” dentro de la organización
- Caso de estudio.
- Afiliado a la FIFA.

Criterios de Exclusión

- Equipos fuera de Europa.
- Equipos fuera de Estados Unidos.
- Artículos con mayor antigüedad de 10 años.

Una de las características fundamentales de la investigación cualitativa es que el propio investigador funge como instrumento en la recolección de datos (Sampiere et al. 2018). Las técnicas mediante la cual se realizó esta investigación fue la recolección de literatura científica publicada en bases de dato confiables como Scielo, Google académico y pubmed, también investigación y recolección de datos de literatura gris.

Procedimiento

Se realizó una búsqueda exhaustiva en diversas fuentes digitales de bibliografía científica y también páginas de internet confiables para la obtener la opinión de expertos entrevistados en radio o televisión que estuvieran públicas en redes sociales como Facebook, LinkedIn, Youtube y Spotify, después se procedió a seleccionar la información recolectada con base a los criterios de inclusión y exclusión previamente descritos.

Análisis de la información

Se realizó mediante la reflexión de la información, con la muestra de los 10 casos seleccionados y se determinó presentar el análisis de la información a manera de modelo.

CAPITULO III

RESULTADOS

Después de una extensa revisión de bibliográfica científica y gris, se determinaron ciertos factores que tiene en común los clubes de fútbol al momento de aplicar una estrategia de *fan engagement*, como la identificación de su audiencia o aficionados, promover la identidad del club, cambiar o adoptar una cultura centrada en el aficionado, para lograr una sustentabilidad futura donde todas las personas relacionadas al club se sientan orgullosos de pertenecer. Todas las estrategias de *fan engagement* analizadas en la literatura tienen en común 4 pilares en la implementación de esta estrategia que son identidad y cultura, consulta y compromiso, aplicación de la experiencia y colegas y voluntariados; mismos pilares que se describen como la obtención de resultados de esta investigación.

Algunas de las razones encontradas en la literatura de por que los clubes de fútbol profesional encuentran en el *fan engagement* una alternativa para la fidelización de aficionados después de la pandemia COVID-19 es por que el aficionado se ha adaptado a la comodidad que brinda el visualizar partidos desde su casa, e incluso haciendo participe en los partidos virtualmente con los videojuegos (Bradley, 2019). La pandemia represento una oportunidad enorme para que los clubes de fútbol se enfoquen mas en el aficionado y se pueda ver reflejado en la participación de estos en partidos y transacciones hacia el club, que garantice su sustentabilidad.

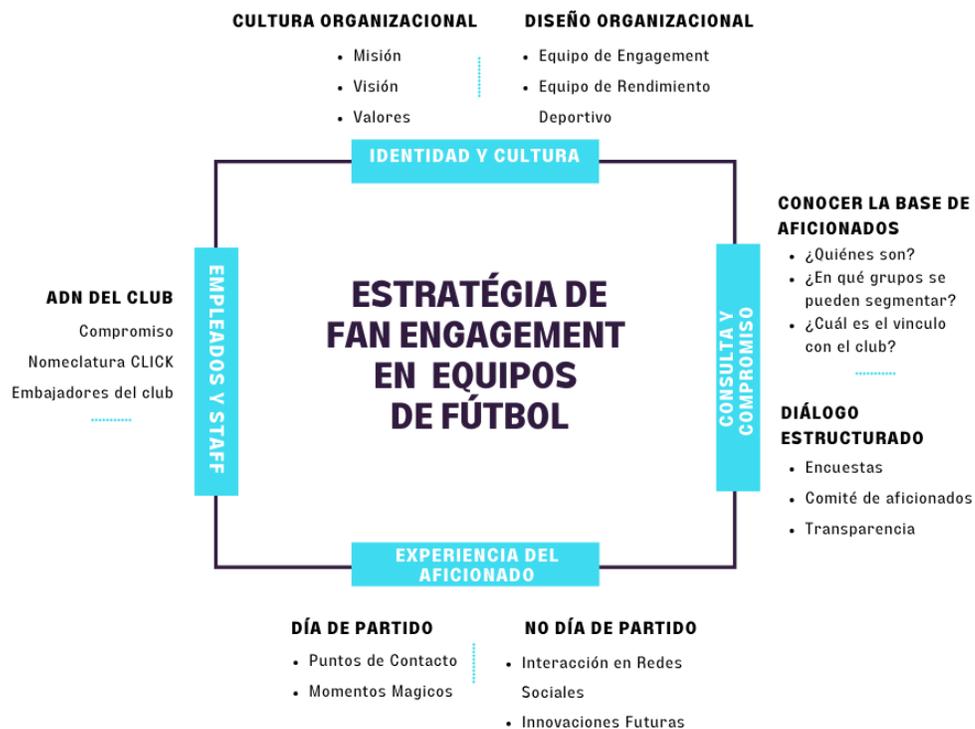
Las indicaciones sanitarias en países como Alemania, España, Estados Unidos y México decidieron que el reingreso de aficionados al estadio debería ser paulatino y con limite de aficionados entre el 20 y 35% de su capacidad total, después de 8 meses de que se realizaran partidos a puerta cerrada. Con esta circunstancia presento para los clubes analizados dentro de los estudios de caso revisados que era el momento idóneo para poder fidelizar y entender al aficionado asistente, también como lograr una mayor participación atreves de redes sociales con aficionados que no puedan asistir a los partidos.

El termino *fan engagement* es utilizado en los clubes de fútbol para fortalecer las relaciones con su afición y como consecuencia hacer crecer de manera sostenible las asistencias, generando un ingreso importante para el club, esto tras la problemática que enfrentan los clubes, derivados del avance tecnológico y las plataformas digitales, las plataformas de pago por evento, los horarios de transmisión, los costos elevados en boletos, y el clima, han hecho que vaya disminuyendo la asistencia a los estadios.

Debido a la forma en como se ha realizado esta investigación podemos mencionar que los clubes de fútbol analizados en los estudios de caso coinciden en los siguientes puntos para la aplicación de una estrategia de *fan engagement* representados tal como se muestra en la Figura 2.

Figura 2

Modelo de Estrategia de Fan Engagement para clubes de fútbol



Modelo de Estrategia de *Fan Engagement* para Clubes de Fútbol

Identidad y Cultura

La identidad y cultura del club debe ser abordada desde la creación de la marca, donde exista un ecosistema de apoyo entre todos los departamentos del club, partiendo de la misión, visión y valores que se transmitan a cada una de las personas que laboran en la institución y adoptando esta cultura dirigida por el presidente del club o personal ejecutivo.

La cultura organizacional se define como la personalidad única de la empresa, todas las empresas son únicas y por lo tanto la personalidad que adopte cada una esa será sus cultura, dentro de los clubes de fútbol, la cultura organizacional en algunos casos es mas importante que la misma estrategia ya que dirige el rumbo del equipo y si se quiere maximizar la rentabilidad de la misma y tener ingresos por asistencia, se debe optar por una cultura centralizada en el aficionado (Bedarkart et al, 2016).

Lo mas importante de la cultura organizacional es su aplicación, ya que esta se debe de transmitir a todo el personal de la institución desde el director general hasta los voluntariados que asisten en día de partido, por que un empleado comprometido con la institución repercutirá en como transmite a los aficionados esa misma cultura. Un trabajo importante que se realiza en clubes de Inglaterra es llevar del ganar al fidelizar, es decir que los resultados deportivos con el tiempo no sean la parte central de asistir a los partidos de fútbol, que sea la experiencia por la cual asisten al partido de fútbol (Talbot, 2020).

En cuanto a lo que corresponde al diseño organizacional, es que el club debe de tener sus equipos de trabajos enfocados en sus objetivos, como se mostro en la Tabla 1, algunos departamentos como el marketing se deben enfocar en la fidelización de usuarios y otros departamentos como el director deportivo su enfoque es basado en el rendimiento del equipo, esta diversificación se lograra una sinergia que permitirá mantener un enfoque claro en los dos equipos y cumplir con los objetivos de *engagement* y rendimiento deportivo a la par.

Consulta y Compromiso

Conocer a la base de aficionados

El conocimiento de la base de aficionados genera la personificación de la masa de afición, es decir se tiene un modelo de aficionado con características específicas el cual permitirá la realización y aplicación de estrategias dirigidas especialmente. Se ha encontrado en la investigación que los clubes de fútbol cuentan con varios grupos de aficionados con características totalmente distintas, lo que genera una diversidad cultural, e inclusive rivalidad entre ellos aunque se apoye al mismo equipo, es por ello importante conocer, cuales son los motivos de asistencia de los aficionados al estadios, los vínculos emocionales que existen, ¿Qué piensan del club?, ¿Cuáles son sus principales adversidades para asistir?, ¿Van solos o en familia?, ¿Renuevan cada temporada el abono de asistencia?, ¿Compran souvenirs?.

Todas estas respuestas se deben de generar a través de consultas, encuestas o diálogo estructurado entre grupos de aficionados que representan al club y los cuales tienen juntas mensuales con los directivos del club, para mostrar sus inquietudes, inconformidades, o planes que tienen con la afición. Este dialogo estructurado se tiene que dar de manera mutua, así como los aficionados expresen su sentir, también el club mostrar a los aficionados, las futuras acciones de mejora para el aficionado y club. Estas encuestas por lo general deben de realizarse en pretemporada, ya que si se realizan una vez iniciada la temporada pueden cambiar la manera de respuesta dependiendo de los resultados deportivos.

Dialogo Estructurado

Es importante que en todo momento los aficionados se sientan valorados por el club, que, si algo molesta algún sector o grupo de aficionados el club realice acciones para en ello, la clave para realizar una comunicación efectiva se basa en fomentar la critica constructiva, apoyar a personas para afrontar el cambio, capturar y compartir experiencias y conocimientos (Corkindale, 2011). El dialogo estructurado se tiene que fomentar durante toda la temporada y no deberán de pertenecer al comité de aficionados las personas del mismo grupo de aficionados, ni durante toda la temporada.

Experiencia del Aficionado

Día de partido

Para generar una mayor sustentabilidad con el ingreso por asistencia el club debe de lograr que las experiencias ofrecidas dentro del estadio en día de partido sean mas satisfactorias que el resultado del partido es por lo que los clubes de fútbol analizados en esta investigación ponen demasiado énfasis en los puntos de contacto:

- i. Búsqueda de información
- ii. Entradas
- iii. Información en redes sociales
- iv. Traslado e ingreso
- v. Ubicación geográfica del estadio
- vi. Mercadotecnia
- vii. Servicio de comida al interior del estadio
- viii. Partido
- ix. Personal de staff

Asegurándose que el asistente al estadio no tenga ninguna complicación en alguno de los anteriormente mencionados para elevar las posibilidades de regreso al estadio (Bradley, 2020).

No Día de Partido

La experiencia que tiene que brindar el club en día de no partido tiene que ser de acuerdo con las necesidades de cada grupo de aficionados, como por ejemplo en redes sociales se puede lograr una interacción reciproca con encuestas, transmisión de los mejores momentos del club en finales. El objetivo es que el aficionado se identifique con el club atreves de las redes sociales o campañas sociales del momento, movimientos sociales que se adecuen con los valores del club y los aficionados perciban esta participación e inclusión del club hacia temas controversiales como la comunidad LGTB, el calentamiento global, etc., esto tendrá como consecuencia que personas que no son tan aficionadas al club, logren simpatizar por estas acciones con el club y poder asistir por primera vez al a estadio, donde la experiencia pasará a hacer de día de partido.

Empleados y Staff

ADN del Club

Esta sección los expertos refieren (Mandal, 2014) (Ochoa, 2021) (Ratten, 2020), que no puede existir una cultura centralizada en el aficionado si el personal que labora dentro del club no conoce la cultura organizacional de la misma. Siempre resulta importante mantener, motivados a los empleados y voluntarios hasta el grado de que se conviertan en una especie de embajadores del club, que puedan transmitir esa cultura organizacional a cada una de las personas asistentes a los partidos.

Algunas características para superar las expectativas de los aficionados es la adecuación y actitud con las habilidades y conocimientos adecuados, los empleados necesitan que se les reconozca cuando realizan un buen trabajo, a través de recompensas que no necesariamente tienen que ser económicas, así como también es importante que en un futuro se permita mas libertad a la hora de la toma de decisiones de los empleados para mejorar la experiencia del cliente (Simao & Franco, 2018).

Pete es una de las personas que mas experiencia tiene en la experiencia de empleados y staff en estadios, con experiencia como vicepresidente ejecutivo de relaciones con clientes en Oklahoma Thunder, Pete incorporó una nomenclatura de comportamientos en la que los empleados pueden conectar con los fans; la cual denominó CLICK por sus siglas en ingles (Carlson, 2017):

- **C** = Comunicarse cortésmente
- **L** = Escuchar para aprender, no para responder
- **I** = Iniciar inmediatamente
- **C** = Crear Conexiones
- **K** = Conocer sus necesidades

Esta nomenclatura de Pete describe las competencias que debe tener cualquier empleado en día de partido, desde seguridad, limpieza, taquilla, mascota y voluntarios que se encuentren ese día; esta nomenclatura ha sido utilizada por un gran número de equipos de élite que buscan mejorar el servicio que ofrecen al club.

CAPITULO IV

DISCUSIÓN

En los resultados, el modelo de estrategia de *fan engagement*, presentado en la figura 2 muestra los pilares mas importantes, los cuales coinciden con los trabajos realizados por Bradley (2020), Drewes, Daumann, & Follert, (2020), siendo la identidad y cultura, consulta y compromiso, experiencia del aficionado, y empleados y voluntariados. También el comportamiento del aficionado coincide con los analizados por Yoshida, Gordon, Nakazawa, & Biscaia, (2014), el transaccional y no transaccional, y la importancia de la aplicación de una estrategia de *fan engagement* post covid-19 que la respalda el trabajo de Previati (2020).

Sin embargo, en trabajos como el de Raipurkar et al, (2020) los resultados difieren ya que argumenta que es mas importante una estrategia en redes sociales para el incremento de ingresos en asistencia; por otra parte, la investigación de Serrano, et al, (2015) indica que la calidad de las instalaciones y resultados deportivos es la mejor estrategia para el regreso de los aficionados.

La investigación concluyo que los factores determinantes para el éxito en la asistencia es el entendimiento del fan del futuro, ya que no será la misma forma de disfrutar y participar en la asistencia a partidos después de la pandemia por Covid19; trabajos como el de *la European Club Association* (2020) donde toman en cuenta las implicaciones tecnológicas realizadas a los estadios del futuro, inteligencia artificial, realidad aumentada, como factores que determinarán la participación del aficionado en un futuro en los estadios de fútbol.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

En esta tesis se proporcionó un después de un exhaustivo análisis y de manera gráfica un modelo de estrategia de *fan engagement* en clubes de fútbol donde se resalta los elementos principales que lo componen en la era post Covid19, adaptándose a la nueva normalidad que enfrenta el fútbol, brindando un modelo para la fidelización de usuarios como resultado del análisis de la literatura.

Además, se definió el termino *fan engagement* dentro del contexto deportivo como dentro del contexto empresarial, resultando un mejor sustento a la investigación, para poder desarrollar un mejor entendimiento del término como su aplicación en diferentes industrias y las mejoras que se obtienen en su utilización.

También se mostraron los principios y prácticas que apoyan el crecimiento sostenible de un equipo de fútbol, como la importancia del *Net Promote Score* para la medición del engagement del club.

Se conoció y comprendió la naturaleza del aficionado desde la perspectiva de la fidelización partiendo de la creación y desarrollo de una cultura centralizada en el aficionado, que genere una conexión emocional y se adapte a la manera en la que se realizan las cosas dentro de la institución, resultando en comportamientos transaccionales por parte de los aficionados, así como también los diferentes grupos de aficionados que existen dentro de un mismo club y como es la relación.

La estrategia de *fan engagement* aplicada correctamente, generará en un principio un comportamiento no transaccional que se traduce en actividades como la recomendación de boca a boca, apoyo al equipo en redes sociales, creando una conexión emocional que posterior mente resulta en la mejor en ingresos de asistencia en día de partido, siempre y cuando se apliquen los cuatro pilares fundamentales del modelo anteriormente presentado.

REFERENCIAS

- Alvarez, M. A. (18 de Diciembre de 2017). *udem.edu.mx*. Obtenido de Departamento de Administración: <https://pure.udem.edu.mx/en/clippings/fan-engagement-regio>
- Barnett, M. (2019). *Estadísticas de Afición*. México: Sport Summit.
- Bradley, M. (2019, October 27). The modern Aficionado: Is there such a thing? *FCbusiness*, pp. 46-47.
- Bradley, M. (2020). ¿Qué es un cliente? La fidelización de los clientes a través de la historia. En M. Bradley, *El origen del fan engagement* (págs. 1-5). Barcelona: Barça Innovation Hub, Universitat.
- Cabrera, A. A. (marzo de 2014). Historia Económica Mundial 1950–1990. *Economía Informa*, págs. 70-83.
- ChristianBrandt, & Hertel, F. (2017). Introduction: rivalry and cooperation in football. En C. Brandt, F. Hertel, & S. Huddleston, *Football fans, Rivalry and cooperation* (págs. 1-17). Routledge.
- Corkindale, G. (11 de Febraury de 2011). The Importance of Organizational Design and Structure. *Harvad Business Review*.
- Coskun, A., Dinc, M., & Tetik, S. (2020). Strategic performance management for soccer clubs: A quantitative model proposal. *Journal of Human Sport and Exercise*, 1-17.
- Crawford, G. (2003). The Career of the Sport Supporter: The Case of the Manchester Storm. *Sociology*, 219-237.
- Drewes, M., Daumann, F., & Follert, F. (2020). Exploring the sports economic impact of COVID-19 on professional soccer. *Soccer & Society*, 125-137.
- ESPN. (20 de August de 2020). *ESPN Deportes*. Obtenido de Liga de Expansión: la guía completa de todo lo que debes de saber: https://espndeportes.espn.com/fútbol/mexico/nota/_/id/7305515/liga-de-expansion-todo-lo-que-debes-saber
- ESPN. (28 de July de 2018). *Real Madrid pierde casi un millón de seguidores por la marcha de Cristiano*. Obtenido de Espn: https://www.espn.com.gt/fútbol/espana/nota/_/id/4533711/real-madrid-pierde-casi-un-millon-de-seguidores-por-la-marcha-de-cristiano
- European Club Association. (2020). *Fan of the Future*. Nyon, Switzerland: Eca Europa.

- Fajak, A. (2018, August 23). *Walking the talk*. Retrieved from How Long Does It Really Take To Change Your Culture?: <https://blog.walkingthetalk.com/busting-the-myth-how-long-does-it-really-take-to-change-your-culture>
- Figueroa, F. (3 de Febrero de 2021). *El Covid-19 no es amenaza terminal para el fútbol*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/deportes/El-Covid-19-no-es-amenaza-terminal-para-el-fútbol-20210203-0127.html>
- Forrest, D., & Simmons, R. (August de 2006). New Issues in Attendance Demand: The Case of the English Football League. *Journal of Sport Economics*, Vol. 7 , 2477-266.
- Funk, D. C., & James, J. (2001). The Psychological Continuum Model (PCM). *Sport Management Review*, 119–150.
- Garry, C. (2004). Conceptualizing sport fans. In C. Garry, *Consuming Sport: Fans, sport and culture* (pp. 19-51). New York.
- Giulianotti, R. (2002). Supporters, Followers, Fans, and Flaneurs: A Taxonomy of Spectator Identities in Football. *Journal of sport and social issues*, 25-46.
- Hall, J., O'Mahony, B., & Vieceli, J. (2010). An empirical model of attendance factors at major sporting events. *International Journal of Hospitality Management*, 328-334.
- Hammil, S. (June de 5 de 2020). Member democracy. (M. Bradley, Entrevistador)
- Horky, T. (2020). No sports, no spectators – no media, no money? The importance of spectators and broadcasting for professional sports during COVID-19. *Soccer & Society*, 96-102.
- Huettermann, M., Uhrich, S., & Koenigstorfer, J. (2019). Components and Outcomes of *Fan Engagement* in Team Sports: The Perspective of Managers and Fans. *Journal of Global Sport Management*, 1-32.
- Huiszoon, P., Martinent, G., & Bodet, G. (2018). Sport governing bodies' influence on nontransactional fan behaviours. *Managing Sport and Leisure*, 23, 123-138.
- Jones, C. W., Byon, K. K., & Huang, H. (2019). Service Quality, Perceived Value, and *Fan Engagement*: Case of Shanghai Formula One Racing. *Sport Marketing Quarterly*, 63-76.
- Jones, D. (2021). *Deloitte Football Money League 2021*. Manchester: Sport Business Group.
- Karakaya, F., & et al. (2016). "Factors impacting the decision to attend soccer games: an exploratory study". *Sport, Business and Management: An International Journal*, Vol. 6(3 pp), 320 - 340.

- Lockwood, S. (14 de May de 2020). *The fan Experience Company*. Obtenido de The fan Experience Company (Podcast): <https://fanexperienceco.com/podcast/episode-3-social-media/>
- Magazine, R., & Martínez, S. (2009). El sistema de rivalidades futbolísticas en México. reflexiones en torno al proyecto "identidades, prácticas y representaciones de los aficionados al fútbol en México: un análisis comparativo multiregional. *Razon y palabra*, 1-35.
- Mandal, P. C. (2014). Net promoter score: a conceptual analysis . *Management Concepts and Philosophy*, 209-219.
- Mitofsky. (11 de Enero de 2021). *consulta.mx*. Obtenido de Afición al fútbol en México 2020: <http://consulta.mx/index.php/encuestas-e-investigaciones/item/1420-aficion-mx20>
- Mons, J. K. (January de 26 de 2021). *Sport Tomorrow*. Obtenido de 14 awesome ways how fan engagement will improve in the future: <https://sporttomorrow.com/how-to-improve-fan-engagement-in-the-future/>
- Nielsen. (25 de June de 2020). *Nielsen bope*. Obtenido de La Final de la eLiga Mx: <https://www.nielsenibope.com/2020/06/25/la-final-de-la-e-liga-mx/>
- Ochoa, R. (5 de Febrero de 2021). *Superar el boquete financiero, el reto de la Liga Mx* . Obtenido de Proceso: <https://www.proceso.com.mx/reportajes/2021/2/5/superar-el-boquete-financiero-el-reto-de-la-liga-mx-257739.html>
- Organización Mundial de Salud. (2020). *Coronavirus disease (COVID-19)*. World Health Organization.
- Preciado, C. L., Vargas, J. A., & Gilsanz, A. (2018). Engagement: bibliometric analysis. *Nova scientia: Ciencias Humanas y Sociales*, 10, 524-551.
- Prentice, C., wang, X., & Correia, S. M. (25 de April de 2019). The influence of brand experience and service quality on customer engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50-59.
- Raipurkar, V., Raizada, S., & Kasera, A. (2020). Relationship between Revenue Generated by Top Modern-day Football Clubs and their Social Media Presence. 7-8.
- Ratten, V. (2020). Football Ecosystems and Innovation. En V. Ratten, *Sport Startups: New Advances in Entrepreneurship* (págs. 71-87). Emerald Publishing Limited.
- Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Reveles, V. C. (2019). Fútbol y clases medias en México: en busca del aficionado ideal. *Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones de México*.

- Reveles, V. C. (2019). Fútbol y clases medias en México: en busca del aficionado ideal. *Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones de México*.
- Ribeiro, J., & Branco, M. (2019). The corporatisation of football and CSR reporting by professional football clubs in Europe. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 242–257.
- Ross, S. D. (2006). A Conceptual Framework for Understanding Spectator-Based Brand Equity. *Journal of Sport Management*, 20(1), 22-38.
- Sánchez, L. C., Barajas, A., & Sanchez, P. (2020). Fans in the ownership of Big Five leagues: lessons for better football governance. *Soccer & Society*, 1-17.
- Serrano, R., García-Bernal, J., Fernández-Olmos, M., & Espitia-Escuer, M. A. (2015). Expected quality in European football attendance: market value and uncertainty reconsidered. *Applied Economics Letters*, 1051-1054.
- Sheff, M., & Hovland, C. I. (1961). Social judgment: Assimilation and contrast effects in communication and attitude change. *Yale University Press*.
- Shvili, J. (2020, October 16). *Worldatlas.com*. Retrieved from The Most Popular Sports In The World: <https://www.worldatlas.com/articles/what-are-the-most-popular-sports-in-the-world.html>
- Simao, L., & Franco, M. (2018). External knowledge sources as antecedents of organizational innovation in firm workplaces: a knowledge-based perspective. *Journal of Knowledge Management*.
- The University of Leicester and De Montfort University. (2020). Obtenido de English Football: a Social History: <https://www.futurelearn.com/courses/football-lcfc>
- Theo Ajadi, Z. B. (2020). *Football Money League 2020*. Manchester : Sport Business Group, Deloitte.
- Transfermarkt. (7 de Enero de 2020). *Transfermarkt.com*. Obtenido de Numero de Espectadores Liga Mx 19/20: https://www.transfermarkt.es/liga-mx-apertura/besucherzahlen/wettbewerb/MEXA/plus/1?saison_id=2019
- Vázquez, F. (23 de Abril de 2020). *El economista*. Obtenido de Viabilidad Financiera y autosustentable : <https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Los-clubes-fuertes-de-la-Liga-de-Ascenso-MX-20200423-0153.html>
- 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*, 399-417.



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA PRÁCTICA

Datos del alumno:

Matrícula:	2031587
Nombre del alumno:	Didier Iván Rubio Arredondo
Programa educativo:	Maestría en Actividad Física y Deporte
Orientación:	Gestión Deportiva

Datos de la Empresa

Empresa/Institución:	HG Promotores de Deporte
Departamento/Área:	LOGÍSTICA

Evaluación:

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Asistencia	✓			
Conducta	✓			
Puntualidad	✓			
Iniciativa	✓			
Colaboración	✓			
Comunicación	✓			
Habilidad	✓			
Resultados	✓			
Conocimiento profesional de su carrera	✓			

Observaciones:

Debido a los cambios suscitados por COVID-19 y a solicitud de la coordinación de MAFyD la presente evaluación es realizada por el docente de la Unidad de Aprendizaje de Aplicación Práctica, ya que fue modificado su curso de la práctica.

Dra. Alma Rosa Lydia Lozano González

Nombre y firma del Tutor responsable de la práctica

Docente e Investigadora

Puesto del Tutor responsable de la práctica

Sello de la institución/dependencia





UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Evaluación de Desempeño de la Práctica

Datos del alumno:

Matrícula:	2031587
Nombre del Alumno:	Didier Iván Rubio Arredondo
Programa educativo:	Prácticas Profesionales
Orientación:	Gestión Deportiva

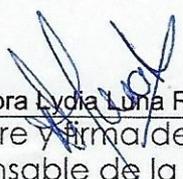
Datos de la Empresa:

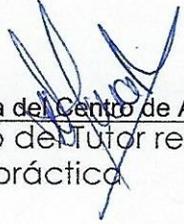
Empresa/Institución:	Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte
Departamento/Área:	Dirección del Centro de Alto Rendimiento

Evaluación

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Asistencia	✓			
Conducta	✓			
Puntualidad		✓		
Iniciativa		✓		
Colaboración		✓		
Comunicación		✓		
Habilidad		✓		
Resultados		✓		
Conocimiento profesional de su carrera		✓		

Observaciones:


 Lic. Nora Lydia Luna Ramírez
 Nombre y firma del Tutor responsable de la práctica


 Directora del Centro de Alto Rendimiento
 Puesto de Tutor responsable de la práctica



Sello de la institución/dependencia



Avenida Universidad s/n, Ciudad Universitaria, C.P. 66455
 San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México
 Tels: (81) 13.40.44.50 13.40.44.51
 fod@uanl.mx / www.fod.uanl.mx



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



PERFIL Y EVALUACIÓN DE PRÁCTICAS

A) Perfil de alumnos o egresados para llevar a cabo prácticas en su institución.

Datos de la Empresa:

Empresa/Institución: Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte

Departamento/Área: Dirección del Centro de Alto Rendimiento

Intrucciones: por este medio solicitamos indicar el perfil y actividades que su institución requiere de un practicante de la Maestría en Actividad Física y Deporte con orientación en Gestión Deportiva

Perfil integral del practicante:

Conocimiento: Organización, planeación, gestión

Habilidades: Cognitivas, sociales, empatía, manejo de problemas

Aptitudes: Colaboración, honestidad, saber escuchar, respeto

Competencias: Responsabilidad, organización, capacidad de analisis

Actividades a realizar por el practicante:

Creación de un instrumento para satisfacción del cliente en el Cento de Alto Rendimiento, utilizando diferentes sistemas, así como documentos de indicadores sobre la organización.

B) Desempeño del alumno que esta terminando prácticas en su institución.

Datos del practicante:

Nombre del alumno: Didier Iván Rubio Arredondo

Programa educativo: MAFYD

Orientación: Gestión Deportiva

Favor de indicar el desempeño del practicante actual en relación al perfil y actividades indicadas por usted en la parte superior

El practicante entrego en tiempo y forma su trabajo con responsabilidad en las acciones realizadas.

Comentarios:

Lic. Nora Lydia Luna Ramírez

Tutor responsable de la práctica

[Nombre, firma y/o sello]



INDE
Instituto Estatal de
Cultura Física y Deporte
Nuevo León
GOBIERNO DEL ESTADO

RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO

DIDIER IVÁN RUBIO ARREDONDO

Candidato para obtener el Grado de Maestría en Actividad Física y Deporte
con Orientación en Gestión Deportiva

Tesina: “*FAN ENGAGEMENT: FIDELIZACIÓN DE SOCIOS/AFICIONADOS DE UN CLUB DE FÚTBOL. HERRAMIENTA ESTRATÉGICA POST COVID-19*”

Campo temático: Fan engagement, logística y operaciones en torneos internaciones de tenis.

Datos Personales: Nacido en Durango, Dgo. Un 9 de mayo de 1993 actualmente viviendo en Monterrey, N. L.

Educación Profesional: Licenciado en Educación Física y Deporte por la Universidad Juárez del estado de Durango.

Experiencia Profesional: Más de 6 años como entrenador de diferentes disciplinas como gimnasia, fútbol y basquetbol. Además 4 años como profesor de deportes en preparatoria y 1 año en logística de eventos deportivos.

E-mail: didier919@hotmail.com / didier.rubioard@uanl.edu.mx