



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

***La incidencia de la transformación digital en el fortalecimiento
de la relación entre la marca y los "football fans": el caso del
Club Atlético River Plate (CARP)***

Alumna: María Victoria Álvarez

Tutor: Jorge Almada

Año: 2022

La incidencia de la transformación digital en el fortalecimiento de la relación entre la marca y los “football fans”: el caso del Club Atlético River Plate (CARP).



Universidad de

San Andrés

Alumna: María Victoria Álvarez

Tutor: Jorge Almada

Año: 2022

**Maestría en Marketing y Comunicación
Universidad de San Andrés**

ÍNDICE

Introducción (4)

Resumen Ejecutivo (5)

Hipótesis (6)

Objetivos (6)

Metodología (7)

Capítulo 1: El Club Atlético River Plate (10)

- Naturaleza de la organización (10)
- Historia y presente (10)
- Principales características del deporte como negocio (12)
- Tipología de socios según disposiciones estatutarias (15)
- River ID como proyecto de transformación digital (17)

Capítulo 2: Marco Referencial para el Abordaje Conceptual (19)

- La esencia del "Marketing Deportivo" (19)
- La "Transformación Digital" aplicada al ámbito deportivo (20)
- Los "Fans" y sus particularidades como consumidores (27)
- El concepto de "Brand Equity": sobre la medición de las marcas deportivas (34)

Capítulo 3: Diagnóstico de la Situación Actual (41)

- Escenario previo a la implementación de RiverID (41)
- Principales objetivos de RiverID (45)
- Las etapas de implementación de RiverID (48)
- La recepción de RiverID por parte de los fans (53)
- La relación entre RiverID y el fortalecimiento de la marca "River" (55)

Capítulo 4: Propuesta de Métricas (62)

- Métricas para aumentar el conocimiento acerca del usuario (fan) por parte de la organización (64)
- Métricas para evaluar la plataforma "RiverID" en clave de fortalecimiento de la relación entre los fans y la marca CARP (68)
- Métricas para evaluar la incidencia de RiverID en la evolución de ingresos del club (73)

Capítulo 5: Conclusiones (75)

Bibliografía (78)

Apéndices (82)

ÍNDICE DE GRÁFICOS, CUADROS Y MATRICES

Cuadro 1: Servicios brindados por el CARP según tipo de asociado (16)

Matriz 1: Matriz Producto-Mercado de Igor Ansoff (18)

Cuadro 2: Segmentación de fans según distintos autores (29)

Cuadro 3: Marco conceptual de "Brand Equity" basado en fans (31)

Cuadro 4: Hitos de RiverID (50)

Gráfico 1: Conversaciones con extraños. Total de encuestados (60)

Gráfico 2: Conversaciones con amigos y familiares no fans. Total de encuestados (60)

Gráfico 3: Visualización de información de socios (63)

Gráfico 4: Visualización de información de la comunidad Somos River (63)

Gráfico 5: Visualización de información de hinchas (64)



Universidad de
San Andrés

Introducción

Desde la década del 90', el concepto de "comunicaciones integradas de marketing" (CIM) ha revolucionado la forma de entender el marketing. Desde hace 30 años, los medios masivos dejaron de ser los únicos protagonistas, para convivir con otros medios cuyo principal activo es llegar al consumidor de manera individual y personalizada. Adoptar el enfoque integrado de la comunicación aporta ventajas competitivas, ahorra tiempo y dinero, mejora la experiencia del cliente/usuario y crea lazos de lealtad con ellos.

Para este nuevo paradigma, la capacidad de entender al consumidor -de la mano del almacenamiento y entendimiento de los datos- se ha vuelto central; ya que toda estrategia de comunicación debe comenzar por comprender las necesidades del consumidor, expectativas e incentivos de compra. En ese camino de organizar datos, transformarlos en información e integrar aún más la comunicación, la transformación digital puede cumplir un rol central.

La cultura "customer centric" característica de este tipo de transformaciones es la que permite no solo brindar mensajes microsegmentados, sino también mejorar la experiencia del usuario y generar emociones positivas al momento de interactuar con la marca. El uso de herramientas digitales por parte de los consumidores está cambiando la forma en que ellos descubren, evalúan, compran y usan productos, así como la forma en que comparten, interactúan y se conectan con las marcas.

Toda transformación de este tipo debe adecuarse a las particularidades de la organización en la que se aplica, así como las características específicas del consumidor al que se apunta. No es lo mismo transformar digitalmente una empresa (cuyo principal interés es satisfacer las necesidades del consumidor) que hacerlo en un sindicato (el cual se comunica con afiliados) en una dependencia estatal (que atiende demandas ciudadanas) o en un club de fútbol (el cual habla con hinchas o "football fans").

El presente trabajo hará hincapié en este último tipo de organización, para entender tanto su naturaleza como la de este tipo de consumidor específico. En particular, se busca identificar, categorizar y poner en perspectiva aquellos factores que inciden en el fortalecimiento de la relación entre los "fans" y el Club Atlético River Plate (CARP), para

luego proponer un sistema de métricas que permita evaluar el impacto del proyecto de transformación digital "RiverID" en la salud de la marca, en línea con los factores identificados.

Resumen Ejecutivo

Con más de 18 millones de usuarios en sus redes sociales, una estrategia de e-mail marketing desarrollada, una app con más de 153.000 usuarios activos y una web con 550.000 visitas promedio por mes, el Club Atlético River Plate (CARP) cuenta con canales directos que lo convierten en uno de los comunicadores más grandes de la región¹.

Desde el año 2018, el CARP decidió encarar una iniciativa de transformación digital, en pos de organizar sus activos digitales y brindar al usuario una experiencia coherente a la hora de relacionarse con la institución. A partir de una visión transversal de todos los activos digitales de su ecosistema (sitio oficial, redes sociales, plataforma de autogestión de socios, tienda oficial, Somos River, Tu Lugar en el Monumental, entre otros), se propuso crear una única plataforma denominada "RiverID", en pos de mejorar el acceso a los servicios que brinda, así como rediseñar la arquitectura de su base de datos.

Esa base de datos viene alimentándose desde el año 2016, cuando el club comenzó un proceso de normalización de datos en su ecosistema digital que le permitió consolidar una base más de 600.000 personas con datos certeros; y que continúa creciendo a través de estrategias de recolección y análisis de información. Esta normalización fue la que permitió, a lo largo del 2018, comenzar a implementar campañas enfocadas en públicos específicos.²

El presente trabajo, entonces, se anclará en el análisis de la implementación de "RiverID" para mostrar sus resultados y detectar oportunidades, así como comprender las particularidades organizacionales de los clubes a la hora de encarar una iniciativa como esta. A su vez, busca comprender a los "football fans" en tanto consumidores, así como su proceso específico de segmentación. Finalmente, se pretende que el caso advierta el

¹ Memoria Anual del Club Atlético River Plate (CARP) correspondiente al período 2018-2019.

² Memoria Anual del Club Atlético River Plate (CARP) correspondiente al período 2018-2019.

rol que cumple la transformación digital en el marco de las comunicaciones integradas de marketing.

Hipótesis

El presente trabajo académico es de tipo "exploratorio", en tanto se busca alcanzar una visión general de una determinada realidad, hasta ahora desconocida. A partir de una investigación preliminar de las fuentes de información secundarias existentes, es posible afirmar que se desconocen cuáles son las dimensiones que los fans del Club Atlético River Plate (CARP) valoran en relación a la marca, y que por lo tanto una iniciativa de transformación digital debería reforzar.

Por dicho motivo, la formulación de un hipótesis -en tanto respuesta imaginaria a un determinado problema- no es pertinente en este caso.

Sin embargo, el presente trabajo parte del supuesto de que las métricas utilizadas al día de hoy para evaluar la pertinencia de la iniciativa son insuficientes, y que por lo tanto será necesario proponer un sistema para conocer la salud de la marca, una vez implementada la iniciativa de transformación digital.

Objetivos

1. Objetivos Generales

- Identificar, categorizar y poner en perspectiva aquellos factores que inciden en el fortalecimiento de la relación entre los "fans" y el Club Atlético River Plate (CARP).
- Crear un sistema de métricas que permita evaluar el impacto del proyecto de transformación digital "RiverID" en la salud de la marca CARP, en línea con los factores identificados.

2. Objetivos Específicos

- Analizar los resultados y oportunidades presentes en la implementación de "RiverID".
- Detallar las particularidades organizacionales de un club de fútbol en Argentina.
- Comprender a los "football fans" en tanto tipo de consumidor.
- Entender el proceso específico de segmentación en los "football fans".

- Advertir el rol que cumple la transformación digital en el marco de las comunicaciones integradas de marketing.

Metodología

Para la recolección necesaria de datos que permitan identificar, categorizar y poner en perspectiva los factores que más inciden en el fortalecimiento de la relación entre la marca con los "football fans", se llevó adelante un trabajo de campo de tipo cualitativo.

En primer lugar, se realizaron **entrevistas en profundidad** a los principales involucrados en la gestión de Marketing y Comunicación del CARP, así como a aquellos que son parte de la implementación del proyecto "RiverID" pero que no pertenecen a la institución (por ejemplo, quienes participan en calidad de proveedores). A partir de las entrevistas en profundidad, se pretendió comprender las motivaciones del proyecto "RiverID", así como los pormenores de su implementación. A su vez, se buscó identificar -si lo hubiera- el sistema de métricas existente para la evaluación del proyecto.

Es así que los actores a entrevistar pueden clasificarse en:

- Dirigentes: miembros de la Comisión Directiva involucrados en la gestión del área. Ejercen una representación política y su cargo es ad honorem. Se esperó que ellos aporten definiciones estratégicas sobre la naturaleza del proyecto, así como una perspectiva histórica acerca de la relación entre los fans y el club.
- Gerentes: corresponde a los responsables de la línea directiva. Sus cargos son rentados. El objetivo es que contribuyan con información acerca del plan, como así también en relación a los pormenores y obstáculos del proyecto. Son ellos quienes contarán cuáles fueron los puntos de dolor identificados que motivaron el proyecto, quiénes se organizaron para resolverlos y cómo resultó eso en la práctica. También se buscó conocer cómo miden los resultados de la implementación.
- Representantes de la Agencia de IT: miembros del equipo de la Agencia de Marketing Digital asociada. Tienen la responsabilidad de implementar el proyecto. Este tipo de entrevistados son quienes aportan información de tipo técnico.

En segundo lugar, en función de la taxonomía descrita posteriormente -ver "Capítulo 2: Marco Referencial para el Abordaje Conceptual"- se abordará el universo de los fans mediante una **encuesta online** (creada en Google Form), la cual será diseñada con los objetivos de:

- Descubrir las expectativas que los fans tienen en relación a la marca.
- Entender acerca del nivel de lealtad de cada individuo hacia la marca.
- Identificar aquellos comportamientos que caracterizan a cada tipo de fan.
- Relacionar a cada tipo de fan con un formato de interacción con el club ("socio", "miembro de Somos River", "hincha").
- Conocer las primeras impresiones de los fans acerca de RiverID.

La premisa que inspiró los objetivos de esta encuesta radica en que existen, esencialmente, dos tipos de fans: aquellos fans "auténticos", que persiguen el objetivo de ganar y presentan comportamientos identificados por los autores como "evangelizadores" (convencer a otros de la superioridad del propio equipo, hablar desde un "nosotros", opinar sobre jugadores, hablar con extraños sobre el equipo, entre otros) y aquellos "nuevos fans", los cuales se relacionan con la marca a modo de entretenimiento.

Para la recolección de datos, se utilizó el tipo de muestreo "por cuotas", en pos de obtener una razonable réplica "en pequeño" de la población (de la totalidad de fans, se establecerá una cuota para "socios", otra para los miembros de "Somos River" y otra para los "hinchas"). Una vez determinada la composición de la muestra, se buscó libremente a los encuestados, con la sola condición de que respondan a esas especificaciones.

Dado que se desconoce el número total del universo de fans del CARP, se tomó como referencia para el establecimiento de cuotas los porcentajes -a julio de 2021- de asociados a RiverID. Estas cuotas son: 63% hinchas, 26% socios, 11% comunidad Somos River.

Finalmente, cabe aclarar cuáles fueron las fuentes secundarias de información:

- Libros: "River La Máquina. Copas. Superávit. Compromiso Social".
- Estatuto del club y normativa asociada.

- Memorias institucionales elaboradas por el Departamento de Comunicación, Medios y Digital del club.
- Informes provistos por la Agencia de IT sobre el avance de la iniciativa.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 1: El Club Atlético River Plate

1. Naturaleza de la organización

Según el Estatuto del Club Atlético River Plate (CARP), una de las finalidades del club es *“propulsar el desarrollo integral de la cultura física, moral e intelectual de sus asociados, a cuyo efecto habilitará las instalaciones deportivas y sociales que permitan los medios y recursos de su alcance, promover el espíritu de unión y sociabilidad entre sus asociados, hacer uso de la biblioteca social y asistir a los cursos de extensión cultural que dicten”*.³

Es así que, al igual que el lema del Barcelona FC, es posible afirmar que el CARP “es más que un club”. Es una institución deportiva, pero también social y educativa. Cuenta con un museo, una biblioteca, un colegio y una universidad. Cuenta a su vez con instalaciones para que sus deportistas puedan desarrollarse profesionalmente sin preocuparse por dónde vivir. Es una organización que existe gracias a la comunidad, y que se debe a ella.

Como asociación civil sin fines de lucro, sus autoridades se renuevan cada cuatro años a partir de elecciones democráticas, por lo que son los socios quienes deciden quienes conducen los destinos de su club.

A su vez, es preciso remarcar que la estructura organizacional del CARP es de tipo matricial: por un lado, cuenta con una estructura político/dirigencial -en tanto cada área cuenta con un responsable designado entre los vocales de la Comisión Directiva- y, por el otro, esta estructura convive con una de tipo gerencial, en tanto cada área cuenta con un gerente y sus respectivos colaboradores.

2. Historia y presente

El 25 de mayo de 1901, un grupo de 24 jóvenes funda el CARP. Como tantos otros clubes creados por entonces, se trataba de una iniciativa de criollos e hijos de inmigrantes, que terminaron por popularizar un deporte originariamente “de elite”. El CARP debutó en

³ Estatuto del Club Atlético River Plate. Artículo 1.

Tercera División en 1905, para ascender a Segunda en tan solo un año, y establecerse en Primera División en 1908.

En 1911, los socios eran 4.000. En 1937, ya sumaban 40.000. Actualmente, la institución cuenta con más de 135.000⁴, entre socios adherentes, plenos, simples, vitalicios y la comunidad Somos River.⁵ Según la Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol, el CARP es el club más grande de América, ocupando la novena posición del ranking mundial de clubes. Es también el tercer club mejor posicionado en la Tabla Histórica de la Copa Libertadores y el primero en la Clasificación Histórica de la Primer División del Fútbol Argentino. Es el número uno en cuanto al aporte de jugadores a la Selección Nacional y el quinto con mayor cantidad de socios en el mundo.

A comienzos del siglo XX, el CARP ya competía y contaba con una importante cantidad de socios e hinchas, pero no tenía casa propia. Físicamente, se emplazó en Dársena Sur, del lado este de un predio de la Carbonera Wilson, y pasó por varios terrenos más antes de llegar a construir la cancha de Alvear y Tagle en 1923. Sin embargo, los terrenos en Recoleta donde se emplazaba el club por entonces eran alquilados, cuyo contrato finalizó en 1937. En 1938, un año después, se inauguraba el Estadio Monumental, construido gracias a la visión y empuje de hombres como Antonio V. Liberti.

Con el correr de los años, el Monumental fue perfeccionándose. A continuación, se comparten los principales hitos:

- En 1968, se construyeron las oficinas de administración.
- En 1972, los alojamientos para jugadores, en línea con el compromiso social del club.
- En 1977, la concentración para jugadores.
- En 1978, se reacondicionó para el Mundial '78.
- En 1982, se construyó el Área Educativa, donde actualmente funciona el Instituto River Plate y la Universidad.

⁴ Según el entrevistado Stefano Di Carlo -Secretario General del Club- este número fue variando a lo largo del tiempo: mientras en la década del 60 la cantidad era similar a la actual, en los años 90, el número de socios tocó el piso de 40 mil. RiverID es una de las razones que explica el incremento actual del número de socios, sumado a la cuestión futbolística.

⁵ Ver apartado sobre "Tipología de socios".

La vida y evolución de una institución como el CARP estuvo sujeta, históricamente, a la habilidad, idoneidad, conocimiento y experiencia de un conjunto de personas que, elegidas por los mismos socios, ejercieron su administración. La administración de un club social y deportivo como este exige abordar de manera exitosa tres aspectos claves y complementarios:

- 1- Aspecto futbolístico: es el motor de la vida del club. Se trata del aspecto más importante, no solo desde el punto de vista de los resultados, sino también entendiendo al fútbol como parte fundamental de la identidad nacional.
- 2- Aspecto financiero y contable: la tarea de quienes gestionan una organización como el CARP es alcanzar los objetivos sociales y deportivos en el marco del equilibrio económico y financiero. A diferencia de una organización con fines de lucro, en el CARP el objetivo es alcanzar el superávit para capitalizar la institución.
- 3- Aspecto social: ejemplos de este aspecto son el Museo River y el Instituto River Plate, cuyos motores de existencia exceden el beneficio económico y responden directamente a una visión social.

3. Principales características del deporte como negocio⁶

No todos los clubes de fútbol tienen la misma estructura societaria en el mundo y, por lo tanto, no todos tienen los mismos criterios de medición del éxito. Mientras hay clubes que son propiedad de una persona específica -como Román Abramovich del Chelsea FC- quienes toman decisiones con el único fin de generar beneficios para contrastarlos con su inversión, hay otros clubes -como el Barcelona FC- que son "propiedad" de sus socios, y se definen a sí mismos como "más que un club" (más que un club), lo que denota su compromiso social. Se trata de dos modelos distintos: el de distribución de beneficios por un lado, el de capitalización de la institución por el otro.

Sin embargo, es importante señalar que el tipo societario no determina necesariamente el nivel de facturación de la institución ni, por lo tanto, hace a una institución deportiva más o menos exitosa que otra. Si bien ocho de los diez clubes que mayores ingresos generan en Europa son sociedades con fines de lucro, los dos que se presentan como "excepción"

⁶ Los datos presentes en este apartado se encuentran disponible en el libro "River: La Máquina. Copas, Superávit, Compromiso Social", editado por Granica en 2017.

son el Barcelona FC y el Real Madrid, los clubes con mayor facturación del mundo. A su vez, sobre un total de siete equipos europeos sin fines de lucro, son dos los que figuran en el Top 10 de facturación (el 28,5%).

El CARP, por su naturaleza jurídica y misión social, debe maximizar los ingresos de todas las unidades de negocio para poder apalancar el aspecto futbolístico y el social. En ese sentido, ningún club de fútbol puede prescindir de alguna de las modalidades de monetización existentes. Maximizar cada una de ellas es una necesidad, por lo que -a mediano o largo plazo- deben definir una estrategia de monetización.

Históricamente, los clubes monetizan su principal actividad -el fútbol- por medio de cuatro "unidades de negocio": Estadio, Sponsors, Televisión y Venta de Jugadores⁷:

- **Estadios:** la capacidad limitada de los estadios es un indicador del ingreso máximo al que puede aspirar un club en concepto de estadio. Si bien los clubes más grandes de Europa tienen 1,6 veces la capacidad de los cinco más grandes de Argentina, sus ingresos dependen en menor medida de la venta de entradas, si se los compara con los clubes argentinos (21% vs. 50%). En Argentina, la mayor incidencia de ingresos y máxima utilización de su capacidad es una combinación que advierte sobre la imposibilidad de crecimiento de la fuente de ingresos proveniente de estadios.
- **Sponsors:** esta relación se invierte en el caso de los patrocinadores, en tanto los clubes europeos tienen, en total, el cuádruple de sponsors que los clubes argentinos. A su vez, los 5 europeos más taquilleros de Europa muestran una incidencia del 49% de marketing sobre el total de ingresos, mientras que en Argentina la relación desciende al 21%.
- **Televisión:** los derechos televisivos cobrados por los clubes argentinos distan de aquellos cobrados, por ejemplo, por clubes europeos. Ello es así ya que, a mayor cantidad de televidentes, mayor el valor de venta del segundo publicitario. Y la cantidad de televidentes está definida, entre otras variables, por la adhesión que logran los diferentes equipos pertenecientes a una liga.

⁷ Sbdar, Cascio, D'Onofrio, Saravia, Silicovich (2017): "River La Máquina. Copas. Superávit. Compromiso Social". Buenos Aires: Editorial Granica.

- **Venta de jugadores:** hay dos formas de abordar esta actividad. A partir de una estrategia de desarrollo de talentos y su posterior venta; o simplemente a través de la compra y venta de jugadores. Una vez más, el caso sudamericano es distinto al europeo: mientras que los primeros lo ven como un “origen de fondos”, los segundos lo ven como una aplicación.

La performance de cada unidad evidencia que existen dos modelos de negocios distintos, si se compara Europa con América Latina. El primer caso, el modelo europeo, está orientado a la unidad de monetización del Marketing: construir un espectáculo atractivo, incorporar estrellas, fortalecer la marca. Ello genera, a su vez, una externalidad: la retransmisión televisiva, que se consolida como el segundo origen de ingresos en la ecuación monetaria de dichos clubes.

En Argentina, por el contrario, el esquema es diferente. Por decisión de los clubes o por inercia, cerca de la mitad de los ingresos provienen del público que concurre a los estadios. Es el fan que, con su abono, financia mayoritariamente la actividad. Por otro lado, la venta de jugadores genera otra importante fuente de financiación.

Este escenario habla a las claras de que, en nuestro país, los clubes están atados a un modelo de negocios cuyo potencial es bajo, en relación al europeo. El potencial de crecimiento de ingresos por vía del estadio es limitado, en cualquier parte del mundo. Hay una restricción física que impide crecer apalancándose en esa unidad.

Por el contrario, sí existe un potencial en el plano del Marketing: siempre es posible vender más camisetas, conseguir más patrocinadores y conquistar más seguidores mediante el fortalecimiento de la marca. En particular, el marketing digital está en auge, entendiendo que es la manera de conquistar hinchas en otras latitudes.

En este camino se encuentra el CARP hace ya algunos años: el club entendió que la unidad de negocio vinculada a lo **digital** ofrece nuevas oportunidades de monetización. La digitalización ha revolucionado la relación entre los clubes y sus fanáticos, en tanto ciertas herramientas tecnológicas son capaces de acercar al socio de manera tal que el club lo conozca, clasifique y segmente, con el fin de detallar al máximo esta audiencia fértil, dinámica y -por sobre todo- masiva.

Lo expuesto hasta el momento evidencia que la plataforma de RiverID se destaca como una herramienta capaz de poner en valor el ecosistema de activos digitales del club, en pos no solo de mejorar la experiencia de los actuales socios y miembros de la comunidad Somos River, sino también generar nuevas oportunidades de monetización, ofreciendo nuevos productos a nuevas audiencias.

4. Tipología de socios según disposiciones estatutarias

El CARP, como todo club de fútbol, se diferencia de otras empresas u organizaciones por no tener clientes, sino "fans". Esto quiere decir, fundamentalmente, que ese cliente nunca reemplazará a la marca por la competencia, en tanto su fidelidad es incuestionable. Sin embargo, existe un riesgo latente: que se aleje, pierda el interés, y lo sustituya por otro.

Para aquellos fans que guardan el grado más alto de interés por el club, en tanto tienen una presencia física permanente -los socios- existe una clasificación, dispuesta en el artículo 5 del Estatuto del club:

1. **Honorarios:** son las personas que se han hecho acreedoras de esa distinción por haber prestado servicios no rentados de extraordinaria importancia al Club. El título de Socio Honorario es conferido por la Asamblea de Representantes a propuesta de la Comisión Directiva.
2. **Vitalicios Simples y Plenos:** son quienes hayan acreditado su calidad de Socio Activo Simple o Activo Pleno en sus diez últimos años y lleguen a tener sesenta (60) años de edad con una antigüedad ininterrumpida de cuarenta (40) años como socios activos. Actualmente, hay alrededor de 10.000 socios vitalicios.
3. **Activos Simples:** son los socios que cuyo principal interés es ir a los partidos de fútbol. Pagan por acceder a eso.
4. **Activos Plenos:** son quienes pueden ir a los partidos y al mismo tiempo hacer uso de las instalaciones del club. Pagan la cuota más alta.
5. **Menores Simples y Plenos:** son los menores de dieciocho (18) años y mayores de siete (7) años autorizados por su padre, madre, tutor o guardador.
6. **Infantiles:** son los menores de siete (7) años autorizados por su padre, madre, tutor o guardador.
7. **Adherentes Simples e Internacionales:** deben acreditar una residencia en forma permanente en localidades que se hallen a más de cien (100) kilómetros de la Ciudad

Autónoma de Buenos Aires. Son Socios Adherentes Internacionales las personas con residencia en el exterior que desean formar parte de filiales del extranjero. Aunque no tienen derechos políticos, acceden a una red de descuentos y tienen prioridad para comprar entradas si quisieran.

8. **Federados:** personas que representan al club en las actividades federadas amateur.

Por fuera de las disposiciones estatutarias, podemos identificar a los siguientes "fans":

- **Miembros de la comunidad Somos River:** pueden no ser socios, pero acceden a beneficios. La comunidad, actualmente, está compuesta por más de 40.000 miembros.
- **Hinchas:** no son socios. Se definen solo por su pasión por el fútbol y su equipo.

Cuadro 1: Servicios brindados por el CARP según tipo de asociado

	Somos River		Socios		
		Adherente	Ad. Internacional	Simple	Pleno
Carnet	X	X	X	X	X
Participá por Experiencias	X	X	X	X	X
Red de Descuentos	X	X	X	X	X
Prioridad en la Compra de Entradas	X	X	X	X	X
Bonificación en la Compra de Entradas: Partidos de Local	X	X	X	X	X
Bonificación en la Compra de Entradas para el Museo		X	X	X	X
Ser Socio		X	X	X	X
Kit de Bienvenida			X		
Descuento por Edad				X	X
Derechos Políticos				X	X
Posibilidad de convertirse en Vitalicio				X	X
Acceso a Tu Lugar en el Monumental				X	X
Acceso a la Instalaciones del Club				X	X
Práctica de Actividades en el Club					X

Fuente: elaboración propia

Cada uno de estos subtipos tiene una relación particular con el club, así como distintas necesidades, expectativas e intenciones de compra. Por ejemplo, mientras que el Socio Pleno busca hacer uso de la instalaciones del club con intenciones recreativas o de esparcimiento, el Socio Simple es aquel que quiere ir a alentar a su equipo de fútbol cada vez que juega un partido.⁸

El Socio Adherente, por su parte, prioriza el sentido de pertenencia. Si bien por razones generalmente geográficas no puede visitar el club en forma periódica, prefiere tener la condición de asociado a no serlo. Abona una cuota más económica que los Socios Plenos y Simples.

⁸ Cabe aclarar que, actualmente, solo está abierto el registro para socio activo pleno, por lo que ser activo pleno no significa querer hacer uso de las instalaciones exclusivamente.

Por su parte, la comunidad Somos River surgió como forma de unir a los hinchas del CARP de todo el mundo. De esta comunidad pueden ser parte tanto socios como no socios: para los primeros, ser parte es gratuito, mientras que los segundos deben abonar una membresía.

Finalmente, se encuentran los hinchas, quienes interactúan con el club fundamentalmente comprando merchandising.

5. River ID como proyecto de transformación digital

La plataforma RiverID nace, en primer término, a partir de la necesidad de crear una visión transversal de todos los activos digitales del ecosistema (contenidos, experiencia ux, y administración de la data). Con una sola credencial (login), pretende dar acceso digital a todo el ecosistema, detectando el nivel de usuario y brindando accesibilidad según sus posibilidades. En el caso de los socios, busca brindar un servicio 100% online, mejorando la accesibilidad de los trámites y las gestiones.

Además, la plataforma permite, mediante un trabajo de data analytics, generar acciones comerciales segmentadas, creando posibilidades de monetización que antes no existían. Ello es posible gracias al rediseño de la arquitectura de las bases de datos, consolidando campos y formatos de todas las bases de datos del club. A partir de RiverID, el CARP cuenta con un registro oficial de sus bases, y las mismas están en poder del club.

Es así que, en términos de la Matriz Producto-Mercado de Igor Ansoff (1975), es posible afirmar que RiverID oficia de palanca para recorrer las cuatro vías alternativas descriptas por él:

Matriz 1: Matriz Producto-Mercado de Igor Ansoff



Fuente: Igor Ansoff (1975)

- Penetración de mercado: la plataforma permite vender productos y servicios que ya existen a más personas (por ejemplo, merchandising a más hinchas).
- Desarrollo de mercado: es posible llegar con mismos productos y servicios a nuevos mercados (por ejemplo, ofreciendo oportunidades de asociación a hinchas que al momento no lo son).
- Desarrollo de producto: su carácter digital permite ofrecer nuevos productos y servicios a los consumidores actuales.
- Diversificación: a largo plazo, podrá ofrecer nuevos productos y servicios a nuevos mercados (por ejemplo, para su comunidad de socios infantiles, o para socios internacionales).

Más allá de las oportunidades de monetización, la plataforma RiverID busca mejorar la experiencia de los actuales clientes (fans), entendiendo que, si bien no van a reemplazar al CARP por su competencia, sí pueden volverse apáticos y distantes, disminuyendo sus consumos relacionados con la marca.

Es por ello que, para fortalecer la relación entre los "fans" y la marca, RiverID permite crear grupos "de cancha", tener prioridad para la compra de entradas, comprar entradas a un tercero, contar con un solo plástico para el acceso a los servicios del club, pagar las cuotas y abonos de nuevas maneras -no presenciales- entre otras cuestiones.

Capítulo 2: Marco Referencial para el Abordaje Conceptual

1. La esencia del "Marketing Deportivo"

La naturaleza de las organizaciones deportivas en general -y los clubes de fútbol en particular- exige enmarcar el análisis de la incidencia de la transformación digital en la relación entre la marca y los fans en el entorno particular en el que se desenvuelve este tipo de organizaciones. A su vez, es preciso conocer la naturaleza del producto/servicio que brindan: uno de los principales desafíos del marketing deportivo es que los consumidores -fans- participan activamente en la creación del producto (al ir a los partidos y alentar al equipo).

Tomando como punto de partida el aporte de los autores Beech y Chadwick (2007), Tudor Nicoporuc (2010) reflexiona sobre la naturaleza distintiva del **marketing deportivo** y los desafíos que enfrenta. Entre ellos, se destacan:

- *Existe una alta dependencia en relación al producto.* Esto quiere decir que muchos de los resultados de marketing dependen de lo que pase en el campo de juego.
- *Los productos deportivos están integrados social y culturalmente.* Esto refiere a que los productos o servicios de este tipo pueden ser consumidos desde una lógica irracional más que económica.
- *La performance se mide de diferentes maneras.* Un club puede ser exitoso por sus hazañas deportivas, aunque también por la salud de su economía.
- *Los clubes tienen una relación especial con los medios.* Esta relación especial hace que lo que acontezca, sobre todo en grandes clubes, tenga una gran visibilidad, lo que puede ser un activo pero también una amenaza, en tanto están más expuestos que otro tipo de organizaciones.
- *Es improbable que los fans compren productos de la competencia.* Esto brinda certezas relacionadas al actual y potencial mercado de consumidores.
- *Como ya se adelantó, los fans contribuyen con desarrollar el producto.* Los hinchas son los que colaboran con la creación de una atmósfera única y una experiencia digna de ser vivida.

Paweł Kuźbik (2017), por su parte, recoge el aporte de B. Mullin (1985) para caracterizar el mercado del deporte, y así entender su especificidad. Es aún más exhaustivo que el autor precedente, ya que a los desafíos descritos por Nicoporuc, la mayoría de ellos centrados en el producto, le agrega nuevos, centrados en el mercado, el precio, la distribución y la promoción. Los más relevantes para este trabajo son:

- *Sobre el mercado:* la fluctuación de la demanda es alta, así como el consumidor se considera un experto en el tema.
- *Sobre el precio:* es complejo establecer un precio unitario, por ejemplo para la venta de tickets, en base a métodos tradicionales. A su vez, el pago de la cuota social o la compra de un ticket es solo una parte del total de gastos realizados por el consumidor relacionados con la marca.
- *Sobre la distribución:* el producto principal no requiere una distribución física.
- *Sobre la promoción:* al igual que Nicoporuc, el autor menciona el hecho de que, si bien quienes gestionan el club quieren proyectar determinada imagen, puede que los medios de comunicación aborden otros temas que la dañen.

Además, Kuźbik hace hincapié en la necesidad de que toda comunicación de marketing esté anclada en su entorno, conociendo a sus stakeholders y construyendo canales específicos para comunicarse con ellos. Es por ello que clasifica a las audiencias de los clubes de fútbol en siete grupos: uno de ellos está compuesto por los hinchas, fans y la comunidad local. La iniciativa de transformación digital analizada en el presente trabajo oficia de plataforma para construir y perfeccionar el vínculo entre la marca y esta audiencia en particular.

2. La "Transformación Digital" aplicada al ámbito deportivo

La transformación digital, en tanto objeto de estudio, es abordada por la bibliografía desde distintas perspectivas. Por un lado, se encuentran autores como David Rogers (2016), enfocados en analizar la naturaleza del concepto y sus dimensiones. Por otro lado, autores como Loonam, Eaves y otros (2018), quienes estudian los tipos de iniciativas de transformación digital, en función de los objetivos que persiguen.

Rogers, en su libro "The digital transformation playbook", construye una guía para todos aquellos que busquen encarar un proceso de transformación digital en una organización. Afirma que hay cinco dominios en este proceso, que exigen estrategias específicas: *consumidores* ("aprovechar sus redes y mejorar su camino hacia la compra"), *competencia* ("construir plataformas de colaboración"), *data* ("convertir los datos en activos"), innovación ("a partir de experimentación rápida") y *valor* ("adaptando la propuesta en tanto la tecnología brinda nuevas oportunidades y crea nuevas necesidades"). La iniciativa de transformación digital analizada en el presente trabajo busca generar mejoras en cada una de estas dimensiones.

Por su parte, autores como Loonam, Eaves y otros han estudiado diez casos de transformación digital en distintos tipos de organizaciones, para luego crear un marco conceptual sobre las iniciativas de este tipo. Al analizarlas, encuentra cuatro campos de acciones: las centradas en la *estrategia* ("crear nuevos negocios digitales", "reconfigurar los modelos de entrega de valor", "repensar las propuestas de valor") en la *organización* ("reconocer la importancia de fomentar la cultura digital", "identificar indicadores clave para ejecutar la transformación", "focalizar en estructura y procesos de la organización"), en el *consumidor* ("diseñar la experiencia del cliente", "alcanzar comunidades online", "mezclar la experiencia física con la online") y en la *tecnología* ("abordar integralmente los sistemas de la organización", "obtener insights sobre la data", "construir plataformas cruzadas"). En vistas al marco conceptual aportado por los autores, el caso de RiverID opera -en mayor o menor medida- en los cuatro campos descriptos.

Gruman aporta una definición interesante del concepto, haciendo hincapié en la transformación más que en la tecnología. Afirma que "*la adopción de tecnología no significa que una organización se haya transformado digitalmente, ya que muchas de esas tecnologías se aplican a procesos ya existentes*". Para el autor, lo que la transformación digital debería significar es "fungibilidad", es decir, la habilidad de algo para ser cambiado. Mientras que la transformación es el acto de hacer cambios sustantivos, la fungibilidad es la habilidad intrínseca para ser cambiado sustancialmente. La transformación digital, entonces, es un modo de funcionar completamente diferente, transformando las reglas de juego, y creando mucho más valor que antes. (Gruman, 2016).

River Plate no es el único club sudamericano en encarar una transformación digital: el club Corinthians, en alianza con IBM, implementó un proyecto similar -en tanto transformó la experiencia de los fans- aunque sumó otro objetivo: el de proveer a los jugadores y DT de insights sobre performance futbolística, de la mano de datos aportados por la tecnología (PR Newshire, 2018). En Europa, la mayor parte de los clubes grandes se transformaron digitalmente: sin ir más lejos, el club Real Madrid, en una alianza con Microsoft, revolucionó la experiencia de sus fans, proveyéndolos de servicios digitales accesibles en cualquier momento y lugar. Crearon una plataforma digital que cambió la forma en que los hinchas pueden seguir a su equipo. Incorporaron experiencias, contenido exclusivo y acceso virtual al estadio, entre otras funcionalidades (News Bites Computing and Information, 2014).

La innovación aplicada al mundo del deporte surge no solo de la voluntad de los clubes, sino también de emprendedores y el ámbito privado. Una iniciativa novedosa es "fanemotional", una compañía de "sport tech" que busca posicionarse como el partner adecuado para los clubes que quieran transformarse digitalmente. Se trata de una solución que permite a los clubes gestionar toda su información y datos en un único sitio con inteligencia para poder organizar y segmentar esa información, en pos de realizar acciones de marketing específicas.

Hay más ejemplos de empresas que promueven la transformación digital en el mundo del deporte. En México, particularmente en el Estadio Azteca (América de México), Cerveza Corona, colocó una red de wifi gratuita para que la gente pudiese tener internet y conectarse a las redes sociales durante el partido. El resultado: infinidad de información privilegiada acerca de los espectadores del partido. Recientemente, el CARP hizo lo suyo instalando su propia red de wifi en el Estadio Monumental.

Las experiencias digitales se multiplican, por lo que clubes de todo el mundo se han agrupado para intercambiar información y experiencias. Así es como surgió en 2019 la "Sport Innovation Alliance (SIA)", una agrupación que congrega a clubes de diversa procedencia y que apunta al intercambio de información, al uso de avances tecnológicos y al conocimiento compartido. Al momento, el único club argentino que forma parte de esa alianza es Racing Club de Avellaneda. Otros clubes que forman parte son: Real Sociedad (España), Cagliari (Italia), Feyenoord (Rotterdam), Saint Etienne (Francia),

Legia (Polonia), AEK (Grecia), Celtic (Escocia), Vasco Da Gama (Brasil), Universidad Católica (Chile), Atlético Nacional (Colombia), Sporting Cristal (Perú), Peñarol (Uruguay), Los Angeles FC (Estados Unidos) y Al-Ittihad Jeddah (Arabia Saudita).

El articulador principal de esta organización es Juan Iraola, jefe de transformación digital e innovación de Real Sociedad. Iraola creó un departamento de big data para la organización del fútbol del club y el reclutamiento de futbolistas: desde una aplicación propia tienen los datos de 12 mil futbolistas juveniles de 80 clubes en la zona de influencia de San Sebastián. También inventó la "smart tag", una etiqueta inteligente incorporada a la camiseta que compran los hinchas de Real Sociedad en las tiendas oficiales y que se vincula a la aplicación del club en el teléfono móvil. A través de esa solución tecnológica, el club le ofrece a los hinchas beneficios, cupones de descuento, sorteos, contenidos exclusivos y para los más jóvenes pases digitales para videojuegos. Es también un incentivo para que los hinchas compren productos oficiales en lugar de las réplicas.

Las iniciativas de la transformación digital aplicada al mundo del deporte son diversas. Mientras que algunos clubes comienzan por la instalación de wifi en sus estadios o la profesionalización de sus redes sociales, otros van más allá, creando soluciones que no solo mejoren la experiencia del usuario, sino también permitan a la institución hacerse de información acerca de su consumidor (los fans). Otros clubes, como Estudiantes de La Plata, piensan iniciativas para captar y fidelizar a un segmento específico: los niños y niñas. En septiembre de 2020, el club lanzó la plataforma "Estudiantes Innova", un espacio dedicado a los chicos y las chicas que quieran aprender programación de videojuegos y robótica. El club puso en línea sus socios tecnológicos para desarrollar esta plataforma: AWS, Google, Microsoft, BGH Tech Partner y Flow. También hizo un acuerdo marco con la Universidad Nacional de La Plata para el intercambio de estructuras de investigación, laboratorios e instalaciones deportivas.

El segmento "niños" fue explorado no solo desde la óptica del fan, sino también desde la perspectiva del jugador. En ese sentido, el Club Atlético Osasuna (Pamplona, España) ha firmado un acuerdo con Telefónica y la startup Humanox, para desarrollar una novedosa iniciativa dirigida a mejorar el rendimiento deportivo y la salud de los más de 18.000 niños de sus filiales, a partir de unas canilleras inteligentes. Ellas permitirán obtener datos como la velocidad con la que patean los niños, la forma de correr o su frecuencia cardíaca.

Otro club que ha sido vanguardista en la mejora de la performance deportiva a través de la transformación digital es el Ajax (Holanda). Junto a Hewlett Packard Enterprise, han transformado digitalmente el club para facilitar la toma de decisiones apoyada en analítica, basada en la recolección de volúmenes masivos de datos de la plantilla y la academia del club. Todo el proceso necesita de varios elementos básicos: la infraestructura de red, los sensores y elementos para la toma de registros y el sistema de almacenamiento, con capacidad para guardar 150 TB. Mediante estas herramientas, la información biométrica y de posicionamiento se registra en tiempo real, junto con vídeos 4k de los entrenamientos y la formación sobre los que aplicar analítica en directo para poder modificar comportamientos sobre la marcha.

La pandemia de la COVID-19 que aquejó al mundo entero en 2020 puso de manifiesto la importancia de transformar digitalmente sus organizaciones. Algunas encararon la digitalización a partir de la pandemia, otras lo hicieron años atrás, y agradecen haberlo hecho. Tal es el caso del Fútbol Club Barcelona: desde el 2015, viene implementando iniciativas tales como la implantación del teletrabajo, la comunicación digital con el socio (OAB online, App de socios), el sistema de predicción de venta de entradas inteligente y la digitalización de los procesos de contratación.

Recientemente, en mayo de 2020, dio un nuevo paso en este camino: lanzó "Barça Store", la plataforma de e-commerce oficial del club, en el marco de una nueva estrategia digital anclada en "Barça Studios" (el ente de creación de contenido de entretenimiento que nutre a los diferentes productos digitales) y el "Fan Relationship Management" (que permitirá recoger datos desde las plataformas propias para conocer mejor a los fans y ofrecer aquello que sea más relevante para ellos en todo momento). El club catalán anunció que incluso entrará en el negocio del "blockchain": emitirá tokens para usar en una plataforma de interacción con los fanáticos, quienes podrán votar sobre una variedad de decisiones relativas al equipo, como qué música tocar en el estadio cuando el equipo marca un gol.

Es preciso aclarar que, en todos los casos, hay dos ejes centrales a la hora de analizar la transformación digital de una organización. Por un lado, la mejora de la experiencia al usuario emerge como un eje central: Jacco Van Uden (2011), al estudiar la transformación del Club Vitesse en Holanda, habla de un *"cambio necesario en la mentalidad de la*

dirigencia, la cual dejó de vender solo fútbol para vender una experiencia total". Las iniciativas de transformación digital son una pieza fundamental en el camino de crear ese tipo de experiencia.

El segundo eje refiere a lo que Roger Best (2007) denominó "marketing de base de datos". En efecto, las iniciativas de transformación digital son las que hacen posible que las organizaciones cuenten con suficientes datos de los clientes para poder llegar a identificarlos y conocer sus necesidades, comportamiento de compra y preferencias. La tecnología, en definitiva, es la que hace posible la práctica del "marketing relacional", el cual supone que todos los clientes se tratan de una forma única y su objetivo es crear una relación más personal entre la organización y el consumidor.

Uno de los principales exponentes de este nuevo paradigma es Grönroos (1994), quien define al "marketing relacional" como aquel que busca *"identificar y establecer, mantener y mejorar relaciones con clientes y stakeholders, en pos de que los objetivos de todas las partes involucradas se encuentren, y se genere un intercambio mutuo"*. Este paradigma se contrapone al "marketing transaccional", el cual se basa en un intercambio de beneficios funcionales, con eje en las ganancias y no en el cliente, sus necesidades o sus puntos de dolor (Rosca, 2014).

Se trata de *"una filosofía profundamente arraigada en una organización, poniendo al compromiso con los clientes como más importante que la maximización de beneficios en el corto plazo"* (Grönroos, 1994). En el marco de esta concepción del marketing y sus fines últimos es que cobra protagonismo el **"customer relationship management"**, conocido como **CRM**, en tanto emerge como herramienta que permite construir un vínculo sólido entre la organización y el cliente, facilitando su retención y generando considerables niveles de lealtad (Rosca, 2014).

El concepto de CRM ha evolucionado a lo largo del tiempo, desde ser concebido como un canal integrador hasta ser identificado como pieza clave en la promoción del marketing relacional. La evolución del concepto, sin embargo, no ha sido acompañada por la evolución en las prácticas: en su estudio, Adamson, Jones y Tapp (2005) afirman que, en el fútbol inglés los clubes más importantes (Chelsea, Arsenal, Manchester United), tienen

un sistema sofisticado de gestión de canales, pero que pocos hacen marketing relacional, basado en el diálogo, la confianza y el respeto mutuo.

Si bien lo intuitivo sería pensar que el marketing relacional desterró las prácticas transaccionales, lo cierto es que ambos enfoques pueden ser útiles para las acciones de marketing, en función de cuáles son las necesidades y expectativas del target. En efecto, en el caso de los clubes de fútbol, en lo que se refiere al marketing deportivo, Tapp (2004) afirma que, para determinados fans (más leales y comprometidos), el abordaje relacional es útil, mientras que, para otros, el abordaje transaccional (fans "casuales" que buscan entretenimiento) para ser una mejor opción.

Adamson, Jones y Tapp (2005) estudian el caso de CRM implementado en un club inglés -que denominan Albion FC para preservar su identidad- y a partir de sus avances y retrocesos, elaboran las siguientes recomendaciones: 1. No dejar que el proyecto sea tomando exclusivamente por el área de IT (puede perder de vista al cliente y sus necesidades), 2. Concentrarse en los temas/preocupaciones de los clientes 3. Comunicarse con los empleados durante el proceso (para que la implementación de las mejoras no tenga fricciones) y 4. Comunicar los cambios a los consumidores.

Existe una variante del concepto de CRM que es el eCRM, entendido como una solución eficiente desde el punto de vista de los costos y amigable para el usuario a la hora de gestionar el vínculo con ellos. Amplifica el tradicional CRM haciendo uso de los avances en tecnologías de la información, en pos de trasladar a los clientes hacia canales digitales. Puede ser entendido en dos dimensiones: la "analítica", entendida como el uso de la tecnología para recolectar, almacenar, procesar y analizar información del consumidor, y la "operacional", entendida como el uso de canales digitales para mantenerse en contacto con los consumidores (Rosca, 2014).

Es así que, para Rosca (2014), los sitios web pueden adaptarse para cumplir esta función de eCRM y servir a los propósitos del marketing. A partir de estudiar los sitios web de los clubes de Rumania, establece aquellos factores que hacen atractiva una web y, por ende, sientan las bases para una estrategia efectiva de eCRM. Dichos factores -31 en total- son clasificados en 4 categorías: funcionalidad (navegabilidad, lenguas extranjeras),

información (contacto, promociones), emocionalidad (interactividad, redes sociales) y servicios (e-commerce, venta de tickets).

3. Los "Fans" y sus particularidades como consumidores

En el caso de los clubes de fútbol, los consumidores se denominan **fans**, y por sus particularidades son estudiados por la bibliografía como un subtipo con características específicas y distintivas. En particular, es la pasión por el fútbol la que explica gran parte de sus actitudes y comportamientos, los cuales no se derivan de la pura racionalidad y cuya relación con la marca se asemeja a una experiencia religiosa (Fulconis y Paché, 2014).

En ese sentido, según la tipología de Norton y Gourville (2014), las decisiones tomadas por los fans suelen ser de tipo "emocional" -distinta de la "cognitiva"- en tanto son rápidas y se presentan como la única alternativa. En ese sentido, los procesos de venta deben adaptarse a esta forma de tomar decisiones, entendiendo que la emocionalidad juega un papel central, y que las trabas o problemas para concretar una compra pueden ser vividos de una manera muy personal.

Por su parte, la teoría de los stakeholders resulta útil para aproximarse al rol que cumplen los fans en su relación con las marcas deportivas. Autores como Zagnoli y Radicchi (2014) ponen en relieve la importancia de los fans, en tanto "co-producen" el servicio que brindan las organizaciones deportivas, siendo capaces de activar conexiones con otros miembros de la red de forma independiente (jugadores, medios, dirigentes, etc). Estas activaciones pueden ser positivas -colaborativas- o negativas -amenazantes-, por lo que la gestión de la relación con ellos resulta de vital importancia para quienes tienen la responsabilidad de conducir los destinos del club.

Los autores Biscaia, Hedlund, Dickson, Naylor (2018) también toman como referencia a la teoría de los stakeholders -en tanto pone en valor a los fans y la importancia de construir asociaciones sólidas con ellos- y exploran el concepto de "identidad del fan", relacionado al "*significado que los individuos le dan a su rol de ser fans de un determinado equipo*". Ese significado depende de los niveles autopercibidos de *poder* (grado en que el fan se percibe a sí mismo como capaz de influir en el club), *urgencia* (grado en que los fans

perciben que tienen reclamos de atención inmediata por parte del club), *legitimidad externa* (grado en que los fans perciben que el club considera que sus acciones son apropiadas) y *legitimidad interna* (grado en que el fan se ve a sí mismo como un fan legítimo del club). Entender cómo se construye la identidad de los fans es, sin duda, una necesidad estratégica de todo aquel que busque entender y predecir su comportamiento.

Es así que, según cómo se perciban en tanto fans, pueden colaborar o amenazar, entendiendo que el grado de involucramiento en las cuestiones vinculadas a la marca suele ser alto. Healy y McDonagh (2013) definen ciertos "roles del consumidor", vinculados a la modalidad de participación de los fans, haciendo foco en el mundo online. Construye una tipología de siete roles: *voz* (cuando los fans expresan su satisfacción hacia la autoridad), *lealtad* (cuando se muestran especial y emocionalmente ligados a la organización), *salida* (cuando deciden salir de la comunidad, lo que suele ocurrir en pocas ocasiones debido al grado de lealtad), *cambio* (los fans se apropian de productos e imágenes que aportan los clubes y los personalizan, cambiándole el sentido), *ingreso* (nuevos fans), *no ingreso* (potenciales nuevos fans que por barreras o elección no entran a la comunidad) y *reingreso* (en conflicto con la organización pero no con la comunidad).

Queda claro entonces que, dada la naturaleza de los fans y la importancia que tienen a la hora de poner en valor o amenazar la marca, resulta central entender y administrar su satisfacción. En ese sentido, autores como Sarstedt, Ringle, Raithel, Gudergan (2014) construyeron un índice de satisfacción para predecir el nivel de concurrencia a eventos deportivos. Al revisar la literatura, los autores identifican siete dimensiones cualitativas: las características del equipo, las características del oponente, las facilidades del estadio, la seguridad del estadio, los servicios periféricos, los eventos sociales para fans y la reputación del club. Si bien el modelo sirve para predecir solo una forma de comportamiento del fan -la concurrencia a eventos deportivos- las dimensiones del concepto de satisfacción son útiles para el presente estudio, en tanto deben ser tenidas en cuenta y potenciadas desde una plataforma digital como RiverID.

Ahora bien, ¿qué otros comportamientos -además de la concurrencia a eventos deportivos- son propios de los fans y deben ser atendidos, en tanto hablan del grado de satisfacción de los fans y, por tanto, del potencial beneficio o daño generado a la marca? Los autores Dwyer, Greenhalgh, LeCrom (2015), en línea con las analogías religiosas de

Fulconis y Paché, aportan el concepto de "efangelistas" para referirse a quienes "tienen comportamientos tendientes a expandir opiniones positivas y -a diferencia de los consumidores leales- tratan fervientemente de convencer o persuadir a otros de comprometerse con la misma marca". En su estudio, identifican los siguientes comportamientos propios de los fans, por fuera de los típicamente conocidos (concurrir a un evento deportivo o comprar merchandising): convencer a otros de la superioridad del propio equipo, hablar desde un "nosotros", opinar sobre jugadores, hablar con extraños sobre el equipo, disponer de merchandising en el auto o la oficina, hacer regalos sobre el equipo, incluir información sobre el equipo en la identidad online, conversar con no fans luego o durante un partido, reunirse con un grupo especial de allegados para ver un partido, vestirse con merchandising oficial para ver un partido y hablar con otros fans durante un partido. La comprensión del concepto presenta una oportunidad para los gestores de marketing, en tanto pueden por ejemplo promover la creación de efangelistas incentivando sus comportamientos antagonistas.

Los fans no son todos iguales. De hecho, la literatura evidencia que existen, por un lado, distintos criterios de segmentación y, por otro, distintos subtipos de fans, aun cuando el criterio elegido sea el mismo. Pick y Gillett (2018) realizan un exhaustivo repaso por la contribución de distintos autores, muchos de los cuales segmentan en base a criterios como la forma en que viven la experiencia deportiva, que según los autores "sirven para entender la experiencia del consumidor pero no para segmentarlos en base al valor". Es así que los autores afirman que la gran mayoría de autores segmenta en base al nivel de lealtad, guiados por las características del comportamiento (concurrencia a eventos locales y visitantes, compra de merchandising, historia familiar, entre otros). Ilustran la convergencia de los segmentos propuestos por los distintos autores de la siguiente manera:

Cuadro 2: Segmentación de fans según distintos autores

Taylor (1971)/ Crichton (1979)	King (1997)	Giulianotti (2002)	Tapp and Clowes (2002)	Tapp (2004)	Harris & Ogbonna (2008)
Member	Lad	Supporter	Fanatic	Fanatic	Die-hard fanatics Club-connected supporters
Customer		Follower	Regular	Repertoire	Old-timers
Consumer	New Con- sumer	Fan	Casual	Committed Casual	Leisure switchers
		Flâneur		Carefree Casual	Social fans Armchair supporters

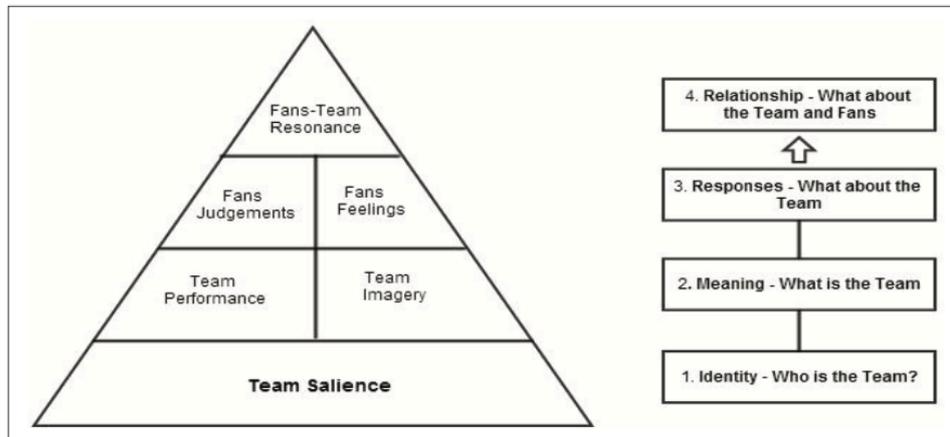
Fuente: Pick y Gillett (2018).

Los subtipos de fans que están en la parte superior del cuadro son aquellos que presentan un mayor grado de lealtad, mientras que los que ocupan la parte inferior son los que presentan un menor grado de lealtad. Por ejemplo, King (1997) clasifica a los fans en dos grupos: los *muchachos* (fans auténticos que conocen la historia de su club y son parte de los rituales típicos) y los *nuevos consumidores* (aquellos que van a los partidos para ganar aceptación social, pero que evitan rituales y no conocen en profundidad la historia y actualidad de la marca).

Por su parte, Tapp and Clowes (2002) clasifican a los fans en "fanáticos", "regulares" y "casuales", en función de dos variables: el beneficio esperado por los fans (ganar vs. entretenerse) y el compromiso con el club (leales vs. evaluadores de alternativas). Esta tipología permite identificar fans "casuales", que están menos interesados en relaciones a largo plazo y son más propensos a buscar una transacción económica (entretenimiento) como contraprestación a un pago. Para este tipo de fans, el paradigma transaccional mencionado anteriormente es adecuado.

El hecho de que la **lealtad de marca** emerja como el criterio más elegido por la literatura para clasificar a los fans no es casual. De hecho, los estudios sobre el marketing deportivo hacen especial hincapié en este concepto, entendido como una "*devoción cuasi mística hacia un club*" (Fulconis y Paché, 2014). En ese sentido, trabajar el concepto de "brand equity" es esencial para aumentar la lealtad de los consumidores y afianzar la relación entre ellos y la marca. Los autores Naik y Gupta (2013) recurren a la pirámide de Keller para el abordaje del concepto de "brand equity" en el contexto del marketing deportivo.

Cuadro 3: Marco conceptual de "Brand Equity" basado en fans



Fuente: Naik y Gupta (2013) basado en la pirámide de Keller (2001)

Entender la base de la pirámide *-identidad-* sirve a los ejecutivos de marketing para comprender la razón de la existencia de la marca, así como las categorías donde está presente. Sobre el *significado*, resulta útil tanto desde el punto de vista funcional (precio de entradas, efectividad a la hora de entretenerme, etc.) como abstracto (relacionado con género, historia, lugar de procedencia, tradiciones, modo de consumo de deportes, etc.). Los ejecutivos deben apuntalar la unicidad y favoritismo de esas asociaciones. Por su parte, las *respuestas* refieren a los juicios (performance del equipo, credibilidad, superioridad) como a las emociones (diversión, seguridad, patriotismo, calma, aprobación social, respeto, excitación). Los ejecutivos deben evaluar cuán positivos son estos puntos y revertir las consideraciones negativas. Finalmente, la *relación* entre la marca y los fans guarda relación con el concepto de "resonancia", el cual tiene varias dimensiones: lealtad comportamental -grado en que compran camisetas o van a los partidos-, fijación actitudinal -grado en que describen al equipo como parte importante de su vida-, sentido de comunidad, compromiso activo e iniciativas de responsabilidad social).

Es preciso recordar que las culturas de marca se desarrollan a medida que diversos autores crean historias relacionadas con la marca. Estos autores incluyen a los *clientes* -fans- pero también a la *organización* -marco institucional del club-, la *cultura popular* -canciones de cancha- y *líderes de opinión* -periodistas deportivos-. Lo que hace que una marca sea tan poderosa son las percepciones colectivas que se tiene de ella. A medida que todas las historias, imágenes y asociaciones en torno a una marca convergen en la vida social

cotidiana, surge una historia común o una opinión de consenso. En poco tiempo, estas historias, imágenes y asociaciones se refuerzan tanto y se vuelven tan populares que se tratan como hechos (Keinan y Deshpandé, 2014).

La reflexión sobre la lealtad abre paso a la mención de aportes conceptuales relacionados con ella, en tanto se complementan. La idea de "lealtad oposicional" mencionada por Dwyer, Greenhalgh, LeCrom (2015) juega un papel central en la relación entre los consumidores de deportes y las marcas, adquiriendo una visión "amigo-enemigo" de las marcas competidoras. Por su parte, el concepto anteriormente descrito como "efangelismo" también se desprende del concepto de lealtad, en tanto refiere a un grado de lealtad máximo, aplicado al contexto deportivo.

La lealtad es un fenómeno tanto individual como colectivo, lo que exige tomar a consideración el concepto de **comunidad de marca**, entendida como un "*grupo de personas que comparten una identidad cultural*" (Fulconis y Paché, 2014). Así, la compra de una camiseta es un acto de naturaleza simbólico, en tanto queremos mostrar la pertenencia a ciertos valores. Del mismo modo, la inclinación por determinado equipo "*resulta ser un capital simbólico generalmente transmitido de padre a hijo*", lo que habla de la relevancia de acompañar el fortalecimiento de este tipo de vínculos desde el club.

Dwyer, Greenhalgh, LeCrom (2015) también se inspira en el concepto de "comunidad de marca" para explorar el comportamiento de los fans, en tanto los deportes rara vez se consumen aislados, sino que los consumidores buscan compartir la experiencia. Toma la definición de Muniz y O'Guinn (2001), quienes la definen como "*una comunidad especializada, no ligada geográficamente, basada en un conjunto estructurado de relaciones sociales entre admiradores de una marca*". Es así que las comunidades de marca, muchas de las cuales existen online, conducen a los usuarios a cierto sentido de diferenciación entre ellos y los usuarios de las marcas de la competencia (Thompson y Sinha, 2008). En este sentido, Keinan y Deshpandé (2014) afirman que las comunidades de marca generan más valor cuando los miembros las controlan y cuando las empresas crean las condiciones adecuadas para que tales comunidades puedan prosperar.

Los fans que se involucran en una comunidad de fanáticos del deporte y participan en los rituales y tradiciones de la comunidad conducen a muchos resultados positivos para la

marca: mayor intención de asistir a los juegos, comprar mercadería y recomendar los juegos del equipo a otros (Hedlund, 2014). Thompson y Sinha (2008) también descubrieron que el nivel de participación y duración de un consumidor dentro de una comunidad de marca afecta su lealtad opositora.

El marco institucional existente, el cual conecta a la marca con los fans, juega un papel importante en fomentar la construcción de esa comunidad. Quienes tienen la responsabilidad de gestionar los destinos del club deben acompañar el crecimiento y desarrollo de esta comunidad. Y para eso, deben implementar una estrategia de **comunicaciones integradas de marketing (CIM)**.

Según Schultz, Tannenbaum y Lauterborn (1993), las CIM se basan en el *“intercambio continuo de información y experiencias entre el anunciante y el consumidor. El anunciante busca y almacena información sobre cada cliente en una base de datos, mientras que el consumidor es alentado a comunicarse con el anunciante”*. Es así que el primer paso para integrar las comunicaciones es contar con una buena base de datos, que permita comprender las necesidades e intenciones del consumidor, para luego gestionar esos contactos y elaborar una estrategia.

Según estos autores, los seres humanos tenemos una capacidad limitada para procesar y almacenar información, por lo que, para que un mensaje de ventas sea seleccionado y procesado, debe consistir -entre otras cosas- en imágenes, sonidos y experiencias que se puedan transformar fácilmente en conceptos y categorizar en la mente. Las buenas experiencias previas o la información favorable que el consumidor haya almacenado en la mente influirá en la compra de un producto o servicio específico cuando tome la decisión. Así, las CIM forman parte de un proceso acumulativo a través del cual se procesa, almacena y recobra continuamente la información sobre productos o servicios.

Kitchen, Porcu, Del Barrio-García (2011) toman el aporte de la literatura hasta el momento -incluyendo a los autores precedentes- y afirman que la definición de CIM conlleva un carácter multidimensional, cuyas principales dimensiones son: *única voz* (la entrega de mensajes coherentes mediante las distintas herramientas de comunicación, *interactividad* (porque exige un diálogo constante entre la organización y sus stakeholders), *planificación funcional transversal* (no se trata solo de organizar el

marketing mix, sino de considerar a la organización como un "todo", para optimizar la relación entre mensajes, canales y receptores) y *relaciones rentables a largo plazo*.

Los beneficios de las CIM son múltiples. En primer lugar, Reid (2003) afirma que existe una relación positiva entre la implementación del proceso de CIM entre las organizaciones y los resultados de la marca, como el conocimiento de la marca, la lealtad a la marca y las ventas. A su vez, los mensajes consistentes a través de los distintos canales los hacen más creíbles, con posibilidad de diferenciarse de la competencia. Finalmente, existen herramientas de CIM que generan esos beneficios y, al mismo tiempo, mejoran la experiencia de los consumidores, aumentando su nivel de retención y satisfacción. Este es el caso de plataformas como RiverID.

4. El concepto de "Brand Equity": sobre la medición de las marcas deportivas

Responder a la pregunta "qué hace fuerte a una determinada marca" exige abordar en detalle el concepto de "**brand equity**". Si bien resulta una métrica crucial para la gestión de marcas y productos, es famosa por la dificultad que acarrea su cuantificación. En líneas generales, se han desarrollado diversas herramientas para medirla, aunque no existe un consenso universal sobre cómo hacerlo.

Una marca encarna una promesa acerca de los bienes o servicios que ofrece, así como de la calidad, el desempeño y otras dimensiones de valor, que pueden influir en las elecciones de los consumidores por sobre sus competidores. Aunque este valor puede ser muy difícil de medir, académicos del Marketing han desarrollado herramientas para aproximarse al valor de las marcas.

Para Paul Feldwick (1996), el "Brand Equity" es el valor general de una marca, entendido como un activo, por separado. A su vez, refiere al grado de apego de los consumidores hacia la marca, así como un conjunto de impresiones y asociaciones del consumidor evocadas por la marca.

Uno de los principales autores que trató el concepto fue David Aaker (1996), quien definió al "Brand Equity" como "*el conjunto de activos y pasivos relacionados a una*

marca, su nombre y su logo, el cual aumenta o disminuye el valor provisto por el producto o servicio de una compañía y sus consumidores". El autor identificó diez atributos - agrupados en cinco categorías- para determinar la fortaleza o debilidad de una marca. Las primeras cuatro categorías representan las percepciones del consumidor acerca de la marca, mientras que la última incluye medidas de comportamiento de mercado. Se detallan a continuación:

1. Medidas de Lealtad:

- a. Precio Premium: la cantidad que el consumidor pagaría por la marca en comparación con otra ofreciendo los mismos beneficios. Esta medida exige definir de antemano quiénes son los competidores. Suele ser vista con simpatía por aquellos que buscan darle al "brand equity" un valor financiero.
- b. Satisfacción/lealtad: resulta una medida interesante sobre todo para los servicios, en donde la lealtad es el resultado acumulado de distintas experiencias. Una importante limitación de esta medida es que no aplica para individuos que todavía no consumieron.

2. Medidas de Calidad Percibida y Liderazgo:

- c. Calidad percibida: puede ser medida en escalas tales como "mejor vs peor de la categoría" o "alta vs baja calidad". Esta medida también exige un marco de comparación con competidores. A su vez, las respuestas pueden variar entre segmentos más o menos leales. Es considerada como un factor esencial para estudio del "Brand Equity" porque está asociada con la propensión a pagar un precio premium, así como con la intención de compra (Ha, Janda y Muthaly, 2010).
- d. Liderazgo/Popularidad: busca encontrar el líder de una determinada categoría, así como si se está volviendo más popular o siendo más innovador.

3. Medidas de Asociación/Diferenciación:

- e. Valor: busca averiguar si la marca provee un buen valor en relación a lo que se está pagando, así como si hay razones para comprar una determinada marca por sobre otras. Está relacionada con los beneficios funcionales y la utilidad práctica de usar una marca.
- f. Personalidad de marca: está relacionado a beneficios emocionales y de autoexpresión de los consumidores. Se trata de características humanas que pueden ser asignadas a una marca. Estudios como el de Giroux, Pons y Maltese (2017) demuestran el impacto de la

personalidad de marca en la evaluación por parte de los fans acerca de las actividades de marketing en el caso de organizaciones deportivas.

- g. Asociaciones organizacionales: refiere a si la organización es confiable o si genera admiración por algún motivo, al margen de los productos o servicios que ofrece.

4. Medidas de Conocimiento:

- h. Brand Awareness: refleja la presencia de la marca en la mente de los consumidores. Puede ser medida a través del reconocimiento, la recordación, el dominio de marca, la familiaridad de marca, la prominencia o el "top of mind".

5. Medidas de Mercado:

- i. Participación de mercado: como con otras medidas, aquí resulta esencial definir la clase de producto y sus competidores. En ciertas industrias, como la deportiva, esto no es fácil de hacer.
- j. Precio de mercado y cobertura de distribución: se incorpora esta variable para evitar guiarse por exclusivamente por la participación de mercado en los casos en los que esta haya aumentado por promociones o baja de precios. A su vez, resulta relevante el porcentaje de personas que tiene acceso a la marca.

Otro de los principales autores que aborde la cuestión del "Brand Equity" es Kevin Keller (1993), a partir del desarrollo de un modelo centrado en el consumidor. Dicho modelo está anclado en dos pilares:

- Conocimiento de marca: esta incluye tanto el reconocimiento como la recordación.
- Imagen de marca: definida como las percepciones en relación a una marca, reflejadas en las asociaciones hechas por el consumidor en su memoria. Esas asociaciones refieren a: atributos (relacionados con el producto o servicio), beneficios (funcionales, emocionales o experienciales) y actitudes. A su vez, estas asociaciones están diferenciadas por su fortaleza, favorabilidad y unicidad.

Los autores Ha, Janda y Muthaly (2010) recogen lo estipulado por Aaker y Keller y afirman que los cuatro factores que más se relacionan con la construcción del Brand Equity son: las asociaciones de marca (las cuales incluyen tanto conocimiento como imagen), la calidad percibida, la lealtad de marca y la satisfacción.

Uno de los esfuerzos más ambiciosos por medir el "Brand Equity" entre diversos productos lo ha encarado Young And Rubicam a partir de su "Brand Asset Valuator". Cada marca fue examinada a partir de un cuestionario de 32 items que incluyó cuatro medidas:

- Diferenciación: mide cuán distintiva es una marca en el mercado.
- Relevancia: la marca, ¿es significativa?
- Estima: mide si es de agrado y considerada la mejor de su clase. Muy relacionado al concepto de "calidad percibida".
- Conocimiento: para entender si los consumidores saben qué es lo que defiende una marca, sus valores, etc.

Para esta escala, la "Fortaleza de Marca" está dada por la diferenciación, multiplicada por la relevancia. En definitiva, una marca es fuerte no solo cuando se distingue de sus competidores sino también cuando atrae una amplia base de consumidores. En el mismo sentido, la "Estatura de Marca" es construida a partir de la estima, multiplicada por el conocimiento.

El "Brand Asset Valuator" , si bien es propiedad de la agencia Young And Rubicam, provee conceptos que pueden inspirar otras investigaciones. Por ejemplo, Leon Ramsellar (2005), de Phillips Consumer Electronics, usó cuatro medidas para evaluar el "Brand Equity" en su industria:

- Unicidad: el producto, ¿me ofrece algo nuevo?
- Relevancia: ¿es el producto relevante para mi?
- Atractivo: ¿quiero el producto?
- Credibilidad: ¿creo en el producto?

Los aportes teóricos descriptos hasta el momento refieren al "Brand Equity" desde la perspectiva del Marketing, es decir, desde la intención de identificar las fuentes del valor de una marca. Sin embargo, hay una segunda perspectiva, la de las Finanzas, que estudia al concepto en términos de los flujos de efectivo futuros que resultarían de los ingresos de un producto "brandeado" (Simon y Sullivan, 1993).

Algunos de los aportes derivados de las finanzas son:

1. Brand Finance: fundada en 1996, es una consultora del Reino Unido que mide los activos intangibles de las firmas. Su metodología especifica tres enfoques alternativos: el mercado, el costo y el ingreso. Su método, conocido como "método de alivio de regalías", incluye la estimación de ventas futuras, aplicando una tasa de regalías a ellas, y descontando impuestos, para llegar a un valor presente neto, que representaría el valor de la marca.
2. BrandZ: ha generado una base de datos de las 100 marcas más valiosas. Usa como pilares de su investigación los valores de "significativa" (se encuentra con las expectativas y necesidades de los consumidores), "diferente" (marca tendencia) y "prominente" (viene espontáneamente a la mente). Para su cálculo, primero se determina el valor financiero de la empresa, para luego quitar aquellos componentes que no tienen que ver con la marca, como el precio, la conveniente, la disponibilidad o la distribución.
3. Interbrand: para elaborar su reporte, la firma examina tres aspectos clave: el desempeño financiero, el rol que ocupa la marca al influir las decisiones del consumidor, y la fortaleza que tiene una marca en la definición de un precio premium.

Existen otros conceptos relacionados a la marca, por fuera del "Brand Equity". Estas son:

- Identidad de marca: esta es la visión del especialista en Marketing sobre una "marca ideal". Este concepto, sin embargo, no puede ser definido en términos cuantificables.
- Posicionamiento de Marca e Imagen de Marca: refiere a las actuales percepciones de los consumidores en relación a una marca. El posicionamiento es generalmente medido a lo largo de "dimensiones de producto" que pueden ser mapeadas en espacios multidimensionales.
- Diferenciación de producto: refiere a atributos distintivos de un producto que genera una mayor preferencia y demanda por parte del consumidor. Este concepto, al igual que la "identidad de marca", también es difícil de medir en términos cuantitativos.
- Jerarquía de efectos: se trata del supuesto que dice que los consumidores avanzan de manera secuencial desde la falta de conocimiento, hacia la compra inicial del producto, finalizando en la lealtad de marca. Este se traduce en métricas "AAU" (Awareness,

Attitudes, Usage), para poder entender en qué estadio se encuentra cada segmento de consumidores.

Estudiar el concepto de "Brand Equity" en el marco de organizaciones deportivas es, en sí mismo, desafiante. Uno de los principales obstáculos radica en la definición del conjunto de competidores en pos de realizar cualquier tipo de comparación, en tanto gran cantidad de la batería de indicadores necesarios para evaluar la salud de una marca exige, de antemano, tomar esta decisión metodológica.

Por un lado, resulta evidente que los clubes de fútbol compiten entre sí, ya sea dentro como fuera de la cancha. Sin embargo, en vistas a las especificidades que presenta el tipo de consumidor "football fan" -ver apartado anterior- las entidades deportivas compiten también con organizaciones que ofrecen alternativas a la hora de entretener.

Bauer, Sauer y Schmitt (2004) presentan un modelo de "Brand Equity" centrado en el consumidor para la industria deportiva europea. Para hacerlo, se basan en el modelo de asociaciones de marcas deportivas de Gladden y Funk (2001) y en el modelo de "Brand Equity" de Keller (1993).

La aplicación del modelo de Keller a la industria deportiva debe hacerse con ciertas salvedades. Según los autores, el uso del pilar "conocimiento de marca" es problemático en la categoría, ya que el nivel de conocimiento de las marcas deportivas es casi total y, por lo tanto, no resulta útil para entender el brand equity. En cuanto a la "imagen de marca", Bauer, Sauer y Schmitt no incluyen actitudes en su modelo, ya que los atributos y beneficios las determinan, y entienden que con ellos basta. Tampoco distinguen entre beneficios funcionales, emocionales o experienciales, entendiendo que en el contexto de consumo deportivo esa distinción no es posible. Las asociaciones de marca las miden como Keller: fortaleza, favorabilidad y unicidad.

El carácter de las asociaciones van a variar entre distintos grupos de fans. En relación a la fortaleza, las asociaciones estarán condicionadas por la cantidad de información que el fan tenga sobre el equipo: cuanto más información un fan tenga, más fuertes serán las asociaciones sobre la marca. En segundo lugar, las asociaciones de marca serán favorables si al fan, en resumidas cuentas, le gusta el equipo. Finalmente, en relación a la

unicidad, si el equipo es percibido como distinto a sus competidores, el fan asociará a la marca con su carácter de única.

En cuanto al contenido de las asociaciones, los autores toman el aporte de Gladden y Funk e identifican atributos relacionados al producto (éxito deportivo percibido, estrellas, DT, management), no relacionados al producto (logo, estadio, atmósfera del estadio, tradición) y beneficios (identificación del fan, nostalgia, escape de la rutina, importancia regional, interés por parte de familia y amigos). Todos estos indicadores fueron medidos -en relación a fortaleza, favorabilidad y unicidad- para todos los clubes de fútbol de la Bundesliga.

Tener una marca fuerte es una cuestión esencial, no solo para el mejor rendimiento económico y financiero de una organización, sino también -para el caso de las organizaciones deportivas- para el rendimiento deportivo. Existe una relación positiva entre el "Brand Equity" y el aumento de ingresos por merchandising (Gladden y Milne, 1999), patrocinio y número de fans que concurren al estadio para presenciar un partido (Bauer, Sauer y Schmitt, 2005), así como también una relación positiva entre una marca fuerte y una mejora en el desempeño futbolístico (Hattula, 2018), en tanto jugadores y equipos técnicos son influenciados por cómo los fans piensan la marca.

Universidad de
San Andrés

Capítulo 3: Diagnóstico de la Situación Actual

1. Escenario previo a la implementación de RiverID

Una de las principales características del escenario previo a la implementación de RiverID refiere a un **problema de "Data Quality"**⁹: no solo el club no era propietario de datos claves sobre los asociados -en función de la terciarización de ciertas funciones- sino que gran parte de la información que sí era parte de las bases de datos del club se encontraba desactualizada e incompleta.

Algunas de estas fallas eran producto de iniciativas de años anteriores, como por ejemplo la primera digitalización de venta de entradas mediante la implementación de "Tu Lugar en el Monumental", en el año 2014. En palabras de Ignacio David -Jefe del área de Ticketing-: *"Éramos conscientes que arrastrábamos errores. A modo de ejemplo: como el sistema de socios y Somos River no convivían, una persona podía acumular como socio una deuda y al mismo tiempo estar habilitado para comprar una entrada, porque no estaban cruzados esos datos"*.

Los problemas de Data Quality se explican también por la cantidad de proveedores que gestionaban los datos del club. Antes de la implementación de RiverID, existían 4 proveedores que ofrecían algún tipo de soporte vinculado a la administración de la información, lo que hacía que cada área del club tuviera datos distintos sobre cada socio.

En palabras de Stefano Di Carlo: *"RiverID significó una migración entera, lo que antes se denominaba un reempadronamiento, para desarmar distintos repositorios de información parcial de los usuarios. Requerimos tomar distintas bases de datos (comunidad Somos River, socios, usuarios de actividades deportivas, tenedores de abonos) y machearlas. Hubo que reconstruirlas y estandarizarlas todas, así como convocar a los usuarios con un gran esfuerzo de comunicación a una registración masiva y voluntaria que permitía pasar a una etapa nueva"*.

La postergación de las elecciones del año 2017 resultó ser el hecho mediático que terminó por dejar al descubierto el problema que tenía el club vinculado al padrón y la

⁹ Denominación específicamente esbozada por los entrevistados.

actualización de datos. A pocos días de la fecha de la elección, el fiscal Guillermo Marijuán recibió una denuncia anónima por la existencia de personas fallecidas en el padrón electoral, que derivó en la suspensión de la elección por parte del juez Claudio Bonadío¹⁰. Si bien las elecciones se llevaron adelante unos días después, la situación prendió las luces de alarma, en función de que la desorganización en materia de datos puede ser un pasivo para el club pero sobre todo un activo para quienes tuvieran intenciones político-electorales y quisieran “embarrar la cancha”. Cabe aclarar que el CARP se presentó como querellante en dicha causa.

Al respecto, Stefano Di Carlo afirma: *“La idea de transformar el club digitalmente se formó producto de que en un proceso electoral anterior nos imputaron la presencia de fallecidos en el padrón -cosa que pasa en todas las bases de datos de Argentina- y eso, si bien fue para generar un ruido y su móvil fue político, nos sirvió para ver la calidad de nuestra base de datos”*.

Sumado a esta experiencia, otro factor que determinó la necesidad de solucionar los problemas de Data Quality fue el futbolístico: *“La gran mayoría de la masa societaria lo que quiere es ir a la cancha, entendiendo que estamos en un momento deportivo muy importante. Eso generó una mayor demanda que puso en el centro la necesidad de adquirir entradas de una mejor manera”*, afirma Ignacio David.

Otra de las principales características del escenario previo a la implementación de RiverID refiere a **los puntos de dolor de la experiencia de los socios** al relacionarse con la institución. En primer lugar, existían fricciones con el usuario que ocasionaban trabas en la venta de entradas. En palabras de Jorge Augé: *“Tenías que apretar F5 para comprar una entrada porque los servidores no soportaban la cantidad de usuarios que entraban al sitio al mismo tiempo”*.

Otro gran inconveniente se relacionaba con la vinculación con las oficinas del socio. Antes de la digitalización, cada socio debía acercarse al club para abonar su cuota, darse de baja, retirar una entrada o pagar una clase de natación. Eso generaba un gran flujo de

¹⁰ <https://www.infobae.com/deportes-2/2017/12/01/postergaron-las-elecciones-en-river-por-una-denuncia-de-irregularidades-en-el-padron/>

personas que demandaba mucho trabajo al personal de la oficina, el cual -en muchas ocasiones- estaba muy ocupado para atender las consultas telefónicas de otros socios.

Por entonces, muchos socios no sabían cómo hacer para practicar algún deporte o actividad, ya que los trámites para hacerlo eran engorrosos. Según Ignacio David: *“antes, tenías que caminar al Departamento Físico, ir a una caja periférica, que muchas veces estaba cerrada, volver al Departamento de Socios con el comprobante de pago... Era bastante problemático”*.

Por otra parte, trasladarse al club para retirar una entrada resultaba ser aún más grave para aquellos socios e hinchas no residentes en CABA, en tanto debían viajar un día antes -pagando una noche más de hotel- para poder retirarla. A su vez, el hecho de tener que asistir al club un día antes del partido era un incentivo para la existencia de otras prácticas que el club desea erradicar, como la de la reventa de entradas.

La falta de digitalización del club generaba inconvenientes de todo tipo. A los mayores gastos y mayores molestias, se le sumaban otras incongruencias, como que el socio podía llegar a tener hasta 5 carnets en su billetera (suponiendo que fuese socio, hiciera algún deporte, comprara alguna entrada).

Una tercera variable que describe el escenario previo a RiverID refiere a la **estructura organizacional del club**. Años atrás, el Gerente del área de Sistemas había dejado su cargo, y no había sido reemplazado. Por entonces, dicha área se ocupaba de cuestiones vinculadas al hardware, o lo que los entrevistados denominan “los fierros”. *“Antes, el área cambiaba toners. Ahora necesitábamos un Gerente de IT”*, afirma Ignacio David.

Actualmente, Lisandro Agüero es quien ocupa dicho cargo, y tiene a su cargo las áreas de desarrollo de software, microinformática, infraestructura tecnológica, conectividad, control de acceso al club y, naturalmente, la gestión de base de datos del club. También tiene a su cargo el área de gestión de proyectos -PMO- que lidera iniciativas como RiverID.

“Cuando entré al CARP, la estructura de sistemas no existía. Era un área reactiva, más de soporte. No era un área proactiva ni estaba cerca del negocio. No estaban tampoco los roles dados. Todos hacían todo”, afirma Lisandro.

Una cuarta variable que caracteriza al escenario previo de RiverID está vinculada con la **transparencia**. Actualmente, cada entrada que se vende es nominal, es decir, cada entrada tiene un nombre y un apellido. Esto fue posible gracias a la organización de los datos del club. La digitalización permitió, a su vez, el control y la agilización de los ingresos al Estadio, lo que sinergia con la mejora de experiencia del usuario.

La transparencia se vislumbra también a la hora de asociarse a la institución, en tanto cualquiera puede asociarse al club, por medio de un click. También permitió a los socios tomar conciencia de los servicios disponibles en su calidad de asociados: *“antes había socios que no tenían conciencia de que disponían de 50 disciplinas deportivas a las que podían acceder”,* afirma Stefano Di Carlo.

Finalmente, es preciso **synetizar el punto de partida del proyecto desde una perspectiva digital**. Las debilidades del escenario previo a la implementación de RiverID pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Cinco registros/login conviviendo dentro del ecosistema. Costo alto de activación para el usuario. Pago de Cuota Online en la página oficial del club. Uso de la App Oficial del club. Comprar “TLM” o entradas para los partidos del CARP. Adherirse a Somos River. Comprar en la tienda oficial del club.
- Diferencias de diseño, usabilidad, y navegabilidad dentro del ecosistema. Inconsistencia de diseño, pérdida de identidad frente al usuario.
- Lenguajes de programación diferentes. Cada proveedor desarrolló su software con diferentes tecnologías.
- Bases de datos aisladas/fragmentadas. No todas las bases de datos son compartidas de igual forma.
- Poca percepción de “servicio al socio”. No existe una vocación evidente de brindarle más y mejores servicios al socio del club.
- Inconsistencia de bases de datos. No poseen la misma nomenclatura, campos y estructuras.

- Contratos de vínculo con socios y proveedores sin obligaciones ni protocolos para compartir data.
- Poco control por parte del club sobre la confidencialidad de la data y el acceso a ella.
- Infraestructura no dimensionada para picos de tráfico.
- Habeas Data. Registro de bases de datos ante entidades gubernamentales.
- Alto grado de transferencia de información crítica por canales potencialmente inseguros.

2. Principales objetivos de RiverID

Es posible identificar cinco objetivos clave:

- Digitalizar los trámites del ciclo de vida del socio.
- Tener el control sobre la data.
- Mejorar los procesos de cobranzas.
- Generar oportunidades comerciales.
- Reducir la fricción.

A continuación, se brinda un detalle de cada uno de ellos:

- **DIGITALIZAR LOS TRÁMITES DEL CICLO DE VIDA DEL SOCIO**

El socio debe realizar distintos trámites a lo largo de su vida: darse de alta, cambiar de categoría, solicitar una licencia, adherir un medio de pago, solicitar una moratoria o denunciar el extravío de un carnet, entre otras tantas.

A través de un acuerdo con el RENAPER en pos de validar la identidad de los usuarios, RiverID permitió a los socios realizar todos esos trámites de manera digital, a través de una credencial única. Se transformó en una plataforma de autogestión de los socios, que -en palabras de Jorge Augé- *“brinda al club una línea de base tecnológica”*.

La digitalización de los trámites exigía, de forma previa, ordenar y normalizar los datos del club. Y para eso, había que tener control sobre ellos.

- **TENER EL CONTROL SOBRE LA DATA**

El problema del Data Quality fue uno de los “drivers” centrales del proyecto. Antes de la implementación de RiverID, distintos proveedores realizaban tareas centrales para la administración del club, teniendo su propia base de datos. River no tenía acceso a los mismos: había que generar un cambio tal que el club recupere la gobernanza sobre esa información.

A su vez, esos datos presentaban inconsistencias graves: DNI repetidos activos, información faltante o desactualizada, falta de uniformidad en la toma de datos. Tampoco existía un control de acceso a esos datos: tanto empleados como el proveedor podían ingresar al sistema y hacer modificaciones, sin que quede registro sobre la identidad de quien lo hiciera. A su vez, la información sobre la oferta de actividades deportivas, recreativas y sociales era prácticamente nula.

A esta falta de control sobre la base de datos por parte del CARP, se le suma el hecho de que ninguna de las empresas que intervenía en el proceso dialogaban entre sí. El sistema de socios, el entorno Somos River y la plataforma de Ticketing operaban todas por separado, lo que afectaba -entre otras cosas- a los procesos de cobranzas.

- **MEJORAR LOS PROCESOS DE COBRANZAS**

Al existir distintos sistemas que funcionaban de manera independiente, las inconsistencias eran habituales. El club permitía que un hincha acumule deudas pero podía pasar que lo habilite a comprar una entrada. También se generaban errores producto de que el sistema no estaba pensado para cambiar automáticamente el tipo de socio, por ejemplo de “socio categoría menor” a “socio categoría pleno” (al cumplirse la edad estipulada estatutariamente).

La digitalización trajo consigo la ampliación de los canales de pago, al incorporar opciones tales como Pago Fácil. Este avance fue clave, sobre todo en contexto de pandemia, en pos de cuidar las finanzas del club.

- **GENERAR OPORTUNIDADES COMERCIALES**

Este objetivo es el que aún falta por desarrollar en profundidad, en función de que River ID es un proyecto que continúa en proceso.

“Ahora el desafío es comercial y de contenido”, afirma Jorge Augé. “Podríamos hasta mostrar partidos de reservas por streaming. Ya no es una cuestión tecnológica, sino de creatividad comercial”.

El piso digital que brinda RiverID podrá, por ejemplo, construir un modelo de propensión de compra: esto es, suponer cuántas entradas se van a vender un determinado partido, y -basado en esa suposición- comunicar inteligentemente a los integrantes que usualmente van a una tribuna específica.

También podría generar más oportunidades comerciales, conociendo los gustos y características del socio (por ejemplo, sabiendo la actividad que realiza un socio, ofrecerle un producto que se adecue a eso).

Se trata de lo que Roger Best (2007) denominó “marketing de base de datos”: RiverID permitirá contar con datos de los fans para poder llegar a identificarlos y conocer sus necesidades, comportamiento de compra y preferencias. A partir de ellos, construir verdaderas relaciones a largo plazo.

Gracias a RiverID, el club tendrá métricas acerca de cuántas entradas vende o quiénes no concurren al estadio, así como datos sobre la Argentina y el mundo. Esa información no sólo genera oportunidades comerciales sino que tiene la potencialidad de reducir fricciones a título individual.

“RiverID significa ordenar en términos de datos. Significa la posibilidad de ordenar una base con información correcta trazable y segura. Significa digitalizar los procesos, mejorar la experiencia usuario y sobre todo la posibilidad de escalar”, afirma Stefano Di Carlo.

- **REDUCIR LA FRICCIÓN**

“La experiencia usuario es igual de importante que el producto” afirma Jorge Augé. Y agrega: “antes de la revolución digital, teníamos muy sesgada la idea de compararnos con el competidor de la misma industria. Desde que la transformación digital se metió en todas las industrias, es un hecho que tu target ya no te compara más con otros actores de la industria, sino con otros actores con los que interactúa. Hoy un socio de River tiene

abierta la página de Mercadolibre, Gmail, Booking, al mismo tiempo que RiverID. El nivel de interacción que pretende un hincha lo espera en comparación con otros con los que interactúa, aunque sean de otro rubro. La comparación es con otros actores que ocupan su vida”.

La digitalización facilita la vida del socio. Evita que deba trasladarse presencialmente, perder tiempo, hacer largas colas. Sin embargo, es importante aclarar que incluso en experiencias previas de digitalización -como la plataforma de Ticketing inaugurada en 2014- existían fricciones, producto de que el soporte tecnológico que existía detrás de estas iniciativas no era suficiente para cubrir las necesidades de los socios e hinchas. En particular, eran frecuentes las quejas por la caída de la página a la hora de comprar tickets para un partido.

El desafío de RiverID fue encarar esta reducción de fricciones aún en un contexto de pandemia. Fue capaz de facilitar la interacción del socio con el club, al permitirle -por ejemplo- enviar una DDJJ online para ingresar o reservar una cancha de tenis a través de la plataforma.

3. Las etapas de implementación de RiverID

El proyecto RiverID comienza a pensarse en el año 2018, luego del proceso electoral del 2017¹¹, el cual trajo aparejados problemas diversos relacionados al padrón electoral y el manejo de la información por parte del club. Se plantea la necesidad de ordenar las alianzas estratégicas del club en materia de datos, así como sopesar las ventajas y desventajas de la gestión de activos digitales de ese momento. Se decide entonces designar un hub de trabajo (junio 2018), analizar la situación de entonces (julio - agosto 2018), diseñar una estrategia (septiembre 2018) y un plan de implementación (octubre 2018).

Jorge Augé se refiere al análisis de la situación de entonces en estos términos: *“Les pedí dos meses para entrevistar el club y entender qué oportunidades de evolución asimétrica había, cómo la tecnología podría mejorar el funcionamiento de cada área. Dividimos el*

¹¹ Las elecciones fueron postergadas por presencia de fallecidos en el padrón electoral.

club por hitos de tecnología, que no son divisiones de organigrama, sino que refiere a dónde están los grandes momentos del club (día de partido, socio, actividades). Definimos como es hoy y como debería ser”.

Stefano Di Carlo describe las etapas de la siguiente manera: *“ primero, tomamos control de todas las bases disponibles. Luego diseñamos el flujo entendiendo qué queríamos, para luego hacer una infinidad de acuerdos (ej: RENAPER). Fuimos la primera institución en Argentina en usar el número de trámite del DNI para validar identidad. También acordamos con un correo privado para el envío del nuevo carnet, también con una nueva ticketera que mejoraba la experiencia. En síntesis, fueron varias etapas y bastante complejas”.*

Por entonces, se identificaron distintas oportunidades. Por un lado, los denominados “quick wins”, donde se incluyó un aplicativo para el relacionamiento con la prensa, otro para acreditaciones internas para el día de partido, otro para la gestión de clientes “vip”. Por otro lado, se detallaron lo que serían los “hitos” de la iniciativa, donde se encuentran la regularización de la base de datos de los socios, la renovación del data center, la implementación de un usuario único digital, la autogestión digital del socio y la renovación de los molinetes. Finalmente, se desglosaron aquellas redefiniciones estratégicas necesarias para el éxito de la iniciativa, como la creación de un área de IT, la reevaluación del rol de los proveedores y la definición de reglas de negocio (ejemplo: ¿cuándo un socio moroso pasa a ser un no socio?).

A continuación, se detallan los hitos de la iniciativa, los cuales guiaron la implementación del proyecto:

Cuadro 4: Hitos de RiverID



Fuente: Encender

El primer paso hacia la habilitación de registraciones se dio el 1 de enero de 2019, cuando se procedió a dar de alta el portal a toda la comunidad de Somos River. A partir de la plataforma, los miembros de dicha comunidad pudieron registrarse – previa validación de identidad gracias a un acuerdo con el RENAPER- así como gestionar sus pagos. En octubre de ese mismo año, se habilitó una nueva función: la venta de entradas, de la mano de una integración entre RiverID con Vivaticket. Al mismo tiempo, se habilitó el registro de hinchas, así como también de socios.

Jorge Augé se refiere a la incubación de Vivaticket en estos términos: *“Incubar la ticketera dentro de RiverID fue un gran hito. No le trasladamos el problema al socio, sino que nosotros les entregamos a los socios el usuario registrado. Hubo que conciliar 50 mil usuarios, avisarle al socio que a partir de tal fecha su usuario y clave era destruida pero que no se preocuparan porque habíamos hecho una conciliación detrás. Fue un desafío no solo de tecnología sino de comunicación”*.

Durante las primeras semanas de enero 2020, se reemplazó el sistema de socios del club, migrando toda la operatoria (ABM¹² y cobranzas) de los usuarios. Adicionalmente, se agregó Rapipago como medio de pago, así como se suspendió el cobro centralizado en las ventanillas del club. Cabe destacar que la digitalización de todos los cobros/pagos - sumado a la posibilidad de pago en sucursales de Rapipago por todo el país- fueron de gran utilidad durante la pandemia originada por el COVID-19, ya que permitió mantener los niveles de cobranzas, y poder hacer promociones que permitan incrementar los ingresos (por ejemplo: la implementación del "Ahora 12").

También desde enero del 2020, se pudo gestionar el nuevo carnet de socio, el cual permite -tanto a socios como a miembros de Somos River- centralizar sus credenciales en una, abandonando el modelo "multi-carnet". Ellos trajo aparejada la total renovación de los molinetes y controles de acceso del club.

En plena pandemia, fue un desafío impulsar la registración en el portal RiverID, si bien - como afirma Lisandro Agüero- *"ayudaron las actividades, la restricción de acceso al club, y la renovación de los abonos"*. Al día de hoy, hay socios sin registrar, aunque muy pocos.

La irrupción de la pandemia de la COVID-19 cambió radicalmente la forma en que se venía implementando la iniciativa. Desde agosto del 2020, el portal se fue adaptando al orden de apertura de actividades dispuestas por el Gobierno Nacional, entre las que se encontraban el tenis, paddle, gimnasia y patín. Al día de hoy, cada actividad cuenta con un sistema de turnos, así como la posibilidad de firmar la declaración jurada correspondiente para ingresar al club.

"La pandemia fue un disparador porque aceleró la vuelta a las actividades. Ayudó a la implementación del proyecto. Teníamos un roadmap pero le pusimos prioridad a las actividades que se permitían. Y lo tuvimos que hacer por turno, con un aforo determinado. Por ejemplo, la cantidad de andariveles nos condicionó la cantidad de gente que podía ir a la pileta. Mostramos agilidad con recursos 100% de River", afirma Lisandro Agüero.

¹² Alta, Baja, Modificación.

En ese mismo sentido se expresa Stefano Di Carlo: *“La pandemia impactó positivamente. Mientras otras organizaciones estaban encarando una transformación digital, nosotros ya estábamos digitalizados, por lo que eso permitió evitar la merma de asociados. A medida que unos pocos se daban de baja, muchos otros se daban de alta. También canalizamos servicios a través de la plataforma”*.

A partir del mes de febrero de 2021, la plataforma RiverID permitió acceder -a socios y miembros de la comunidad Somos River- a la tarjeta de beneficios “Clarín 365”, a partir de un acuerdo firmado entre el CARP y el Grupo Clarín en diciembre de 2020. Al respecto, el presidente del club Rodolfo D’Onofrio afirmó: *“(Los socios) van a tener beneficios de todo tipo, en comercios, en lo que hace a la suscripción a los medios, tanto en Clarín como con Olé, para poder ver y leer toda la información. A medida que vaya creciendo también 365, vamos a ir creciendo juntos. Y nos va a permitir tener más ventajas en una economía tan dañada”*.¹³

En septiembre de 2021, RiverID relanzó el rediseño de su sitio. *“Como nunca hubo un diseño integral con un orden lógico, producto de la pandemia, tuvimos que ahora repensar el portal, las secciones que tiene, cómo explotar las oportunidades comerciales del sitio. Hoy estamos en este proceso, donde el sitio es más parecido a un homebanking. Es una gran mejora”*, comenta Ignacio David. En el marco del rediseño, se prevé la inclusión de un chatbot.

A su vez, queda pendiente integrar al portal otras áreas, como el Museo River (para comprar entradas), la Tienda River (para la compra de merchandising), y SAP (el sistema interno de facturación del club). El portal incluirá también la gestión del estacionamiento, para evitar filas en horarios pico.

El equipo de IT está trabajando en una app mobile, que facilite la experiencia de los socios en el uso de la plataforma. *“Quisiéramos que el día de mañana el carnet tuviera un carnet digital, para tenerlo en el celular y entrar con un QR”*, afirma Lisandro Aguero. Y agrega: *“La idea es que con la app -y la ayuda del wifi en el estadio- al socio se le haga push*

13 https://www.ole.com.ar/informacion-general/river-tarjeta365-donofrio-aranda-clarin_0_199w6sikm.html

durante el partido con comunicaciones específicas. Que compren merchandising y se lo lleven directamente a su butaca. O que puedan comprar comida desde ahí”.

A futuro, se espera construir un backoffice para cada área del club, donde cada una pueda ver diferente información, y tener las propias métricas de cada actividad. También se buscará explotar la pata comercial del proyecto, integrando el portal con las redes sociales: eso permitirá machear perfiles y obtener de los usuarios información relevante (relacionada, por ejemplo, a sus gustos). *“Queremos tener métricas a disposición del negocio”*, afirma Lisandro Agüero.

“Queremos seguir profundizándolo, montar la información sobre blockchain para tener más seguridad, más interacción con los usuarios, más explotación y reportería de datos, mayor nivel de soluciones como un chabot, y monetizarlo aun más”, afirma Stefano Di Carlo.

4. La recepción de RiverID por parte de los fans

Durante el mes de julio del 2021, y en el marco del presente trabajo -con el objetivo de conocer la percepción de los fans acerca de la plataforma RiverID- se le suministró una encuesta online a 200 fans del CARP. Para ello, se utilizó el tipo de muestreo “por cuotas”, en pos de obtener una razonable réplica “en pequeño” de la población (de la totalidad de fans, se estableció una cuota para “socios”, otra para los miembros de “Somos River” y otra para los “hinchas”). Una vez determinada la composición de la muestra, se buscó libremente a los encuestados, con la sola condición de que respondan a esas especificaciones.

A partir de dicha encuesta, fue posible conocer:

- El nivel de conocimiento de la marca RiverID.
- El uso dado hasta el momento por parte del usuario.
- El nivel de satisfacción con la plataforma.
- El valor que tienen las soluciones tecnológicas para los fans.

A continuación, se detallan las principales conclusiones de cada uno de los puntos.

- **EL NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA MARCA RIVERID**

Al mes de julio del 2021, el 65,3% de los encuestados afirma conocer la plataforma RiverID. Entre quienes la conocen, el 83,8% dicen haberse dado de alta en la misma, y quienes no lo hicieron -el 16,2%- apelan a las razones de: falta de tiempo (55,6%), falta de interés en seguir vinculándose con el club (22,2%), falta de información (16,7%) y pereza (5,5%).

En líneas generales, y teniendo en cuenta que la pandemia ocasionada por la COVID-19 inhabilitó la función más atractiva de la plataforma -la compra de entradas- es posible afirmar que el nivel de conocimiento existente al momento es más que aceptable.

- **EL USO DADO HASTA EL MOMENTO POR EL USUARIO**

El 71% de los encuestados que conoce la marca RiverID y se ha dado de alta en la plataforma afirma que la utilizaron -al momento- para la compra de "Tu Lugar en el Monumental", el cual permite contar con una ubicación en el estadio durante todo el torneo local. Sin dudas, se trata de la función más utilizada al momento.

El 33% afirma haber utilizado la plataforma para comprar "Un Fragmento de Gloria". Se trata de un pedazo del Estadio Monumental, extraído durante las reformas y convertido en un producto para la venta. El 23% afirma haber solicitado, a través de RiverID, la tarjeta de beneficios "Clarín 365". En menor medida, la plataforma ha sido usada para reservar un lugar para actividades deportivas (18,3%), gestionar grupos de cancha (17,2%) o hacerse socio (6,5%). Finalmente, el 15,1% afirma haberse dado de alta pero no haberla utilizado hasta el momento.

Al mes de julio de 2021, las cifras evidencian que la necesidad de comprar "Tu Lugar en el Monumental" es la que más ha traccionado el alta y uso de la plataforma.

- **EL NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA PLATAFORMA**

Al mes de julio de 2021, el 63,5% de los encuestados -que conocen RiverID y están dados de alta- afirma estar satisfecho -en términos agregados- con la plataforma (el 23,7% dijo "muy satisfecho" y el 39,8% dijo estar "satisfecho"). El 31,2% se mostró neutro ante la iniciativa -"ni satisfecho ni insatisfecho"- mientras que solo el 5,4% se mostró insatisfecho en términos agregados (el 3,2% dijo "muy insatisfecho", mientras que el 2,2% dijo estar "insatisfecho").

Resultaría sumamente relevante continuar evaluando el nivel de satisfacción del usuario, ya no mediante una muestra acotada sino al conjunto de los fans que están dados de alta en el portal. Al momento, el grado de satisfacción muestra un piso alto, si bien los principales "momentos de la verdad" de los usuarios -como la reserva de asientos para partidos específicos o la compra de merchandising- todavía no ocurrieron.

- **EL VALOR QUE TIENEN LAS SOLUCIONES TECNOLÓGICAS PARA LOS FANS**

La encuesta suministrada también buscó identificar aquel valor que el usuario identifica con la implementación de soluciones tecnológicas. Gran parte de los encuestados -el 47,1%- afirmó que la principal ventaja de este tipo de soluciones es que "ahorra tiempo". En segundo lugar, se encuentran otras dos razones: "evita la presencialidad" -21,8%- y "mejora la experiencia" -21,2%-. La "mayor seguridad" -7,1%-, así como el hecho de que "permite la oferta de bienes y servicios de manera personalizada" -2,4%- no fueron identificadas como ventajas esenciales.

5. La relación entre RiverID y el fortalecimiento de la marca "River"

Para entender el impacto de RiverID en el fortalecimiento de la relación entre los "fans" la marca "River", es preciso identificar -de forma previa- aquellos factores que inciden en el fortalecimiento de este vínculo. Para ello, es necesario conocer a los fans: qué los motiva, qué atributos identifican con la marca, cuáles son sus prioridades, cuál es su nivel de lealtad. En definitiva, resulta central entender cuáles son las dimensiones que los fans del CARP valoran en relación a la marca, y que por lo tanto una iniciativa de transformación digital debería reforzar.

La premisa que inspira los objetivos de la encuesta realizada radica en que existen, esencialmente, dos tipos de fans: aquellos fans "auténticos", que persiguen el objetivo de ganar y presentan comportamientos identificados por los autores como "evangelizadores" (convencer a otros de la superioridad del propio equipo, hablar desde un "nosotros", opinar sobre jugadores, hablar con extraños sobre el equipo, entre otros) y aquellos "nuevos fans", los cuales se relacionan con la marca a modo de entretenimiento.

A partir de dicha herramienta, se buscó: 1) entender acerca del nivel de lealtad de los fans hacia la marca; 2) identificar aquellos comportamientos que caracterizan a cada tipo de fan y 3) relacionar a cada tipo de fan con un formato de interacción con el club ("socio", "miembro de Somos River", "hincha").

La encuesta brindó información acerca de:

- Motivaciones para ser fan.
- Asociaciones con la marca CARP.
- Prioridades de los fans.
- Nivel de lealtad de los fans.

A continuación, se comparten las principales conclusiones.

- **MOTIVACIONES PARA SER FAN**

La gran mayoría -80,6%- de los encuestados apeló a razones emocionales y de vinculación familiar para explicar la razón por la cual son fans del CARP. Es decir, dicen ser fans del CARP porque "algún familiar o amigo los influenció" para que así sea. Se trata de un capital simbólico usualmente transmitido de padre/madre a hijo/a.

El hecho de que solo el 5,3% dijo ser fan del CARP "por su desempeño futbolístico" obedece a la naturaleza misma del fan: el que "banca en las buenas y en las malas". La incondicionalidad es propia del fan, por lo que los resultados deportivos no condicionan su amor por la camiseta. Finalmente, cabe aclarar que el 11,8% dijo ser fan del CARP porque la institución "defiende determinados valores".

Cabe aclarar que estos valores varían si observamos al interior de los grupos de fans con distinto formato de interacción con el club: mientras que los socios y los miembros de Somos River superan el porcentaje general de fans que explican su fanatismo por motivos familiares (80,6% vs 86% en ambos casos), en el mundo de los hinchas el fanatismo por este motivo sigue siendo la razón principal, pero por un guarismo menor (75%). Ello puede explicarse por el hecho de que, dentro de esta categoría, se encuentran los "nuevos fans", o aquellos que se vinculan con el club como una forma más de entretenimiento.

- **ASOCIACIONES CON LA MARCA CARP**

A partir de la encuesta suministrada, se le pidió a los fans que mencionen 3 palabras que relacionen con el CARP. Si bien la pregunta tuvo un formato abierto, es posible identificar 4 tipo de palabras relacionadas a la marca River.

- **Pasión (y afines, como "orgullo" o "amor"):** esta familia de palabras aparece en 120 oportunidades. Evidencia un fuerte componente emocional de vinculación para con la marca.
- **Grandeza (y afines):** la palabra fue mencionada en 81 oportunidades. El concepto está muy relacionado con el histórico slogan de la marca, "El Más Grande". A su vez, cabe aclarar que tiene un fuerte componente competitivo, en tanto la palabra "grande" es un adjetivo que se adopta en términos comparativos (más grande que otros). Está intimamente ligado al concepto de "lealtad oposicional" (Dwyer, Greenhalgh, LeCrom, 2015).
- **Gloria (y afines, como "calidad" o "excelencia"):** esta familia de palabras se relaciona no solo con el éxito deportivo, sino con la forma de jugar. Aparecen en 44 oportunidades.
- **Familia (y afines, como "casa" o "comunidad"):** esta familia de palabras refiere a un espíritu de pertenencia, a una historia compartida. Aparecen en 41 oportunidades. Ello no debe llamar la atención entendiendo que el 40,6% de los encuestados afirma haber participado alguna vez de alguna iniciativa de responsabilidad social organizada por el club. A su vez, cabe recordar que la esencia del fan en tanto tipo de consumidor refiere al hecho de que él participa activamente en la creación del principal producto que se vende (partidos).

• **PRIORIDADES DE LOS FANS**

Durante la encuesta, se le solicitó a los fans que puntuaran del 1 al 10 la importancia otorgada a distintas cuestiones (éxito deportivo, gestión ágil de trámites, oferta de bienes y servicios, finanzas saludables, reputación, compromiso con la comunidad, incorporación de tecnología y posibilidad de compartir momentos con familia y amigos).

La mayoría de las respuestas se ubican dentro del rango de los 8 y los 10 puntos, por lo que se procedió a observar en detenimiento cada una de las cuestiones, para identificar donde se concentran la mayor cantidad de respuestas que brindan puntuaciones máximas (con "10").

Es entonces posible afirmar que, en términos generales, la reputación del club (62,4% respondieron "10") y las finanzas saludables (48,8% respondieron "10") fueron identificadas como principales prioridades de los fans, mejor puntuadas que el éxito deportivo (28,2% respondieron "10") o la posibilidad de compartir momentos con familia y amigos (23,5% respondieron "10").

Esa tendencia general se replica al interior de cada grupo de fans (socios, miembros de la comunidad Somos River e hinchas). Incluso al interior del universo de "hinchas", la preponderancia de puntuaciones máximas para la cuestión reputacional y financiera es aún más pronunciada, mientras que ese mismo universo considera menos relevante la gestión ágil o la prestación de servicios, en relación al total global. Eso se explica porque, antes de la creación de RiverID, el CARP no ofrecía -de manera recurrente- productos de forma directa a los hinchas (aunque sí intermediada, como es el caso del merchandising).

- **NIVEL DE LEALTAD DE LOS FANS**

La dimensión de la lealtad fue relevada a lo largo de la encuesta a partir de distintas instancias, las cuales contemplan los comportamientos típicos de los "efangelistas", o personas con un alto grado de lealtad hacia la marca.

La frecuencia con que un fan compra merchandising parecería ser uno de los indicadores clave para entender los niveles de lealtad de los fans. Sin embargo, en esta oportunidad, el 54,1% de los encuestados afirmó haber comprado 7 camisetas -o más- a lo largo de su vida, seguido por un 20,6% de encuestados que dijo haber comprado entre 4 y 6, y otro 20% entre 1 y 3. Entendiendo que solo el 3,5% de los encuestados dijo no haber comprado una camiseta en su vida, es posible conjeturar que, a pesar de que sea contraintuitivo, la compra de camisetas no indica -por sí mismo- un nivel de lealtad alto hacia un determinado equipo. Se trata de un comportamiento muy generalizado.

Con respecto a la frecuencia con la que los fans concurren al estadio, es posible afirmar que tampoco resulta un indicador relevante a la hora de entender la lealtad de los fans, en función de que la concurrencia o no está condicionada, en gran medida, por la capacidad limitada del estadio.

Si bien a priori los datos de la encuesta realizada evidencian que los socios y miembros de la comunidad Somos River concurren con mucha mayor frecuencia al estadio (el 56% de este grupo concurre entre 3 y 4 veces al mes, mientras que solo el 7% de los hinchas lo hace con esa frecuencia), ello no implica que su lealtad sea mayor: el 78% de los hinchas -fans que no son socios ni miembros de la comunidad Somos River- afirma que concurriría más veces al estadio si pudiera, lo que está estrictamente relacionado con la disponibilidad de tickets.

Cuando se le consulta a los fans acerca de las actividades que prefieren realizar en su tiempo libre, es posible obtener una referencia sobre el nivel de lealtad hacia la marca. Mientras que el 25% de los socios y miembros de la comunidad Somos River ubica a la actividad "ir a la cancha" en primer lugar (antes que cenar con amigos o ir al teatro), solo el 17% de los hinchas la ubica en el mismo sentido.

A su vez, es preciso aclarar que tanto para el grupo "socios y Somos River" como para el grupo "hinchas" la actividad preferida resulta ser "cenar con amigos", si bien en el primer caso esta opción es elegida por el 28% de los encuestados y en el segundo por el 41%. En otras palabras, en el caso de "socios y Somos River" la actividad "cenar con amigos" e "ir a la cancha" recibieron casi la misma cantidad de votos para ubicarla en primer lugar, mientras que en el caso de los "hinchas", la distancia entre la actividad preferida y la segunda más atractiva es mucho mayor (41% vs 17%).

Los resultados de la encuesta contribuyen con la conceptualización ya esbozada acerca de la tipología de fans: por un lado, aquellos auténticos, con mayor nivel de lealtad (socios y Somos River) y aquellos "nuevos fans", quienes se vinculan con el club como una forma más de entretenerse.

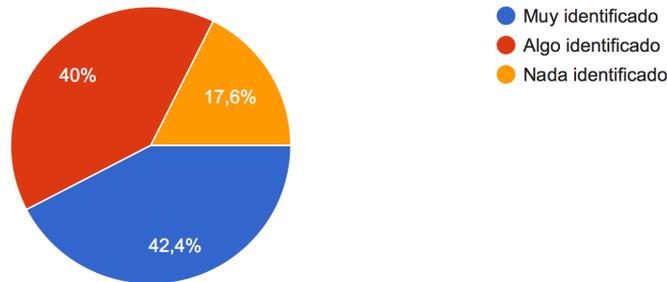
Al momento de poner a prueba los típicos indicios de altos niveles de lealtad hacia una marca deportiva, sucede algo curioso: en dos casos -"suelo iniciar conversaciones con extraños sobre mi equipo de fútbol" y "suelo hablar con amigos o familiares que no son fans de mi equipo después de haber perdido"- los resultados asociados al total de encuestados se replican casi de forma idéntica al interior de los grupos "socios y Somos River" e "hinchas".

Gráfico 1: Conversaciones con extraños. Total de encuestados.

□

19. Dígame cuán identificado se siente con las siguientes frase: "Suelo iniciar conversaciones con extraños acerca de mi equipo de fútbol"

170 respuestas



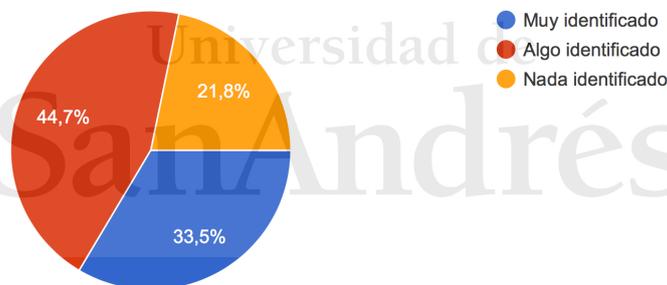
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 2: Conversaciones con amigos y familiares no fans. Total de encuestados.

□

21. Dígame cuán identificado se siente con las siguientes frase: "Suelo iniciar conversaciones con amigos o familiares que no son fans de mi equipo ...tbol después de que hayan perdido algún partido"

170 respuestas



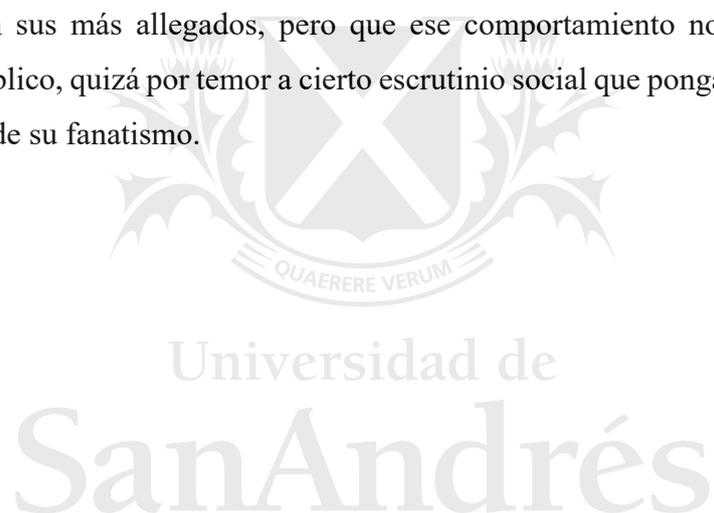
Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, los porcentajes varían al interior de cada subgrupo en otras dos instancias: cuando se les pregunta por la "publicación de información sobre su club en redes sociales" y por el "uso de indumentaria el día del partido. En ambos casos, el subgrupo "socios y Somos River" presenta valores más altos que el promedio general para la categoría "muy identificado", mientras que muestra valores considerablemente más bajos que el promedio general para la categoría de respuesta "nada identificado". En el caso de los "hinchas", es

al revés: crece el porcentaje de respuestas correspondientes a "nada identificado", mientras que disminuye el de "muy identificado" .

A modo de ejemplo: mientras que el 42% del total de los encuestados se encuentra "muy identificado" con la frase "incluyo información de mi equipo en mi identidad online", ese porcentaje es de un 36% en el caso del subgrupo "hinchas". Del mismo modo, mientras que un 41% del total de encuestados se encuentra "muy identificado" con la frase "suelo vestirme con indumentaria de mi equipo los días de partido", ese guarismo disminuye al 32% en el caso de los "hinchas".

El hecho de que sean estos dos comportamientos -publicar información en redes y vestir con indumentaria del club- los que varíen entre "socios y Somos River" e "hinchas" pareciera indicar que estos últimos suelen comportarse como "fans auténticos" únicamente con sus más allegados, pero que ese comportamiento no es traducido al ámbito de lo público, quizá por temor a cierto escrutinio social que ponga en tela de juicio la autenticidad de su fanatismo.



Capítulo 4: Propuesta de Métricas

A partir del presente capítulo, se pretende construir un sistema de evaluación que permita medir tanto la performance de la iniciativa de transformación digital RiverID como su impacto en la relación entre los fans y la marca CARP.

En relación a las métricas empleadas hasta el momento, los entrevistados afirmaron que se realizaron mediciones durante el lanzamiento y en forma posterior. Se detallan a continuación:

- Durante el lanzamiento:
 - **Cantidad de registraciones en el portal por día/mes/año**
 - permitió medir el proceso de registración y tomar acciones correctivas (por ejemplo cuando los indicadores de registración bajaban se realizaba alguna acción de comunicación).
 - **Medición usuarios activos en el sitio**
 - Este reporte online nos permitió medir los usuarios conectados por franja horaria.
 - **Medición trámites online**
 - Cantidad de fotos validadas, permitió medir el proceso de validación de fotos durante el proceso de registración las cuales deberían aprobarse en el día midiendo la productividad
 - **Carnet**
 - permitió medir por un lado el estado de la solicitud del carnet por parte del socio y por otro lado el proceso de entrega por medio del correo de logística contratado.
- Post lanzamiento
 - **Encuesta:**
 - Se realizó una encuesta cuantitativa de socios, la muestra fue de 1000 casos donde se evaluó el procedimiento y trámites en RiverID dando un 81,9% positiva.
 - **Cantidad de usuarios activos en el sitio** permitió medir la audiencia y la duración en las cuales permanecían en el sitio.
 - **Altas y bajas**
 - Con respecto a las altas este indicador permitió medir las altas diarias/mensual.
 - Con respecto a las bajas permitió identificar el motivo de baja y realizar acciones de retención.

○ **Morosidad**

- Este indicador permitió identificar el grado de morosidad para poder realizar acciones y realizar acciones para disminuir la morosidad.

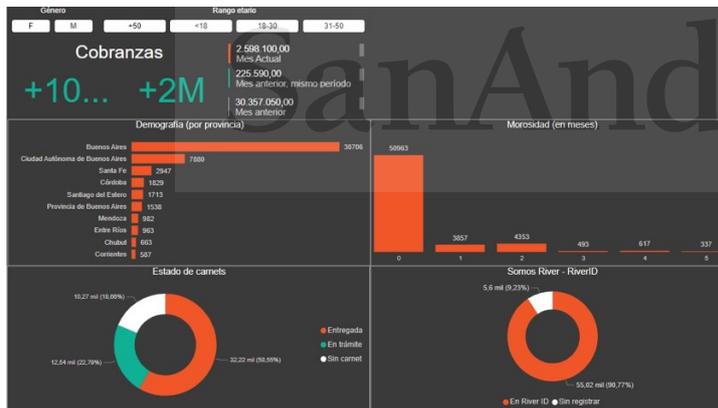
A su vez, se comenzó a construir un tablero de control gracias a la herramienta "Power Bi", con el objetivo de conocer al fan con mayor profundidad. A continuación, se visualizan tres tableros¹⁴: socios, comunidad Somos River e hinchas:

Gráfico 3: Visualización de información de socios



Fuente: Gerencia de Ticketing

Gráfico 4: Visualización de información de la comunidad Somos River



Fuente: Gerencia de Ticketing

¹⁴ La información disponible en estos tableros data del mes de enero de 2022.

Gráfico 5: Visualización de información de hinchas



Fuente: Gerencia de Ticketing

El objetivo del presente trabajo, por tanto, es aportar un conjunto de métricas que permita de forma sistemática y periódica observar la evolución de RiverID y contribución al fortalecimiento de la marca CARP.

Para ello, se han identificado tres subconjuntos de métricas, dentro del sistema general de evaluación: 1. Métricas para aumentar el conocimiento acerca del usuario (fan) por parte de la organización; 2. Métricas para evaluar la plataforma "RiverID" en clave de fortalecimiento de la relación entre los fans y la marca CARP; 3. Métricas para evaluar la incidencia de RiverID en la evolución de ingresos del club.

1. Métricas para aumentar el conocimiento acerca del usuario (fan) por parte de la organización

El objetivo de este conjunto de métricas es poner el foco en el consumidor, en tanto un mayor entendimiento de su comportamiento es esencial para potenciar las cuatro vías de crecimiento alternativas descritas por Igor Ansoff: mayor penetración de mercado, mayor desarrollo de mercado, más y mejor desarrollo de productos y diversificación de mercado.

Para el logro de esos objetivos, es preciso sistematizar el conocimiento acerca de los actuales y potenciales usuarios: ¿qué conocimientos es posible incorporar y actualizar gracias a la existencia de esta plataforma? A continuación, se propone la implementación de las siguientes métricas, las cuales están organizadas en dos grupos: las primeras, relacionadas al entendimiento de los fans en su conjunto; las segundas, pensadas en pos de conocer al hincha en forma individual.

Entendimiento de fans en su conjunto

- ❖ **Porcentaje de socios que realizan actividades deportivas, sociales y culturales:** tomando el total de la masa societaria, permite conocer cuántos realizan alguna actividad en el club. Medido a través del tiempo, es posible saber si el porcentaje varió. Al tenerlos identificados, es posible también conocer posteriormente el motivo por el cual comenzaron a hacer dicha actividad, y si la plataforma RiverID fue un factor decisivo en ello. De corroborarse, la transformación digital estaría colaborando con la mejora en la calidad de vida de las personas. Este mismo indicador podría replicarse para cada una de las actividades (ejemplo: "porcentaje de socios que realizan tenis") tomando como total al porcentaje de socios que realizan actividades (para entender cuáles son más atractivas para el socio). Sumado a ello, podría construirse una matriz donde se puede observar si un socio realiza más de una actividad y cuáles son las combinaciones más comunes.
- ❖ **Porcentaje de socios que van al club durante la semana:** tomando al número total de socios, es posible observar cuántos de ellos concurren al club durante la semana. A través del tiempo, es posible entender si ese porcentaje varía y, por ende, si son necesarias modificaciones o mejoras en los servicios que brinda el club.
- ❖ **Ranking de días más concurridos:** es posible saber qué días de la semana son los más concurridos, así como cuáles son los días menos visitados por los socios.
- ❖ **Porcentaje de socios que usan el estacionamiento:** tomando al número total de socios, es posible observar cuántos de ellos usan el estacionamiento. A través del tiempo, es posible observar si ese porcentaje varía. Decisiones comerciales pueden derivarse de este insumo.
- ❖ **Porcentaje de fans que residen en Argentina y el mundo:** a partir de RiverID, es posible conocer dónde viven los hinchas de River. Tomando al total de fans (Socios, Somos River, Hinchas), es posible conocer qué porcentaje reside en CABA, qué porcentaje lo hace en cada una de las provincias argentinas, e incluso qué porcentaje reside en el exterior. La

evolución del porcentaje de fans residentes en CABA permitirá desplegar campañas de asociación específicas.

- ❖ **Porcentaje de fans que concurren al estadio:** tomando el total de los hinchas, es posible saber cuántos fueron a ver partidos en un lapso de tiempo. Medido a través del tiempo, es posible saber si el porcentaje varió. Al poder tener identificados a los "nuevos hinchas", es posible también conocer posteriormente el motivo por el cual comenzaron a asistir, y si la plataforma RiverID fue un factor decisivo en ello.
- ❖ **Porcentaje de fans que visitan el Museo:** tomando el total de los hinchas, es posible saber cuántos visitaron el museo en un determinado período de tiempo. Medido a través del tiempo, es posible saber si el porcentaje varió. Al poder tener identificados a los "nuevos visitantes", es posible también conocer posteriormente el motivo por el cual comenzaron a asistir, y si la plataforma RiverID fue un factor decisivo en ello.
- ❖ **Uso del aplicativo "grupos de cancha":** RiverID permite informar acerca de amigos y familiares con los que un fan concurre a la cancha, en pos de vender productos y experiencias compartidas (por ejemplo: entradas contiguas). El grado de uso de esta facilidad que brinda la plataforma es un indicador de la contribución de RiverID a afianzar ciertas asociaciones de marca (ver apartado "*Métricas para evaluar la plataforma RiverID en clave de fortalecimiento de la relación entre los fans y la marca CARP*"). A su vez, decisiones comerciales pueden derivarse de conocer quién es amigo/familiar de quién.

Conocimiento del fan en términos individuales

- ❖ **Existencia o no de asociación:** si el usuario no es socio, es posible incluirlo dentro de campañas de asociación.
- ❖ **"Recency":** período de tiempo en el que un usuario realizó su última compra a través de la plataforma (merchandising, entradas, museo). Esto permite trackear cambios en consumidores activos y tomar decisiones que promuevan la compra.
- ❖ **Miembros asociados a su grupo de cancha:** permite conocer quiénes son sus amigos y familiares. A través del tiempo, es posible observar la

evolución de ese grupo, lo que puede dar indicio del CARP como motor de socialización y sentido de comunidad.

- ❖ **Cantidad de veces que el socio va al club durante la semana:** si se cruza esa información con las actividades deportivas que realizan, es posible inferir quiénes concurren para hacer deporte y quienes lo hacen por el mero hecho de socializar y relacionarse con otros hinchas.
- ❖ **Cantidad de entradas compradas por el fan:** esto evidenciará su grado de fanatismo y compromiso con el club, lo cual puede ameritar acciones de fidelización que reconozcan al fan ese compromiso.
- ❖ **Usuarios que acceden por primera vez a un ticket:** por la encuesta realizada, sabemos que muchos usuarios quisieran ir a la cancha si pudieran. Es posible evaluar el impacto de RiverID al permitir que más fans hagan su deseo realidad.
- ❖ **Cantidad de veces que el fan no concurre al estadio a pesar de contar con una entrada:** quienes adquieren "Tu Lugar en el Monumental" tienen la posibilidad de concurrir a todos los partidos del campeonato. A quienes no lo hacen, se les solicita que liberen su lugar. Esta métrica permitirá saber quiénes no liberan su lugar, y así promover acciones que corrijan esta conducta, la cual genera un daño económico al club.
- ❖ **Cantidad de visitas al Museo River en un determinado período de tiempo:** ello permitirá, por ejemplo, desplegar acciones de promoción y/o descuentos para los casos en que no hayan concurrido en mucho tiempo. A su vez, se podrá recompensar a quien lo haga seguido.
- ❖ **Visualización de productos más deseados por los fans:** sería posible construir un perfil de cada usuario que permita luego crear un sistema de personalización de e-commerce de la mano de "Tienda River", en el que se le ofrezca a cada uno productos especialmente seleccionados para ellos. Por ejemplo: a aquel socio que juega tenis durante la semana en el club, se le puede ofrecer la nueva línea de productos desarrollados por el CARP y Wilson. Más allá de eso, Tienda River -sitio embebido dentro de RiverID- permite saber qué productos son los más vendidos (y por lo tanto más deseados por los consumidores).

- ❖ **Clasificación de fan según tipo de partido al que asisten:** será posible saber, en forma individual, qué partidos son de su interés. Es posible estimar que, de asistir solo a partidos interesantes (clásicos o definiciones de campeonato), se trata de un fan de menor intensidad, en relación a aquel que asiste a partidos interesantes y no interesantes.
- ❖ **Monitoreo de ciclo de vida del socio:** será posible saber cuándo se dio de alta, si cambió de categoría, si entró en alguna moratoria, si adeuda cuota, entre otras cuestiones. Estos datos pueden luego arrojar métricas en forma agregada.

2. Métricas para evaluar la plataforma "RiverID" en clave de fortalecimiento de la relación entre los fans y la marca CARP.

Esta segunda sección tiene por objetivo establecer una serie de métricas que colaboren con entender la salud de la marca CARP, tanto durante la implementación y desarrollo final de RiverID como de forma posterior, a través del tiempo.

Cabe recordar que no existe una forma universal de medir una marca, sino que contamos con técnicas específicas para ganar conocimiento en esta área. En este caso en particular, nos interesa entender la evolución de la valoración de la marca CARP desde la perspectiva de los consumidores (fans).

Se utilizará como marco la clasificación propuesta por David Aaker (1996), quien establece 5 categorías para determinar la fortaleza o debilidad de una marca. Es preciso destacar que se tomarán las primeras cuatro, relacionadas a las percepciones del consumidor, excluyendo las medidas de comportamiento de mercado.

1. Medidas de Lealtad:

- *Costumer engagement:*

- ❖ **Share of Requirements:** se trata de una métrica interesante para conocer el grado de compromiso de los fans para con la marca CARP. Calcula las compras hechas a la marca como un porcentaje del total de las compras a una categoría. Por las características

propias de los fans, dicha categoría debería incluir a otras marcas relacionadas al deporte y al entretenimiento.

- ❖ **Tiempo activo:** Este es el tiempo promedio que los fans pasan usando la plataforma RiverID. Puede ser por día, semana, mes o año, dependiendo del producto.
- ❖ **Frecuencia de visita:** Esta métrica mide la frecuencia con la que un usuario vuelve a usar la plataforma.
- ❖ **Acciones principales:** Este indicador analiza si el usuario está haciendo uso de las funciones principales de la plataforma. En el caso de RiverID, esas funciones principales serían: hacerse socio, comprar entradas, comprar merchandising.
- ❖ **Activaciones de Clarín 365:** tomando al total de la masa societaria, es posible ver la evolución del porcentaje de quienes activan -a través de RiverID- su tarjeta de beneficios. Es posible realizar campañas específicas para quienes todavía no lo hayan hecho.
- ❖ **Usos de Tienda River:** en esta sección, pueden incluirse diversos tipos de métricas, las cuales muestren cuán útil es contar con la Tienda River dentro de la plataforma RiverID. Algunas de estas métricas son:
 - **Índice de desarrollo de marca:** permite medir la performance de Tienda River (tienda oficial a la cual se accede mediante RiverID) comparada con el total de tiendas que venden productos del CARP. La fórmula es: $\text{ventas de productos en Tienda River} / \text{venta total de productos}$.
 - **Popularidad:** se calcula así mediante el total de usuarios que compraron en Tienda River en un determinado período de tiempo / total de usuarios de RiverID. Es importante medir la evolución de este indicador.
 - **Ingresos por productos exclusivos:** en Tienda River es posible comprar productos que no se encuentran en otros canales de venta. El objetivo de esta métrica es entender la

evolución de ingresos a lo largo del tiempo provenientes de estos productos.

- ❖ **Índice de recompra:** porcentaje de consumidores en un determinado período que también consumen en un nuevo período.
 - ❖ **Índice de aumento de ventas:** rastrea la cantidad de compras que los fans realizan más allá del producto inicial que se propusieron comprar. Esta métrica mide los clientes que han comprado diferentes versiones de un producto, dividido por los que han comprado solo una versión. Para calcular el aumento de ventas se tiene que dividir el número de clientes que compran varios productos con el número de clientes que compran solo uno.
 - ❖ **Tasa de abandono:** el porcentaje de compras que comienzan pero no se completan. Ello puede indicar un diseño débil del sitio.
 - ❖ **Tasa de rebote:** porcentaje de visitantes que solo ven una página del sitio. Es generalmente usada como indicador de relevancia del sitio y su habilidad de generar interés. Tanto la tasa de rebote como la de abandono nos dará una pauta de cuánto aporta RiverID en la disminución de fricciones en la "experiencia usuario".
 - ❖ **Tasa de conversión según fuente de tráfico:** nos interesa saber cuántas conversiones se dieron en aquellos usuarios que llegaron a la Tienda por medio de RiverID, en comparación con cuántos llegaron por otra fuente.
- *Satisfacción:*
- ❖ **Grado de satisfacción:** es importante continuar con esta medición y ver su evolución a través del tiempo. Incluso puede perfeccionarse creando un "índice de satisfacción"¹⁵ inspirado en el construido por Sarstedt, Ringle, Raithel y Gudergan (2014) pero en este caso no sería para predecir la concurrencia a eventos deportivos sino para observar la contribución de RiverID a la marca River.

¹⁵ Los autores construyeron un índice al identificar siete dimensiones cualitativas: las características del equipo, las características del oponente, las facilidades del estadio, la seguridad del estadio, los servicios periféricos, los eventos sociales para fans y la reputación del club.

- ❖ **Net Promotor Score (NPS):** calcula la probabilidad de que un fan recomiende el uso de RiverID a otros fans. Se le pregunta al fan cuán posible es que haga esa recomendación, y que establezca un puntaje del 1 al 10. El NPS se calcula restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores.
- ❖ **Customer Effort Score (CES):** se trata de la percepción de cantidad de tiempo y energía que un consumidor gasta en un encuentro con una marca o empresa. Se calcula respondiendo a la pregunta “cuánto esfuerzo personal le ha supuesto generar una solicitud”.
- ❖ **Actitud hacia RiverID:** se sugiere, mediante instrumentos de investigación cualitativa, conocer las actitudes de los fans con respecto a RiverID. Se le consultará el grado de acuerdo con determinadas proposiciones, relacionadas con los puntos de dolor que busca curar la plataforma. Algunas de estas podrían ser:
 - *“Desde que existe RiverID, puedo comprar entradas en menos tiempo”.*
 - *“Desde que existe RiverID, comprar entradas es más fácil”.*
 - *“Gracias a RiverID, puedo hacer todo en un solo lugar”.*
 - *“Desde que existe RiverID, hacerse socio es más fácil”.*
 - *“Compro más productos por Tienda River desde que existe RiverID”.*

2. Medidas de Calidad Percibida: para este punto, se propone la construcción de un **mapa de posicionamiento perceptual**, que incluya aquellas dimensiones que son prioritarias para los fans del CARP¹⁶.

El primer paso para ello es establecer los puntos de comparación, entendiendo que toda medida que busque entender la calidad percibida sólo puede entenderse en relación a los competidores. En ese sentido, por las características propias de los fans (en tanto consumidores que no están interesados en otras marcas deportivas que compiten con su club), se establece que el CARP debe compararse no solo

¹⁶ Ver apartado “Prioridades de los fans”.

con otros clubes sino con otras organizaciones relacionadas al deporte y el entretenimiento y que, a su vez, cuenten con portales de autogestión.

Las dimensiones a incluir en el mapa son: calidad de producto y experiencia de compra.

3. Medidas de Asociación/Diferenciación: en esta instancia, interesa saber si RiverID contribuye con consolidar las características de personalidad de la marca CARP (según el apartado "asociaciones con la marca CARP", estas refieren a los conceptos de pasión, grandeza, gloria y familia). Para ello, se proponen las siguientes métricas:

- ❖ **Diseño de productos específicos:** comparar la cantidad de productos diseñados y vendidos en un lapso determinado de tiempo con el fin de afianzar los valores de marca. El producto "Tu Fragmento de Gloria"¹⁷ es un ejemplo de ello.
- ❖ **Participación en concursos y experiencias:** se trata de monitorear el grado de participación de los usuarios de RiverID en concursos y experiencias ofrecidas por RiverID.
- ❖ **Uso de aplicativo "grupos de cancha":** esta métrica ya fue descrita en el apartado "*Métricas para aumentar el nivel de conocimiento acerca del fan*".
- ❖ **Valor de marca:** se sugiere, mediante instrumentos de investigación cualitativa, conocer las percepciones de los fans acerca de la marca CARP. A partir de esta instancia, se sugiere evaluar¹⁸: unicidad (¿ofrece algo nuevo?), relevancia (¿es relevante para el consumidor?), atractivo (¿quiere los productos que la marca le ofrece?) y credibilidad (el consumidor, ¿cree en la marca?).

4. Medidas de Conocimiento:

- ❖ **Awareness:** es preciso monitorear cómo evoluciona el nivel del conocimiento de RiverID en los fans, como primer paso para afianzar su vínculo con la marca CARP.

¹⁷ Se trata de un fragmento de la pista de atletismo que bordeaba el campo de juego del Estadio Monumental y que fue removida para llevar a cabo la obra de remodelación.

¹⁸ Criterio basado en construcción de Leon Ramsellar (2005).

- ❖ **Nuevas altas en RiverID:** este indicador ya es un parámetro tanto del nivel de conocimiento de la plataforma como de la representatividad de la información que allí se despliega. Es un indicador clave para desplegar campañas de asociación para aquellos que no sean socios.
- ❖ **Penetración de marca:** gracias a RiverID, será posible tener un registro real del total de la población de hinchas del CARP. A lo largo del tiempo, puede medirse no solo la cantidad de hinchas totales, sino también la penetración de la marca CARP, de la mano del cálculo “fans que compraron la marca CARP/ total de fans del CARP”.

3.Métricas para evaluar la incidencia de la plataforma RiverID en la evolución de los ingresos del club

Finalmente, se proponen métricas en pos de entender cómo RiverID impacta en la generación de ingresos del club. Ellas son:

- ❖ **Ingresos por nuevos socios:** es, a su vez, un indicador de la mayor transparencia generada por RiverID, entendiendo que es la digitalización la que facilitó el proceso de asociación y le quitó todo tipo de barreras físicas y humanas.
- ❖ **Costo promedio de adquisición de nuevos socios:** una vez realizada una campaña de asociación, es posible calcularlo mediante la siguiente fórmula: gastos de adquisición/número de nuevos socios incorporados.
- ❖ **Ingresos por actividad:** RiverID hizo accesible la práctica de deportes que antes no se conocían. Es posible monitorear los ingresos generados y, en función de sus costos, evaluar su continuidad, así como la necesidad de mayor inversión.
- ❖ **Ingreso total por socio:** a partir de RiverID, será posible saber cuánto invierte en total un socio en la marca, incluyendo cuota, actividades, visitas al museo, merchandising, compra de entradas, entre otros. El nivel de gasto individual es un síntoma del nivel de lealtad, lo cual puede inspirar acciones comerciales específicas con ese socio o su grupo familiar.

- ❖ **Ingresos provenientes de "Tu Lugar en el Monumental"**: a través del tiempo, es posible observar si ese número varía. De ser así, es posible inferir la colaboración de RiverID en ese sentido, entendiendo que, según la encuesta realizada a fans del CARP, una gran mayoría de ellos concurriría al estadio si pudiera.
- ❖ **Ingresos provenientes del Museo River**: cuando esta función esté incorporada, podrá observarse si variaron los ingresos a través del tiempo. De ser así, es posible inferir la colaboración de RiverID en ese sentido. Sería deseable registrar el canal a partir del cual se adquirió la entrada, para compararlo con el resto de los canales.
- ❖ **Ciclo de vida del cliente**: es el término que se utiliza para determinar el valor que un cliente ha aportado a un negocio durante toda la vida útil del mismo y se calcula con una fórmula bastante sencilla: gasto promedio de un cliente en cada compra/frecuencia de compra de un cliente.
- ❖ **Tasa de conversión**: Es un porcentaje que se calcula en base a la cantidad de personas que visitan un negocio online, haciendo foco en cuántas de estas terminan comprando. La fórmula es: $\text{compradores/visitantes} \times 100$.

Conclusiones

A partir del presente trabajo, se buscó identificar aquellas dimensiones que los fans del Club Atlético River Plate (CARP) valoran en relación a su marca. Dicho objetivo fue emprendido en pos de entender cuáles eran los factores decisivos a tener en cuenta por el club a la hora de implementar una iniciativa de transformación digital. Para ello, hubo que explorar no sólo la particularidad de los clubes de fútbol en Argentina, sino también la especificidad de un tipo de consumidor: el "fan".

¿Cómo son los fans? Gran parte de la literatura parece coincidir en el hecho de que los fans son consumidores cuyos comportamientos se explican más por la emoción y menos por la razón. Es por ello que las trabas o problemas ocurridos en aquellos "momentos de la verdad" pueden ser vividos de una manera muy personal.

La otra cara de la moneda es que los fans son evangelizadores. Buscan comprometer a otros con la misma marca. Si el club cumple con ellos, es altamente probable que sus opiniones positivas se expandan rápidamente.

Finalmente, la literatura afirma que no todos los fans son iguales. Y que pueden ser agrupados en dos grandes categorías en base a un criterio: su grado de lealtad. Están quienes quieren ganar a toda costa, apoyan a su equipo incondicionalmente, participan en actividades por fuera del espectáculo futbolístico (como pueden ser actividades solidarias) y, por otro lado, quienes tienen un compromiso más tenue, consideran al fútbol como un mero entretenimiento, y suelen hacerse fans en su adultez. En este sentido, RiverID puede ser una herramienta valiosa para continuar explorando las especificidades del universo de los "fans".

Una vez abordado el ADN de este tipo de consumidor tan particular, fue preciso conocer -mediante entrevistas en profundidad- las particularidades del proyecto RiverID: sus móviles, sus participantes, su hoja de ruta, sus desafíos. Gracias al trabajo de campo, fue posible identificar como los principales objetivos de la iniciativa a los siguientes: digitalizar los trámites del ciclo de vida del socio, tener el control sobre la data, mejorar los procesos de cobranzas, generar oportunidades comerciales y reducir la fricción.

Ahora bien, ¿cuánto colaboraron cada uno de estos objetivos en el fortalecimiento de la relación entre los fans y la marca?

En cuanto al primer objetivo -la digitalización de los trámites- es posible afirmar que cumplió un importante rol a la hora de apuntalar el vínculo entre los fans y el CARP, por dos motivos. En primer lugar, por las características esenciales de los fans, todo obstáculo derivado de un trámite -por más pequeño que sea- es experimentado como un gran problema. La emocionalidad propia de los fans agrava todo punto de dolor. En segundo lugar, según la encuesta realizada, los fans del CARP valoran las soluciones tecnológicas, en particular porque "ahorran tiempo", "evitan la presencialidad" y "mejoran la experiencia".

En cuanto al segundo objetivo -el control de la data- resulta evidente su papel preponderante a la hora de fortalecer el vínculo entre los fans y el CARP. Antes de RiverID, el club no tenía gobernanza sobre la información. Existían graves inconsistencias, así como bases de datos duplicadas. Mediante la transformación digital, la institución tiene pleno control de la base de datos de los socios e hinchas, lo que permitirá a la institución conocer a los usuarios en términos individuales, para así satisfacer sus necesidades. Conocer al consumidor es el primer paso clave para agregarle valor.

En relación al tercer objetivo -mejorar los procesos de cobranzas- su aporte a la mejora de la relación entre los fans y el CARP es menos evidente, pero también existe. Dicha mejora permitirá al fan ahorrar tiempo en sus trámites, así como contar con nuevas modalidades de pago. Al club le permitirá mejorar su recaudación, cuidar sus finanzas e incrementar las inversiones, con un correlato inmediato en el disfrute por parte de los fans.

La generación de oportunidades comerciales, como cuarto objetivo, está todavía pendiente. Si bien se realizaron campañas específicas, como por ejemplo la captación de nuevos socios, resta aún propiciar más y mejores chances de monetización. Se espera que las nuevas instancias de creación de valor afiancen aún más el vínculo entre los fans y el CARP.

Finalmente, el objetivo de "reducir la fricción" va de la mano del primer objetivo - la digitalización de los trámites- y juega un papel central, entendiendo que la experiencia usuario es igual de importante que el producto. Sin embargo, es preciso aclarar que mediante la transformación digital, el CARP estaría creando una línea de base, y no un punto de llegada. En efecto, el usuario compara la experiencia en RiverID con otras experiencias digitales, como las que vive hace ya mucho tiempo cuando navega en Gmail, Booking o Mercado Libre.

El aporte de la transformación digital en la mejora de la relación entre los fans y el CARP debe entenderse no como una fotografía, sino como una película. Es por ello que el presente trabajo también incorpora un sistema de evaluación, que permita monitorear la incidencia de la transformación digital a través del tiempo. Dichas métricas permitirán no solo conocer a los fans en profundidad, sino también entender acerca de la evolución de la relación entre los fans y la marca, así como acerca de la incidencia de la transformación digital en la salud financiera del club.

Quedan para RiverID oportunidades y desafíos. En primer lugar, la plataforma oficia de punto de partida para la generación de mayores ingresos, a partir de una mayor penetración de mercado, un desarrollo de nuevos mercados, un desarrollo de nuevos productos y una diversificación, que permita vender nuevos productos a nuevos públicos.

Esto solo será posible a partir de la generación de métricas que estén a disposición del negocio. El control de la data lo hace posible: el siguiente paso es transformar esa data en información relevante acerca del consumidor.

Finalmente, resta enriquecer la plataforma con mayores funcionalidades: el Museo River, el estacionamiento y el Instituto son algunas de las innovaciones descritas por los entrevistados y que dan la pauta de futuras mejoras que potencien la herramienta y ayuden al club a crecer.

Bibliografía

- Aaker, D. (1996). *"Building strong brands"*. Editorial Free Press.
- Adamson, G., Jones, W. & Tapp, A. (2005). *"From CRM to FRM: applying CRM in the football industry"*. Database Marketing & Customer Strategy Management (Vol. 13, no. 2).
- Ansoff, I (1975): *"Estrategias para la diversificación"*. Harvard Business Review.
- Bauer, H., Sauer, N. & Schmitt, P. (2004). *"Customer-based brand equity in the team sport industry"*. European Journal of Marketing (Vol. 39, no. 5/6, p. 496-513).
- Beech, J. & Chadwick, S. (2007). *"The Marketing of Sport"*. Inglaterra: Pearson Education Ltd.
- Best, R. (2007). *"Marketing estratégico"*. Buenos Aires: Pearson Prentice Hall.
- Biscaia, R. , Hedlund, D. , Dickson, G. & Naylor, M. (2018). *"Conceptualising and measuring fan identity using stakeholder theory"*. European sport management quarterly 2018 (Vol. 18, no. 4, p. 459–481).
- D'Onofrio, R., Sbdar, M., Silicovich, G., Cascio, G. & Saravia, F (2017). *"River La Máquina. Copas. Superávit. Compromiso Social"*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Dwyer, B., Greenhalgh, G. & LeCrom, C. (2015). *"Exploring Fan Behavior: Developing a Scale to Measure Sport eFANgelism"*. Virginia Commonwealth University.
- Feldwick, P. (1996). *"What is Brand Equity Anyway, and how do you Measure it?"*. Journal of Market Research.
- Fulconis, F. & Paché, G. (2014). *"Decoding Human Behaviours The Devotion of Football Fans"*. Advances in Management & Applied Economics (Vol. 4, no.1, p. 17-26).
- Giroux, M., Pons, F. & Maltese, L. (2017). *"The role of perceived brand personality in promotion effectiveness and brand equity development of professional sports teams"*. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship (Vol. 18, no. 2, p. 180-195).
- Gladden, J. M. & Milne, G. R. (1999). *"A conceptual framework for evaluating brand equity in division I college athletics"*. Journal of Sport Management (Vol. 12, no. 1, p. 1-19).

- Gladden, J. M. & Funk, D. C. (2001). *"Developing an understanding of brand associations in team sport: empirical evidence from consumers of professional sport"*. Journal of Sport Management (Vol. 16, no. 1, p. 54-81).
- Grönoos, C. (1994). *"From management mix to relationship marketing"*. Management Decision (Vol. 34, no. 3).
- Gruman, G. (14 de junio de 2016). *"What digital transformation really means"*. Recuperado de: infoworld.com.
- Ha, H., Janda, S. & Muthaly, S. (2010). *"Development of brand equity: evaluation of four alternative models"*. The Service Industries Journal (30:6, p. 911-928).
- Hattula, S. (2018). *"The link between Brand Equity and on-field performance in professional sports: an exploratory study"*. Sport Marketing Quarterly (Vol. 27, no. 2).
- Healy, J. & McDonagh, P (2012). *"Consumer roles in brand culture and value co-creation in virtual communities"*. Dublin: Journal of Bussiness Reseach.
- Hedlund, D.P. (2014). *"Creating value through membership and participation in sport fan consumption communities"*. European Sport Marketing Quarterly (Vol. 14, p. 50–71).
- *"IBM services to help Corinthians, one of the Brazil's largest soccer clubs, to personalize fan experience journey with artificial intelligence"*. (21 de diciembre de 2018). Pr Newswire.
- Keller, K. L. (1993). *"Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity"*. Journal of Marketing (Vol. 57, p. 1-22).
- Keller, K. L. (2001). *"Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands"*. Marketing Management (Vol. 10, p. 15-19).
- Keinan y Deshpandé (2014): *"Las marcas y su patrimonio"*. Boston: Harvard Business Publishing.
- King, A. (1997). *"The Lads: Masculinity and The New Consumption of Football"*. Sociology Journal (Vol. 31, p. 329-346).
- Kliatchko, J. & Schultz, D. (2014). *"Twenty years of IMC"*. International Journal of Advertising.
- Kuźbik, P. & Łódzki, U. (2017). *"Specificity of marketing communication in a sports organisation"*. Handel Wewnętrzny (Vol. 2, p. 247-258).

- Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V., Parry, G. (2018). *“Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations”*. Dublin: John Wiley & Sons, Ltd.
- Mullin B.J. (1985). *“Internal Marketing - a More Effective Way to Sell Sport”*. Michigan: Lewis G. Appenzeller H. (Eds.).
- Muniz, A.M., & O’Guinn, T.C. (2001). *“Brand community”*. The Journal of Consumer Research (Vol. 27, p. 412–432).
- Naik, A. & Gupta, A. (2013). *“Branding of Sport Teams: Re-conceptualizing the Fan Based Brand-Equity Model”*. International Journal of Marketing and Business Communication (Volume 2 Issue 3).
- Niciporuc, T. (2010). *“Sports marketing – It’s not just a game anymore”*. International Conference “Marketing – from information to decision” (3rd Edition).
- Norton, M. & Gourville, J. (2014): *“Comportamiento del consumidor y proceso de compra”*. Boston: Harvard Business Publishing.
- Pick, C & Gillett, A. (2018). *“Segmenting consumers of professional soccer: identifying the enthusiast”*. Journal of Services Research (Vol. 18, No. 2).
- Porcu, L., Kitchen, P., Del Barrio - García (2011): *“How Integrated Marketing Communication works?”*. Pamplona: Revista Comunicación y Sociedad.
- Ramsellar, L. (2005). Disponible en: Hernan, B., Parthasarathi, U. & Singh, N. (2005). *“The changing face of measurement tools across product lifecycle”*. Marketing Science Conference Summary (no. 5-301).
- *“Real Madrid C.F. and Microsoft join forces to accelerate the digital transformation of the club”*. (19 de noviembre de 2014). News Bites – Computing & Information.
- Reid, M. (2003). *“IMC-performance relationship: further insight and evidence from the Australian marketplace”*. International Journal of Advertising (Vol. 22, p. 227–248).
- Rogers, D. (2016). *“The digital transformation playbook”*. New York: Columbia Business School.
- Rosca, V. (2014). *“Web interfaces for e-CRM in sports: evidencia from romanian football”*. Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society (Vol. 9, no. 1).

- Sarstedt, M., Ringle, C., Raihel, S. & Gudergan, S. (2014). *"In pursuit of understanding what drives fan satisfaction"*. Journal of Leisure Research (Vol. 46, no. 4, p. 419-447).
- Simon, C. J. & Sullivan, M. W. (1993). *"The measurement and determinants of brand equity: a financial approach"*. Marketing Science, Winter (p. 28-52).
- Schultz, D., Tannenbaum, S. & Lauterborn, R. (1992). *"Comunicaciones de marketing integradas. Cómo lograr una ventaja competitiva"*. Buenos Aires: Ed. Granica.
- Tapp, A. & Clowes, J. (2002). *"From carefree casuals to football anoraks: segmentation possibilities for football supporters"*. European Journal of Marketing (Vol. 36, no. 11).
- Thompson, S.A., & Sinha, R. (2008). *"Brand communities and new product adoption: The influence and limits of oppositional loyalty"*. Journal of Marketing, (Vol. 72, p. 65–80).
- Uden, J. (2011). *"Transforming a football club into a 'total experience' entertainment company: Implications for management"*. Managing Leisure (Vol.10:3, p. 184-198).
- Zagnoli, P. & Radicchi, E. (2010). *"The football-fan community as a determinant stakeholder in value co-creation"*. Sport in Society (Vol. 13:10, p. 1532-1551).

Apéndices

1. Entrevistas

A. Stefano Di Carlo (Secretario General del CARP)

¿Hace cuánto tiempo que ocupás un cargo dirigenal en el CARP? ¿La gestión de qué áreas o temas están bajo tu responsabilidad?

Ocupo cargos desde diciembre de 2013 con la llegada de D' Onofrio. Fui teniendo responsabilidades en distintas áreas, empezando por el departamento de comunicación. Luego incorporé otras áreas hasta la posición actual, desde la Secretaria General, donde tengo más de 10 áreas de gestión a cargos.

¿Cómo describirías la relación entre los hinchas y socios del CARP con su club a lo largo de la historia?

Se amplió la cantidad de hinchas con el correr de los años. River vivió una expansión muy grande de hinchas hace 20 años. Actualmente tiene un protagonismo total: el hincha vivió un reverdecer, por lo que el club se fue haciendo cada vez más masivo, más federal y extendido. La relación con el club siempre fue de mucha pasión y de mucha cercanía, independientemente de que no había tanta interacción. Hoy puede tener un vínculo digital, ser parte de un ecosistema. Antes no pero el apego siempre fue creciente.

La situación de los socios es distinta: a lo largo de los años fue fluctuante, marcada por el contexto de la argentina. En la década del 60 tuvo 150 mil socios, en los 90 tuvo 40 mil, y ahora volvimos a los niveles más altos gracias a RiverID, que permite hacerse socio sin restricciones. En el último trimestre se hicieron 23 mil nuevos socios, por el hecho de que no existen más cuellos de botella y el proceso es 100% digital. Eso mejora la interacción con el club y eso también genera nuevas oportunidades.

¿Cómo se originó la idea de transformar digitalmente al club? ¿En qué contexto?

La idea de transformar el club digitalmente se formó producto de que en un proceso electoral anterior nos imputaron la presencia de fallecidos en el padrón, cosa que pasa en todas las bases de datos de Argentina, y eso si bien fue para generar un ruido y su móvil fue político, nos sirvió para ver la calidad de nuestra base de datos.

¿Podrías describir el perfil de los beneficiados por esta iniciativa?

Los beneficiados son todos. Si hay algo que es general y transversal son las ventajas que ofrece la digitalización. Hay 3 universos: Hinchas, Socios y Somos River. El hincha puede por primera vez ser denominado hincha. Antes se lo llamaba no socios. Puede comprar entradas cuando hay remanentes, ver la oferta de servicios que el club tiene, tener una relación transparente sin intermediación y con absoluta trazabilidad por parte de River.

Somos River permite comprar entradas de manera más regular, a través de la ticketera embebida en el portal. Es una persona en general del interior del país que busca acceder esporádicamente a la compra de entradas.

Finalmente están los socios quienes tienen diversas interacciones a partir de su carnet único.

¿Qué significa RiverID para el club, entendido como un todo?

RiverID significa ordenar en términos de datos. Significa la posibilidad ordenar una base con información correcta trazable y segura. Significa digitalizar los procesos, mejora de experiencia usuario y sobre todo la posibilidad de escalar.

¿Cómo impacta RiverID en la mejora de la experiencia del hincha y socio para con el club?

No hay restricciones de ningún tipo, evita la presencialidad, ahorra tiempo. La mejora también tiene que ver con la democratización de todos los servicios. Antes había socios que no tenían conciencia de que disponían de 50 disciplinas deportivas a las que podían acceder. Con los hinchas lo mismo, pueden resolver los problemas a distancia.

Si tuviera que describir la implementación de RiverID en etapas, ¿cómo lo haría?

Fue complejísima la implementación. Duro dos años. Significó una migración entera, un reempadronamiento, desarmar distintos repositorios de información parcial de los usuarios. Requerimos tomar distintas bases de datos (comunidad Somos River, socios, usuarios de actividades deportivas, tenedores de abonos) y machearlas. Hubo que reconstruirlas y estandarizarlas todas y convocar a los usuarios con un gran esfuerzo de comunicación a una registración masiva y voluntaria que permitía pasar a una etapa nueva.

En términos de etapas, primero tomamos control de todas las bases disponibles, luego diseñamos el flujo entendiendo qué queríamos, hicimos una infinidad de acuerdos (ej: RENAPER). Fuimos la primera institución en Argentina en usar el número de trámite del DNI para validar identidad. También acordamos con un correo privado para el envío del nuevo carnet, así como con una nueva ticketera que mejoraba la experiencia. En síntesis, fueron varias etapas y bastante complejas.

¿Cómo impactó la pandemia ocurrida en 2020 en la implementación de RiverID?

La pandemia impactó positivamente. Mientras otras organizaciones estaban encarando una transformación digital, nosotros ya estábamos digitalizados, por lo que eso permitió evitar la merma de asociados. A medida que unos pocos se daban de baja, muchos otros se daban de alta. También canalizamos servicios a través de la plataforma.

¿Qué externalidades positivas tiene RiverID, sumado a la mejora de la experiencia del hincha/socio?

Tiene la dimensión de la seguridad y de la inteligencia de datos (explotación y la oportunidad de generar nuevos negocios). También tiene un valor específico para hacer acuerdos comerciales (por la rigurosidad de la información). A su vez, genera ingresos que superan ampliamente los costos de sostener la plataforma. Y sobre todo, tiene la dimensión de la escala y la masividad.

¿Qué espera de RiverID en un futuro?

Seguir profundizándolo, montar la información sobre blockchain para tener más seguridad, más interacción con los usuarios, más explotación y reportería de datos, mayor nivel de soluciones como un chatbot, y monetizarlo aun más.

Actualmente el proyecto cuenta con un sistema de métricas para evaluar su performance? Qué se mide?

El proyecto tiene un sistema de métricas. Te sugiero hablarlo con Ignacio David.

B. Jorge Augé (Director de Encender Comunicación)

- *El comienzo del nuestro trabajo con River se remonta al año 2014, y esa fue la etapa más ordenada, cuando tuvimos la misión de relanzar la comunicación digital del club. River no tenía CRM ni base de datos propia. Tuvimos que repensar la estrategia, emitir más y mejor, incorporar un fotógrafo y asegurarnos que el contenido fluya.*
- *Hace tres años, y conversando con Stefano, decidimos entrevistar el club y entender qué oportunidades de evolución asimétrica había, y cómo la tecnología podía mejorar el funcionamiento de cada área. Dividimos el club por "hitos de tecnología", que no son divisiones de organigrama, para entender dónde estaban los grandes momentos del club (como el día del partido o hacerse socio). Definimos cómo es hoy y como debería ser. Y también vimos que hay tecnologías que se cruzan (por ejemplo, el recambio de la tecnología de los molinetes impacta en distintas líneas como la cuestión societaria, de recaudación, de seguridad, de mejora de experiencia). Todo fue en poco tiempo, robusteciendo al equipo de IT al interior de la organización.*
- *El proyecto de transformación digital tenía 5 drivers: digitalizar los trámites del ciclo de vida del socio, tener control sobre la data, mejorar los procesos de cobranzas, generar oportunidades comerciales y reducir la fricción.*
- *River necesitaba tener un norte tecnológico. Antes de RiverID, existía una plataforma de autogestión porque lo propuso la empresa que administraba la cobranza. Los 150 mil datos de socios son el corazón de la interacción del club, pero River no contaba con ellos. Y los necesitaba para escalar. Datos certificados y enriquecidos.*

- *Tenían un tema de Data Quality muy grave. Había que actualizar datos, algo que la política llama "reempadronamiento". Nosotros lo convertimos en algo sencillo: les pedimos a los usuarios que pasen por una plataforma, lo certificamos. Sabíamos que había muchos eventos que nos iban a ayudar con el embudo y empujar ese registro (TLM).*
- *RiverID es el proceso inicial de todo lo que pasa después. Hoy el club puede hacer muchas más cosas por eso.*
- *El primer objetivo era tomar el control del Data Quality. Tardamos 8 meses, fuimos al RENAPER, pedimos validación de identidad. Era un flujo de certificación de usuarios, una credencial única digital, para que todo lo que pase en materia digital pase por esa línea de registración.*
- *Existió un gran hito, que fue la incubación de la ticketera dentro de RiverID. Nosotros les entregamos a los socios el usuario registrado, sin pedirles que hagan nada. Hubo que conciliar 50 mil usuarios, avisarle al socio que a partir de tal fecha su usuario y clave era destruida pero que no se preocupen porque habíamos hecho una conciliación detrás. Era un desafío no sólo de tecnología sino de comunicación. Necesitábamos crear un modulo de registración que no fallara, que se entendiera, que certificaran su identidad. Se neutralizó ese gran problema.*
- *Si no tuviéramos esto hecho, la pandemia hubiese sido un drama. Fue casualidad. Nos permitió sortear la pandemia. Ahora el desafío es cultural, un cambio de hábito al interior de la organización con un programa de gestión del cambio.*
- *RiverID trajo un cambio de paradigma que nos deja de cara al futuro evolutivo. Todo lo que paso es fundacional, no es el resultado. Es una línea de base tecnológica.*
- *A futuro, hay que incorporar la Tienda River, así como resolver qué pasa con las otras marcas (TLM). También habría que construir un modelo de propensión de compra, para suponer cuántas entradas te van a comprar.*
- *También será posible comunicar por ejemplo a los integrantes de una tribuna específica. Ahora el desafío es comercial y de contenido. Podríamos hasta mostrar partidos de reservas por streaming. Ya no es una cuestión tecnológica, sino de creatividad comercial.*
- *Otros hitos a futuro son la incubación de Somos River y la creación de la app.*
- *Antes de la revolución digital, teníamos muy sesgada la idea de compararnos con el competidor de la misma industria. Desde que la transformación digital se metió en todas las industrias, es un hecho que tu target ya no te compara más con otros actores*

de la industria, sino con otros actores con los que interactúa. Hoy un socio de River tiene abierto, Mercado Libre, Google, Booking. El nivel de interacción que pretende un hincha lo espera en comparación con otros con los que interactúa aunque sea de otro rubro. La comparación es con otros actores que ocupan su vida.

- La marca River estaba amenazada cuando no contestaba un teléfono, o cuando tenías que apretar f5 para comprar una entrada porque los servidores no lo soportaban. El daño se estaba produciendo al no hacerle caso a la revolución tecnológica. Lo que viene ahora es todo ganancia.
- La experiencia usuario es igual de importante que el producto. Sin duda colaboramos con la marca River.
- En cuanto a las métricas, generalmente el mayor indicador es el NPS. Vemos el nivel de satisfacción respecto de la marca. En performance no lo ves tanto. Pero el NPS debería implementarlo River.
- Creo que hay un capital marcario en la instalación pública de este tema. Me refiero a la digitalización del club. Creo que todavía eso está por hacerse.

C. Lisandro Agüero (Gerente de Sistemas del CARP)

Lisandro, ¿podrías comentarme un poco acerca del rol que ocupas actualmente?

Tengo a mi cargo las áreas de desarrollo de software, la parte de microinformática, la de infraestructura (servidores), las base de datos del club, la parte de comunicaciones relacionado con internet y conectividad, y la parte de control de acceso (acceso diario y en día de partido). También tengo a mi cargo la PMO (área de gestión de proyectos que lidera con procesos el proyecto de RiverID). Cuando entré, la estructura de sistemas no existía, era un área reactiva, más de soporte. No era un área proactiva ni estaba cerca del negocio. No estaban tampoco los roles dados. Todos hacían todo. Empecé a definir los roles, generar estas áreas, para llevar a cabo cualquier proyecto. Seguramente seguirá evolucionando el área, acompañando el negocio para entregar soluciones.

¿Cuáles fueron los objetivos iniciales del proyecto? ¿Cuáles eran los problemas que se querían resolver con RiverID?

Primero, digitalizar los tramites del ciclo de vida del socio, así como mejorar la experiencia de vincularse con el club. Los datos no estaban normalizados, los cargaba la oficina del socio cuando iba alguien a la oficina, contenía errores de carga de datos. Cuando queríamos hacer una campaña vía mail para comunicar alguna oferta, los datos no eran reales. Eso generaba muchos problemas. El fin entonces era digitalizar y para eso normalizamos los datos. Y los enriquecimos: nos asociamos con el RENAPER, para tener la dirección asociada al DNI. Eso nos da la seguridad de que los datos son reales y cada persona era quien decía ser. Eso nos ayudó muchísimo para normalizar los datos. "Usuario único digital". Así llamamos a esta acción de reempadronamiento.

Otro objetivo fue tener el control de los datos del club, y no los proveedores. Antes había 4 proveedores que administraban la gestión de datos del club. También queríamos mejorar el control de los ingresos y la gestión de las cobranzas. También generar más oportunidades comerciales, conociendo los gustos y características del socio (por ejemplo, sabiendo la actividad que realiza un socio, ofrecerle un producto que se adecue a eso).

Antes, en la oficina del socio, iba cada socio, por ejemplo, a realizar pagos o buscar entradas. La experiencia usuario era mala. Por ejemplo, se caía la pagina para comprar las entradas. Es por eso que había un objetivo también de sostener la operación.

En todo este ecosistema digital, buscamos naturalmente agregarle valor al socio. Antes, tenía 5 carnets en la billetera. Generamos un carnet único, con un chip con el objetivo de cargar todos los abonos a un único carnet. El día de mañana nos gustaría que sea una billetera digital, armando un sistema de loyalty que el socio pueda cambiar puntos por camisetas.

Esto exigió renovar los controles de acceso, para que la tecnología -molinetes- puedan leer este nuevo carnet. Si el socio se olvida el carnet, podrá entrar con su DNI.

Renovamos el data center donde estaba el activo tecnológico del club, para desarrollar el producto RiverID. Hoy lo tenemos en la nube, por una cuestión de seguridad. Nos permite que, en los picos de grandes demanda, escalar automáticamente.

Buscamos la autogestión del socio, que haga todo a través de este portal. Pagar la cuota social, hacer reservas, comprar entradas. Implementamos una nueva herramienta de ticketing embebida en RiverID, para comprar entradas desde ahí. Está todo integrado: cada socio tiene su usuario único digital, con el que puede hacer todo. Incluso asociar un grupo de cancha.

Tienda River es un producto externo que queremos integrar en breve. Estamos rediseñando el sitio para que también se pueda hacer esas compras por RiverID, usando ese usuario. El usuario antes tener 5 usuarios y 5 contraseñas distintas.

¿Cómo afectó en todo este proceso el tema de la pandemia?

La pandemia fue un disparador porque aceleró la vuelta a las actividades. Ayudó la implementación del proyecto. Teníamos un roadmap pero le pusimos prioridad a las actividades que se permitían. Y lo tuvimos que hacer por turno, con un aforo determinado. Por ejemplo: la pileta, determinada la cantidad por andariveles. Mostramos agilidad con recursos 100% de River.

Desconocíamos lo que era un protocolo, por lo que fue un desafío. Por ejemplo, nos decían que el socio tenía que entrar con una DDJJ. Con el UUD, trabajamos con condiciones de acceso al club (tenía que hacer la DDJJ mediante RiverID). Pudimos implementar todo esto gracias al trabajo previo (molinetes, UUD). Primero fue el tenis.

En el plan original se suponía que la exigencia del partido era un incentivo para hacer la registración. ¿Ante la ausencia de partido, cómo hicieron?

Fue una traba. Al día de hoy, hay gente sin registrar, aunque muy poca. Ayudaron las actividades, la restricción de acceso al club, y la renovación de los abonos.

¿Qué está previsto para el futuro?

Son varios grandes hitos. Quisiéramos que el día de mañana exista un carnet digital, para tenerlo en el celular y entrar con un QR. También desarrollar un chatbot. Queremos

evitar que llamen al contact center y que lo resuelvan así. Primero con preguntas frecuentes, pero que el día de mañana con inteligencia artificial pueda hacer más cosas.

Vamos a desarrollar una app mobile, para que el socio pueda acceder de una manera más amigable. También vamos a incorporar la compra de tickets para el Museo River. Tenemos pendiente hacer un backoffice para cada área del club, donde puedan ver cada área diferente información, y tener las propias métricas de cada actividad.

Vincularemos RiverID con el Instituto. Los alumnos son socios, deberían estar registrados. Queremos ver cómo vincular las métricas. Queremos mejorar la experiencia del socio en el estacionamiento. Pagarlo de manera digital sin hacer cola ahí. También buscaremos la integración con redes sociales: machear perfiles con las redes sociales para tener otra información del socio, como sus gustos.

Queremos potenciar el Data Analytics, para tener métricas que potencien el negocio. Con el wifi ya instalado en el estadio, la idea es que con la app al socio se le haga push durante el partido con comunicaciones específicas. Que compren merchandising y se lo lleven directamente a su butaca. Que puedan comprar comida desde ahí.

¿Que métricas utilizan para medir el avance de este proyecto?

Se desarrolló un gantt que se fue moviendo de acuerdo a las prioridades. Desarrollamos tableros de control para ver la evolución de la registración. Tenemos varios tableros con esta tendencia, así como el registro de los carnets (cuanto de los que se registraron habían tramitado el nuevo carnet). Con eso, hacíamos acciones automáticas (por ejemplo un mail). O si estaban retrasados con la cuota social. Fuimos midiendo eso.

Durante la pandemia, incentivamos la parte comunicacional para aumentar su retención y mostrarle que el club seguía haciendo cosas, reformando el estadio, evolucionando con RiverID. Y todo eso, con el aporte de los socios. RiverID ayudó con ampliar los canales digitales de pago, por ejemplo con la incorporación de Pago Fácil como opción de pago. Nos permitió que no se bajen socios durante de la pandemia.

Se hizo un estudio sobre el grado de satisfacción con la plataforma. Se hizo el año pasado. Tuvo resistencia porque esto fue un cambio cultural para el socio, el cual va a ir evolucionando y hay que ir acompañándolo. La resistencia estuvo, pero el beneficio fue mayor.

Hoy en día, tenemos métricas como para ver que actividades hace el socio, cuántas veces va al club los días de semana. Tenemos que esperar a que los datos sean más representativos.

Tendremos métricas acerca de cuantas entradas compra, quien no viene, datos sobre la Argentina y el mundo, y dónde hay más o menos hinchas. Todo eso nos va a dar oportunidades comerciales. Cuántos usan estacionamiento y cuántos no. Otra cosa que no te dije. Generamos una regla de negocio: ahora sabemos 1 a 1 quien compra cada entrada, lo que se traduce en más transparencia. Esa entrada ahora es nominal.

D. Ignacio David (Gerente de Ticketing del CARP)

¿Hace cuánto tiempo estás en River y de qué temas te ocupas?

Empecé a mediados del 2015. Empecé con todo lo que es venta de entradas, que está íntimamente relacionado con la asociación con el club y la comunidad Somos River. Eso me llevó a encontrar fricciones con el usuario que ocasionaban trabas en esa venta. Había una cantidad importante de mejoras para hacer. A partir de ahí, empecé a indagar y propuse reformular todo desde cero con la óptica puesta en el usuario, con las medidas de seguridad necesarias por la relevancia del tema y la importancia de la institución.

Es decir que arrancaste con las entradas y terminaste con la experiencia del usuario

La gran mayoría de la masa societaria lo que quiere es ir a la cancha, con un momento deportivo muy importante. Eso genero una mayor demanda que puso en el centro la necesidad de adquirir entradas de una mejor manera. La información de los socios siempre fue un punto clave, a veces conflictivo.

¿Cuál es la relación entre la venta de entradas y la transformación digital?

Me hizo notar los distintos problemas que existían. Luego, en virtud de las elecciones del 2017 y la postergación de la elección por los fallecidos del padrón, hace a la necesidad de replantear donde estamos fallando y cuáles son los puntos de mejora. Pensamos el ecosistema desde cero. Ese hito levantó las alarmas: necesitábamos una reconversión total que afecta todas las áreas del club.

Quisimos identificar a los usuarios de una manera única, para saber qué hace, cuánto gasta. Eso nos permitió ver que las oportunidades son infinitas. Hicimos una reingeniería de procesos y repensamos la experiencia usuario para facilitarle la vida al socio.

¿Cuáles fueron los puntos de dolor para sanar?

Arrancó más atrás. En 2014, implementamos TLM y se digitaliza por primera vez la venta de entradas. Eso se construyó sobre lo que había en ese momento, por lo que éramos conscientes que arrastrábamos errores. En ese momento, contratamos un proveedor para ello. Partimos de unos cimientos muy pobres, y construimos desde ahí.

Es por eso que pusimos pausa para integrar todo lo que vinimos haciendo para resolver esos errores que arrastramos. Por ejemplo: como el sistema de socios y Somos River no convivían, podía acumular como socio una deuda pero podía estar habilitado para comprar una entrada porque no estaban cruzados esos datos.

Todas las áreas tenían información distinta sobre cada socio. Eso generaba muchos inconvenientes. La transformación digital permite limitar los errores humanos para no generar esta dualidad, de que había muchas respuestas para una misma pregunta.

Una vez que ya charlamos del origen, me interesa hacer este contraste entre el plan original y lo que finalmente se hizo con el contexto pandémico.

Nosotros originalmente en agosto de 2018 pensamos un plan de 24 meses. El proyecto dentro de los grandes hitos incluía, en un principio, crear el UUD para absorber Somos River (que era gestionado por una empresa proveedora), así como la licitación de la

ticketera y el lanzamiento de la Ticketera (octubre 2019) incluyendo a socios a través de RiverID.

En enero 2020, empezamos con la registraci3n de socios y el reemplazo total que existía del backoffice de socios del club. Implementamos el Carnet Único Digital, con un nuevo sistema de control de acceso, que permitiría acceder al estado con el carnet, sin una entrada. No solo se reemplazaron los molinetes sino que incluimos más.

Las actividades en el club las íbamos a implementar en agosto de acuerdo con el volumen de socios. La pandemia nos obligó a adelantar esto por temas de protocolo. Hubo que incorporar las actividades de golpe y corregir en vivo.

La ticketera... ¿qué sería?

En 2018 vos tenías un proveedor que brindaba un software para Somos River y otro para los Tickets. Ellos controlaban los datos de los usuarios. Cuando finalizaron esos contratos, primero absorbimos desde el club la gesti3n de Somos River y por otro hicimos una licitaci3n donde especificamos que queríamos que exista un usuario único para todo, que brinde informaci3n sobre las conexiones que tiene ese usuario, si tiene el carnet nuevo o no, etc. Se terminó eligiendo una ticketera de prestigio mundial por medio de una licitaci3n.

¿Cómo impacta este proyecto en la mejora de la experiencia del hincha y del socio?

Antes, los tramites se hacían en la oficina. Ahora, el socio se autogestiona. Puede pagar por canales digitales, incluso los ampliamos (Pago Fácil). Eso fue una facilidad sobre todo para los socios del interior.

Para tener una trazabilidad de quien se lleva cada carnet, enviamos los carnet al domicilio del DNI. Eso facilito el recambio de carnets, no exige ir al club al socio. Con la compra de entradas, les facilitamos no tener que venir un día antes, pagar una noche más de hotel, todo para retirar una entrada. Esto era un incentivo para prácticas como la reventa: ahora no existe más ese incentivo porque no tienen que venir un día antes, ni incurrir en los costos que incurrían los hinchas y socios para ello.

Siempre existió un desconocimiento en relación a cuándo uno podía hacerse socio y cómo. Ahora es transparente, se hace por RiverID quien quiera cuando quiera. Sin que nadie te lo impida. También podemos en el mismo proceso de venta de entradas ofrecerle otros productos.

También ahora los socios saben cómo participar de cada actividad. Antes tenías que caminar al departamento físico, ir a una caja periférica, que podía estar cerrada. Ahora es mucho más fácil también practicar deportes.

Además de esta mejora de experiencia, ¿queda alguna externalidad positiva más?

Dejame aclarar algo. Más que ordenar una base de datos, RiverID es como un CRM, donde genero información ordenada, que es distinto. Yo genero información a través de este CRM donde tengo la información y su vínculo con la organización. Esto sigue evolucionando, no está terminado: tenemos que incorporar las filiales, el Instituto, entre otras cuestiones. Y ahí veremos todos los socios que no tienen ningún tipo de vínculo, y podemos ir a generarlo.

Sobre las externalidades: la transparencia es fundamental. La integración que hicimos con RENAPER fue esencial: fuimos pioneros en el uso del número de trámite del DNI. Nos permitió subsanar errores lógicos como altas dadas con número de la cédula o libretas cívicas, lo que nos generaba inconsistencias en el documento registrado. Todo eso nos permitió corregir datos y actualizarlos.

Todo esto dio mucha transparencia. River es el único club que respeta esta exigencia de que cada entrada sea nominal. Todo es claro y tiene una clara trazabilidad. Hay herramientas para resolver casos específicos. Te ordena, te deja como un club que tiene en claro cómo funcionan las cosas.

En relación a los molinetes, se agregó un segundo perímetro, para el control y agilización de los ingresos. Eso da herramientas también a las fuerzas de seguridad durante los partidos.

Al interior de la organización, ¿hubo alguna reestructuración?

Uno de los hitos que no te mencioné fue la puesta en valor del área de sistemas. Era un área que tenía cada vez menos temas. El gerente se había ido y no había tenido reemplazo. Se ocupaba de temas de fierros, de hard, cambio de toners. Nosotros planteamos que si lo iba a tomar el club esto, había que salir a buscar un gerente de IT.

Lisandro armó el equipo y se engrosó bastante.

Contame un poco en qué estado está ahora y qué está previsto.

Estamos muy próximos a lanzar el rediseño del sitio. Como nunca hubo un diseño integral con un orden lógico, producto de la pandemia, tenemos que ahora repensar el portal, las secciones que tiene, cómo explotar las oportunidades comerciales del sitio. Hoy estamos en este proceso, donde el sitio es más parecido a un homebanking. Es una gran mejora.

Una vez que tengamos eso, tenemos en paralelo la integración de áreas faltantes: el Museo, Tienda River (ya estamos trabajando), filiales, fútbol interno, agrupaciones. Hicimos un relevamiento y queremos ver cómo incluirlas. También el estacionamiento, para evitar las filas en horarios pico. O la app mobile, para facilitar la experiencia de los socios. Sumado al chatbot. Esto está atado al nuevo sitio y orden de las secciones.

Queremos incorporar blockchain, siguiendo la línea de la transparencia, para tener un registro incorruptible de lo que ocurre en el sitio.

Finalmente, nos gustaría integrar todo con SAP, el sistema interno de facturación del club.

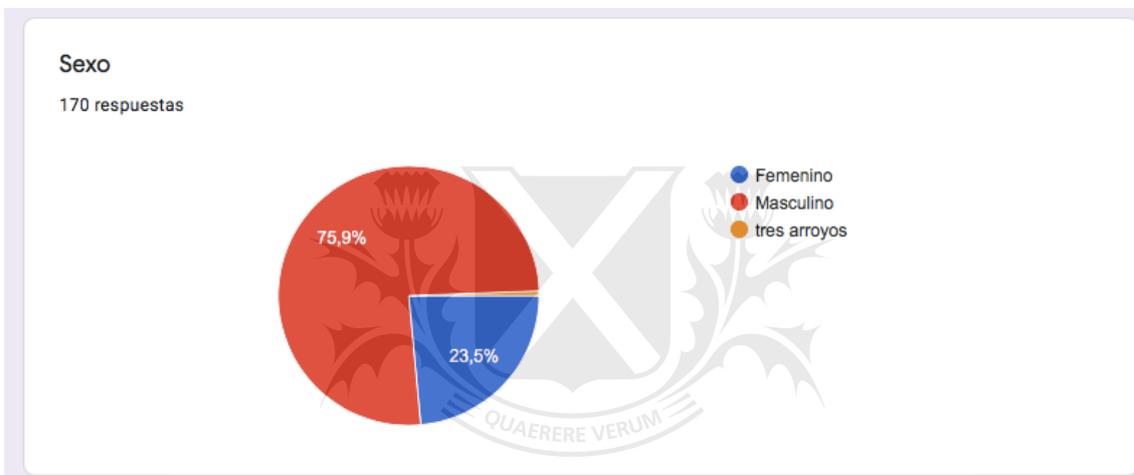
A la transformación digital, ¿se le sumó la transformación del espacio físico?

Si, lo que sucede es que el pago antes ibas con un recibo a una caja. No existía un control. Ahora es todo transparente. Incluso controlo antes de entrar a la cancha de la mano de

molinetes para controlar el acceso y evitar el cruce tenso entre el que controla y el socio, que quizá no tiene reserva o no tiene la cuota al día.

Me faltó contarte sobre la integración con redes sociales, para conocer más a los usuarios y hacer una captación de datos. Con esa información queremos armar un data workhouse sobre el cual el área comercial disponga para tener acceso. Incluso lo ideal sería tener algún algoritmo de inteligencia artificial para poder predecir.

2.Encuesta



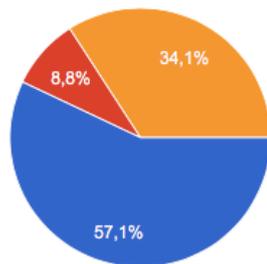
Universidad de San Andrés

Edad
170 respuestas

31
32
34
33
43
25
41
29
26

1. Al mes de junio de 2021, usted es...

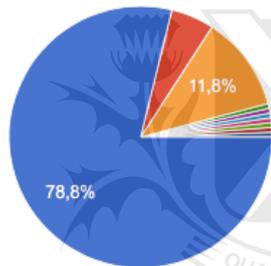
170 respuestas



- Socio/a del Club Atlético River Plate.
- Miembro/a de la comunidad Somos River.
- Hincha.

2. ¿Por qué usted diría que es "fan" del Club Atlético River Plate?

170 respuestas



- Por su padre/madre/hermano/amigo u...
- Por el desempeño futbolístico del equi...
- Porque el club defiende determinados...
- Por las 3
- No lo puedo describir
- porque asi naci
- Me regalaron de chico los símbolos d...
- Por todo esto y mucho más

▲ 1/2 ▼

Universidad de

San Andrés

3. ¿Qué tres palabras usaría para describir al Club Atlético River Plate?

170 respuestas

El más grande

El mas grande

El más grande

Grandioso Ejemplar Exelente

Amor alegría herencia

Pasión, compañerismo, calidad

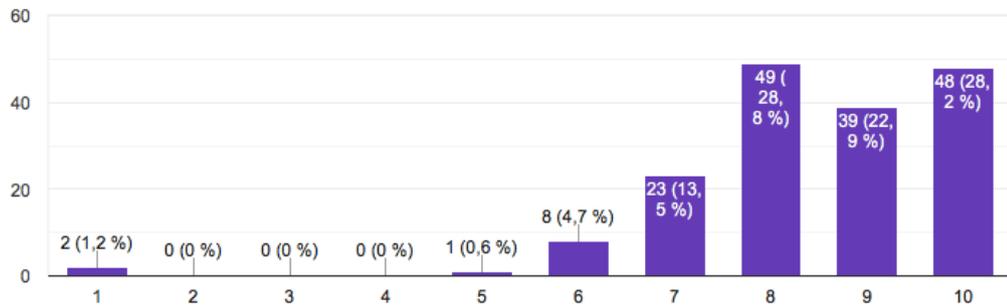
Compartir pasión

Lo más grande

Amores del alma

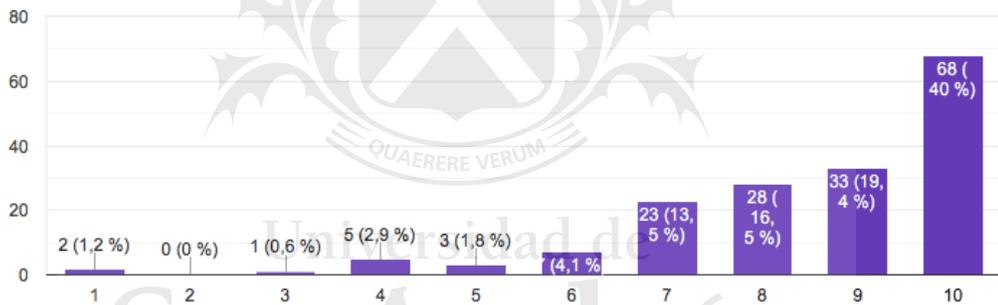
4. Si tuviera que otorgar una puntuación entre el 1 y el 10, ¿cuán importante es para usted el resultado deportivo?

170 respuestas



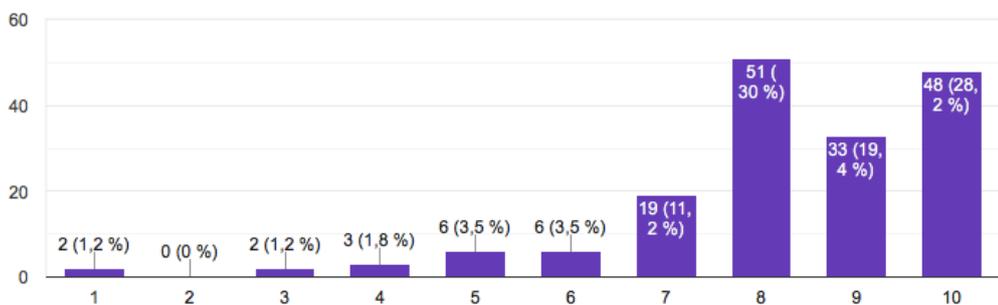
5. Si tuviera que otorgar una puntuación entre el 1 y el 10, ¿cuán importante es para usted la gestión ágil de trámites para con el club?

170 respuestas



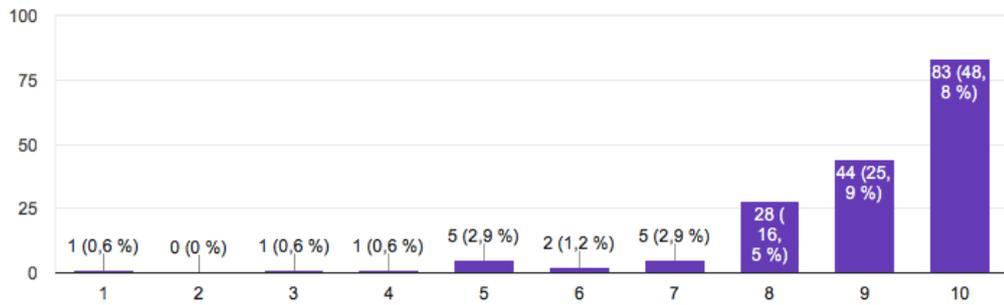
6. Si tuviera que otorgar una puntuación entre el 1 y el 10, ¿cuán importante es para usted la mejora en la oferta de bienes y servicios por parte del club?

170 respuestas



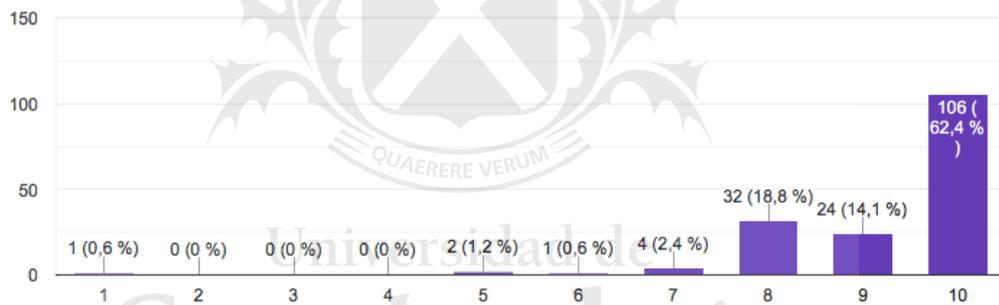
7. Si tuviera que otorgar una puntuación entre el 1 y el 10, ¿cuán importante son para usted las finanzas saludables del club?

170 respuestas



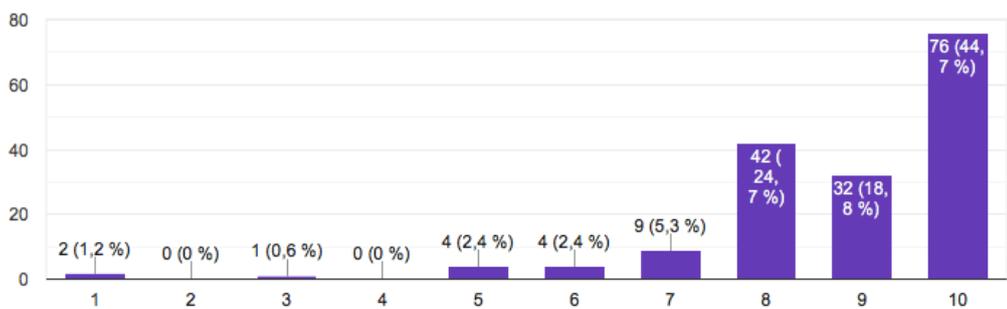
8. Si tuviera que otorgar una puntuación entre el 1 y el 10, ¿cuán importante es para usted la reputación del club a nivel nacional e internacional?

170 respuestas



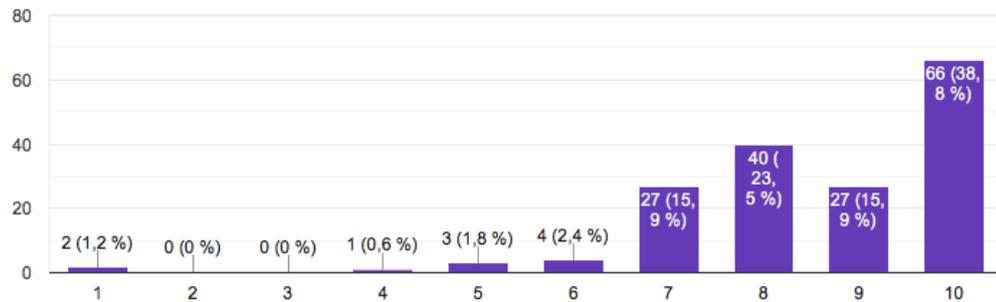
9. Si tuviera que otorgar una puntuación entre el 1 y el 10, ¿cuán importante es para usted el compromiso social y la ayuda a la comunidad por parte del club?

170 respuestas



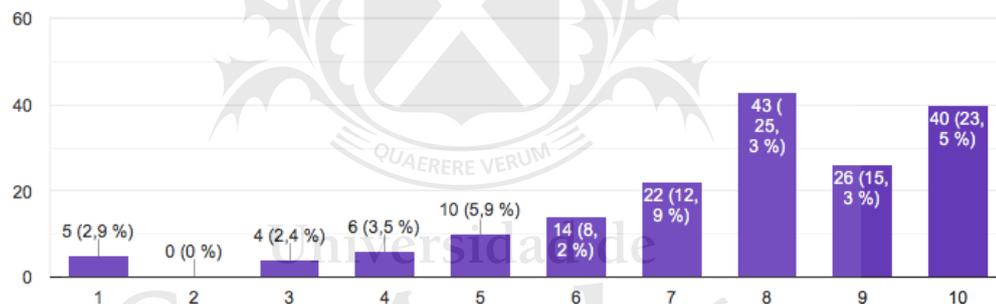
10. Si tuviera que otorgar una puntuación entre el 1 y el 10, ¿cuán importante es para usted la incorporación de soluciones tecnológicas por parte del club?

170 respuestas



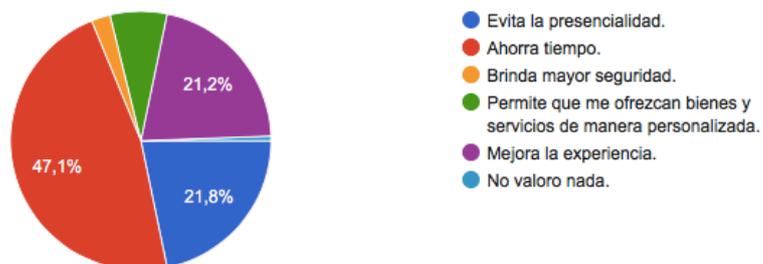
11. Si tuviera que otorgar una puntuación entre el 1 y el 10, ¿cuán importante es para usted la disponibilidad de espacios/ocasiones de disfrute con familia y amigos en el club?

170 respuestas



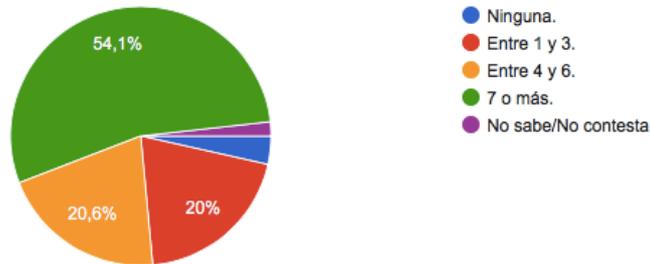
12. ¿Qué es lo que más valora de una solución tecnológica aplicada por una organización (por ejemplo, un sistema de atención al cliente online, una app, una plataforma para trámites, etc)?

170 respuestas



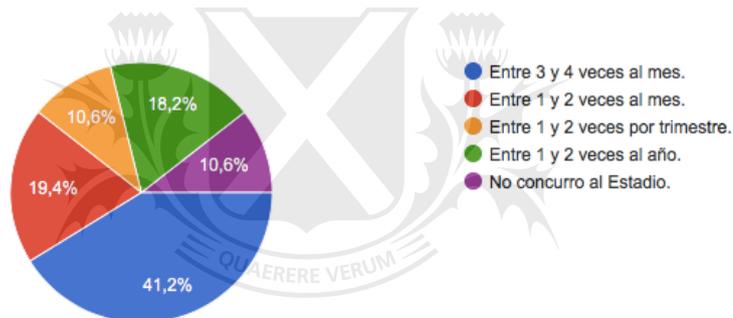
13. ¿Cuántas camisetas del Club Atlético River Plate compró a lo largo de su vida?

170 respuestas



14. ¿Con qué frecuencia asiste al Estadio Monumental para ver jugar al Club Atlético River Plate? (tomar como referencia el momento anterior a la pandemia del Covid-19 y considerando campeonatos locales y torneos internacionales)

170 respuestas



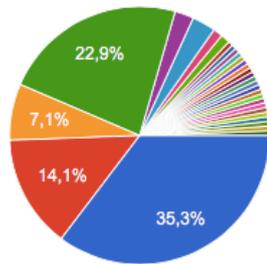
15. ¿Quisiera modificar la frecuencia con la que asiste al Estadio Monumental?

170 respuestas



16. ¿De qué depende su concurrencia al Estadio Monumental?

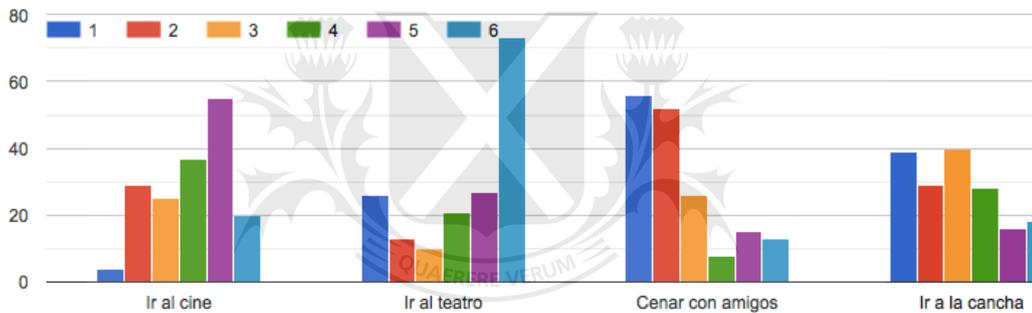
170 respuestas



- De la disponibilidad de tickets (si cons...
- De la importancia del partido (tanto de...
- De lo atractivo de la experiencia (segu...
- De que no se superponga con otros c...
- No concuro y prefiero seguir sin conc...
- Voy siempre
- Voy siempre, es mi plan de domingo
- Política del club

▲ 1/4 ▼

17. Le voy a detallar una serie de actividades y quisiera que las ordene según su preferencia (asociando el número 1 a su actividad preferida y el número 6 a la menos atractiva)

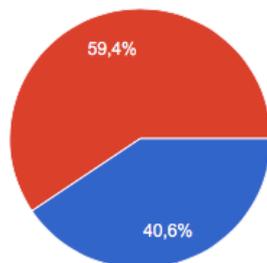


Universidad de

San Andrés

18. ¿Usted ha participado de alguna iniciativa de responsabilidad social organizada por el Club Atlético River Plate (colecta de alimentos, donaciones, eventos a beneficio)?

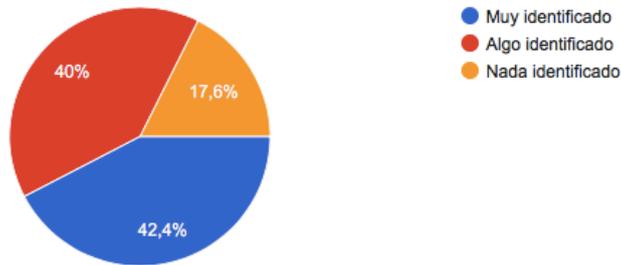
170 respuestas



- Si
- No

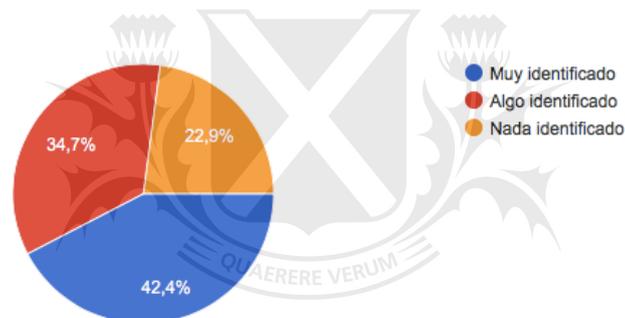
19. Dígame cuán identificado se siente con las siguientes frase: "Suelo iniciar conversaciones con extraños acerca de mi equipo de fútbol"

170 respuestas



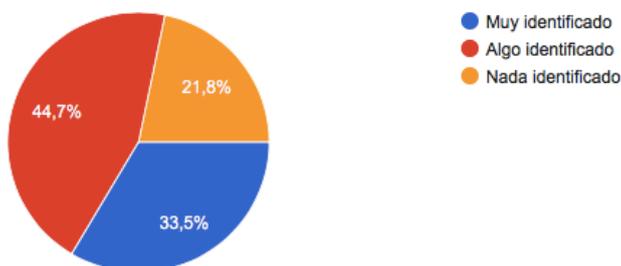
20. Dígame cuán identificado se siente con las siguientes frase: "Incluyo información sobre mi equipo de fútbol en mi identidad online (redes sociales)"

170 respuestas



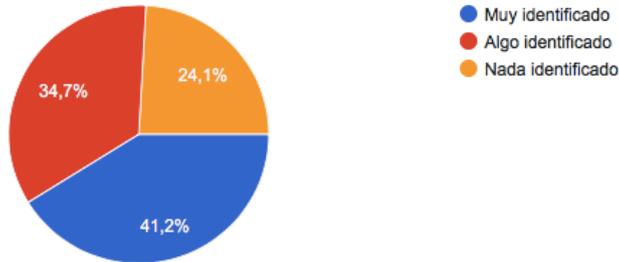
21. Dígame cuán identificado se siente con las siguientes frase: "Suelo iniciar conversaciones con amigos o familiares que no son fans de mi equipo de fútbol después de que hayan perdido algún partido"

170 respuestas



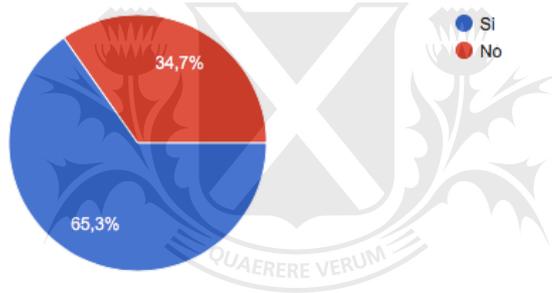
22. Dígame cuán identificado se siente con las siguientes frase: "Suelo vestirme con la indumentaria de mi equipo los días en que juega un partido"

170 respuestas



23. ¿Usted conoce la plataforma RiverID?

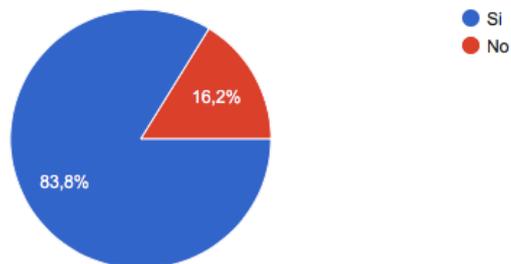
170 respuestas



Alta en RiverID

24. ¿Usted se ha dado de alta en la plataforma RiverID?

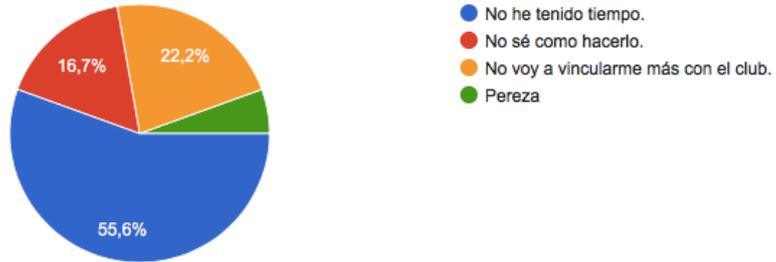
111 respuestas



Motivos por los que no se dio de alta

25. ¿Por qué no se ha dado de alta en la plataforma RiverID?

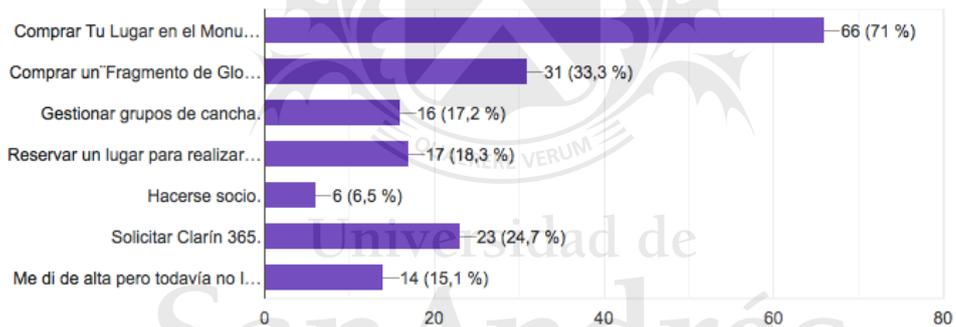
18 respuestas



Sobre RiverID

26. ¿Para qué ha utilizado la plataforma RiverID? (es posible elegir más de una opción)

93 respuestas



27. ¿Cuál es el grado de satisfacción con el uso de la plataforma hasta ahora?

93 respuestas

