-EL PROYECTO 12 -

¿CÓMO POTENCIAR LA RELACIÓN ENTRE EL CLUB DE FÚTBOL PROFESIONAL Y SU AFICIÓN?

Autores: Calvo Herrero, Sonia

García Blanco, Isabel

Fecha: 31.10.2011

@elproyecto12

ABSTRACTO

"La mundialización del fútbol es hoy un hecho, (…) es (…) un espectáculo accesible y acorde a todos los públicos, independientemente de su condición social y lugar de procedencia" (Debord, 2000; citado en González Ramallal, 2003), en el cual se pueden encontrar diferentes tipos de público atendiendo a otros criterios clasificatorios, como el grado de compromiso de los seguidores con su club…

A pesar de la universalidad del fútbol y de su destacada relevancia social, cuando leemos la prensa deportiva vemos que está inundada de declaraciones de jugadores, presidentes, etc., pero rara vez se hace referencia a la afición, solo en hechos aislados como algún incidente con la policía. Es decir, la mayoría de noticias son negativas, y las positivas como la creación de una peña, su hermanamiento con otra o el lanzamiento de un nuevo servicio de atención al socio, apenas ocupan un párrafo al final del texto. Aún así, consideramos que la afición es el motor de todo. Son esas personas anónimas que cada fin de semana van al estadio o compran un partido para verlo por televisión las que posibilitan que el fútbol sea no solo deporte, sino también negocio.

"Sin afición, no hay negocio", y es por eso que estimamos de suma importancia el estudiar cómo tratan los clubes a sus aficionados, la relación existente entre ellos, cómo mejorarla. No solo para que se sientan bien tratados sino porque dándoles la importancia que se merecen, también conseguiremos extender nuestra cultura de club y por tanto, nuestros beneficios a largo plazo.

La evolución de la importancia de la afición afecta a los organigramas de los clubes y a sus políticas de marketing y comunicación. Para evaluar esa situación se les preguntó, a través de entrevistas personales y encuestas, directamente a los protagonistas: aficionados y clubes.

Un 37.7% de los encuestados consideran que su club no les trata bien. "La labor de crear una buena afición es algo tan complejo que ha de ir haciéndose día a día" (Campos, 2006: 130). Por ello se elaborarán doce propuestas que permitan que la relación entre club y afición sea cada vez más estrecha, elevando así el valor de marca del club y haciendo que el fútbol español sea no solo un referente a nivel mundial en lo deportivo sino también un ejemplo a seguir en la gestión del marketing y el trato con sus aficionados.

ABSTRACT

Football globalization is a fact. Indeed football is now an accessible spectacle for all publics regardless of social conditions or place of residence. Different types of supporters are to be found depending on different criteria such as the fan's commitment towards their clubs.

Despite football universality and its social importance within the sport press, which is full of comments of football players, clubs' presidents... supporters are mentioned very seldom and mainly just thanks to isolated cases such as incidents with the police. In other words, just negative information about the fans is pointed out, and the positive ones such as the creation of a supporters club, the meetings and reunions of several supporters clubs or the launch of a new fan service on a football club, only take up a paragraph at the end of an article.

However, we consider supporters to be the driving force behind football. They are the anonymous people who go to the stadium each weekend to see their team playing or who buy a match to watch it on TV and they are definitely those who help turn football into business.

"Without fans, there is no business" and that is why we consider essential to study how clubs treat their supporters, to evaluate their existing relationship and to determine how to improve it. Only making fans feeling well treated and giving them the importance they deserve, a club will succeed in extending its own culture and as a consequence its long term benefits.

This evolution on the importance of the supporters' role affects the clubs' organization chart and their marketing and communication policies. Inside this project you can find an extensive analysis, which has been carried on with the main actors of the Spanish League and where 37.7% of those polled supporters consider that their clubs do not treat them well. At the end, we suggest the main propositions a club can take action today in order to make their fans feeling real part of their team: The Project 12.

AGRADECIMIENTOS

Dedicamos este proyecto a nuestras familias que nos han estado apoyando a lo largo de estos últimos meses. ¡Muchas gracias por vuestra paciencia y por estar siempre ahí!

Queremos agradecer a todas aquellas personas que de alguna que otra forma nos han ayudado, a Diego Avanzi y Alex Hidalgo, por sus dotes lingüísticos e informáticos, a Marta Oyaga por darnos acceso a documentos que necesitábamos, a Rubén Los Santos, Raúl García, Javier Masana, Carlos Velasco, Miguel María García por haber aceptado darnos los contactos que necesitábamos. A todos nuestros compañeros y profesores del CIES-FIFA por lo que nos enseñaron y sus consejos. Y por supuesto a Francisco Rubio por todo su apoyo.

Les estamos infinitamente agradecidas a Alberto Aparicio (Racing), Juanjo Moreno (UD Almería), Carlos Barcia (Sporting de Gijón), José Antonio Cuétara (Getafe), Conrado Molina (Real Zaragoza), Carlos Mangado (CA Osasuna), Javier Vich (Levante UD), Alberto Gil (Levante UD), Xavi Salvatella (RDC Espanyol), Raúl Ciprés (RCD Espanyol), Lorenzo Perales (Real Madrid), Francisco Romera (Sevilla FC), Pere Jansa (FC Barcelona), Javier de La Chica (Liga), por habernos tratado tan bien y recibido tan amablemente en su club y por su inestimable ayuda . ¡Muchas gracias!

A Pablo Pereira (Deportivo de la Coruña), Carlos Campos (On Managing Sport), Jordi Jiménez (Mallorca), José María Braña (Aficiones Unidas) y Pepe Hidalgo (Aficiones Unidas) por el tiempo dedicado a nuestras entrevistas y a Fernando López Gilarra (Rayo), Noelia (Hércules), Víctor Fernando Ortiz Pérez (Asociación de peñas Racinguistas), Begoña Larzabal (Real Sociedad), Jesús Rueda (CD Xerez), José Ignacio Sánchez (Córdoba CF), Quim Espinosa (Nastic), Ricardo Gimeno (Delegación de peñas del Levante UD), Meinolf Sprink (Bayer 04), Joachim Lange (FC Kohn), Matthieu Gonet (SM CAEN), Fernando Olabe por su colaboración.

Queremos acabar con un especial agradecimento a Mariola Zarco y Juan Useros por sus consejos y su ayuda inestimable.

Muchas gracias a todos aquellos aficionados que han contestado a nuestra encuesta.

Sin vosotros no hubiéramos podido realizar este proyecto. Una vez más ¡muchas gracias!

ÍNDICE

I.- INTRODUCCIÓN 1

1. ELECCIÓN DEL TEMA 1
2. OBJETO DEL TRABAJO 2
3. METODOLOGÍA 2

II.- LA AFICIÓN POR EL FÚTBOL EN ESPAÑA 3

1. TIPOS DE AFICIONADOS 3
2. LA MUJER COMO POTENCIAL DE FUTURO 5
3. LA CULTURA DEL CLUB, COMPONENTE EMOCIONAL DE LA AFICIÓN 5
4. IMPORTANCIA DE LA AFICIÓN EN EL MUNDO DEL FÚTBOL 6

III.- LOS CLUBES DE FÚTBOL PROFESIONAL ESPAÑOLES (ANÁLISIS) 7

1. DEPARTAMENTOS IMPLICADOS, ESTRUCTURA DEL CLUB 7
2. FORMAS DE FIDELIZACIÓN 8
3. LA LIGA ESPAÑOLA, LFP – SITUACIÓN ACTUAL 9

IV. - MARKETING Y COMUNICACIÓN 10

1. MARKETING 10
2. COMUNICACIÓN 11

V.- ESTUDIO DE MERCADO: CONOCIENDO LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA RELACIÓN ENTRE CLUBES Y AFICIÓN EN EL ENTORNO DIGITAL 12

1. ENCUESTA A LOS AFICIONADOS INDIVIDUALES 13
2. TEST DE COMPROBACIÓN DE LA RESPUESTA EFECTIVA DE LOS CLUBES ANTE LA PETICIÓN DE AYUDA DE UN AFICIONADO 15

VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN PRÁCTICA DEL PROYECTO 16

PROPUESTA 1: UN CRM 17

PROPUESTA 2: NUEVAS TECNOLOGÍAS (CÓDIGOS QR, REALIDAD AUMENTADA) 17

PROPUESTA 3: CARNET DE SIMPATIZANTE 19
PROPUESTA 4: PREMIAR LA FIDELIDAD (ABONOS PLURIANUALES, REGALOS)..... 19
PROPUESTA 5: INTERACTUAR CON LA AFICIÓN EN EL DÍA A DÍA..... 20
PROPUESTA 6: GRADAS PERSONALIZADAS 22
PROPUESTA7: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA 22
PROPUESTA 8: REDES SOCIALES (FOURSQUARE, TWITTER, FACEBOOK) 23
PROPUESTA 9: FACILITAR ASISTENCIA AL ESTADIO Y DESPLAZAMIENTOS 24
PROPUESTA 10: RECORDANDO FECHAS ESPECIALES 24
PROPUESTA 11: MIMAR AL NÚCLEO DURO DE LA AFICIÓN, NUESTROS MAYORES 24
PROPUESTA 12: LA ZONA 12 25

BIBLIOGRAAFÍA..... 26

ANEXO I: LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS Y MAPA CIUDADES VISITADAS 30
ANEXO II: BASES DEL SORTEO 31
ANEXO III: REVISIÓN DE LA CLASIFICACIÓN DE AFICIONADOS SEGÚN SU NIVEL DE COMPROMISO..... 32
ANEXO IV: EVOLUCIÓN DEL PAPEL DE LA MUJER COMO AFICIONADA. ETAPAS SEGÚN CASTAÑÓN RODRÍGUEZ (2007) 33
ANEXO V: LOVEMARKS..... 34
ANEXO VI: TABLA COMPARATIVA WEBS DE EQUIPOS ESPAÑOLES EN PRIMERA DIVISIÓN TEMPORADA 2010/2011..... 36
ANEXO VII: TWITTER Y BLOG “EL PROYECTO 12” 37
ANEXO VIII: ENCUESTA A LOS AFICIONADOS INDIVIDUALES. CUESTIONARIO38
ANEXO IX: ENCUESTA A LOS AFICIONADOS INDIVIDUALES. RESULTADOS DETALLADOS 41
XVII.- ANEXO X: TEST DE COMPROBACIÓN DE LA RESPUESTA EFECTIVA DE LOS CLUBES ANTE LA PETICIÓN DE AYUDA DE UN AFICIONADO 46

I.- INTRODUCCIÓN

1. ELECCIÓN DEL TEMA

"Si una civilización extraterrestre llegara a la Tierra (…) no podría dejar de notar que en todas las ciudades, (…) existen esos rectángulos de hierba rodeados de gradas, (…) y generalmente sólo se usan una o dos veces por semana. Es algo que parece totalmente universal, (…) y algo que ocurría incluso antes de que el fútbol fuera un negocio a los niveles que podemos apreciar hoy en día" (Morris, 1981)

Gómez y Opazo (2008:3) atribuían la relevancia social del fútbol y el lugar que ocupa en la sociedad actual a: 1) El potencial de entretenimiento que se ofrece a la población; 2) Servir de referencia a imágenes ejemplares debido a la asociación de los valores positivos del deporte (competencia sana, espíritu de superación, esfuerzo, constancia, etc.); 3) El potencial de integrar e identificar a aficionados de distintas características y nacionalidades, ya sean de carácter individual o social (ciudades, comunidades, incluso países); 4) Las sumas de dinero e intereses que se maneja.

A pesar de la universalidad del fútbol y de su destacada relevancia social, cuando leemos la prensa deportiva vemos que está inundada de declaraciones de jugadores, presidentes, etc., pero rara vez se hace referencia a la afición, solo en hechos aislados como algún incidente con la policía. Es decir, la mayoría de noticias son negativas, y las positivas como la creación de una peña, su hermanamiento con otra o el lanzamiento de un nuevo servicio de atención al socio, apenas ocupan un párrafo al final del texto. Aún así, consideramos que la afición es el motor de todo. Son esas personas anónimas que cada fin de semana van al estadio o compran un partido para verlo por televisión las que posibilitan que el fútbol sea no solo deporte, sino también negocio.

"Sin afición, no hay negocio", y es por eso que estimamos de suma importancia el estudiar cómo tratan los distintos clubes a sus aficionados, la relación existente entre ellos, cómo mejorarla, si hay ejemplos a seguir o conductas a evitar… No solo para que se sientan bien tratados sino porque dándoles la importancia que se merecen, también conseguiremos extender nuestra cultura de club y por tanto, nuestros beneficios a largo plazo.

2. OBJETO DEL TRABAJO

Para comenzar, atendemos a la enumeración de actores relacionados con el producto del sector deporte, en este caso el fútbol, que Gómez y Opazo (2008) realizan. Éstos distinguen entre los jugadores, los aficionados, los medios de comunicación, la ciudad, las empresas y los propietarios. Serán objeto de nuestro estudio los aficionados y los clubes, comprendiendo éstos a los jugadores y propietarios; sin olvidar hacer referencia al resto de actores:

Una vez definidos los actores principales que serán objeto del trabajo, delimitamos el mismo a través de la cuestión principal a resolver en el proyecto: "¿Cómo potenciar la relación entre un club y su afición?" Preguntas secundarias que nos ayudarán a no perder el hilo a lo largo de la investigación son las siguientes: ¿Cuál es la situación actual de la relación entre club y afición de los clubes profesionales de fútbol en España?; ¿Qué instrumentos se usan para potenciar esa relación?; ¿Son atendidas las necesidades de información de los aficionados?; ¿Cuáles son las herramientas de las que disponen los clubs para conocer y comunicarse con su afición?

3. METODOLOGÍA

El estudio es eminentemente cualitativo, y se basa en la revisión de la bibliografía publicada referente al tema, en el análisis y comparación de las webs y canales oficiales de los clubes, así como en entrevistas realizadas con los responsables del departamento de Marketing, Comunicación e Imagen Corporativa de los clubes y con representantes de la afición (Ver Anexo I).

Además se utilizaron instrumentos de carácter cuantitativo que complementan los resultados del estudio, y que nos permiten obtener un análisis mucho más cercano a la realidad que el que se obtendría realizando, por ejemplo, solo las entrevistas. Estos instrumentos (ver epígrafe VI) son:

- Encuesta realizada a los aficionados a nivel individual, cuya participación se fomentó mediante la realización de un sorteo (Ver Anexo II).
- Test de comprobación de la respuesta efectiva de los clubes ante la petición de ayuda de un aficionado.

II.- LA AFICIÓN POR EL FÚTBOL EN ESPAÑA

La afición por el fútbol en España es palpable en las tertulias de un bar, en las conversaciones de ascensor entre vecinos, en disputas entre compañeros de trabajo y amigos,…. Según un estudio de Gallup, "en España la mitad de la población mayor de quince años se declara aficionada al fútbol. (…) Este interés no ha dejado de crecer durante las últimas tres décadas: ha pasado del 44% en (…) 1974 hasta el 50% en (…) 2004". (Llopis Goig, 2006: 38)

Pero, ¿qué es afición? La tercera acepción que la RAE da a la palabra *afición* es: "Conjunto de personas que asisten asiduamente a determinados espectáculos o sienten vivo interés por ellos".

"En la España pre democrática el aficionado al fútbol que asistía a los terrenos de juego, era un público homogéneo -salvando las diferencias que podía haber entre las tribunas más elegantes y las gradas más populares- y, sobre todo, poco protagonista." (González Ramallal, 2003) Pero en la actualidad hay una gran diversidad de aficionados, tal y como veremos en los siguientes epígrafes.

1. TIPOS DE AFICIONADOS

Existen muchos estudios que tratan de encontrar características comunes entre los aficionados. Algunos de los criterios que se han utilizado son las características socioeconómicas, el grado de relación afectiva y el nivel de consumo (Rodelo Pérez y Armienta), la lealtad, el valor hacia el club o el número de partidos a los que asisten en una temporada, pero la gran mayoría de ellos se basan en el nivel de compromiso, tal y como indican Dionisio, Leal y Mautinho (2008). De acuerdo a éste, los aficionados manifestarán un comportamiento u otro, variando desde la asistencia de forma ocasional al estadio hasta el hecho de asumir los éxitos o fracasos de su equipo como propios (Hirt et al., 1992; citado en Dionisio, Leal y Mautinho, 2008: 19) (Ver Anexo III)

Para este proyecto, usaremos la clasificación que Torregrosa y Cruz (2009) hacen basándose "en los diccionarios Oxford y RAE y en la aportación de autores como Durán (1996) y Wann (1997)" (Torregrosa y Cruz, 2009: 150). Espectadores, aficionados, hinchas, hinchas violentos y post-fans o aficionados virtuales son los tipos de aficionados que explicaremos a continuación:

- Espectadores (inglés *spectator*) "el que acude a un espectáculo público aunque sólo [illegible] una vez en la vida o una vez cada muchos años".
- Aficionados (inglés *fan*): "el espectador de alta frecuencia que además de acudir al [illegible] afición por él y la manifiesta durante la semana".
- Los espectadores, por tanto, no son necesariamente fans. Jones (1997) [illegible] que una vez han visto al deporte, después se olvidarán, mientras que los fans lo vivirán con más intensidad y dedicarán parte de su día a día al [illegible] deporte en sí. (Dionisio, Leal y Mautinho, 2008: 21)

- Hinchas (inglés *supporter*), el que además de asistir con frecuencia alta y manifestar su afición durante toda la semana, participa de manera activa del espectáculo [illegible] vestimentas, cantos, coreografías, etcétera".
- Peñas: [illegible] para los integrantes de las mismas, estos grupos se definen [illegible] un sector de personas que apoya al equipo en las buenas, en las malas y en [illegible] (Roberto Pérez y Armienta), o lo que es lo mismo, aquellos de los que se [illegible] apoyando al equipo bajo cualquier circunstancia: "*devoted fans*" (Wimmer y Schwarzenegger, 2004; citado en Dionisio, Leal y Mautinho, 2008: 20)
- Estos aficionados no son ya espectadores, sino que se sienten partícipes [illegible] de parte de una pasión, son militantes y actores. Hasta tal punto que [illegible] el nombre de "la 12" a su porra (peña), por sentirse el jugador [illegible] del equipo, sienten que sin su apoyo no se conseguiría nada de lo [illegible] si ganan, o, pierden todas". (Dosal Ulloa, 2006)

- Hinchas violentos (inglés *hooligan*) "aquellos hinchas que utilizando el fútbol como [illegible] de ocasión se dedican a hacer actos violentos contra personas o cosas".
- [illegible] desde 1975 se observa un aumento limitado pero significativo de las manifestaciones violentas que coincide con la creación de estos grupos (Lee, 1982)

- Fans o aficionados virtuales de Redhead (1997) "aquellos que sin asistir a los [illegible] disfrutan del deporte de manera apasionada a través de los medios de [illegible] a distancia".
- Así, sin duda, "un nuevo mercado - incipientemente explotado hoy día por [illegible] clubes (...) profesionales españoles (...) O lo que se conoce como *[illegible]ing*" (Campos, 2006:329)

(Elaboración propia, 2011)

2. LA MUJER COMO POTENCIAL DE FUTURO

El fútbol es un mundo que aún hoy se considera "cosa de hombres", del cual las mujeres han sido tradicionalmente apartadas, pero su democratización se va extendiendo "incluso a las mujeres" (Orue y Gutiérrez, 2001; citado en González Ramallal, 2003). Ha sido en el último tercio del siglo XX y en estos comienzos del siglo XXI cuando la mujer se ha ido incorporando como aficionada.

Castañón Rodríguez (2007) divide el papel de la mujer aficionada en el fútbol en cuatro etapas: en las cuales podemos ver su creciente importancia (ver Anexo IV) En las gradas hay ahora un mayor número de seguidoras. Además, "su presencia en los campos no solo ha supuesto un soplo de aire diferente, sino que ha sido esencialmente buena en todos los aspectos. Da gusto verlas en los estadios". (Arnaiz, 2011: 48)

Poco a poco "el fútbol se ha adaptado a ella como consumo para la mujer moderna, como espectáculo familiar, como consumo afectivo y como industria del entretenimiento con una fuerte seducción mediática" (Castañón Rodríguez, 2007).

3. LA CULTURA DEL CLUB, COMPONENTE EMOCIONAL DE LA AFICIÓN

"*Deberíamos interrogarnos acerca de cuál es el elemento diferencial entre un espectáculo deportivo y no deportivo;(…) La respuesta (...) se encuentra (…) en la identificación emocional (…) del consumidor deportivo hacia el producto ofertado. (…) No vende solo un espectáculo, sino que (…) es sujeto/objeto de un proceso de identificación.* (Campos, 2006: 125)

Este proceso de identificación de los aficionados con los equipos de su localidad hace que "se convierten en emblemas regionales y se utilizan con fines políticos". (Llopis Goig, 2006: 45).

Pero sobre todo, como señala el presidente del Villareal CF, Fernando Roig, un club es "una empresa con sentimientos de muchas personas" (Pérez Moya, 2004: 19; citado en Campos, 2006: 93). Sentimientos que según Antonio Masa "son el activo fijo más perdurable de la empresa futbolística" (Tarín, 2001: 15; citado en Campos, 2006: 128-129) pero también un arma de doble filo: "Pueden llegar a convertirse en una fina soga en el cuello (…) que impida la toma de decisiones adecuadas en momentos clave (…) Hay que saber gestionarlos adecuadamente para explotar al máximo sus beneficios" (ibid).

Sirva como conclusión esta frase de Carlos Campos: "Urge pues encontrar y desarrollar vías a través de las que dar cauce a la manifestación de la amplia diversidad de sensaciones emotivas que singularizan el comportamiento del consumidor deportivo". (Campos, 2006: 343)

4. IMPORTANCIA DE LA AFICIÓN EN EL MUNDO DEL FÚTBOL

> *"El profesionalismo ha convertido este deporte en puro negocio, en el que poco importan los futbolistas, (…) y nada importan los aficionados, que siempre pagan… El fútbol rinde pleitesía al negocio (...) pero sigue siendo un sentimiento…* (2003ª, p.48; citado en Campos, 2006: 95).

Es decir, se le presta poca atención al aficionado. Carlos Campos (2006) critica esta situación y la denomina insufrible-ismo: los clubes solo quieren a la afición cuando la necesitan y el resto del tiempo la ignoran; pero "a la afición siempre hay que quererla, (…) cuidarla, (…) mimarla" (Campos, 2006: 140-141). José Carlos Gaspar afirma: "el aficionado es muy inteligente (…). Todo el mundo percibe cuando hay un cariño de verdad y se transmite algo sincero." (ibid).

D. Morris (1982) iguala en importancia a los aficionados con los jugadores, ya que para él "sin el ambiente que crean, su apasionada lealtad y sus intensos anhelos, todo el mundo del deporte se derrumbaría no sólo por motivos financieros sino porque su espíritu dejaría de existir, al igual que su agonía y su alegría, propias de la tribu" (Morris, 1982: 178; citado en Campos, 2006: 155)

El aficionado es un cliente directo del club, es quien compra sus productos (entrada, abono, bufanda, etc), es el motor del círculo virtuoso de creación de valor para el sector, de manera que el club debe de dar gran relevancia a la relación con el aficionado (Gómez y Opazo, 2008: 8)

"Todo lo dicho no debe llevar a nadie a desconsiderar la importancia del espectador frente al aficionado que no acude regularmente al estadio." (Campos, 2006: 112) El que un estadio esté lleno nos sirve no solo para tener una masa social amplia que interese a posibles patrocinadores del club, sino también para comunicar que "algo que llena es algo que merece la pena" (Campos, 2006: 112)

> *En efecto, sin los millones de espectadores (…) todos los fenómenos anteriormente descritos no pasarían de ser descripciones de profesionales que hacen muy bien su trabajo. Así pues, la importancia de los (…) aficionados (…) es incuestionable* (De Biasi y Lanfranchi, 1997; Wann y Hamlet, 1995; citados ambos en Torregrosa y Cruz, 2009: 150)

III.- LOS CLUBES DE FÚTBOL PROFESIONAL ESPAÑOLES (ANÁLISIS)

1. DEPARTAMENTOS IMPLICADOS, ESTRUCTURA DEL CLUB

En la mayoría de los clubes que visitamos (Ver Anexo I) los departamentos de marketing y comunicación conocieron unos cambios significativos en estos últimos años. Con la profesionalización del deporte y la evolución del marketing, hubo un antes y un después. "No había departamento de marketing ni comercial (...) no había estrategia diseñada para crear valor. Eso se desarrolló cuando llegamos" (C. Mangado, Director de Marketing del CA Osasuna, entrevista personal, 11 de mayo de 2011).

Sin embargo todavía son pocas las personas que trabajan en estos departamentos dentro del club. Faltan medios financieros y todos los clubes que visitamos, excepto el Real Madrid, cuentan con un presupuesto cero destinado a marketing, con lo cual la relación con los patrocinadores es esencial para la supervivencia del mismo. "Debería ser más importante el marketing en los clubes. (…) El marketing es un saco de lo que no quiere hacer nadie" (C. Molina, Responsable Comercial y de Marketing del Real Zaragoza, entrevista personal, 10 de mayo de 2011).

Incluso en algunos clubes es una única persona la que gestiona todas las cuestiones de marketing. Eso sí, en la mayoría de los casos marketing y comunicación están separados. Y si bien el tamaño del departamento varía en función de la dimensión del club, hemos comprobado que la estructura es muy parecida en todos los clubes.

> *Los clubes se encargan de contratar, cada día más, gente con un perfil más vendedor, capaz de llegar más y mejor a los aficionados. (…) Una plantilla muy completa para alcanzar a todos los públicos y conseguir unos objetivos de marketing cada vez más ambiciosos.* (Ramírez Perdiguero, 2006)

Las principales funciones de un departamento comercial y/o marketing de un club según Esteve Calzada, Director de Marketing del F.C. Barcelona, son: "la identificación de nuevas oportunidades de negocio, la gestión del *marketing mix* para cada uno de los proyectos que se desarrollen, la gestión de marca y de la imagen corporativa, y la investigación de mercados". (Campos, 2006: 328)

Carlos Mangado, nos recuerda que "un club de fútbol no es como una empresa convencional. Es otra cosa. (...) Aquí hay un componente emocional que significa que cuando tú desarrolles tu estrategia de comunicación y de marketing, tengas claro que todo va a ir a generar recursos para el club" (C. Mangado, ibid). Para generar estos recursos es necesario poner en valor todo lo que hay en un club deportivo. Entre los activos con los que se cuenta Calzada reseña: la marca que el club representa, las instalaciones y los jugadores, así como la masa crítica de socios y simpatizantes. (Campos, 2006: 328)

2. FORMAS DE FIDELIZACIÓN

El objetivo de cada club es fidelizar al aficionado e intentar que cada año se haga abonado de su club. Raúl Ciprés, ex -Director de Marketing del DKV Joventut y del RCD Espanyol, señalaba que a éste "se le fideliza y yo creo que por tres cosas: primero, por el servicio, segundo, porque es un producto de calidad, y tercero, porque está haciendo grande a su club". (Campos, 2006: 332)

> *Al "entretener" al aficionado se cumple con la función de ocio que ofrece el espectáculo deportivo, y al "apasionar", se logra el compromiso y fidelización del aficionado hacia una entidad deportiva en particular. Si se cumplen estas dos expectativas, mayor será el número de empresas que estarán interesadas en patrocinar al club, los medios de comunicación proporcionarán más exposición mediática, más personas se acercarán a la ciudad y la entidad conseguirá aumentar sus potenciales aficionados.* (Gómez y Opazo, 2008: 5-6)

Según todos aquellos Directores de Marketing con quien nos reunimos los últimos meses, la mejor forma de fidelizar a la afición es ganar. José Antonio Cuétara, Director de Marketing del Getafe CF se mostraba en esa línea al afirmar: "Los equipos con más aficionados en el mundo son los equipos ganadores". Además, subraya que otra buena forma de fidelizar es el hecho de que la afición "perciba en nuestro abono más valor (...)". (J.A. Cuétara, entrevista personal, 9 mayo de 2011)

Sin embargo podemos contrastar estas afirmaciones con el punto de vista del presidente de Aficiones Unidas y con las respuestas que hemos obtenido de la encuesta realizada a los

aficionados: “No estoy nada de acuerdo, si es verdad que sales disgustado (...) pero esta reacción que dicen los clubes es puntual, en ese partido, la semana que sigue estamos todos aquí (...) La afición sigue ahí siempre. (...) Están en un bunker, no se relacionan con la afición” (José María Suarez Braña, presidente de Aficiones Unidas, entrevista personal, 9 junio 2011).

3. LA LIGA ESPAÑOLA, LFP – SITUACIÓN ACTUAL

La Liga de Fútbol Profesional Española (LFP) es una asociación deportiva de carácter privado que está integrada exclusiva y obligatoriamente por todas las sociedades anónimas deportivas y clubes de Primera y Segunda División, que participan en competiciones oficiales de carácter profesional y ámbito estatal.

Actualmente hay una gran diferencia en cuanto a presupuesto, dimensión, número de seguidores, etc., entre Real Madrid y FC Barcelona y el resto de clubes, que trabajan en otros términos, en otras proporciones. Son realidades distintas luchando en una misma competición, lo cual ha dado lugar a diversos debates, sobre todo en los últimos tiempos. Incluso hay un grupo de aficionados organizados “Liga Justa” que luchan por cambiar esta situación.

Pudimos comprobar esta realidad al realizar las entrevistas a los clubes de Primera División, y establecer de este modo una clasificación de los equipos de la LIGA BBVA dividiéndolos en tres grupos. El primero estaría constituido por los dos gigantes, el Real Madrid y el FC Barcelona; el segundo, por el Valencia CF, el Atlético de Madrid, el Athletic Club y el Villareal CF; y el tercero, por los clubes restantes.

Eduardo Bandrés, catedrático de Economía Aplicada de la Universidad de Zaragoza da un paso más y considera que hay varias estrategias por rangos en la Primera División Española diferenciando entre los *grandes y el efecto Champions* (“poder absoluto”), la *clase media* (“la tentación vive arriba”); los *pequeños* (“con la muerte en los talones”) y los equipos *ascensor* (“sonrisas y lágrimas”). Así los objetivos de los departamentos marketing y de comunicación parecen ser distintos según los grupos de clubes pudiendo distinguir principalmente dos fundamentales: “la expansión internacional de algunas (pocas) marcas (Barça o Real Madrid) y el refuerzo de la fidelidad de los aficionados” (Ginesta Portet, 2010: 161)”.

IV. - MARKETING Y COMUNICACIÓN

1. MARKETING

Kotler define el *marketing* como "el conjunto de técnicas y estudios de aplicación que tienen como objetivo prever, constatar, suscitar, renovar o estimular las necesidades de los consumidores y adaptar de manera continua el aparato productivo y comercial a las necesidades así determinadas" (Chavillon, 2008: 6). Por su parte, el *marketing deportivo* se define como "el conjunto de las actividades destinadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores deportivos a través de un proceso de intercambio." (Mullin, Hardy, y Sutton (1993) citadp en Chavillon, 2008: 9)

Se puede afirmar que el deporte, y la gestión del mismo, son distintos de cualquier otra empresa, ya que toca el ámbito los sentimientos y la pasión, como hemos visto en epígrafes anteriores. Precisamente por esos sentimientos, por la pasión que sienten los aficionados, los clubes de fútbol podrían ser la ilustración perfecta de las Lovemarks®. (Ver Anexo V)

La siguiente tabla (Lendrevie y Lindon, 2000: 2) ilustra las evoluciones que han afectado al marketing en los últimos años y nos ayudará a entender en qué medida ha tenido una repercusión en la estructura de los clubes. Estos cambios dividieron el marketing en tres categorías, con funciones distintas pero complementarias: **marketing de estudio, estratégico y operacional.**

Concepción tradicional del marketing	Concepción moderna del marketing
El marketing es : • Accesorio (comparado con la producción) • Limitado: - en su contenido, que se limita a la venta, a la distribución física y a la publicidad, - en su campo de aplicación (algunos bienes de gran consumo).	El marketing es: • Preeminente (el principal activo de la empresa es su clientela); • Amplio: - en su contenido, que va de la concepción del producto a la postventa, - en su campo de aplicación (servicios, bienes industriales, periódicos, iglesias, partidos políticos).

El **marketing one-to-one** o **individualizado** representa hoy en día una de las formas más efectivas de fidelizar a los consumidores. Por ello, es esencial mantener con el consumidor una relación personalizada e individualizada, siendo la comunicación 2.0 y las redes sociales herramientas claves en este proceso.

2. COMUNICACIÓN

La RAE define *comunicación* como "acción y efecto de comunicar o comunicarse", es decir de "descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo", "transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor". (Herren y White, 2006: 8). Actualmente, en los clubes de fútbol españoles, la comunicación tiene dos objetivos fundamentales: "la expansión internacional de algunas (pocas) marcas (Barça o Real Madrid) y el refuerzo de la fidelidad de los aficionados" (Ginesta Portet, 2010: 161)

Son tres, las principales categorías de comunicación estratégica: la comunicación interna, la externa y los canales, plataformas y herramientas. Existe un amplio abanico de medidas y herramientas para elegir, y los avances tecnológicos cada vez añaden más. Lo único que limita la elección son las implicaciones económicas, aunque conviene no limitar demasiado dicha elección.

Por un lado, disponemos de herramientas directas para comunicarnos. Estos medios propios de los cuales disponen la mayoría de los clubes son la revista oficial, los boletines de partido, las publicaciones post-partido, la pagina web oficial del club (ver Anexo VI) y el perfil en las redes sociales. Por otro lado, están las herramientas indirectas, es decir, los medios de comunicación, los cuales poseen mucho más alcance que las herramientas de comunicación directa. Sin embargo, hay que tener en cuenta que cuando "la comunicación con los grupos de interés se produce a través de los medios, el mensaje original tiende a modificarse, ya que los medios de comunicación lo ubicarán en un contexto, lo comentarán, lo criticarán, etc." (Herren y White, 2006: 11).

¿Cuál sería el futuro de la comunicación? La irrupción de **los medios sociales** es quizá el cambio más significativo producido en Internet en los últimos años. (IAB, 2011: 1) Representa, para los clubes, una oportunidad para acercarse a sus aficionados, interactuar con ellos, crear una relación mucho más cercana. Les permite conocerlos mejor, detectar sus expectativas y necesidades. Sería como la forma actual de salir a la calle a conocer los clientes. Los clubes se han dado cuenta de su importancia (De los veinte clubes de fútbol de Primera División de la temporada 2010/2011, cuatro no tienen perfil en las redes sociales) aunque todavía queda camino por recorrer para que se comprendan las múltiples posibilidades que estos canales tienen, con una comunicación bidireccional directa.

V.- ESTUDIO DE MERCADO: CONOCIENDO LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA RELACIÓN ENTRE CLUBES Y AFICIÓN EN EL ENTORNO DIGITAL

Nos parece esencial para el objeto de nuestro estudio el conocer las demandas, necesidades, expectativas de los clientes, es decir, de los aficionados deportivos. Es por ello que desde el comienzo hemos creado un perfil en Twitter (@ElProyecto12) donde poder mantener un contacto directo con los "protagonistas" y un blog donde compartir artículos de interés mutuo. (Ver Anexo VII) Gladen, Irwin y Sutton (2001) sugieren, como estrategias de mejora de relaciones: "1) Comprender más y mejor al consumidor; 2) Incrementar las interacciones entre el consumidor y el equipo; (...)." (Campos, 2006: 150)

Además, Campos hace hincapié en considerar "no sólo a los espectadores sino a todos los aficionados, incluyendo aquéllos que no acuden al recinto en el que se desarrolla el enfrentamiento deportivo, pero que por contra experimentan la necesidad de sentirse emocional próximo a su club." (Campos, 2006: 344). Algunas sugerencias para que estos aficionados se sientan más vinculados al propio equipo son proporcionadas por Calarco (1991) en " The Consumer's View of Sports Marketing": (Campos, 2006: 344):

- *Material con el escudo, el color de su equipo, el número de su jugador deportivo, noticias sobre su equipo, pósters, autógrafos, fotografías, cintas de vídeo, etc.*
- *Quiere estar próximo a su equipo.*
- *Necesita ver, oír y tocar si es posible a sus ídolos deportivos.*
- *Pretende tener una vía de salida para su expresión, para mostrar su opinión, para declarar su afición, para mostrar su amor por unos determinados colores, etc.*

Teniendo en cuenta todo ello, vamos a preguntar a los verdaderos protagonistas, a los aficionados al fútbol en España. Internet será el medio a través del cual distribuiremos una encuesta a los aficionados individuales y un e-mail de solicitud de información a los clubes profesionales. Los resultados de la utilización de dichas herramientas cualitativas los encontraremos en los siguientes sub-epígrafes.

1. ENCUESTA A LOS AFICIONADOS INDIVIDUALES

Como se ha comentado con anterioridad en "Metodología", epígrafe I.3, la encuesta del Anexo VII se ha distribuido a través de internet (redes sociales, foros, etc.). Una de las razones fue la inmediatez en la obtención de respuesta y la fácil distribución por todo el territorio nacional. Además, habitualmente los usuarios de nuevas tecnologías son un público mayoritariamente joven y consideramos que es ahí donde deben fijarse los clubes, pues ellos son los aficionados de hoy pero también los de mañana. En el gráfico 1 (ver Anexo VIII), queda constancia de que la franja de edad de 15 a 25 años es la más numerosa con un 55.6% de encuestados, seguida por los adultos jóvenes (26-30 años, con un 17.4% y 30-45 años, con un 17,2%); lo que no hace sino reafirmar que las redes sociales e internet son un buen canal para fidelizar a la masa más joven de la afición.

Las variables que consideramos más importantes para analizar fueron el perfil de los aficionados (incluyendo edad y sexo), la proporción de poseedores de carnet de abonado y de simpatizante (con las razones por las cuales lo obtuvieron o no), la asistencia a los estadios (con recomendaciones para mejorarla) y desplazamiento fuera de casa (factores que influyen en los mismos), la valoración del contenido de la página web oficial de los clubes así como de su perfil en redes sociales. Para acabar, se les preguntó por la percepción que ellos tienen de su relación con el club, animándoles a sugerir posibles formas de mejorarla.

Al final de este epígrafe se pueden ver los resultados obtenidos en cada una de las categorías. La explicación detallada se puede encontrar en el Anexo VI. Lo más destacable sería la percepción de la relación con el club que tienen los aficionados: un 37.7% de los interrogados consideran que no se les trata bien. Desde su punto de vista, esta relación mejoraría con medidas que premien la fidelidad, con un mejor trato, más interactividad con la afición a través de redes sociales y encuestas. En definitiva, quieren que se tenga en cuenta la opinión de la afición.

EDAD	15 a 25 años (55.6%); 26 a 30 años (17.4%); 30 a 45 años (17.2%); 45-65 años (5.1%); < 15 años (4,5%); +65 años (0.2%)		
SEXO	Hombre (85.1%) , mujer (14.9%)		
ABONADOS	SI (61.9%)	Razón abono:	Alentar y ayudar al equipo (59.2%); identificación con los colores del club (27.7 %); Tradición familiar (8.5%); Acompañar a alguien al fútbol (2.5%); Situación competitiva del equipo (2.1%)
	NO (38.1%)	Razón no abono:	Precio del carnet (64.9%); horarios y días en que se celebran los partidos (26%); No le gusta el ambiente del estadio (prefiere tv – radio) (5,2%); Situación competitiva del equipo (3.9%); Violencia, seguridad en los estadios (0%)
CARNET DE SIMPATIZANTE	SI (18.6%)	Razón carnet:	
	NO (81.4%)	Razón no carnet:	Desconocen la existencia (39%); Inexistencia de dicho carnet en mi club (27.7%); ya soy abonado, el carnet no me aporta nada nuevo (23,7%); desconocen las ventajas (11.3%); Insuficientes ventajas (5.2%); Precio del mismo (4.3%)
ASISTENCIA	Todos los de Liga y resto de competiciones (45.5%); todos los de Liga en casa (15-20 partidos) (15%); alguna vez (0-5 partidos) (16,4%); ningún partido (8.1%); a menudo (5-10 partidos) (5,6%); casi siempre (10-15 partidos) (5.4%); solo cuando me invitan (0-5partidos) (4%);		
	Recomendaciones: buen ambiente, creación grada joven, precio de las entradas, descuentos para parados, mejora de los estadios (limpieza incluida), mayor promoción dentro de la ciudad.		
DESPLAZAMIENTOS	SI (61.5%)	Factores: Distancia hasta la ciudad (32.9%), coste del viaje (28.6%); interés del partido (19.4%); atracción de la ciudad (7,1%); existencia viaje organizado (6.6%); el partido es televisado (3.1%); posibilidad visitar amigo o familiar (2,3%)	
	NO (38.5%)		
CONTENIDO WEB OFICIAL	Contenidos más valorados, deseados	Noticias actualizadas con frecuencia (41.4%); reportajes sobre la afición (39.9%); entrevistas a jugadores (38.2%); entrevistas, charlas digitales con miembros del club/equipo (37.2%); foro, chat oficial para contactar con otros aficionados (31.7%); sorteos (29.7%); descargas para personalizar ordenador o móvil (24,7%); fotografías de los jugadores (18.5%); encuestas (17.5%); blogs (14,5%) otros (6.2%).	
REDES SOCIALES	Demandas para el perfil	Que les hagan participar en la vida diaria: encuestas, opinión, propuestas (60.4%); información actualizada (56%); sorteos (34.6%); twitcam, chat (21.6%); otros (1.6%)	
PERCEPCIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLUB	¿Se le trata bien por parte de su club? Sí (62.2%) No (37.8%)		
	ASPECTOS POSITIVOS	Abonos baratos, viajes organizados, regalos de bufandas y llaveros, descuentos desempleados, invitaciones partidos, promociones artículos, concursos y acercamiento a través de redes sociales, entrada gratis niños, etc.	
	ASPECTOS NEGATIVOS	Ofrecer entradas más baratas a final de temporada olvidando al aficionado que va cada domingo; precio abusivo de los abonos; limpieza instalaciones (WC, asientos…); no dar ventajas a aficionados antiguos; precios abusivos del bar y poca variedad de productos; criticar a la afición en los medios sin hacer autocrítica; quitar ventajas del carnet de simpatizante; no organizar viajes; desinformación	
	FORMAS DE MEJORA	Medidas que premien la fidelidad; mejor trato; ayuda para realizar tifos; dar facilidades a la hora de viajar; encuestas y más regalos, sorteos; que tengan en cuenta la opinión del aficionado; prestar más atención a la web y las redes sociales.	

(Elaboración propia, 2011)

2. TEST DE COMPROBACIÓN DE LA RESPUESTA EFECTIVA DE LOS CLUBES ANTE LA PETICIÓN DE AYUDA DE UN AFICIONADO

Para comprobar si los clubes de futbol españoles están a la escucha de sus aficionados, decidimos enviar un e-mail test, creando una dirección e-mail nueva y haciéndonos pasar por una persona a quien le gustaría regalar un abono a un familiar. Enviamos a veinte clubes el siguiente texto:

> *Buenos días,*
> *Vivo fuera de España y le quiero regalar a un familiar un abono. Me gustaría saber cuál es el proceso y si es necesario desplazarse al estadio?*
> *Muchas gracias por ayudarme con este regalo tan especial.*
> *Saludos,*
> *Nuria*

Nueve equipos no nos contestaron, lo que supone un 45% del total de peticiones enviadas. En el Anexo VII se encuentran los nombres de los clubes que contactamos y las respuestas que recibimos. En algunas respuestas, se siente que el club cuida al aficionado, se nota que son respuestas personalizadas. Las respuestas del Levante UD, del RCD Mallorca y de la Real Sociedad son las que nos parecieron las más personalizadas. Personalizar es esencial para establecer una relación cercana con los aficionados.

A través del test, nos dimos de cuenta de que todavía muchos clubes descuidan el contacto con los aficionados.

Aunque no era nuestro objetivo, las encuestas han permitido reflejar una realidad. Es difícil comprar un abono sin desplazarse al estadio, mientras que en los clubes de fútbol extranjeros, como en el LOSC Lille Metropole por ejemplo, se pueden comprar los abonos por internet.

VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN PRÁCTICA DEL PROYECTO

A raíz de las entrevistas realizadas a la mayoría de directores de marketing y de comunicación de los clubes de fútbol españoles que militaban en Primera División en la temporada 2010/2011, hemos podido entender mejor cómo se organizaban dichos departamentos y de qué medios disponen. También conocimos la visión que tienen estos clubes sobre sus aficionados, la relación hacia ellos y las necesidades y expectativas que ellos creen que los aficionados tienen.

Gracias a la entrevista realizada a Aficiones Unidas, a Manolo el del Bombo, a nuestros seguidores de Twitter y a la encuesta realizada a 490 aficionados, hemos podido entender mejor cuáles son sus necesidades y su punto de vista sobre la gestión del club y la relación afición-club.

Ante ambas observaciones, comprobamos que existen divergencias entre las expectativas de la afición y las que el club cree que tienen. Un ejemplo sería la respuesta de los directores de marketing entrevistados: "la mejor forma de fidelizar a la afición es ganar". Si bien los fichajes y la categoría en que milita el equipo pueden influir a la hora de comprar o renovar el abono, no es la única forma de fidelizar. El sentimiento, el amor por los colores del club es una variable tan fuerte que va mas allá del resultado deportivo. Las personas no suelen cambiar de club de fútbol en toda su vida; el hecho de ganar o no ganar no significa que uno deje de apoyar un equipo.

"Todo lo que hay en un club deportivo, hay que ponerlo en valor, venderlo." (Carlos Mangado, entrevista personal, 11 mayo 2011). "Los clubes ya no pueden sobrevivir con la venta de entradas o de abonos. Las necesidades económicas de un club profesional sólo se pueden cubrir con la imaginación de nuevas fórmulas de conseguir recursos atípicos." (Olabe Sánchez, 2009b: 97)

Se trata de saber cómo los clubes de fútbol pueden crear valor. "Para todo esto hay que ofrecer algo más (…), diferenciarse y ganarse la fidelidad del público". (Ramírez Perdiguero, 2006). La innovación es el camino. Sin embargo, esto "no quiere decir siempre sistemáticamente concepto, diseño o función completamente nuevos. En muchos casos, en efecto, la innovación es solo sinónimo de modificaciones o mejoras de los productos existentes." (Chavillon, 2008: 71)

Haciendo balance de todas las informaciones recopiladas, destacamos a continuación 12 propuestas que consideramos pueden potenciar la relación entre el club y los aficionados:

PROPUESTA 1: UN CRM

Un Customer Relationship Management (CRM) que permita gestionar de la mejor manera posible la relación con la afición, que permita conocer perfectamente a sus aficionados para poder poner en marcha políticas de marketing y de comunicación eficaces.

Hemos observado que una importante deficiencia es la falta de recopilación de datos sobre los aficionados a un club. En general, tienen los datos básicos, los imprescindibles para poder tener un abono (nombre, apellidos, cuenta bancaria…) pero faltan otros como por ejemplo teléfono personal, dirección de e-mail, etc, que serían muy útiles para mantener un contacto directo y más frecuente.

Campos les confiere además otra utilidad a los datos de los aficionados: "la información poseída sobre los mismos (datos sobre su nivel económico, sociocultural…) puede ser susceptible de comercialización desde el momento en que aparezcan empresas con deseos de entrar en contacto con las mismas".(Campos, 2006: 108) Por lo tanto, podríamos sacarle también una rentabilidad económica, que será mayor o menor dependiendo de los datos que ofrezcamos: nivel económico de los aficionados, características socioculturales, nivel de consumo de determinados productos y/o servicios, etc. "El interés de las empresas con ese grupo de aficionados puede ser múltiple, yendo desde operaciones de patrocinio a la venta de toda clase de productos y servicios". (ibid)

Una vez decidida la creación de esta base de datos, es conveniente tener en cuenta las siguientes recomendaciones de Mullin (1985), que se basan principalmente en "orientar" la base de datos al marketing ("*marketing-oriented*" en inglés)": " •Separar los clientes potenciales (los "prospects" en inglés), los clientes existentes y los antiguos clientes; •Concebir interfaces de fácil manejo (basadas en las peticiones) para acceder a la base; •Medir los contactos y las respuestas; •Evaluar el valor (lifetime value, LTV (...) de los clientes" (Chavillon, 2008: 30)

PROPUESTA 2: NUEVAS TECNOLOGÍAS (CÓDIGOS QR, REALIDAD AUMENTADA)

Las nuevas tecnologías son una vía, para crear valor añadido y una ventaja competitiva frente a los competidores. Para los clubes de fútbol también es esencial adaptarse para "no quedarse atrás" (Pere Jansa, Director de Área Social FC Barcelona, entrevista personal, 20 octubre 2011). Las

opciones son cada día más numerosas y los primeros que entren son los que más se beneficiarán de éstas. En este caso vamos a hablar de dos propuestas: códigos QR y realidad aumentada.

Integrando un código QR: Algunos equipos franceses ya han adoptado esta medida en las camisetas, lo cual aparte de incorporar la nuevas tecnologías al club ofreciendo una imagen de modernidad y adaptación a los nuevos tiempos, hace que se produzca un acercamiento con sus aficionados más jóvenes (normalmente los más tecnológicamente dispuestos).

← *Codigo QR creado para El Proyecto 12, enlace al perfil twitter del proyecto.*

Los aficionados podrán beneficiarse de invitaciones VIP, de descuentos en las tiendas socias del club o de informaciones exclusivas como las hojas de partidos antes de que empiecen. "Es la imaginación de los clubes, su capacidad para renovar las ofertas, las que harán de la camiseta un business interesante para ellos" indica Franck Massardier (citado en "Flashant le nouveau maillot" en *L'équipe*).

En España, por ejemplo, el FC Barcelona utiliza los códigos QR para promocionar los Barça Fans, la comunidad oficial de fans en todo el mundo. Hay carteles colocados en las instalaciones del club, en las taquillas, en las cajas de la Megastore o en la entrada del Museo.

Realidad aumentada: consiste en combinar el mundo real con el virtual mediante un proceso informático, enriqueciendo la experiencia visual y mejorando el canal de comunicación.

El Sevilla FC es el club pionero en España. Ya ha puesto en marcha la aplicación AR Sevilla FC para móviles, en la que el usuario puede interactuar y fotografiarse con jugadores o el escudo del club, vestirse con las distintas equipaciones -Liga, Copa del Rey, Europa League-, o tener en sus manos la copa de la UEFA. Estas fotografías se pueden compartir en las distintas redes sociales. (Francisco Romera, Responsable de Marketing Online, entrevista personal, 16 mayo 2011).

De nuevo, con esta tecnología las aplicaciones son infinitas, el límite es la imaginación. Por ejemplo, se podría desarrollar en una sala del museo del club y permitir a los aficionados jugar un partido con sus jugadores favoritos, impresionando así a los visitantes y haciéndoles formar parte de la acción.

PROPUESTA 3: CARNET DE SIMPATIZANTE

Crear un carnet de simpatizantes y promocionarlo en los clubes que todavía no lo tienen, es algo que consideramos básico para poder captar a un mayor número de aficionados, que quizás no estén interesados en ser abonados por diversas razones pero que son aficionados igualmente.

Además, Raúl Ciprés, ex-director de marketing del DKV Joventut nos explica su punto de vista sobre este carnet: "Sigue en marcha el carnet de simpatizante, que pretendemos sea una herramienta para luego fidelizar y convertir en abonado a una persona. Es una herramienta que sirve casi de regalo, de forma que el socio regala a un familiar el carnet de simpatizante para que venga a tres partidos." (Campos, 2006: 333). Es decir, es una opción no sólo de presente sino también de futuro.

PROPUESTA 4: PREMIAR LA FIDELIDAD (ABONOS PLURIANUALES, REGALOS)

Crear, como ya existe en algunos países extranjeros, unos abonos para unos cuantos años, 2 ó 3 años por ejemplo, para poder fidelizar a una parte de la afición, que a veces duda en comprar o no el abono; y también para premiar la fidelidad de aquéllos que no tienen ninguna duda de que serán abonados, milite en la categoría que milite su equipo. Estos carnets de abono plurianual tendrían ventajas, posibilidad de invitar una persona a un partido, descuentos con los patrocinadores...

"Otra cosa bien distinta es que dada la inconsistencia del beneficio que se le desea proporcionar al cliente-aficionado, se trate de garantizar al mismo tiempo algo cierto y tangible". (Campos, 2006: 331) En este caso, se premiaría el simple hecho de ser abonado con un regalo, para darle un valor tangible, teniendo en cuenta las características de su afición (demografía...), sus necesidades y los patrocinadores que tiene el club o futuros patrocinadores en base a una necesidad manifiesta de la afición que se haya encontrado.

Se podría por ejemplo regalar un móvil diseñado exclusivamente para el club, con contenidos personalizados: fondos de pantallas, sonidos (el himno...), creando así un intercambio entre un operador telefónico y el club. En cada recarga telefónica el club podría tener un porcentaje e incluso poder quedarse el número de teléfono de cada uno de los abonados y enviarles informaciones

personalizadas, descuentos... vía sms. Un ejemplo parecido lo encontramos en Francia, donde Sony Ericson diseñó móviles para el Stade Français.

PROPUESTA 5: INTERACTUAR CON LA AFICIÓN EN EL DÍA A DÍA

En los medios de comunicación se tiende hacia el bipartidismo, hablar siempre de los mejores clasificados en Liga, etc, etc. Entonces los niños tienden a elegir entre esos dos clubes, lo cual no es del todo malo siempre y cuando nosotros seamos los que defendamos los intereses de esos clubes, aunque también estamos corriendo el riesgo de dejar la opinión de nuestros aficionados en manos de los medios. Por tanto, seamos o no los protagonistas de la actualidad deportiva del país, debemos potenciar que nuestros seguidores estén al día del equipo, creando así más cultura de equipo y por tanto, extendiendo la afición.

En todos los casos, mantener la web oficial y los diversos canales del club (redes sociales, televisión, radio, etc) actualizados al minuto es esencial, que nuestros aficionados se enteren de lo que pasa en el club por boca de los protagonistas, no por terceros. Además de eso hay que mantener viva la ilusión del día a día, hacer al aficionado partícipe del club (una de las demandas principales que los mismos señalaron en la encuesta).

> *Si el mercado es global y muy competitivo, la comunicación de los clubes también tiene que cambiar para adaptarse a la nueva situación; no se trata de convencer a los hinchas de la ciudad para que se hagan socios y vayan al campo, ahora hay que dirigirse a todo el mundo para que compren muchas cosas, y desarrollar una imagen corporativa valorada y deseada a miles de kilómetros de distancia. (…) El mercado exige aquí también creatividad para comunicarse con esos públicos, a través de una página web, del canal de televisión (…) o de campañas (…) originales (…)* (Ramírez Perdiguero, 2006)

Al margen de las propuestas de nuevos contenidos más dinámicos y participativos, tenemos tres sugerencias dirigidas a distintos sectores de nuestra afición:

- "En tus zapatos" crear un evento que le permita a un aficionado del club el ser "presidente por un día" o "director deportivo por un día" o "entrenador por un día" o "jugador"… El objetivo además de dinamizar nuestra presencia es el permitir al aficionado que esté más cerca del club, que entienda las dificultades que a veces tiene el estar en uno de esos cargos, que se ponga en "su piel"

y que lo haga desde un modo lúdico y compartiéndolo con el resto de aficionados a través de las redes sociales. Después de esta experiencia, el aficionado ya no se mostrará tan crítico en algunos aspectos pues ha visto con sus propios ojos que no todo es tan fácil como parece, y además se sentirá orgulloso por haber sido un privilegiado, el afortunado en acompañar a una persona del club durante un día entero.

- "Tu opinión importa": organizar cada tres meses un encuentro entre el club y abonados o aficionados (según se considere) para que éstos puedan expresarse, sentirse más cerca del club y de sus dirigentes, y sobre todo sentir que les escuchan. Se escogerían los abonados aleatoriamente e incluso alguna de la plazas se podrían otorgar mediante la realización de un sorteo o apuntándose a un apartado específico en la web. Después del encuentro es muy importante obsequiar con algún pequeño detalle a las personas que han asistido al mismo, y que han dedicado parte de su tiempo para hacer que el club mejore.

Además de estos encuentros presenciales, otro modo de dar la palabra al aficionado es mediante la realización de encuestas a través de internet. De este modo se da la oportunidad de expresarse a todos los aficionados, también a aquellos que no viven en la misma ciudad del club o que incluso residen fuera de España. Se podría valorar también el enviar la encuesta por vía postal para las personas que no disponen de internet.

- "Jugamos/crecemos juntos" Crear una mascota para que los más pequeños quieran acompañar a sus padres al partido y que se convierta en un hábito familiar el ir cada fin de semana al estadio. Posibilidad antes o después del partido de hacerse una foto con la mascota, y de realizar otras actividades familiares, tipo los eventos de de vez en cuando realiza el Levante UD en días de partido (Ejs. que los niños pinten un dibujo y lo cuelguen en el vestuario, que hagan recetas inspiradas en el equipo, pequeñas obras de teatro o juegos, etc, etc.) En todos estos actos estaría presente la mascota, la cual también permitiría crear nuevos productos de merchandising como las mochilas o los estuches para ir a la escuela, los cuales estarían presentes en la vida diaria de los aficionados.

PROPUESTA 6: GRADAS PERSONALIZADAS

Queremos que cuando el aficionado acuda al campo se sienta como en su casa, pues al fin y al cabo, cuando habla de su equipo de fútbol lo hace como algo propio. Es por ello, que consideramos esencial para la satisfacción de todos nuestros aficionados el adecuar las gradas a las necesidades que cada colectivo tenga.

"El servicio deportivo tiene una dimensión ambiental. La satisfacción del consumidor deportivo y su placer pueden ser influenciados muy poderosamente por el entorno." (Kotler y Dubois citados en Chavillon, 2008) Por ello resulta esencial hacer del estadio un lugar accesible, agradable, donde los aficionados disfruten de los partidos con buen ambiente y comodidades, el cual fue uno de los factores que los encuestados señalaron como influyente a la hora de comprar el abono o de ir a ver un partido en el estadio.

Crear gradas de animación para los jóvenes, que aumentarán el porcentaje de jóvenes en la masa social y harán que el equipo se sienta más respaldado por su público. La animación de este sector contagiará el buen humor al resto del estadio y dará otro colorido a la grada. Se podría además crear un producto de *merchandising* especialmente dirigido a los jóvenes o a un sector determinado de la afición, tal como lo hizo el Real Zaragoza con las bufandas para las chicas.

Otra personalización que no debería faltar en las gradas de cualquier estadio de fútbol es el referido a la accesibilidad. ¡Ser un club para todos los públicos, pero de verdad! debería ser la premisa básica de cualquier estadio. Las gradas estarían adaptadas a personas de movilidad reducida (personas en silla de ruedas, aficionados de la Tercera Edad con problemas de movilidad, discapacitados físicos, etc.), y a otras personas con otra discapacidad pero que sienten igualmente los colores de su club. Sirva como ejemplo de este último el sector que el Levante UD ha dedicado a los discapacitados visuales, en el cual cuentan con enchufes donde pueden conectar su radio y un acceso fácil desde el exterior.

PROPUESTA7: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Según la Comisión Europea, la responsabilidad social de las empresas (RSE) se define como "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y

medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores". En los clubes de futbol, muchas veces, estas políticas son desarrolladas por la fundación del club.

Hacer un calendario con los jugadores posando con distintos personas que luchen por una causa particular, colocar huchas en el estadio para hacer una recolecta para una ONG, visitar niños hospitalizados… Estos ejemplos son comunes en la vida diaria de cualquier club y así debe seguir siendo. Estos eventos típicos se pueden actualizar para que la afición también sea parte protagonista de ellos. Por ejemplo, posando con sus jugadores favoritos en el calendario cuyos beneficios van a parar a una ONG o asociación benéfica, o dejando que sean ellos los que aporten las ideas para destinar un dinero "x", haciendo un concurso que relacione sus ONGs con los valores que transmite el equipo, etc, etc. El ganador de ese concurso, podrá hacerse una foto con el primer equipo llevando una camiseta del club firmada por todos los jugadores. Lograremos así que los aficionados se sientan así más partícipes en la vida del club y se sensibilizen más con la RSC.

PROPUESTA 8: REDES SOCIALES (FOURSQUARE, TWITTER, FACEBOOK)

El objetivo de esta propuesta es el tener más presencia online y premiar a aquellos aficionados que nos ayuden a ampliar dicha presencia.

En el caso de Foursquare, premiaremos a los abonados que asistan a un partido y que hagan check-in en nuestro estadio. Dependiendo de la política del club, elegiremos una fórmula u otra para premiar dicha asistencia, por ejemplo, descuento o consumición gratis en el descanso para el que sea el "alcalde" o para el primero que haga check-in en el evento temporal del partido; regalar un producto de *merchandising* a aquel que dé el mejor tip, etc, etc.

Y siempre teniendo en mente a las personas que no se pueden desplazar, también se recompensará al twittero más activo o al que publique el mejor tweet referente al partido de día, ya que serán estos los que nos ayudarán a que en el mundo twitter nuestra presencia sea cada vez más importante.

Respecto a Facebook, también habrá que estudiar la estrategia que queremos que nuestro club tenga, y por ejemplo realizar concursos para elegir la mejor pancarta, promociones de artículos de *merchandising*, sorteos de entradas para asistir a un partido, etc.

PROPUESTA 9: FACILITAR ASISTENCIA AL ESTADIO Y DESPLAZAMIENTOS

La afición es el jugador número 12 y una forma del club para agradecer su presencia, es el facilitar su desplazamiento al estadio, tanto cuando el equipo juega fuera de casa como cuando lo hace en su propio estadio (hay aficionados de un club que viven fuera de la ciudad donde se encuentra su estadio). Dependiendo del objetivo se pueden crear distintos paquetes de transporte + partido o transporte + hotel + partido, o simplemente favorecer a nuestros abonados con descuentos en compañías que son nuestros partners.

Se podría incluso crear un carnet especial para los que viven fuera (en otra ciudad de España o en el extranjero). Sería un carnet distinto del carnet de simpatizantes y daría la posibilidad de ver tres partidos al año con vuelo y hotel incluido en el paquete. Para realizar estas acciones que incluyen alojamiento y transporte, lo ideal sería conseguir que una empresa del sector turístico patrocinara a nuestro club, que se convirtiera en nuestro partner.

PROPUESTA 10: RECORDANDO FECHAS ESPECIALES

A todos nos gusta que nos feliciten el día del cumpleaños, y más aun si es el club de tus amores. Esta propuesta pretende que todos los abonados y simpatizantes del club reciban una felicitación (via sms, email, etc) y que además una vez al mes, se realice un sorteo en el cual participen las personas que van a cumplir años al mes siguiente. El ganador tendrá la posibilidad de visitar al equipo mientras entrena y hacerse fotos con sus jugadores favoritos, quienes le desearán en persona un muy feliz cumpleaños. Es un detalle fácil de realizar, ya que las felicitaciones, aunque personalizadas se harán de forma automática, y el sorteo no supone ningún coste para el club, pero será un recuerdo que el ganador no olvidará y que nos puede servir también para crear contenido en nuestros canales de comunicación (redes sociales, reportaje para televisión o radio online, etc).

PROPUESTA 11: MIMAR AL NÚCLEO DURO DE LA AFICIÓN, NUESTROS MAYORES

Cuando nos reunimos con los clubes, notamos que su target principal era la juventud y una de sus prioridades constituir una masa social joven. Sin embargo no podemos quitar importancia a otra

franja de aficionados, los mayores de 60 años. Forman parte del núcleo duro del club (socios de plata y de oro) han acompañado a su equipo en los buenos y malos momentos durante tantos años.

Organizar viajes: para que puedan acompañar a su equipo. Crear un pack especialmente para ellos con autobús + hotel + entrada. El viaje estaría totalmente organizado con una persona que les acompañe y que les guíe a lo largo del recorrido. El viaje podría iniciarse un día antes del partido para que visiten la ciudad y que puedan ver el entreno. Para premiar su fidelidad el precio de los viaje tendría bonificaciones dependiendo de los años que lleven siendo abonados del club.

Organizar eventos antes de los partidos: paellas, partido de cartas...

PROPUESTA 12: LA ZONA 12

Crear la Zona 12, una zona de ocio exclusivamente reservada a la afición, poniendo a disposición de la misma los locales no utilizados del estadio. ¿Cuáles serían sus funciones?

Los días de partido, los aficionados que no hayan podido conseguir entradas podrán comprar un ticket-bono (5 euros) que les dará la posibilidad de ver el partido con el ambiente del estadio aunque no estén en las gradas. Esta entrada incluye una bebida y un descuento en la tienda. Los días en los que el equipo juega fuera, los aficionados que no puedan viajar podrían también reunirse allí para ver juntos el partido. Es una fuente más de ingreso para el club (precio de la entrada + bar + tienda) pero sobretodo una vía de fomentar un sentimiento de pertenencia a un grupo.

El estadio es un espacio infrautilizado la mayor parte de los días del año. Para esos días en que no haya partidos, la Zona 12 será el lugar donde se reúnan los aficionados para participar en otras actividades no directamente relacionadas con su equipo pero sí con la cultura en torno al mismo. Algunos ejemplos de estos eventos son concurso de dibujos para los más jóvenes, competiciones de playstation, reunión entre peñas, comidas... Será un lugar de reunión para los aficionados, el lugar destinado a ellos, una forma de crear un sentimiento.

En ambos casos, se podría plantear el dar acceso a esta zona con el carnet de simpatizante, como otra medida para favorecer a esos aficionados, dándoles por ejemplo un 50% en el precio del ticket-bono con el que ven los partidos.

BIBLIOGRAAFÍA

LIBROS

Campos López, C. (2006), *Estrategias de Saneamiento en el Deporte Profesional*. Wanceulen Editorial Deportiva, S.L., España.

Lendrevie J. y Lindon, D., (2000) *Mercator®*. Sexta edición, Editions Dalloz. Paris.

Morris D. (1981) *The Soccer Tribe*. Jonathan Cape, London.

Roberts, K., (2005) *El futuro más allá de las marcas Lovemarks*. Edición Urano. S.A. Barcelona.

ARTICULO EN INTERNET

Arceo, A. (2007) "El fútbol y las relaciones públicas en España" en *Chasqui* [en línea], No. 98, Junio 2007, disponible en: http://chasqui.comunica.org/content/view/139/61/ [accesado el 6 de junio de 2011]

Castañón Rodriguez, J. (2007) "Mujer, idioma y fútbol en España (1904-2004)" en *EF Deportes.com* [en línea] Año 12, No. 107, Abril 2007, disponible en: http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2699105 [accesado el 6 de junio de 2011]

Dosal Ulloa, R. (2006) "El fútbol: un juego de identidad" en *EF Deportes.com* [en línea] No. 10. Enero de 2006, disponible en: http://www.efdeportes.com/efd92/ident.htm [accesado el 6 de junio de 2011]

F. de la Cruz, J. (2011) "I Estudio "Social Media en los clubes de fútbol españoles" en *Marketing & deporte.com* [en línea], mes, disponible en: www.marketing ydeporte.com/ [accesado el 27 de julio de 2011]

Ginesta, X. y Ordeix, E. (2011) "Fundaciones y deporte: cómo el fútbol profesional catalán comunica su Responsabilidad Social Corporativa" [en línea] disponible en: http://www.aeic2010malaga.org/upload/ok/230.pdf [accesado el 20 de junio de 2011]

Gómez, S. y Opazo, M. (2008) "Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite" en IESE Business School - Universidad de Navarra [en línea] DI No. 705, Septiembre 2007, Rev 2/2008, disponible en: http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0705.pdf [accesado el 20 de junio de 2011]

González Ramallal, M. (2003) "La configuración del fútbol español como deporte espectáculo" en *EF Deportes.com* [en línea] Año 9 No. 66 Noviembre 2003, disponible en: http://www.efdeportes.com/efd66/espect.htm [accesado el 20 de junio de 2011]

IAB (2011) "Liga De Fútbol Profesional en redes sociales" [en línea] [accesado el 28 de julio de 2011]

Ramírez Perdiguero, J. (2006) "Innovación y marketing deportivo: la creatividad" en *Icono 14* [en línea], No. 6, Diciembre 2006, Madrid, disponible en: http://www.icono14.net/revista/num6/articulos/articulo%20javier/javier%20ramirez.pdf [accesado el 6 de junio de 2011]

L, J.B. (2011) "Flashant le nouveau maillot" en *L'équipe* [en línea] disponible en: http://www.lequipe.fr/Football/breves2011/20110428_104751_flashant-le-nouveau-maillot.html [accesado el 12 de agosto de 2011]

Rodelo Pérez, J.M. y Armienta, W. A. "El escuadrón aurinegro: identidad y representación en una barra de fútbol (Equipo Dorados de Sinaloa)" en *Razón y Palabra* [en línea] No. 69, disponible en: http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3102035&orden=229906&info=link [accesado el 20 de junio de 2011]

Sabater Fernández, C. (2007) "Nuevas claves para el estudio de la violencia en torno al deporte" en *Wanceulen EF Digital* [en línea] Numero 3 Mayo de 2007, disponible en:http://www.wanceulen.com/revista/PDF/n3/Nuevas_claves_estudio_violencia.pdf [accesado el 4 de agosto de 2011]

ARTICULO DE REVISTA QUE ES FISICA

Arnaiz, L. (2011) "El fútbol es pasional. Como el amor." [versión electrónica] en *Revista de la RFEF* Año XVI, No. 143, Mayo 2011, pp. 46-52

Beech, J.; Chadwick, S. y Tapp, A. (2000) "Emerging trends in the use of Internet – lessons from the football sector" [versión electrónica] en *Qualitative Market Research.* Volumen 3, número 1, pp. 38-46.

Dionisio, P. Leal, C. y Mautinho L. (2008) "Fandom affiliation and tribal behaviour: a sports marketing application" [versión electrónica] en *Qualitative Market Research: An International Journal*. Vol. 11, No. 1, pp. 17-39

Ferrand, A. y Pages, M. (1999) "Image management in sport organisations: the creation of value" [versión electrónica] en *European Journal of Marketing.* Vol. 33, No. 3/4, pp. 387-402

Ginesta Portet, X. (2007) "Nuevas tecnologías y fútbol: ¿consumo compulsivo e individualización?" en *Esporte e Sociedade* [en línea], Año 2, No. 5, Marzo 2007/Junio 2007, disponible en:

Ginesta Portet, X. (2010) "Los medios propios de los clubes de fútbol españoles. De la revista oficial a los canales de TDT." [versión electrónica] en *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*. No. 16, pp. 145-166.

Llopis Goig, R. (2006) "Clubes y selecciones nacionales de fútbol – La dimensión etnoterritorial del fútbol español" [versión electrónica] en *Revista Internacional de Sociología (RIS)* Vol. LXIV No. 45, Septiembre-Diciembre 2006, pp. 37-66

Olabe Sánchez, F. (2009a) "La comunicación no convencional en los clubes de fútbol" [versión electrónica] en *Pensar la publicidad*. Vol III, No. 1, pp. 121-138.

Olabe Sánchez, F. (2009b) "La gestión de la comunicación corporativa en los clubes profesionales en España" [versión electrónica] en *Observatorio (OBS*) Journal*. No. 10, pp. 92-101

Richardson, B. y O'Dwyer E. (2003) "Football supporters and football team brands: a study in consumer brand loyalty" [versión electrónica] en *Irish Marketing Review* Vol. 16, No. 1, pp. 43-53

Richardson, B. y O'Dwyer E. (2003) "Football supporters and football team brands: a study in consumer brand loyalty" [versión electrónica] en *Irish Marketing Review* Vol. 16, No. 1, pp. 43-53

Tapp, A. y Clowes, J. (2002) "From "carefree casuals" to "professional wanderers" – Segmentation possibilities for football supporters" [versión electrónica] en *European Journal of Marketing* Vol. 36, No. 11/12, pp. 1248-1269

Torregrosa, M. y Cruz, J. (2009) "Entusiastas, aficionados y espectadores: sus valores, motivaciones y compromiso" [versión electrónica] en *CCD 12* Año 5, Vol. 4, pp. 149-157

OTRAS WEBS

Athletic Club (2011) http://www.athletic-club.net/

Atlético de Madrid (2011) http://clubatleticodemadrid.com/en/index.asp

C.A. Osasuna (2011) http://www.osasuna.es/

F.C. Barcelona (2011) http://www.fcbarcelona.com/web/english/

Getafe CF (2011) http://www.getafecf.com/

Hércules CF (2011) http://www.herculescf.es/

Levante UD (2011) http://www.levanteud.com/

Lovemarks (2011) http://www.lovemarks.com/

Málaga CF (2011) http://www.malagacf.com/es

R.C. Deportivo de la Coruña (2011) http://www.canaldeportivo.com/

R.C.D. Espanyol (2011) http://www.rcdespanyol.com/principal.php?idioma=2

R.C.D. Mallorca (2011) http://www.rcdmallorca.es/principal_new.php

Real Madrid (2011) http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/en/Home.htm

Real Racing Club (2011) http://www.realracingclub.es/

Real Sociedad de Futbol (2011) http://www.realsociedad.com/caste/home/real.asp

Real Sporting de Gijon (2011) http://www.realsporting.com/

Real Zaragoza(2011) http://www.realzaragoza.com/

Sevilla FC (2011) http://sevillafc.es/nuevaweb/

U.D. Almería (2011) http://www.udalmeriasad.com/uda/

Valencia CF (2011) http://www.valenciacf.com/es/Home/index.html

Villarreal CF (2011) http://www.villarrealcf.es/precarga_n.php

ANEXO I: LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS Y MAPA CIUDADES VISITADAS

Clubes de Primera División entrevistados (temporada 2010/2011):

Clubes	Fecha	Personas entrevistadas	Cargo
Getafe CF	06/05/2011	José Antonio Cuetara	Director de Marketing
Real Zaragoza	10/05/2011	Conrado Molina Boloix	Responsable Comercial y de Marketing
CA Osasuna	11/05/2011	Carlos Mangado	Director de Marketing
RCD Espanyol	12/05/2011	Xavi Salvatella Mestres Raúl Ciprés Díaz	Director de comunicación Director de marketing
Levante UD	13/05/2011	Javier Vich Alberto Gil Irun	Director de Organización y Gestión Director de Comunicación y Relaciones Externas
Sevilla FC	16/05/2011	Francisco M. Romera Ruiz	Marketing
Real Sporting de Gijón	17/05/2011	Carlos Barcia	Secretario General
Racing Real Club	09/06/2011	Alberto Aparicio	Director de Comunicación Director de Marketing
Real Madrid	16/06/2011	Lorenzo Perales	Director de Patrocinio y Publicidad
FC Barcelona	20/10/2011	Pere Jansa	Director Área Social
Hércules CF	Encuesta Survey Monkey	Noelia	
RCD Mallorca	Por teléfono	Victor Varela Ruiz	Comunicación
Deportivo de la Coruña	Por teléfono	Pablo Pereiro	Director Comercial

Otras personas entrevistadas:

Personas entrevistadas	Fecha	Organización	Cargo
Javier de La Chica	07/06/2011	LFP	Director Desarrollo Corporativo
José Maria Suarez Braña	17/05/2011	AFEPE (Aficiones Unidas)	Presidente
Carlos Campos		On Managing Sport	
Manolo el del Bombo	40676	Aficionado más conocido de la Selección Española	

ANEXO II: BASES DEL SORTEO

Bases del sorteo de una camiseta firmada por el jugador de la Seleccion Española que elijas

1. Para participar en el sorteo es necesario contestar a las preguntas de la encuesta online dirigida a los aficionados al fútbol, la cual está alojada en la siguiente dirección web:

   https://www.surveymonkey.com/s/Encuesta_Aficionados
2. Es requisito indispensable rellenar las últimas casillas con el nombre, D.N.I. y la dirección de e-mail del participante (pues será el modo de contactar con el ganador una vez celebrado el sorteo).
3. Solo es válida una participación por persona. Si se detecta que una misma persona ha rellenado la encuesta más de una vez, se invalidará su participación en el sorteo.
4. El plazo para contestar la encuesta comienza a las 21 h. del día 11 de agosto de 2011 y termina a las 9 h del día 14 de agosto.
5. El premio será una camiseta de El Proyecto 12 firmada por el jugador de la Selección Española absoluta de fútbol que el ganador elija entre los convocados para el partido de calificación para UEFA-EURO 2012 que se jugará en Logroño el día 6 de septiembre de 2011 a las 22 h.
6. Los datos obtenidos tan solo serán utilizados con fines académicos para este estudio; y los datos personales (nombre, D.N.I., e-mails) recopilados con motivo de la participación en el sorteo serán eliminados después de haber contactado satisfactoriamente con el ganador.
7. El sorteo se realizará el día 23 de agosto de 2011 a las 21 h.
8. A la hora de realizar el sorteo, se sacarán 3 participantes, siendo el primero, el ganador del sorteo y quedando los 2 restantes en reserva.
9. Si el ganador no responde al email pasadas 48 horas, se procederá a contactar con la siguiente persona en reserva, siempre via e-mail.
10. Cualquier duda en la interpretación de las presentes bases será resuelta por la organización del sorteo (elproyecto12@gmail.com).
11. La participación en el sorteo implica la aceptación de todas y cada una de las normas anteriores.

Bases sorteo firmada campeones de Europa sub-21

1. Para participar en el sorteo hay que seguir los siguientes

   a. Ser seguidor de @elproyecto12 en Twitter.

   b. Publicar un tweet que cumpla las siguientes condiciones: Tiene que incluir las siguientes

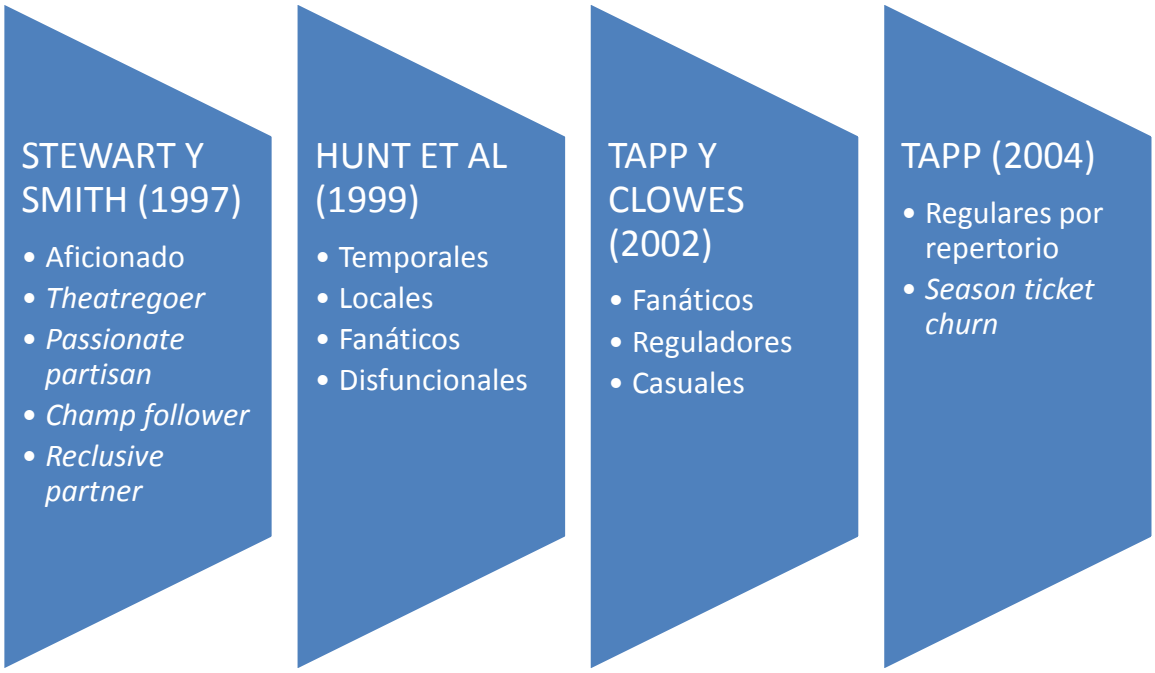
1) una mención a @elproyecto12; 2) el link a la encuesta del sorteo de la camiseta de España "http://svy.mk/n46cp4" indicando que se ha rellenado dicha encuesta 3) #quierocamiseta c. Contestar a las preguntas de la encuesta online dirigida a los aficionados al fútbol, la cual está alojada en la siguiente dirección web:

   https://www.surveymonkey.com/s/Encuesta_Aficionados

2. Es requisito indispensable rellenar las últimas casillas con el nombre, D.N.I., usuario de Twitter y la dirección de e-mail del participante (pues será el modo de contactar con el ganador una vez celebrado el sorteo).
3. Solo es válida una participación por persona en la encuesta, pero se pueden publicar tantos tweet como se desee para ganar la camiseta firmada por los jugadores de la sub-21.
4. El plazo para contestar la encuesta comienza a las 21 h. del día 11 de agosto de 2011 y termina a las 9 h del día 14 de agosto.
5. El premio será una camiseta de El Proyecto 12 firmada por todos los jugadores de la Selección española sub-21, que se proclamaron recientemente ganadores del Europeo sub-21.
6. Los datos obtenidos tan solo serán utilizados con fines académicos para este estudio; y los datos personales (nombre, D.N.I., e-mails) recopilados con motivo de la participación en el sorteo serán eliminados después de haber contactado satisfactoriamente con el ganador.
7. El sorteo se realizará el día 23 de agosto de 2011 a las 21.30 h.
8. A la hora de realizar el sorteo, se sacarán 3 usuarios de Twitter, siendo el primero, el ganador del sorteo y quedando los 2 restantes en reserva.
9. Si el ganador no responde al mensaje privado pasadas 48 horas, se procederá a contactar con la siguiente persona en reserva.
10. Cualquier duda en la interpretación de las presentes bases será resuelta por la organización del sorteo (elproyecto12@gmail.com).
11. La participación en el sorteo implica la aceptación de todas y cada una de las normas anteriores.

ANEXO III: REVISIÓN DE LA CLASIFICACIÓN DE AFICIONADOS SEGÚN SU NIVEL DE COMPROMISO

Dionisio, Leal y Mautinho (2008: 19) nos recuerdan además algunos ejemplos de clasificaciones realizadas por otros autores atendiendo a este criterio.

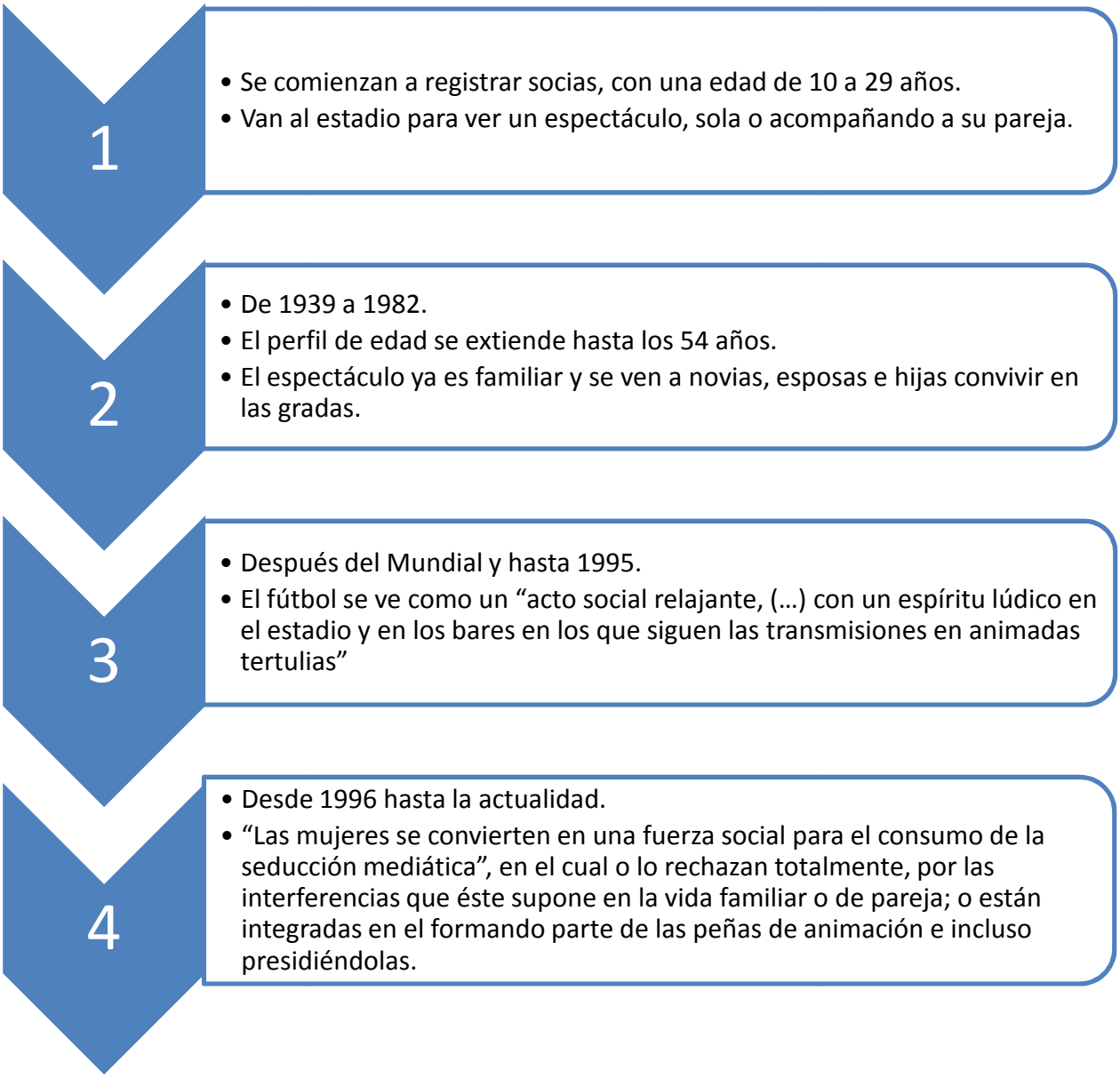


(Elaboración propia, 2011)

Lo que está claro es que "cada equipo de fútbol posee valores específicos. (…) La afiliación, preferencia o gusto de una persona hacia un equipo no es casual (…) [y] por supuesto, no todos los aficionados que le van a un equipo, se relacionan de la misma forma" (Rodelo Pérez y Armienta)

ANEXO IV: EVOLUCIÓN DEL PAPEL DE LA MUJER COMO AFICIONADA. ETAPAS SEGÚN CASTAÑÓN RODRÍGUEZ (2007)

Según Castañón Rodríguez (2007) el papel de la mujer aficionada en el fútbol se puede dividir en cuatro etapas:



(Elaboración propia, 2011)

ANEXO V: LOVEMARKS

Las Lovemarks® es un concepto desarrollado por Kevin Roberts, presidente de Saatchi&Saatchi. Kevin Roberts ha creado una página web http://www.lovemarks.com, donde se pueden valorar las marcas. Pone de manifiesto que existen marcas que lograron ser Lovemarks® y por las que los consumidores sienten un amor pasional. Según Kevin Roberts, "Solo la pasión tiene el poder de otorgar a la relación intensidad para sobrevivir en los buenos y malos tiempos". (Roberts, 2005: 142)

A continuación algunas citas de aficionados que describen su club como Lovemark®:

Amo realmente al FC Barcelona. No me importa si marca muchos goles o si ganan o no muchas competiciones, siempre les apoyaré. No solo tienen buenos jugadores con buenas habilidades individuales, también demuestran el poder del trabajo de equipo. Como un equipo, tienen buenos actitudes y personalidades, y a pesar de que no hayan ganado muchos títulos, son siempre humildes y no son arrogantes, siguen intentando mejorar. Siempre deseé que el Barça fuera un buen equipo y que lograran ganar todas las competiciones. Siempre voy a apoyarles." Shera, Indonesia - 28 March 2010

"El mejor entre los mejores, The Strongest no es solo un club de fútbol, es una forma de vida, que nos da pasión." Fernando, Botswana - 06 October 2005

Soy socio y siempre que puedo voy al campo. Me salto cenas y veladas románticas con la novia. Me apasiona ir cada quince días al estadio, el ritual, el ambiente, la emoción y los sentimientos que se desbordan cuando juegan bien. Como el ying y el yang, también tengo una anti-Lovemark: evidentemente, el Real Madrid. Disfruto viendo como pierde y como juega mal...curiosa manera de reafirmar mi Lovemark... (Un ejecutivo español citado en Roberts, 2005: 5)

(...) Además del equipo nacional de mi país, para mí solo existe otro que sea una Lovemark como una catedral: el Real Madrid. Asistir a un partido donde vaya un solo aficionado del Real Madrid es asistir a un espectáculo de puro Amor. Los españoles tienen Misterio, Sensualidad e Intimidad para dar y regalar, se lo demuestran a este mágico equipo cada vez que juegan. Da gusto ver un Amor así. (KR), Roberts, 2005: 5)

Ejemplo de una publicidad emotiva, Cruzcampo

ANEXO VI: TABLA COMPARATIVA WEBS DE EQUIPOS ESPAÑOLES EN PRIMERA DIVISIÓN TEMPORADA 2010/2011

			At. de Madrid	Athletic Club	C.A. Osasuna	F.C. Barcelona	Getafe C.F.	Hércules C.F.	Levante U.D.	Málaga C.F.	R.C. Deportivo	R.C.D. Espanyol	R.C.D. Mallorca	Real Madrid C.F.	Real Racing Club	Real S. de Gijón	Real Sociedad	Real Zaragoza CD	Sevilla F.C.	U.D. Almería	Valencia C.F.	Villareal C.F.
INFORMACIÓN	RSS					√	√			√		√		√							√	
	Noticias		√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√					√	√
	Entrevistas o reportajes		√	√	√	√	√	√		√		√	√	√	√					√	√	√
	Clasificaciones						√			√							√				√	√
	Estadísticas						√															√
MEDIOS PROPIOS	Radio								-	√								√	√	-		
	Televisión			√		√			√	√	√			√		√		√	√	√		√
	Canal YouTube					√		√	√	√		√		√								
	Hemeroteca			√	√	√						√		√	√		√					√
	Revista		√	√	√			√	-	√	√			√	√	√		√		-	√	√
	Servicios a móviles					√				√				√							√	
AFICIÓN	Abonado	Precio abono	√	√		√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√				√	
		Área privada	√	√	√	√					√			√							√	
	Simpatiz	Info carnet		√		√						√				√	√	√				
	Peñas	Listado	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√		√	√
		Cómo crear		√	√	√		√		√	√			√			√					
SERVICIOS INTERACT.	Chats			√							√											
	Foros						√			√	√			√								
	Concursos											√		√								
	Encuestas			√	√	√	√				√				√						√	√
	Redes sociales		√	√	√	√		√	√		√	√	√	√		√	√	√		√	√	√
OTROS	Juegos											√		√								
	Tienda online		√	√	√	√			-	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
	Entradas online		√			√	√		-	√	√	√	√	√	√		√		√	√	√	√
	Downloads		√		√	√	√				√	√			√	√			√		√	

ANEXO VII: TWITTER Y BLOG “EL PROYECTO 12”

Codigo QR del Proyecto 12, enlace al perfil twitter @elproyecto12

Twitter @elproyecto12

El blog: http://elproyecto12.blogspot.com/

ANEXO VIII: ENCUESTA A LOS AFICIONADOS INDIVIDUALES. CUESTIONARIO

1.

Bienvenido a la encuesta dirigida a los aficionados de fútbol de España, que se enmarca dentro de nuestro estudio "¿Cómo mejorar las relaciones entre un club de fútbol profesional y su afición?", el cual conocemos con el nombre de "El Proyecto 12" y que realizamos como parte final del programa FIFA-CIES, RFEF, URJC.

Agradecemos su tiempo al contestar estas preguntas, que nos serán de invaluable valor a la hora de elaborar nuestro estudio.

Si tiene cualquier duda, puede contactarnos en elproyecto12@gmail.com o través de Twitter (@elproyecto12)

2. Perfil del aficionado al fútbol

***Señale su género:**

- ◯ Hombre.
- ◯ Mujer.

***Indique su edad:**

◯ <15 años ◯ 15-25 años ◯ 26-30 años ◯ 30-45 años ◯ 45-65 años ◯ +65 años

Elija en la siguiente lista su lugar de residencia:

Extranjero (especifique)

Indique a continuación su nacionalidad:

***¿Cuál es su equipo de fútbol favorito? Seleccionelo en la siguiente lista de equipos de Primera y Segunda División.**

3. Abonados/Simpatizantes

¿Es abonado de su equipo?

- ◯ Sí.
- ◯ No.

En caso afirmativo, indique: ¿qué es lo que le motivó a hacerse abonado?

- ◯ Acompañar a alguien al fútbol
- ◯ Alentar y ayudar al equipo
- ◯ Identificación con los valores del club
- ◯ Situación competitiva del equipo
- ◯ Tradición familiar

Ninguna de las anteriores /Otra (especifique)

Si no es abonado, ¿cuál fue la razón por la cual no se hizo abonado?

- ◯ Horario y día en que se celebran los partidos
- ◯ No le gusta el ambiente del estadio (prefiere verlo televisado o escucharlo por la radio)
- ◯ Precio del carnet
- ◯ Situación competitiva del equipo
- ◯ Violencia, seguridad en los estadios

Ninguna de las anteriores - Otra (especifique)

¿Posee el carnet de simpatizante de su club?

- ◯ Sí
- ◯ No

En caso de no tener dicho carnet de simpatizante, indique los motivos:

- ☐ Desconocimiento de la existencia del carnet de simpatizante
- ☐ Desconocimiento de las ventajas que éste supone
- ☐ Inexistencia de dicho carnet en mi club
- ☐ Insuficientes ventajas
- ☐ Precio del mismo
- ☐ Ya soy abonado al club, por tanto el carnet de simpatizante no me aporta ventajas nuevas

Otro (especifique)

4. Partidos

Indique aproximadamente el número de partidos "en vivo" que ve a lo largo de toda la temporada

- ◯ Ninguno (0 partido)
- ◯ Sólo cuando me invitan (0-5 partidos)
- ◯ Alguna vez (0-5 partidos)
- ◯ A menudo (5-10 partidos)
- ◯ Casi siempre (10-15 partidos)
- ◯ Todos los de Liga que mi equipo juega en casa (15-20 partidos)
- ◯ Todos los de Liga y resto de competiciones que mi equipo juega en casa (Copa del Rey, Champions League, Europa League...) (> 20 partidos)

¿Qué le recomendaría a su club para que fuera más gente al estadio?

¿Se desplaza a otras ciudades para ver a su equipo jugar?

- ◯ Sí
- ◯ No

¿Qué factores influyen a la hora de decidir si viajar a otra ciudad para ver jugar a su equipo?

- ◯ Atracción de la ciudad donde se disputa el encuentro (en términos turísticos)
- ◯ Coste del viaje
- ◯ Distancia hasta la ciudad donde se disputa el encuentro Política de precios de las entradas
- ◯ El partido es televisado.
- ◯ Existencia de viaje organizado por una agencia con todo incluido: transporte + entrada + hotel (en su caso).
- ◯ Interés del partido
- ◯ Posibilidad de visitar a un amigo o familiar

Otros (especifique)

5. Comunicación

¿Considera que su club trata bien al aficionado?

- ◯ Sí
- ◯ No

Detalla brevemente

¿Qué contenido es el que más le gusta o el que le gustaría que estuviera en la web oficial de su club?

- ☐ Blogs
- ☐ Descargas para personalizar tu ordenador o tu móvil
- ☐ Encuestas
- ☐ Entrevistas a jugadores
- ☐ Entrevistas, charlas digitales con miembros del club/equipo
- ☐ Foro, chat oficial para poder estar en contacto con otros aficionados
- ☐ Fotografías de los jugadores
- ☐ Noticias actualizadas con más frecuencia
- ☐ Otros
- ☐ Reportajes sobre la afición
- ☐ Sorteos

Otro (especifique):

¿Qué contenidos le gustaría que su club tuviera en sus perfiles de redes sociales?

- ☐ Información actualizada
- ☐ Sorteos
- ☐ Twitcam, chats,
- ☐ Que te hagan participar (encuestas, opinión, propuestas...) a la vida del club a través de las redes sociales
- ☐ Otros

Si Otros, especifica

¿Qué tendría que hacer su club para mejorar la relación con la afición?

6. GRACIAS

¡Muchas gracias por su inestimable colaboración!

Si desea participar en el sorteo de una camiseta 12 firmada por tu jugador favorito de la Seleccion Española*, indique su nombre, DNI y dirección de e-mail a continuación:**

Nombre:

DNI:

E-mail:

Gracias de nuevo por su colaboración.
Si desea consultar las bases del sorteo, haga click en el siguiente enlace: http://elproyecto12.blogspot.com

Estamos a su disposición en elproyecto12@gmail.com

* Bases del sorteo disponibles en http://elproyecto12.blogspot.com/2011/08/bases-del-sorteo-de-una-camiseta.html

**En función de lo establecido en la Ley Orgánica 15/1999, 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal, El Proyecto 12 le informa de que sus datos serán incluidos en una base de datos de titularidad propia, garantizando la confidencialidad absoluta de todos los datos.

El participante autoriza el tratamiento automatizado de sus datos y su cesión al Proyecto 12, los cuales sólo se utilizarán con motivo de su participación en el sorteo y hasta que se contacte satisfactoriamente con el ganador. Se le informa de la posibilidad de ejercer su derecho de acceso, rectificación, cancelación y oposición, mediante el envío de una comunicación escrita mandando un e-mail a la dirección elproyecto12@gmail.com y será eliminado de la lista automáticamente, anulando así su participación en el sorteo.

ANEXO IX: ENCUESTA A LOS AFICIONADOS INDIVIDUALES. RESULTADOS DETALLADOS

A continuación explicamos detalladamente los datos obtenidos tras la realización de la encuesta a los aficionados individuales, y cuyo resumen se puede encontrar en una tabla en el epígrafe V: "Estudio de mercado"

Respecto al porcentaje entre hombres y mujeres, en el caso de los encuestados se sitúa en un 85.1 % de hombres y un 14.9% de mujeres.

La siguiente cuestión que nos interesaba saber es si los aficionados son también abonados de su equipo o no. Un 61,9% de las 490 personas que contestaron a la encuesta respondieron afirmativamente.

En referencia a la razón por la que se abonan, un 59,2% se abonan por alentar y ayudar el equipo. En la mayoría de las respuestas insisten en el sentimiento, el amor por sus colores, la devoción, la ilusión demostrando que los clubes de fútbol son autenticas Lovemarks®. (Ver Anexo V). Un 27,7% se abonan por identificación con los valores del club.

Campos también señalaba como papel decisivo la "identificación del aficionado con los colores del club de sus amores y, en general, con la modalidad deportiva considerada en su conjunto" (Campos, 2006: 130) y Olabe describía a los aficionados como "seguidores, con fuerte arraigo, compromiso e identificación con estas entidades" (Olabe Sánchez, 2009a: 136), lo cual viene a ratificar los resultados obtenidos en la encuesta.

En el lado contrario, los no abonados razonan su decisión apelando al precio del carnet (un 64,9%) y a los horarios y días en que se celebran los partidos (un 26%). Si los directores de marketing de los clubes afirman que la mejor forma de fidelizar la afición es ganar, solo un 3,9% de los que no se abonan han afirmado que es por la situación competitiva del equipo.

Otras añaden como motivo para no abonarse la distancia, viven lejos del estadio y no pueden acudir a los partidos. Una de las personas indica que no se abona por "desidentificación con los valores actuales del club" demostrando una vez más la importancia de los sentimientos y de la identificación con el club.

En estos casos, sería útil el poseer un carnet de simpatizante. Preguntados sobre si poseen dicho carnet, un 81,4% de las 490 personas respondieron que no. Las razones por las que estas personas no tienen carnet de simpatizante son algo preocupantes, ya que un 39% desconocen la existencia del carnet de simpatizante y un 27,7% afirmaba que no existe tal carnet en su club. Si estos datos fueran reales y el carnet existiera, la política de comunicación del club estaría fallando claramente, pero como en el estudio se hace referencia a distintos clubes, estos datos no se pueden tomar al pie de la letra, y antes de alarmarse, hay que analizar posteriormente la situación particular de cada club.

La siguiente cuestión que se investigó fue la asistencia de los aficionados al estadio, ya que suele ser una problemática común a la mayoría de los clubes. Un 45,5% contestó que acuden al estadio para ver todos los partidos de la Liga y el resto de competiciones en el que sus equipos juegan. Un 15% ven los partidos de Liga que se juegan en casa. Representan un 8,1% los que no acuden a ningún partido.

Al preguntarles qué les recomendaría a sus clubes para aumentar la asistencia en el estadio, la mayoría indican el buen ambiente, la creación de una grada joven, el precio de las entradas, la posibilidad de tener descuentos para los parados, la mejora de los estadios, limpieza incluida y una mayor promoción dentro de la ciudad.

Además de ver los partidos en casa, un 61,5% indica que viaja a ver jugar su equipo fuera. Los factores que influyen a la hora de decidir si ir a ver un partido en otra ciudad o no son para un 32,9% de los aficionados que han contestado, la distancia también es un factor decisivo la existencia de viajes organizados por agencias, tal y como indican un 28,6%. Por último, un 19,4% consideran que el interés del partido que van a ver también influye y que es el que determinará su elección de viajar o no.

Los días de partido, el amor por los colores y la posibilidad de beneficiarse de paquetes transportes + hotel + entrada serían otros de los factores que influyen en la decisión de viajar a ver su equipo jugar en otra ciudad.

En la siguiente sección de la encuesta, se analizaron las percepciones del aficionado respecto al trato que recibe por parte del club. Lo preocupante de este dato es que hay un 37.8% de personas que consideran que no le trata bien.

De los 490 encuestados totales, 180 han explicado con sus propias palabras cómo viven esa relación de club-afición.

En general los aspectos positivos que destacan son el tener abonos baratos, viajes organizados, regalos de bufandas y llaveros, los descuentos para gente desempleada, las invitaciones para asistir a partidos, las promociones en artículos del club, los concursos y el acercamiento a los aficionados a través de las redes sociales, el convenio de colaboración de un equipo con una gasolinera (U.D. Las Palmas), la entrada gratuita de los niños en el estadio, etc.

En el lado negativo la lista de reproches es mucho mayor, destacando por encima de todos estos tres temas: el ofrecer entradas más baratas a final de temporada olvidando al aficionado que va cada domingo, el precio abusivo de los abonos y la limpieza en las instalaciones del estadio (WC, asientos…). Otros aspectos que según los aficionados los clubes deberían mejorar son el no dar ventajas a abonados antiguos, los precios abusivos del bar del estadio y la poca variedad de productos, el criticar a la afición en los medios de comunicación sin hacer antes autocrítica, el quitar ventajas del carnet de simpatizante, la desinformación, el no organizar viajes para ver al equipo fuera de casa, etc.

Algunos testimonios que ejemplifican lo anteriormente dicho son:”Bueno, al aficionado sí. Pero al abonado no tanto.” “NO se cuida al abonado, deberían hacer algo para premiar la fidelidad de los abonados de toda la vida” “A los socios no les cuida bien. Siempre saca promociones para el público pero rara vez beneficia a los que van todos los domingos” “En algunas ocasiones se ha llegado a decir: "El que no quiera que no se abone" o "El que no le guste que no venga al estadio”

Y gran frase la de este aficionado indicando que su club “cuida mucho su filosofía para el aficionado, ya que sin filosofía no hay afición, y sin afición no hay atracción”.

Con respecto a las políticas de comunicación del club, se les preguntó sobre qué contenidos les gustarían que aparecieran en la página web oficial del club, siendo los más votados los siguientes (Gráfico 2): Noticias actualizadas con más frecuencia (41.4 %); Reportajes sobre la afición (39.9%); Entrevistas a jugadores (38.2%); Entrevistas, charlas digitales con miembros del club/equipo (37.2%); Foro, chat oficial para poder mantener contacto con otros aficionados (31.7%); Sorteos (29.7%).

En el apartado “Otros” hubo un 6,2% que decidió aportar sus sugerencias entre las que se encuentran: tienda online, emisora de radio y canal de televisión online para poder seguir los partidos, información sobre las sesiones de entrenamiento, posibilidad de comprar entradas online, calendario de bolsillo imprimible con los partidos, y ofrecer un mayor seguimiento al filial y a las categorías inferiores.

Con respecto a los equipos que poseen un perfil en redes sociales, lo que los aficionados más demandan es el que les hagan participar (encuestas, opinión, propuestas) con la vida diaria del club (60,4%) y el que se les ofrezca información actualizada (56%). Estas dos premisas son los principios fundamentales en que se basa una red social pero como podemos observar los clubes no saben hacer uso de ellas, y las utilizan como un canal unidireccional de comunicación donde vierten sus informaciones cuando les interesa, sin tener en cuenta la opinión del aficionado, ni escucharle activamente.

Por último, se preguntó a todos los encuestados la cuestión base de este proyecto: “¿Qué tendría que hacer su club para mejorar la relación con el aficionado?” Son ellos los que mejor nos pueden decir qué es lo que necesitan. Entre los comentarios más destacados, se encuentran los que piden: Medidas que premien la fidelidad, como, por ejemplo, que el abono sea un 1% más barato por cada año abonado; Un mejor trato, más cercano, más respeto, que escuchen, que no actúen de forma dictatorial; Ayuda para la realización de tifos y otra acciones que se hagan a favor del equipo, crear una grada joven; Dar facilidades a la hora de viajar, poner precios asequibles a los acompañantes de abonados, hacer abonos familiares, poner medios para que los aficionados de fuera de la ciudad del club puedan viajar al partido; Encuestas y regalos, sorteos entre la gente que más acude al campo; Que tengan en cuenta la opinión de la afición, leyendo foros, colocándose en la piel del aficionado, etc.; Prestar más atención a la página web y a las redes sociales.

Otros ejemplos de peticiones concretas de los aficionados hacia sus clubs son estas: “Lo primero, transparencia. Después, mejorar la gestión desde la base. Y por último, escuchar”; “Los clubes deben dar a la afición al menos un 1% del 100% que reciben de ella.”; “Ser mucho más dialogante con ella, aclarar o arreglar muchos de los problemas antes de que la afición pida que se aclaren o se arreglen. No tratarnos como mercancías económicas o como clientes de una empresa,

sino como a personas que sufren igual o más por el club que los propios dueños o accionista mayoritario...tratarnos con mayor tacto y cariño en definitiva.”

NOTA: Todas las opiniones de este estudio de mercado no se pueden aplicar por igual a los clubes, pero si nos sirven para hacernos una idea de aspectos que, en algunos casos están fallando y que, en otros, son motivo de éxito. Lo ideal sería que cada club de fútbol realizara un estudio sobre las necesidades específicas de su afición y poder planificar así sus próximos movimientos.

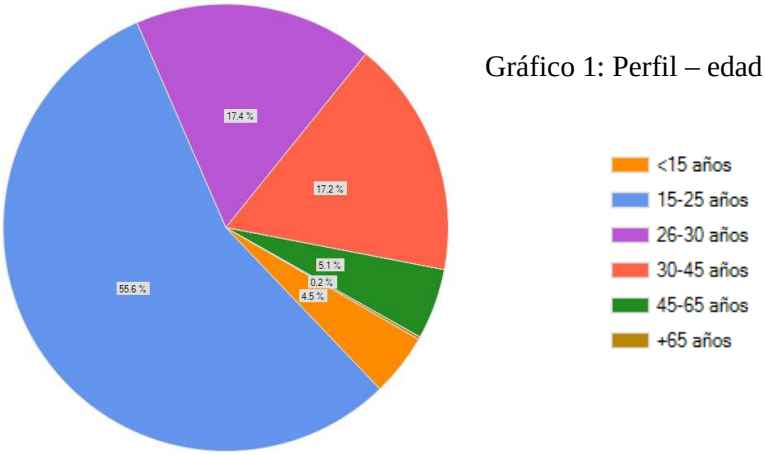


Gráfico 1: Perfil – edad de los encuestados.

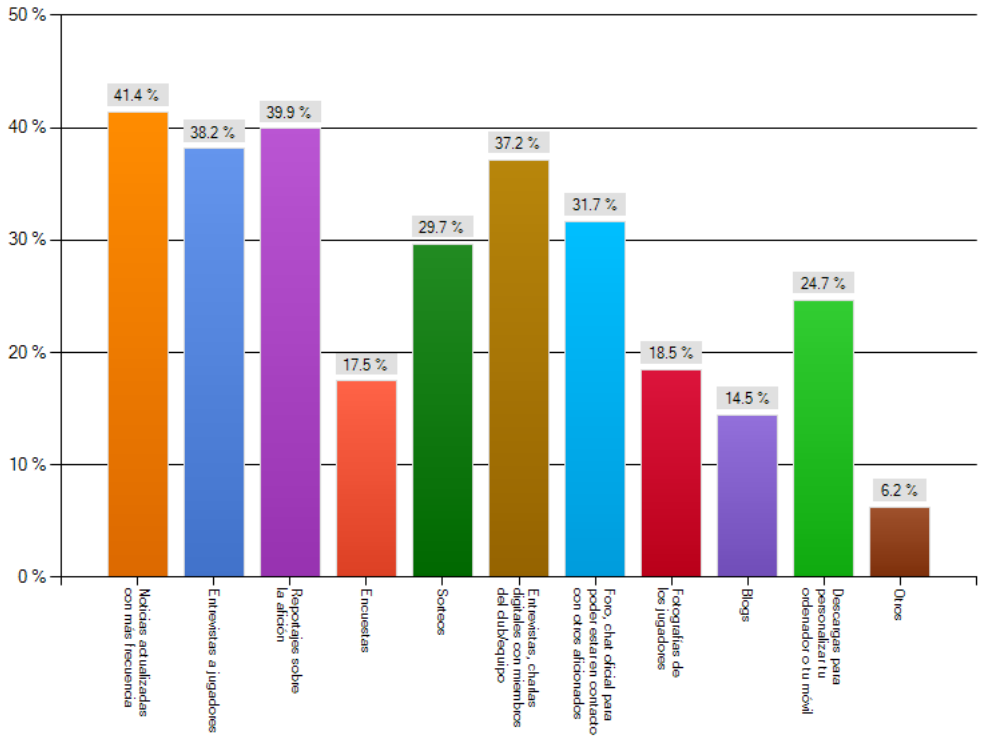


Gráfico 2: Contenidos más valorados, deseados en la página web oficial del club.

XVII.- ANEXO X: TEST DE COMPROBACIÓN DE LA RESPUESTA EFECTIVA DE LOS CLUBES ANTE LA PETICIÓN DE AYUDA DE UN AFICIONADO

Clubes	Fecha de envio	Fecha de respuesta	Respuestas
Real Madrid	18/07/2011		
FC Barcelona	18/07/2011	21/07/2011	Apreciada Nuria, Agradecemos su comunicación y lamentamos informarle que no disponemos de abonos en el Estadio. Saludos cordiales, OAB
Villarreal CF	18/07/2011	21/07/2011	Buenas Nuria. Aquí le pongo el contacto de nuestra tienda oficial porque desde allí se tramitan los abonos. Nuestras compañeras le aclararan lo que debe hacer.
Valencia CF	18/07/2011	19/07/2011	Buenos días Si desea obtener un abono para esta temporada 2011/12, el Club ha abierto nuevamente el periodo de inscripción a la lista de espera existente para el nuevo estadio, en 'valenciacf.com', con el objetivo que puedan rellenar el formulario legal y, en caso que haya abonos libres en la finalización de la campaña de renovación actual, tengan la opción de adquirir el/los abonos. De esta forma, los aficionados que quieran tener su pase para el próximo curso, en la web se le indicarán los pasos a seguir para rellenar todos los datos y, en caso que haya libre abonos, el Valencia CF se pondrá en contacto con ellos para darles la opción de ser nuevos abonados para el curso 2011/12. Cabe destacar que los aficionados adscritos en esta base de datos de la lista de espera tendrán prioridad en la adquisición del abono sobre el público en general. Los precios de venta serán los mismos que hay publicados para los abonados actuales
Hércules	18/07/2011		
Osasuna	18/07/2011		
Racing	18/07/2011	02/08/2011	Hola, lo ideal es que le mandes los datos de tu tarjeta de credito a la persona que le queres regalar el abono y que venga con esos datos a comprarlo a la sede de av mitre, puede venir directo a la oficina de filiales.
Sporting	18/07/2011		
Betis	18/07/2011	18/07/2011 18/07/2011	Hola, gracias por contactar con nosotros, su correo esta siendo redirigido al departamento correspondiente, en breve recibirá respuesta. Buenas tardes. Para sacar una nueva alta usted deberá dirigirse a las taquillas personalmente. Sin otro particular,le saludamos atentamente.
Sevilla	18/07/2011	21/07/2011	Buenos días: Le comunicamos que para un alta nueva tendría que pasar obligatoriamente por el estadio y presentar la documentación correspondiente. Reciba un cordial saludo.
Athletic	18/07/2011	19/07/2011	Estimada Nuria: Los nuevos abonos de temporada se ponen a la venta a mediados del mes de Agosto, en las taquillas del campo de San Mamés, una vez transcurrido el plazo de renovación. En cuanto se acerquen las fechas para ello se comunicará a través de nuestra página web www.athletic-club.net toda la información correspondiente. Atentamente,
Atlético	18/07/2011		
Espanyol	18/07/2011		
Getafe	18/07/2011	18/07/2011	Buenas tardes, El abono hay que venir al estadio, para rellenar los datos y el pago lo puede hacer en efectivo o bien por tarjeta de crédito. Saludos.
Levante	18/07/2011	19/07/2011	Buenos días: En principio, sí hay que desplazarse hasta el estadio, pero dado que usted se encuentra fuera del país, si quiere lo podemos hacer de la siguiente forma: - Envíenos un mail con los datos personales de la persona a la que quiere regalarle el pase. Serían los datos del DNI para nuestra base de datos de abonados. - Indíquenos de qué zona del campo quiere el pase (puede consultar las zonas y los precios en nuestra página web: www.levanteud.com) - Indíquenos, también, su número de tarjeta de crédito con el vencimiento para que le podamos hacer el cargo. Si quisiera financiar el pase en tres meses sin intereses sí que sería imprescindible que se personara en el estadio. Una vez tengamos el pase realizado se lo mandaremos por correo certificado a la dirección que usted nos indique. Quedando a su disposición para cuanto pueda necesitar, reciba un cordial saludo.
Malaga	18/07/2011		
Mallorca	18/07/2011	1er email 18/07/2011 2nd email 21/07/2011	1rd email: Hola, Para regalar el abono se tiene que hacer o en las oficinas del estadio o a traves de alguna de nuestras peñas. Puedes mirar de ponerte en contacto con alguna de nuestras peñas haber si ellos te lo pueden tramitar haciendoles una transferencia y no tener que venir al estadio. Tendras que enviarles un escaneo con el dni o un fax. En todo caso si tuvieras algun problema ya mirariamos de solucionarlo.Saludos 2nd email: Para solicitar un abono se tienen que desplazar a las oficinas del estadio, es la única manera de poder conseguir un abono. Los precios oscilan entre 240€-550€ hombre y 180-420€ mujeres. Muchas gracias.
Real Sociedad	18/07/2011	1 ra respuesta 19/07/2011 2nda respuesta 20/07/2011	Buenos días, Para dar de alta a un abonado es necesario pasar por la oficina y rellenar el impreso y seleccionar la localidad que se quiere. Los datos necesarios son nombre, apellidos, teléfono, dirección, nº de DNI y los 20 duitos de la Cta.. El campo esta muy lleno en estos momento sólo quedan localidades que cuesta durante medio año hasta diciembre del 2011 mínimo 239 euros. Y en la puerta 9 equipo visitante en primera y segunda fila a pie de pista 111 euros. 2nd email: El problema es que el campo esta muy lleno y solo disponemos de localidades en fila uno del equipo visitante de 111 euros hasta finales de diciembre 2012.Y siguiente precio libre es tribunas centrales o altas 239 hasta 260 aproximadamente. No se si tienes a alguien que te pueda realizar la gestión o si tu tienes claro que tribuna quieres adelántanos algo para que te ayudemos.
Granada FC	18/07/2011		
Real Zaragoza	18/07/2011		