

**KREAB**

WORLDWIDE

Explicamos asuntos complejos  
de manera sencilla

# 'GRASS-FOOTS': ¿el activismo como palanca de transformación para el deporte?

THINKING  
PAPERS

Septiembre 2021





**Alejandro Manso**

Associate Director Asuntos Públicos  
amanso@kreab.com

**Guillermo de Juan**

Associate Asuntos Públicos  
gdejuan@kreab.com

Kreab España  
Calle del Poeta Joan Margall, 38  
28020 Madrid, España  
madrid@kreab.com  
www.kreab.com

**Septiembre 2021**

## 0 | Índice

**01**  
**La previa**  
P. 05

---

**02**  
**El partido**  
P. 07

---

**03**  
**El post**  
P. 08

---



# El activismo corporativo como palanca de transformación para el deporte

A finales del mes de octubre, el Parlamento Europeo votará una de esas resoluciones que, no siendo políticamente relevantes, generalmente sirven para adelantar y provocar debates que sí son necesarios. Hablamos de la resolución que dictaminará por dónde debería pasar el futuro – según la Eurocámara- de las políticas para el deporte. Si bien, y a diferencia de otras figuras normativas, el grado de aceptación de este tipo de textos está sujeto a la voluntad de los estados miembros en aplicarlos, lo cierto es que la propuesta no podía llegar en un momento más oportuno: cuando el texto de la Ley del Deporte está siendo revisado en España.

A expensas aún de conocer el resultado de la negociación de las enmiendas, el informe previo elaborado por el *rapporteur* polaco Tomasz Frankowski apunta de entrada al centro de la diana: en él **se insta a los diferentes estados miembros, órganos del deporte y clubes a reconocer el estatus de la afición y, sobre todo, a involucrarla en las mesas de decisión.** Una demanda que cobra una dimensión mucho mayor si se atiende al momento que atraviesan muchos deportes y, en especial, el fútbol, sumido en la encrucijada entre conservar su esencia o avanzar hacia un modelo de crecimiento que no siempre atiende a las pasiones.

## 1 | La previa

Fueron doce los clubes de fútbol (6 ingleses, 3 italianos y 3 españoles) los que, el pasado mes de abril, anunciaban su intención de crear una competición al margen de las instituciones deportivas oficiales, convencidos de estar dando paso hacia una nueva era en el mundo del fútbol. *The Super League*. Un ecosistema radicalmente distinto, donde valores que tradicionalmente se habían asociado con la práctica del deporte, como el mérito, la solidaridad o la lucha, fueron vistos entonces por muchos como relegados.

Aunque lo verdaderamente trascendental no fue tanto el continente, sino el contenido: antes que uefas, fifas y otras siglas, los primeros en alzar la voz fueron los aficionados. Los ajenos también pero, sobre todo, los propios de varios de esos doce clubes: **para la posteridad quedarán los hinchas ingleses cuyos equipos se vieron obligados a disculparse con ellos (e incluirlos) en sus comunicados de renuncia a disputar el nuevo campeonato.**

Señalamos incluirlos (y elegimos esta anécdota) porque fue un gesto que ha podido marcar un antes y un después en la relación del fútbol con sus seguidores. Si bien esta iniciativa de cambiar

el modelo clásico de las competiciones duró muy poco (apenas unas horas), en su lugar sí ha quedado un espacio mucho mayor para la reflexión. En él, eso sí, la mayoría de las opiniones vistas hasta ahora también son radicalmente opuestas a las que inicialmente esos doce clubes hubieran previsto. Y es que quizás el paso hacia una nueva era del fútbol sí se haya dado, pero no en la dirección que pretendían.

### Un modelo cuestionado

No fueron ni unos presidentes determinados, ni el propio ente de la Súperliga ni inversores como J.P. Morgan quienes tomaron la decisión de dejar fuera del modelo esos valores del mérito o la solidaridad que mencionábamos. No. **La Súperliga es, entre otras, consecuencia de los desastrosos repetidos por FIFA o UEFA en los últimos veinte años y, especialmente, del fallo de sus estrategias de comunicación y de posicionamiento.** Hoy, los clubes deportivos y sus asociaciones están al descubierto, encontrándose cada día más alejados del elemento que ha hecho económica y deportivamente viable este negocio: sus fans.



Si apuntamos como primera causa al fallo en las estrategias de comunicación y posicionamiento se debe a que, a priori, no se explica si no cómo los esfuerzos realizados por la industria no han obtenido un retorno: basta con ver cómo la preocupación de los órganos del fútbol por ejercer como agentes sociales ha ido incrementado en los últimos años. UEFA y FIFA han intentado ser percibidas como organizaciones que promulgan los valores de la sostenibilidad, la solidaridad con quienes más lo necesitan e, incluso, banderas sociales y políticas como la lucha contra el racismo. Por no mencionar, además, los mecanismos de control financiero que se han implementado con el objetivo no solo de garantizar la sostenibilidad del modelo, sino también de hacer la competición más igualitaria e inclusiva.

### El papel de los aficionados

¿Qué ha fallado entonces? Que **no ha habido una coherencia operativa** capaz de devolver a las instituciones (ni a los clubes) un reconocimiento por parte del público en forma de licencia social. A saber, todos esos esfuerzos y mecanismos se han visto incumplidos de forma reiterada, a veces incluso sin apenas sanciones, hasta el punto de alumbrar la creación de los llamados “clubes-estado” (y, acto seguido, el inicio de un colapso económico de los hasta entonces también grandes clubes que, sin disponer de los mismos recursos, han intentado competir contra ellos en esa “otra” súperliga).

Parémonos por un momento a observar la pirámide teórica del deporte profesional: en la base, los aficionados; en su parte central, los clubes y, en lo más alto, la explotación económica de ambos componentes unidos. En otras palabras: donde reposa la idiosincrasia de un club es en su afición, que mantienen (en mayor o menor medida, en función también de los éxitos deportivos) un sentimiento de pertenencia que permanece de generación en generación. Sin afición o, mejor dicho, sin seguidores, no hay modelo económico posible.

Pero ahora detengámonos a mirar por otro momento sobre cuál de esas tres partes se viene apoyando la pirámide del fútbol en los últimos años... Se trata de una carrera hacia delante, sin una meta definida, que en su camino ha ido dejando atrás a unos aficionados que **se sienten cada vez más ajenos** al negocio.



## 2 | El partido

Dejando a un lado la situación de incertidumbre y volatilidad que ha traído la pandemia en lo económico, con especial crudeza para los grandes espectáculos de masas, lo cierto es que el covid también ha contribuido a acelerar otra serie de transformaciones que, en el caso del fútbol, ya habían venido poniendo en duda el modelo en los últimos años. Hablamos del cambio generacional que se está dando en la manera de consumir, basada eminentemente en la digitalización, y que obliga al fútbol a repensar su estructura y organización.

La desconexión de las nuevas generaciones con el espectáculo deportivo [es una realidad](#), no ya porque no sigan en directo las retransmisiones (ni qué decir de en vivo en los estadios), sino porque el deporte rey ha dejado de despertar interés. Al que sería -de forma natural- el nuevo público objetivo a integrar en la industria nadie sabe cómo fidelizarlo. Y es precisamente en este punto, a la hora de plantear una posible solución (no entramos a valorar [cambios en el juego](#), sino solo en su explotación más allá de la línea de cal), donde surge *el dilema del engagement*: bien concentrar la calidad para potenciar la atracción o, bien, transformar las fórmulas tradicionales adaptándolas a los nuevos entornos de consumo.

Puede que la Unión Europea se decante por esto último. Antes de que acabe el año, la Eurocámara habrá votado **una resolución en la que dictaminará precisamente cuáles deberían ser esas guías que sirvan para afrontar ese reto común de todo el deporte**. Tal es así que en [el informe que ha precedido a la futura resolución](#) se insta a todos los estados miembros, órganos de gobierno del deporte y clubes a reconocer el estatus de la afición y a involucrarla en su gobierno y órganos de decisión.

Una recomendación a la que, por cierto, la paradoja no ha tardado en llegarle. Ha tenido que

ser un ex estado miembro el primero que se haya aventurado a tomar una decisión en este sentido: respaldados por el Gobierno (quien llevaba este punto en su programa electoral) pero también por la propia Corona (el príncipe Guillermo es el presidente de la FA), los seguidores del fútbol inglés acaban de lograr impulsar [un proyecto de ley que les asegure el veto en la administración de los clubes](#).

En el resto del continente, está por ver cómo responderán las instituciones del fútbol (en especial, los clubes) a este envite, si es que finalmente se aprueba, porque **sentar a las aficiones a la mesa representa también una transformación en sí misma**. Por un lado, porque la organización empresarial del fútbol no es homogénea (solo en España, la representación en una SAD y en un club no es la misma) y, por lo tanto, las propias fórmulas para integrar a las aficiones en el proceso de toma de decisión tampoco deben serlo. Pero además, ¿qué o quién representaría la opinión de la afición? Es decir, ¿hay aficionados por encima de otros? Y, sobre todo, ¿cuál es la línea que separa a una afición del forofismo?

De lo que no cabe duda es de que si a las doce aficiones implicadas les hubiesen preguntado con anterioridad sobre la propia Súperliga, o cualquiera sobre la celebración de la Supercopa de España en Arabia Saudí o el próximo campeonato mundial de fútbol en Qatar –y si su voto hubiera sido ponderado–, el respaldo de dichas aficiones hacia todas estas decisiones habría estado muy lejos de ser unánime.

Y si también es probable que el resultado final no hubiese cambiado –la pirámide está invertida –, **la consecuencia de haberles darles voz y voto para después no tenerlos en cuenta podría haber sido mucho peor incluso que haber tomado esas decisiones sin consultar**.



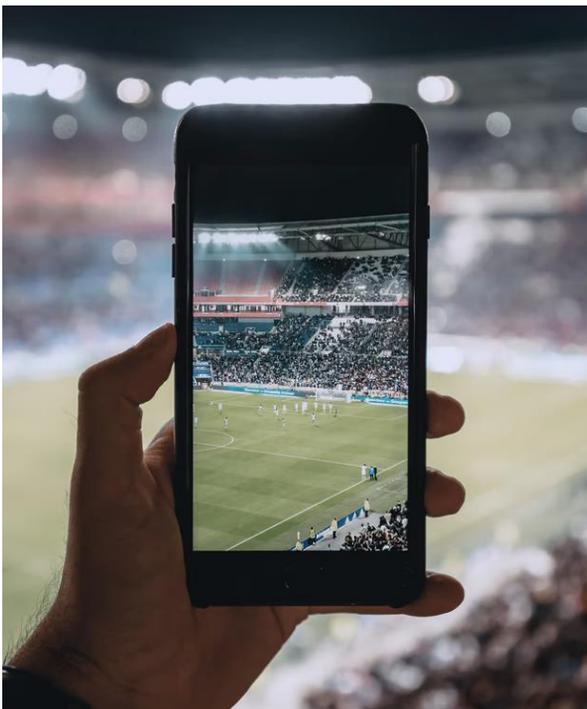
### 3 | El post

El deporte es uno de los activos tractores de la economía global. Por ello, la utilización de proyectos deportivos como herramientas para modificar tendencias macroeconómicas y políticas es un hecho: ahí está el ejemplo cuatrienal de los Juegos Olímpicos u otros más cuestionados como el próximo Mundial de Qatar, consecuencia a su vez entre otros factores de un cambio en la propia tendencia microeconómica del fútbol.

Del mismo modo, **los clubes no son empresas al uso: son instituciones con un impacto local, regional o global** en función de su dimensión. En sus balances, el valor tangible viene justificado por sus éxitos deportivos mientras que lo intangible viene dado por el arraigo que sean capaces de generar *hacia unos colores*. ¿Cuál de los dos diría que pesa más? Un dato: hoy en día, el 80% del valor de las marcas recae sobre sus activos intangibles. Hablamos de la **economía de la reputación**.

#### Conectar con el futuro

Las generaciones más jóvenes (los 'centennials') [se caracterizan](#) por su autenticidad y honestidad, por lo que buscan productos y empresas que transmitan valores con los que identificarse y que



sean coherentes con sus propias ideas. Son los conceptos que les definen: compromiso y globalidad. Si valoramos esto en términos de narrativa, invita a pensar que **la oportunidad del fútbol tal vez no pase tanto por la acumulación de éxito sino más bien por que sea capaz de enarbolar banderas que les permitan desarrollar sus propias comunidades** y conectar así con el futuro principal grupo de consumidores.

Porque los clubes posiblemente sean una de las plataformas más relevantes en términos de notoriedad. Ello les posiciona de facto como uno de los actores sociales más determinantes en términos de influencia, cuya capacidad para canalizar pasiones y generar arraigo les convierte además en actores del cambio. Un ejemplo: que un club adopte una decisión política como la de retirar el plástico desechable de sus estadios es, semana tras semana, un laboratorio de transformación social sin igual. Y los 'centennials' son militantes del cambio.

#### El papel de las estrategias de influencia pública

Entendido este como el resultado de un proceso de transformación, el cambio no perdura si no se ve acompañado por una masa social que lo respalde, de modo que apostar por unas decisiones que alejen a las aficiones del deporte no parece a priori el camino más adecuado (al menos, en términos de *engagement*).

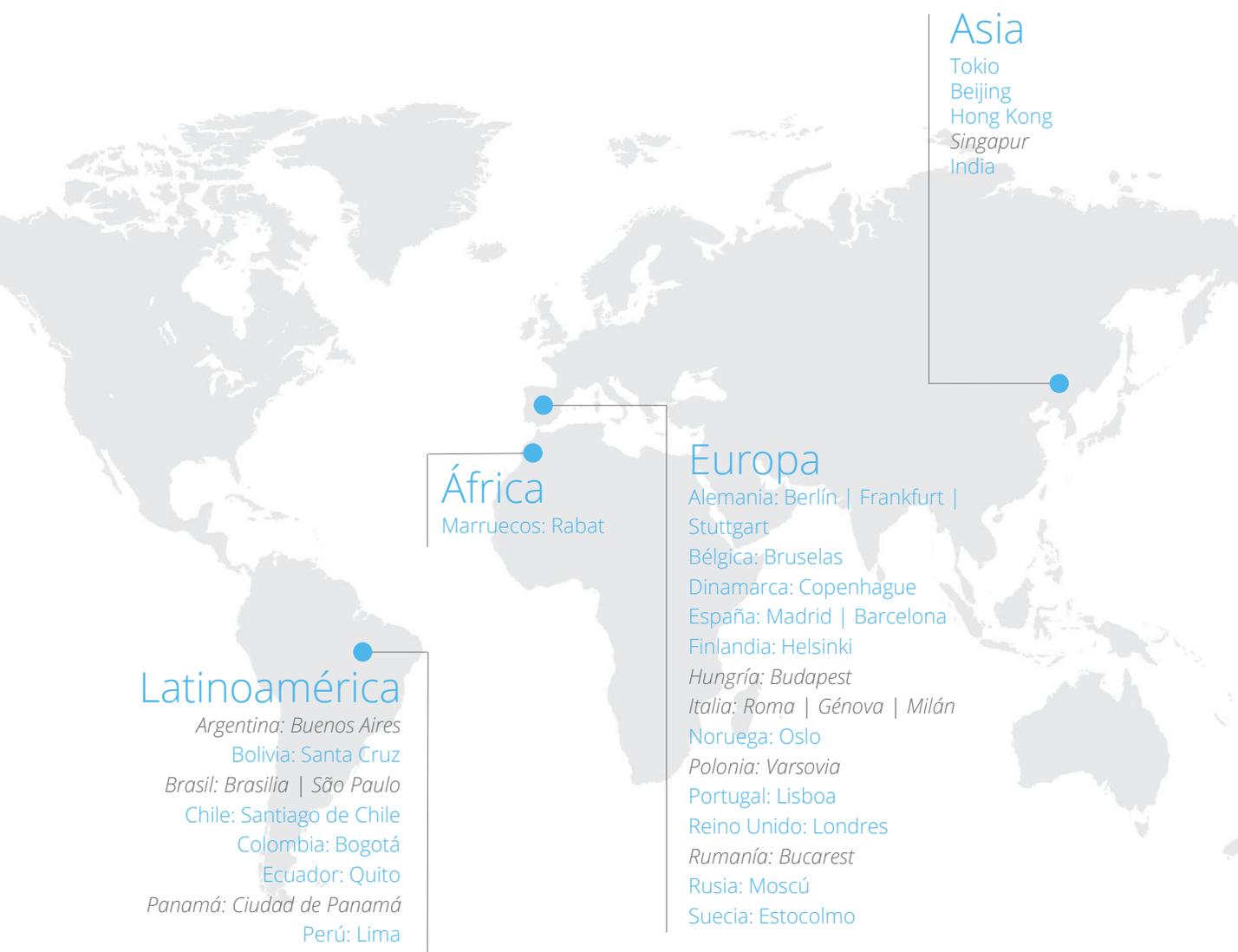
El deporte, en general, y el fútbol en particular no pueden renunciar a ese rol que ocupan. No sería responsable. **Y si hay un ecosistema proclive para hablar de [activismo corporativo](#) ese es el deporte rey** (y, tras él, toda la red de inversores y marcas que conforman su superestructura). Es por ello que se vuelve improrrogable que todos sus órganos vayan incorporando, tanto como parte de sus estrategias corporativas como en los propios planes de negocio, **la gestión de todos esos intangibles a través de la perspectiva de los asuntos públicos y del relacionamiento estratégico con su comunidad, activando herramientas de movilización y *product engagement***. Al final, el modelo solo se va a sostener de una manera: si los aficionados siguen consumiendo y disfrutando del producto, para que el fútbol siga siendo *lo más importante de las cosas menos importantes*.

#####



Consultora de Comunicación y Asuntos Públicos fundada en Suecia en 1970

Creating value through communications



### Latinoamérica

- Argentina: Buenos Aires
- Bolivia: Santa Cruz
- Brasil: Brasilia | São Paulo
- Chile: Santiago de Chile
- Colombia: Bogotá
- Ecuador: Quito
- Panamá: Ciudad de Panamá
- Perú: Lima

### África

- Marruecos: Rabat

### Europa

- Alemania: Berlín | Frankfurt | Stuttgart
- Bélgica: Bruselas
- Dinamarca: Copenhague
- España: Madrid | Barcelona
- Finlandia: Helsinki
- Hungría: Budapest
- Italia: Roma | Génova | Milán
- Noruega: Oslo
- Polonia: Varsovia
- Portugal: Lisboa
- Reino Unido: Londres
- Rumanía: Bucarest
- Rusia: Moscú
- Suecia: Estocolmo

### Asia

- Tokio
- Beijing
- Hong Kong
- Singapur
- India

Oficinas  
Afiliados



Consultora de Comunicación y Asuntos Públicos fundada en Suecia en 1970

Creating value through communications

## Why KREAB



Barcelona-Madrid-Bruselas: un único equipo



Amplia red de contactos tanto en España como ante las instituciones europeas



Experiencia y *know-how* a la hora de implementar estrategias de influencia pública y política



Única firma de Asuntos Públicos del mercado líder tanto en España como en Bruselas.



Unidad específica de innovación y gestión del cambio que investiga nuevas fórmulas de influencia



Un marco de trabajo basado en la ética profesional y la transparencia a partir de nuestro ADN nórdico

## Asuntos Públicos

Ayudamos a las empresas y a los inversores a tener éxito en un mundo cada vez más complejo, gestionando el riesgo normativo y generando escenarios políticos de toma de decisiones alineados con los intereses corporativos.

Analizamos los temas y las tendencias que están marcando la agenda política con el objetivo de que las organizaciones puedan navegar con certeza en escenarios cambiantes o inestables. Prestamos asesoramiento en el punto de encuentro entre el Gobierno y las empresas, ofreciendo una perspectiva autorizada sobre ambos y desarrollando estrategias de posicionamiento e influencia que permitan a las organizaciones participar y liderar los procesos de cambio.

**KREAB**

WORLDWIDE

*Strategic Communications Counsellors*

---

[kreab.com/espana/](https://kreab.com/espana/)