

ENTORNO

Miguel Gallo (EY): “Las entidades deportivas pueden convertirse en el organizador de nuestro ocio”

El socio de consultoría de la ‘big four’ destaca el papel central que pueden tener los clubes en la vida de los aficionados, aprovechando que ya son una marca querida por ellos, y apunta a la importancia de poner al fan en el centro de la toma de decisiones.

Marc Menchén
13 sep 2018 - 04:59

Miguel Gallo (EY): “Las entidades deportivas pueden convertirse en el organizador de nuestro ocio”

La experiencia del consumidor es una de las grandes obsesiones de la industria del deporte, en un momento de férrea competencia con el resto de la oferta de ocio. Miguel Gallo, socio de consultoría de EY, ha desarrollado planes para grandes grupos turísticos que buscan potenciar la experiencia de los clientes. Con una idea clara, o una marca se hace imprescindible para el consumidor, o en un periodo de tiempo podría quedar fuera del ecosistema, según relata en esta entrevista con *Palco23*.

En un mundo en el que cada vez están más relacionadas la experiencia online y offline, ¿qué debería ser un **must** para cualquier empresa de gran consumo? El mundo del deporte se está llevando al del entretenimiento, por lo que cubre una necesidad que no solamente es la de practicar deporte, sino que ahora también es la de pasar un buen rato. Hay muchos conceptos o muchos atributos de valor detrás del deporte que cubren necesidades de las personas, en solitario, en grupo, en familia, en diferentes segmentos sociodemográficos. Y es una ventaja, porque en el mundo *leisure* es un concepto del que se quieren adueñar muchos operadores.

Imagino que el turismo es un gran ejemplo...

A las aerolíneas, cadenas hoteleras o agencias les gustaría ser el proveedor de la solución completa del viaje. Detrás de esto está quién está conversando realmente con el cliente. Es decir, yo cuando pienso en un viaje o en ir a un evento deportivo, pienso en todo un concepto que es mucho más global, no sólo ver jugar a mi equipo. Va a haber todo un *customer journey*, que va desde coger el avión a ir al partido, pero

también la estancia o el tiempo libre con familia y amigos. Tener una solución que cubra no solo las necesidades, sino que también pueda superar las expectativas, no es sencillo, pero el que mejor lo haga es quién ganará la partida.

Lee el reportaje completo en el Dossier Palco23
LaLiga en la era digital

Hoy clubes y ligas son también medios de comunicación gracias a Internet. ¿Esta posibilidad de conversar de forma directa cómo transforma los negocios? Ahora vivimos una época en la que se están transformando y deberían transformarse los modelos de negocio. La disrupción tecnológica y digital está haciendo que haya amenazas reales y graves de que un modelo no sea el adecuado y pueda aparecer alguien más ágil, más innovador y que en un relativo y corto periodo de tiempo se adueñe de la conversación con tu cliente.

¿Algún ejemplo?

En España el consumo de una persona cuando viaja suele ser 540 euros, de los que la aerolínea sólo se lleva algo más de 100 euros. Todo el resto está fuera del vuelo, y muchos creen que esa fase del viaje no suele ser cómoda, con aeropuertos llenos, colas de espera importantes, asientos pequeños, etcétera. Con lo cual, la aerolínea observa que no ve nada donde la gente suele ser más feliz, que es en destino y donde suele tener menos limitaciones al consumo. En medio de todo esto, si aparece un operador que agregue todas esas necesidades de las personas y que además haga que sea una experiencia sencilla y sin roturas, que te la facilite y te la personalice, puede que esa persona empiece a conversar con ese agregador y piense que ya que estamos también le compro el vuelo a él, el taxi a él... Te están quitando del ecosistema y te puedes llegar a convertir en un operador simplemente de aviones, en alguien que tiene un activo hotelero o un restaurante, pero no conversarás con el cliente porque sólo le has solucionado una pequeña parte de su experiencia.

La experiencia que describía es similar a la de muchos aficionados al fútbol ¿Un club o competición podría ser ese agregador de servicios que domine la conversación? Completamente, y soy un convencido de que así será. Hay grandes clubes, y pienso en los *citizen* del Manchester o el Real Madrid, o algunos equipos de la NBA y NFL, que tienen una base de datos limpia, organizada, enriquecida; se ha convertido en una base de *followers* que está pasando a ser una comunidad de personas con objetivos e intereses comunes. Si tú hablas y te preocupas por ellos, y entiendes perfectamente sus necesidades, yo podría llegar a pensar que para qué quiero tantos interlocutores, que si me divierte ser más de esa comunidad que de mi gimnasio, o que formar parte

de un plan de fidelización de una línea aérea, que sean estos clubes los que organicen mi ocio. Que me organicen de forma completa un viaje a Roma en el que el partido sea sólo una parte, porque se trata de una experiencia integral con la que voy a conocer la ciudad.

Gallo (EY): “A nadie le divierte ir hacien-do ‘ctrl+alt’; no podemos dedicar tanto tiempo, tan fragmentado a tantas cosas”

¿Adoptar esta mentalidad qué requiere?

Hay que empezar a olvidarse de la palabra cliente, que es bastante malvada, porque cuando piensas en alguien con ese término estás pensando en su cartera. Si conviertes eso en personas, empiezas a preocuparte por ellas. Y por supuesto detrás de eso hay un *business case* y lo habrá siempre, porque vivimos con cuenta de resultados y eso es necesario, porque sino no se sostiene nada.

¿Qué le diría a aquellos que contestarían “este no es mi negocio”?

Que vayan con muchísimo cuidado, porque este debate lo hemos tenido con muchos sectores, con gente muy brillante que dice que “o transformo mi modelo de negocio o incluso podría llegar a sufrir tanto que desaparezca”. En el mundo de la automoción, hay grandes marcas que se están preocupando y ocupando de dar solución a la movilidad, con tendencias como que haya menos coches en las ciudades y más servicios acorde con las necesidades de las personas y objetivos de sostenibilidad, comodidad, precio, etcétera. A eso, añádele conceptos como la economía colaborativa que están arrasando, y que lo que hace es que un modelo que antes se anclaba en vender coches, pueda transformarse en menos de tres años en “pongo a disposición de una ciudad o un mercado muchísimos más coches que a lo mejor no los vendo, sino que cobro por su uso”. Y eso hace que como no espabiles, sino lo haces tú, lo haga alguien y decida que será tu marca u otra. El riesgo es que los jóvenes ya no sólo no comprarán tu coche, sino que a lo mejor tampoco lo usan porque el agregador no te ha elegido.

¿La irrupción del pago por uso cómo puede afectar a un negocio apalancado en el abono de temporada?

No creo que eso vaya a acabar, pero tiene que ser global. Yo no tengo un abono al teatro, pero creo que voy tanto como otras personas que sí lo tienen. Yo voy cuando puedo, y muchas veces de repente y encima invito a alguien. A mí me tiene que resultar sencillo y experiencialmente satisfactorio el que yo pueda tener acceso a ese

teatro en cualquier momento, a través de cualquier canal y a un precio razonable; que si finalmente no puedo ir por un problema de agenda, pueda tener facilidades para vender esa entrada. Eso, sea socio o no. Por el contrario, si yo tuviera un abono, además esperaría que me den algo más que al que sólo le encanta la experiencia deportiva. Son personas que pertenecen a una comunidad y hay que valorar ese sentimiento de pertenencia que tiene unos porqués más allá del espectáculo, que tiene algo de sentimiento y orgullo de pertenencia, de apoyar el desarrollo del equipo y de la ciudad, etcétera. Para esas personas tiene que haber un punto *premium*, y no hablo de precio, sino valores. Si yo soy una persona que apuesta por dedicar algo más de mi tiempo a una entidad, me gustaría que hubiera algo más.

Ese algo más hoy son descuentos con algunos patrocinadores y sorteos de camisetas. ¿Debería ser algo más experiencial?

Uno de los ejemplos más claros es el programa de *loyalty* del Manchester City, con el que intentan crear una marca más allá del club a través de las ciudades hermanadas. Yo soy un *citizen* que por supuesto soy seguidor del Manchester, pero también puedo serlo de otras ciudades y otros City, y eso hace que tengas un esquema de conversación y sentimiento de pertenencia muchísimo más amplio que solo con el del equipo de tu ciudad. Eso es brillante. Si te gusta el deporte, si además te gustan los valores y el espíritu de tu equipo, que eso lo extiendan a otros posibles sitios, hace que tu vida con esa comunidad se multiplique.

Los jóvenes esperan que ser miembro de una comunidad sea algo más que descuentos

Image not found or type unknown

Gallo considera que hay que valorar ese sentimiento de pertenencia que tiene unos porqués más allá del espectáculo.

¿Qué valor tiene que estas personas ya sean más *followers* que clientes?

Es como cuando tú te ocupas de que alguien se sienta maravillosamente bien en tu casa porque es tu amigo. No solo hablará bien de ti porque eres su amigo, sino porque su experiencia contigo suele ser siempre satisfactoria incluso cuando se cometen errores, porque en una comunidad siempre se da una segunda oportunidad. En el caso de clubes o ligas, deberían entender que, de entrada, a un miembro de esa comunidad hay que dejar de llamarle socio. Sinceramente, ese mundo tiene que dar un paso hacia adelante e inventarse otra palabra, o hay que darle muchísimo más valor. Ser socio no puede significar que pago una cuota por tener derecho a un asiento, que cada equis

años vienes a votar en unas elecciones y que son personas que asumen lo que diga un equipo de liderazgo que dice qué va a hacer el club, cuáles son los fichajes y cómo está la cuenta de resultados.

¿Y hacia dónde debería encaminarse ese empoderamiento del socio?

Tiene que ser uno en el que debe haber una participación muchísimo mayor, no de ese socio, sino de esa persona que ha decidido no solo invertir su tiempo, sino también su dinero y sus ilusiones. Cada vez más en otros sectores, y no digo que no se haga en el deporte, las empresas están sustituyendo la palabra consumidor por persona. La cadena de hoteles Room Mate es un gran ejemplo, ya que están desarrollando esquemas en los que ponen al cliente en el comité de dirección, dejan que participen, cocrean y desarrollan con él. Centran su experiencia y la definición de sus propuestas de valor en lo que quieren las personas, y las personas cambiamos. Lo que vale hoy, dentro de tres meses puede que se haya quedado antiguo. Los clubes, los campeonatos, deberían dar voz a las necesidades de las personas, si quieres de los socios, pero escuchar más y hacer de nuevo esos *customer journey* para volver a crear propuestas de valor según esas necesidades. Y a lo mejor, algunos clubes tomarían decisiones diferentes a las que toman.

En una experiencia como la deportiva, en la que el resultado del marcador pueda determinar la satisfacción del aficionado, ¿cómo se diluye ese riesgo?

Hay muchos ejemplos de clubes que no siempre meten goles y que no tienen a los jugadores más cotizados, pero son equipos donde la gente es muy feliz y los *followers* están absolutamente comprometidos con los valores y la forma de hacer de los clubes.

“Diferenciaría a los *followers* que son más prescriptores y están locos por la pertenencia a su equipo; deben tener una experiencia más completa”

¿Es un error construir esa relación con las personas en base a los triunfos?

Si yo me compro un coche *premium*, por supuesto tengo una expectativa de que el producto es excepcional. En fútbol, eso quiere decir que el balón tiene que entrar o tienen que intentar que entre. Pero no sólo eso. Yo espero de esas *love brands* que haya otras cosas que la rodeen en las que me gustaría participar. Los principales clubes rodean el campeonato de otras cosas, de valores en fundaciones, el desarrollo

de la cantera, exposiciones-museo, giras estivales. De eso hablo y es maravilloso. Eso hay que hacerlo en mayor grado, mucho más omnicanal, más participativo y no como algo automático, sino en colaboración con los *followers* y en tiempo real. Eso es algo que enriquece muchísimo la experiencia y hace que quieras vincularte mucho más a ese club. Si eso es muy fuerte, si un día no entra el balón en la portería, pues no entrará porque nadie tiene un gran día siempre, pero la balanza estará mucho más equilibrada. La experiencia cada vez va a ir más excediendo al espectáculo puro y duro de los noventa minutos.

¿Qué valor añadido puede tener el deporte en esa lucha del ocio y el entretenimiento por el tiempo libre?

La criterización es algo en lo que participa toda la familia. Las aerolíneas ya no compiten entre sí, sino contra todos aquellos proveedores de ocio que ofrecen experiencias. A todos nos gusta hacer varias cosas e ir probando porque enriquece nuestras vidas, pero el cajón que todas las familias tenemos reservado para ocio es limitado en tiempo y dinero. Por mucho que estires, el mes que más fines de semana tiene son cinco. En este sentido, diferenciaría a los *followers* que son más prescriptores y están locos por la pertenencia a su equipo. A estas personas se les debería extender la oferta en una experiencia más completa y más allá del partido, especialmente si es alguien que paga. Hay gente que viene de fuera y que no es socia y no solo les interesa el evento deportivo, y ahí hay más elementos en la propuesta de valor.

¿Esos elementos sólo se han cuidado en la oferta VIP y no en el gran público?

Es más fácil hacerlo con muchos de los VIP porque tienes más datos y canales de comunicación abiertos con ellos, así que sientes la necesidad y obligación de darle cosas. Pero me parece que eso hay que extenderlo. El resto tenemos que tener acceso a un tipo de oferta mucho más completa, aunque el VIP debe continuar sintiéndose un privilegiado. Este último se ancla en tres conceptos, igual que en los planes de fidelización: sustrato, que es conocer; reconocimiento, que es que sabemos lo que está haciendo y cuanto más en tiempo real, mejor, y lo tercero, es que espera la sorpresa. “Sabes que estoy aquí, sabes cómo soy, dame algo más porque soy *premium* y fiel”, piensan.

Lee el reportaje completo en el Dossier Palco23
LaLiga en la era digital

En muchos casos, la sorpresa acaba siendo un simple descuento...

No, no debe ser eso. La sorpresa es muchísimo más amplia. Y si no se me ocurre la

sorpresa, la pregunto y la *cocreo* con él.

¿Todo va a que la marca esté presente en nuestra vida y triunfarán las que se hagan imprescindibles?

Claro. Las marcas que como Room Mate o Sanitas quieren ser algo más, quieren estar permanentemente en conversación con las personas y que esta comunidad diga que el estilo de vida que tienen, su visión de la sociedad y los servicios que proveen son los que les gustan. No podemos dedicar tanto tiempo de forma tan fragmentada a tantas cosas; a nadie le divierte ir haciendo *ctrl+alt*. Spotify para mí ya es una marca y no un proveedor, porque interactúo con ella; sé que cobran un dinero, pero también que tengo una experiencia personalizada y de la que me siento partícipe y me lo paso bien. Forma parte de mi vida, y lo mismo se podría decir de Netflix, Amazon y en su momento de iTunes. Puedo meter otros *players* en mi vida, como mi club deportivo, pero no dejo espacio para otros 25 proveedores, y doy mi confianza a esas marcas que están dando un servicio y experiencia más que satisfactoria respecto a mis necesidades. Probar probaremos muchas cosas, pero daremos confianza y conversación a no tantos.

¿Se ha complicado la capacidad para fidelizar y retener a las personas?

Una cosa es la lealtad, otra la vinculación y otra la retención. La fidelidad es vinculación, y a la gente la fidelizamos si la conocemos, la reconocemos y la sorprendemos, no si le damos más puntos a cambio de viajar o dormir más con nosotros. Yo no voy a viajar más o dormir más en un sitio porque me den más millas o puntos. El descuento no suele ser la variable aunque a todos nos guste recibir un premio, sino que tiene que que sentirte atraído por la marca y gustarte vivir esa experiencia más allá de los premios. Si no, hay muchísimos elementos de desvinculación que hacen que incluso desprecies los puntos. La retención es algo que sólo vas a necesitar si no cumples esas expectativas; tu cliente se va a ir quitando cosas poco a poco, hasta que te dirá "me voy".