

MEDIA

Miguel Gallo (EY): “Basar toda la relación con el aficionado en el estadio es un error integral”

El socio de la consultoría asegura que los clubes tienen que dar un paso en la relación con el aficionado a causa del momento actual.

Christian de Angelis
29 sep 2020 - 04:57



Socio de EY desde 2017, Miguel Gallo se incorporó a la consultora tras pasar por PwC, Minsait y Daemon Quest, en una carrera en la que ha participado en numerosos proyectos de transformación de modelos de negocio y relación con el cliente. Gallo compagina su actividad en consultoría con la docencia en escuelas como Esade o Eada.

Pregunta: LaLiga, igual que le resto de competiciones europeas, ha empezado sin público en los estadios. ¿Si no hay estadios se termina la relación del fútbol con el aficionado?

Respuesta: Nadie conoce lo que va a pasar, ni siquiera en las siguientes dos o tres semanas, y esta incertidumbre está marcando la agenda de los sectores y las

empresas. A priori parece que en un plazo medio (imaginemos un año) se volverá a una situación de libertad de movimientos y poder reunimos de nuevo, una situación entre comillas normal: hoy hablamos de algo durísimo, pero que puede ser temporal. Por otro lado, la relación con el aficionado se tiene que basar en varios pilares, no sólo en el estadio. Son relaciones emocionales, con el club, familiar, social, deportiva... y por el espectáculo, por el evento. Por esa especie de desconfesión total que supone ir a un estadio y vibrar. Esto va a sufrir un rato, pero basar toda la relación con el aficionado en el estadio es un error integral. Si fortaleces el resto de los pilares la relación no se termina, si no que la puedes afianzar.

***Lee la entrevista completa en el Palco23 Dossier**
El negocio del fútbol tras el 'gol' del Covid-19*

P.: ¿Cómo ha cambiado ya la relación entre el club y el aficionado tras el Covid-19?
R.: Hicimos un estudio sobre los cambios en los hábitos de las personas fruto del Covid-19 y han cambiado muchísimo las prioridades, certidumbres e incertidumbres. La gente tiene miedo y eso se ha trasladado al ámbito social. Este verano ha sido duro en cuanto al virus y la sensación de incertidumbre y la relación con los clubes ha cambiado. Llevamos meses en que no asistimos a los estadios. Los canales han sido estrechos, por decirlo elegantemente, del club hacia nosotros. Los clubes estaban en una situación compleja y el socio está a la expectativa de saber qué pasa para saber si puede ir o no al estadio y de ver cómo el club reacciona y comienza un nuevo modelo de relación con el socio. Se ha visto en otros sectores, como la moda, la alimentación, los viajes y el turismo. El mundo club tiene que dar ese paso y el fan está esperando. Aunque sea temporal, parece que hay una oportunidad.

“Falta dar un paso y más teniendo en cuenta que durante un tiempo no vamos a poder ir a los estadios”

P.: Por lo que dice, el fútbol va tarde en comparación con otros sectores.
R.: Desde mi punto de vista sí. Hay negocios en los que la relación de uno a muchos hace tiempo que se ha transformado y estos negocios se han dotado de capacidades para tener relaciones personales uno a uno. La relación ya no debe ser de mi marca versus cientos de miles, si no de cómo yo como cliente y como persona puedo empezar a exigir a determinadas marcas (y los clubes son marcas) una relación más

personal, segmentada e incluso microsegmentada. En ese paso los clubes de fútbol van todavía un poco por detrás, pero no todos. Más allá del estadio o la comunicación generalista deportiva, con las peñas y demás, me falta una conversación más personal: eso exige segmentación, digitalización, canales diferentes... No todo vale para todo el mundo de forma igual. Falta dar un paso y más teniendo en cuenta que durante un tiempo no vamos a poder ir a los estadios.

P.: En la relación entre club y aficionado, ¿qué otros puntos de contacto hay? ¿Cómo les ha afectado el Covid-19?

R.: Los de mayor impacto una vez sufrido el Covid-19 y el final de las competiciones han sido los medios *above the line* (radio, televisión, prensa...): han sido magníficas plataformas de comunicación, han explicado, han dicho, han propuesto... han sido altavoces de lo que estaba ocurriendo. Las redes sociales también, pero en menor medida. Pueden ser la plataforma de comunicación del club para lo que quiere explicar al mercado, pero tienen que convertirse en canales de conversación más personales. Tienen que convertirse en modelos de comunicación de ida y vuelta y hay que dar un paso en eso. También hay que avanzar en otros canales privados, como las intranet, por ejemplo. Hay compañías de seguros de salud que han creado un canal de comunicación permanente con sus asociados que no sirve sólo para solucionar problemas, si no que ha desarrollado vínculos de comunicación que van más allá de informar. Se han creado comunidades. Las marcas tienen la oportunidad de establecer esas comunicaciones para que emocionalmente sus seguidores se sientan vinculados. Y eso va más allá que transmitir un espectáculo.

“No hay que dejar fuera a la gente que no entra al mail, hay que escucharla y saber cuáles son sus necesidades”

P.: ¿Las estrategias de los clubes corren el riesgo de dejar fuera al público de más edad que no usa por ejemplo las redes sociales? ¿Hay un riesgo en este sentido?

R.: Los clubes quiero pensar que lo harán muy bien. En 2020 no es muy complejo poder estudiar las audiencias para segmentarlas. Una vez lo haces y descubres los sociodemográficos (edad, género...) puedes empezar a plantearte una investigación más ad hoc para entender y conocer qué quieren y cómo lo quieren. Casos de personas muy mayores en redes sociales suelen ser la excepción. Igual que hay gente que no entra en el email y a esa gente no hay que dejarla fuera. Muchas veces son pilares fundamentales, de transmisión generacional, de identidad... forman parte de la estructura. Hay que atenderles en el canal que ellos necesitan. Lo que no vale espensar por ellos: hay que escucharles y saber cuáles son sus necesidades.

P.: Dígame un deporte, liga o club que sea referencia en comunicación más allá del estadio

R.: Parece que lo que ha hecho el mundo del tenis y los torneos está explicando algo que también pasa en el fútbol con el protocolo de seguridad, que es establecer las medidas necesarias para la vuelta a los torneos. Me gusta ver las estrategias de comunicación en este deporte porque lo tienen muy dentro, con actitudes de deportistas como Rafa Nadal o Roger Federer y me parecen loables. Están entendiendo la situación de la crisis y están a la orden de las prioridades y necesidades de las personas. El Manchester City también está estableciendo un modelo de comunicación muy interesante: colabora y está en comunicación permanente con sus socios. Hay clubes y asociaciones deportivas más locales que se han volcado durante la pandemia. Comunicándose con el fan, con píldoras de formación en alimentación, en deporte en casa...

***Lee la entrevista completa en el Palco23 Dossier
El negocio del fútbol tras el 'gol' del Covid-19***

P.: ¿Cuáles cree que son las claves para que los clubes convencen a los espectadores de que es seguro volver al estadio a ver un partido de fútbol?

R.: Lamentablemente, más allá de lo que pueda decir un club, el verano ha sido ejemplo de que la situación sanitaria no está dominada, de que este es un virus que puede que esté mutando. Puede que en un plazo de un año o dos pueda estar dominado, pero hasta entonces las curvas de contagio han crecido. Más allá de casos aislados, este verano se ha visto responsabilidad y en muchos modelos y sectores se ha protocolizado la seguridad. Lo vemos en la calle. Los clubes tienen que hacer sus ejercicios de comunicación, pero la propia sociedad lo está exigiendo. Los clubes se están sumando a este ejercicio de responsabilidad social de todos y tiene lógica que se traslade a los eventos.

“Los clubes tienen que hacer sus ejercicios de comunicación, pero la propia sociedad lo está exigiendo”

P.: ¿Cómo cree que actuará el fan tras el Covid-19? ¿Deseará volver al estadio o evitará esta opción a favor de la conveniencia de verlo fútbol en casa?

R.: Creo que no, igual que parecía que el *streaming* iba a hacer que no se volviera al cine ni a los restaurantes. Somos un país y un modelo de sociedad en el que el ambiente, la socialización y el espectáculo son fundamentales. Hay que hacer un esfuerzo para trasladar esas sensaciones a la televisión. Puede que sí que, por precaución, algunos aficionados no vuelvan al estadio, al cine o al restaurante... pero la mayoría quiere volver a su vida de antes.

P.: ¿Cómo serán los recintos deportivos en la era post Covid-19?

R.: Van a cambiar y este cambio se va a acelerar. Hay modelos en Alemania o Reino Unido que están estableciendo la multicanalidad digital a través del móvil para tener todo sin contacto y establecer modelos de comunicación en tiempo real: antes del partido, durante el partido y después del partido. Hay campos con wifi gratis, que te permiten conectividad con las personas que están asistiendo al espectáculo. Esto cambia un modelo en el que pagabas antes de empezar las competiciones, asistías, tenías un ejercicio de comunicación, disfrutadas, y hasta el siguiente partido sólo seguías la información por los medios. El pasillo del cliente (el customer journey) ya no funciona sólo con eventos lineales si no que es muy líquido. Es un híbrido que te permite establecer comunicaciones sin sobresaltos: fuera del estadio también hay vida.

P.: ¿Los clubes tienen a las personas adecuadas para poner en marcha estas nuevas formas de relación con los aficionados?

R.: No los veo a todos igual. Hay algunos más parados, otros con más medios... Hay algunos que tienen las cosas difíciles porque no tienen medios y no tienen la masa crítica para un proyecto de transformación. Esto ha ocurrido en otros sectores, como el hotelero, la moda... y en estos hemos visto un esfuerzo ímprobo en transformación de los modelos de negocio que se ha acelerado con la crisis del Covid-19. La pandemia y la post-pandemia está acelerando la transformación de estos modelos de negocio y de ingresos.

P.: ¿Hay muchas diferencias en términos de comunicación con el aficionado en los grandes clubes con los más modestos?

R.: Todo el mundo tiene que hacer esfuerzos en este sentido porque el reto afecta a todos. Los clubes más pequeños pueden establecer estos canales de comunicación

con socios, tengan 250.000 socios o 1.500 socios. Hay incluso gimnasios que han empezado a trabajar en conocer más, saber qué y cómo lo quieren sus clientes. Necesitamos personas que entiendan esto. Los pilares de conocimiento del cliente y del socio son urgentes: hay que establecer qué tiene que pasar con ese socio en base no sólo a lo que diga el club, si no también a lo que diga el cliente. Además, hay que tener en cuenta que esto no es para siempre, si no que estas prioridades y acciones que estamos implementando igual en Navidad cambian.