

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**La relación del marketing relacional y la fidelización de los hinchas en
los principales clubes de fútbol de Perú y Ecuador**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachiller en Gestión
presentado por:

PALOMINO VASQUEZ, Sergio Francisco
TAMAYO RODRIGUEZ, Cesar Antonio

Asesorado por: Dr. Luis Angel Wong Valdiviezo

Lima, agosto del 2020

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1. Planteamiento del problema de investigación.....	2
1.1. Conceptos básicos del marketing relacional y la fidelización de hinchas.....	2
1.2. El uso del marketing relacional en las organizaciones deportivas.....	3
1.3. Contexto actual del marketing relacional y fidelización de hinchas en los clubes de la primera división de fútbol profesional.....	4
1.4. Revisión del estado del arte y delimitación del problema.....	5
2. Objetivos.....	6
3. Justificación.....	7
4. Viabilidad.....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	9
1. Marketing: conceptos, evolución y relación con las necesidades de clientes.....	9
1.1. Definiciones y conceptos clave del marketing.....	9
1.2. Marketing como herramienta para generar valor y satisfacer necesidades.....	10
2. Marketing relacional.....	10
2.1. Definiciones y conceptos del marketing relacional.....	11
2.2. Características del marketing relacional.....	11
2.3. Beneficios del marketing relacional.....	12
2.4. Marketing deportivo: enfoque relacional.....	13
3. Fidelización en las organizaciones.....	15
3.1. Fidelización: definiciones y conceptos principales.....	16
3.2. Clientes: conceptos y tipos.....	17
3.3. Beneficios de la fidelización de clientes.....	18
3.4. Fidelización de hinchas: conceptos y tipos.....	18
3.5. Diferenciación entre hinchas y clientes tradicionales.....	19
4. Relación del marketing relacional y la fidelización de hinchas.....	20
4.1. Modelos de marketing relacional para la fidelización de hinchas.....	21
4.2. Factores del marketing relacional que impactan en la fidelización de hinchas.....	24
4.3. Investigaciones empíricas.....	30
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	33
1. Principales dinámicas globales del sector del fútbol en la actualidad.....	33
1.1. Factores externos del sector del fútbol.....	33

1.2. Factores externos que influyen a los clubes de fútbol	34
2. El contexto actual de los clubes de las principales ligas del mundo	35
2.1. Relación de los clubes con sus hinchas	35
2.2. Aplicaciones del marketing en los clubes de fútbol de las principales ligas del mundo ..	37
3. El contexto actual de los clubes de Latinoamérica.....	38
3.1. Relación de los clubes con sus hinchas	38
3.2. Aplicaciones del marketing en los clubes de fútbol de las ligas de Latinoamérica.....	40
4. Situación actual del modelo del trébol de la fidelización en el sujeto de estudio	41
4.1. Características de las organizaciones de interés.....	41
4.2. Aplicación teórica del trébol de la fidelización en los principales clubes de fútbol de la primera división de Perú y Ecuador	43
CONCLUSIONES	51
REFERENCIAS	55
ANEXO A: Satisfacción de necesidades en el marketing.....	62
ANEXO B: Diferencias entre marketing transaccional y relacional.....	63
ANEXO C: Modelo de marketing deportivo en el fútbol	64
ANEXO D: Usuarios activos de redes sociales en los últimos 5 años	65
ANEXO E: Top 10 clubes de fútbol con más ingresos anuales 2019 (en millones de euros)	66
ANEXO F: Top 10 clubes de fútbol latinoamericanos con más ingresos anuales 2018 (en millones de dólares)	67
ANEXO G: Reportes Bibliométricos.....	68

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones del marketing relacional	11
Tabla 2: Definiciones del marketing deportivo	13
Tabla 3: Definiciones de fidelización de clientes.....	16



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Características del marketing relacional	12
Figura 2: Trébol de la fidelización de clientes	23



RESUMEN EJECUTIVO

Las organizaciones deportivas, específicamente los clubes de fútbol, dependen de la gestión de sus relaciones con otros actores para su crecimiento y desarrollo, siendo la relación con los hinchas el principal eje. Conocer las necesidades, expectativas y formas de interacción del club con estos es fundamental para construir relaciones comerciales sólidas y de largo plazo. El enfoque del marketing relacional propone una perspectiva teórica valiosa para comprender y fortalecer dichas relaciones.

Sobre esa base, este trabajo de investigación tuvo como objetivo construir un marco analítico teórico para comprender la relación del marketing relacional y la fidelización de los hinchas en los principales clubes de fútbol de la primera división de Perú y Ecuador en la actualidad.

El marco teórico partió con una revisión minuciosa de la literatura del marketing relacional (principalmente el modelo de Alcaide) y la fidelización de hinchas (en especial los aportes de Bernal y Agüero), así como de los diversos estudios empíricos del sector. Dentro de los modelos teóricos revisados, se prestó particular atención al del Trébol de la Fidelización de Alcaide, pues permitió identificar los diferentes factores del marketing relacional que tienen mayor relevancia en la relación de los clubes de fútbol de primera división profesional y sus hinchas, de modo que se llegue a la fidelización de los mismos. De esta forma, se construyó un marco analítico específico con factores teóricos claves correspondientes a los cinco pétalos del modelo: información, marketing interno, comunicación, experiencia del cliente e incentivos y privilegios. No se consideró relevante incluir al corazón del trébol en el análisis, puesto que implicaba conceptos que presenta la organización cuando logra fidelizar a sus clientes.

El marco contextual permitió conocer las principales dinámicas globales del sector deportivo del fútbol en la actualidad, el contexto de los clubes de las principales ligas de fútbol del mundo y de Latinoamérica, así como brindar un panorama actual de la situación de los cinco pétalos del trébol de la fidelización en los principales clubes de fútbol de la primera división profesional de Perú y Ecuador. Este análisis reveló que, a pesar de ciertas iniciativas de estos clubes, aún no está muy desarrollada la importancia de utilizar el marketing relacional para fidelizar a los hinchas.

Palabras clave: marketing relacional, marketing deportivo, fidelización de hinchas, trébol de la fidelización, clubes de fútbol.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad examinar enfoques teóricos relevantes que permitan construir un marco analítico para comprender la relación del marketing relacional y la fidelización de los hinchas en los principales clubes de fútbol de la primera división profesional de Perú y Ecuador en la actualidad. En ese sentido, el presente estudio profundizará en los principales enfoques del marketing relacional y fidelización de hinchas, haciendo énfasis en la relación de ambos conceptos, la cual será aplicada al sujeto de estudio. De esta manera, se busca identificar los factores teóricos del modelo del Trébol de la Fidelización a tener en cuenta por los clubes de fútbol mencionados para lograr la fidelización de sus hinchas.

En el primer capítulo, se abordará el planteamiento del problema, describiendo generalmente los conceptos de marketing relacional y fidelización, para su posterior inmersión en el fútbol. Asimismo, se examinará brevemente el contexto actual de su aplicación al sector previamente indicado. Posteriormente, se determinará el objetivo general y los objetivos específicos que guiarán el estudio, y se brindará la justificación y viabilidad de la investigación.

El segundo capítulo desarrollará el marco teórico. En primer lugar, se presentan los conceptos del marketing en general; en segundo lugar, se describen los conceptos, características y beneficios de marketing relacional, haciendo énfasis en su inmersión en el fútbol; en tercer lugar, se presentan los conceptos y beneficios de fidelización de clientes, para realizar una posterior distinción con la fidelización de hinchas. En la última sección, se analiza teóricamente la relación de ambos conceptos de acuerdo al modelo del Trébol de la Fidelización; luego, se utilizarán los factores teóricos del mismo aplicables a la relación de ambos conceptos. Finalmente, se reportarán los principales hallazgos de las investigaciones empíricas afines al presente estudio.

El tercer capítulo plantea el marco contextual de la investigación. El capítulo comienza describiendo las principales dinámicas globales del sector deportivo del fútbol en la actualidad. Luego, se expone el contexto actual de los clubes de las principales ligas de fútbol del mundo. A continuación, se describe el contexto actual de los clubes de Latinoamérica. Finalmente, se caracteriza al sujeto de estudio y se expone la situación actual del trébol de la fidelización en los principales clubes de fútbol de la primera división de Perú y Ecuador.

Por último, se presentan las conclusiones finales de la presente investigación, resaltando su contribución al conocimiento de la gestión de estas organizaciones deportivas.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El marketing es una ciencia que se ha venido utilizando mucho en el sector empresarial, puesto que es útil para que las empresas puedan formular e implementar sus estrategias de manera eficaz. De la misma forma, hoy en día, el mayor reto de las organizaciones es implementar estrategias que conlleven a mejorar la relación con sus clientes y retenerlos el mayor tiempo posible, es decir, estrategias que tengan como objetivo fidelizar a los clientes. Debido a esto, el tipo de marketing más utilizado para lograr la fidelización es el marketing relacional; sin embargo, dado que existen diferentes usuarios y objetivos de acuerdo a cada tipo de organización, los enfoques son distintos.

De esta forma, para las organizaciones deportivas, la tipología de marketing a utilizar debería ser la del marketing deportivo con un enfoque relacional, ya que para los clubes es de suma importancia mantener relaciones estables y duraderas con sus hinchas. En adición, en los últimos años, este tipo de marketing ha sido utilizado por los grandes clubes de fútbol de primera división profesional, sobre todo en Europa, para captar y fidelizar hinchas; no obstante, actualmente, se observa que la mayoría de clubes de Latinoamérica, por diferentes motivos, no tienen una estrategia de marketing definida. Esto cobra sentido en cierta parte, pues la mayoría de ejemplos aplicados son de clubes de fútbol pertenecientes a las principales ligas del mundo, los cuales están inmersos en otro tipo de contexto.

Este capítulo se divide en 4 secciones. En la primera sección, se comenzará con el planteamiento del problema de investigación, mientras que, en la segunda sección, se presentará tanto el objetivo general como los objetivos específicos de la misma. Asimismo, en la tercera sección, se desarrollará la justificación de la investigación; y, finalmente, en la cuarta sección, se explicará su viabilidad.

1. Planteamiento del problema de investigación

En la presente sección se abordará el planteamiento del problema de la investigación. Para ello, en primer lugar, se explicarán los conceptos básicos del marketing relacional y de la fidelización de los hinchas. En segundo lugar, se expondrá un breve contexto de ambos conceptos en los clubes de las principales ligas de fútbol del mundo y en los clubes de fútbol de Latinoamérica. Finalmente, se hará una breve mención de los conceptos entendidos y estudios previos encontrados para poder delimitar el problema.

1.1. Conceptos básicos del marketing relacional y la fidelización de hinchas

El marketing relacional es un concepto que apareció alrededor de los años 80s, por lo que una de las primeras definiciones es la siguiente: “el marketing relacional consiste en atraer,

mantener e intensificar las relaciones con el cliente” Berry (como se citó en Córdoba, 2009). Con esto, se evidencia que, con la aplicación del marketing relacional, se busca que la empresa pueda ubicar al cliente como eje central de la organización.

Asimismo, Sánchez (2019) indica que el entendimiento con el cliente no se da al establecer por primera vez contacto con el mismo, sino que se requiere de varias interacciones, en las cuales se vaya obteniendo datos claves que permitan establecer grupos de comportamiento y de requerimientos homogéneos, para ser tenidos en cuenta en el proceso de creación (p. 7). Como se evidencia, el marketing relacional puede generar beneficios a largo plazo para las organizaciones, pero demanda de esfuerzos y recursos para su implementación, por lo que no todas las empresas están dispuestas a implementarlo dentro de sus estrategias.

Por otra parte, otro concepto importante para las organizaciones es el de la fidelización de clientes. De manera general, como indica Agüero (2014), la fidelidad en el ámbito organizacional se refiere al “compromiso por parte del usuario a la marca y por parte de la empresa hacia el usuario” (p. 13). Con esto, se pretende que la empresa debe cumplir una serie de requisitos y promesas establecidas con el fin de satisfacer a sus usuarios.

Como se evidenció anteriormente, en los clubes de fútbol, los clientes principales son los hinchas, los cuales buscan que la organización satisfaga sus necesidades de manera constante y rápida; por lo tanto, el concepto de fidelización aplicado a este tipo de organizaciones varía un tanto, ya que las condiciones del mercado hace que lograr la fidelización sea todo un reto; sin embargo, los clubes de fútbol tienen una ventaja: es prácticamente improbable que una persona cambie de equipo de fútbol a lo largo de su vida.

1.2. El uso del marketing relacional en las organizaciones deportivas

En las organizaciones deportivas de élite, sobre todo en el ámbito del fútbol, se viene utilizando el marketing relacional para lograr la fidelización de los hinchas, ya que estos no están del todo comprometidos comercialmente con los clubes. Por tal motivo, es necesario que las organizaciones deportivas tomen en cuenta los lineamientos del marketing deportivo con un enfoque relacional como base.

Según Gutiérrez (2008), el marketing deportivo es una rama de la ciencia del marketing aplicada al deporte, la cual consiste en todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos como participantes primarios, secundarios y terciarios, así como de los espectadores primarios, secundarios y terciarios a través de procesos de intercambio (p. 16). Para entender de manera precisa los actores vinculados al

mundo del deporte, Mullin define estos tres tipos de participantes y tres tipos de espectadores (Gutiérrez 2008, p. 16).

Esta distinción es importante, pues los hinchas en los que se centrará esta investigación calzan con las clasificaciones de espectadores primarios (aquellos que presencian el evento en directo) y secundarios (quienes contemplan el evento a través de los medios de comunicación).

1.3. Contexto actual del marketing relacional y fidelización de hinchas en los clubes de la primera división de fútbol profesional

Luego de entender los conceptos generales del marketing relacional y la fidelización de hinchas, se introducirá el sujeto de estudio al cual se orienta esta investigación: los principales clubes de la primera división de fútbol profesional de Perú y Ecuador. Para esto, se abordará el contexto actual en el que se encuentran los clubes de fútbol de la primera división profesional, primero a nivel mundial para luego pasar al ámbito latinoamericano, haciendo énfasis en los dos países mencionados.

Es importante mencionar que, desde hace varios años, el fútbol dejó de ser solo un deporte para convertirse en un negocio más que rentable si es que se tiene una buena gestión detrás. Hoy en día, los principales clubes de fútbol a nivel mundial facturan millones de dólares, debido a sponsors, venta de entradas para los partidos, venta de productos oficiales del club, etc. Ejemplo de esto es que, según Deloitte (2020), los ingresos por marketing de la mayoría de clubes europeos de la élite mundial representan más del 40% de sus ingresos totales, lo cual se debe a que estos clubes cuentan con planes estratégicos de marketing relacional enfocados no solo en atraer nuevos clientes, sino, sobre todo, en fidelizar a sus clientes ya existentes.

Además, en Europa, está muy arraigada la profesionalización de las instituciones y el deporte en general. “El nivel de profesionalización del fútbol se ha visto incrementado exponencialmente en los últimos años de manera especial en los clubes de fútbol profesional de élite a nivel europeo” (Gómez y Opazo, 2007, p. 2). Esta profesionalización del mercado conlleva a que el fútbol europeo sea un terreno fértil para el desarrollo de estrategias de marketing relacional en busca de la fidelización de los hinchas.

En cambio, en Latinoamérica, principalmente en Perú y Ecuador, diferentes factores conllevan a que las cosas sean un poco más complicadas. En primer lugar, en estos países, no se manejan grandes cantidades de dinero por conceptos televisivos, lo que genera que los clubes de fútbol no cuenten con mucho dinero para invertir. En segundo lugar, los clubes de fútbol no son del todo profesionales, pues existen ciertos factores primordiales con los que no cuentan todos los clubes de las ligas peruana y ecuatoriana, tales como: estadio propio o centro de entrenamiento

de nivel aceptable; por lo tanto, los clubes tienden a desenvolverse en un terreno lleno de improvisación.

Sin embargo, no es que sea nula su aplicación en Latinoamérica, ya que el marketing relacional sí está siendo desarrollado eficazmente por los grandes clubes de la región, como son Boca Juniors, River Plate, Flamengo, entre otros, pues estos equipos, al encontrarse económicamente mejor respaldados, se plantean objetivos de marketing a largo plazo; no obstante, esta situación no se da en los demás equipos de la región, pues estos no lo ven como un factor de importancia primaria.

Centralmente, el problema que se evidencia es que, en los clubes de fútbol de primera división profesional no pertenecientes a la élite, existe cierta desconfianza en la aplicación de estrategias de marketing relacional, ya que, por diferentes motivos, no se logra entender el potencial de esta ciencia para lograr la fidelización. Así, en los clubes de Latinoamérica, principalmente en ligas no tan económicamente poderosas como las pertenecientes a Perú y Ecuador, el marketing relacional no es tan popular dentro de las estrategias generales de los clubes, puesto que estos se centran en otro tipo de técnicas para la supervivencia y posterior crecimiento del club.

En síntesis, la situación en los clubes de fútbol de la primera división profesional de Perú y Ecuador se resume en que se entiende el concepto de marketing relacional y fidelización de hinchas, pero la aplicación no es de su principal prioridad, lo cual genera un contexto distinto al de los principales clubes del mundo.

1.4. Revisión del estado del arte y delimitación del problema

Esta investigación estará enfocada en la relación del marketing relacional y la fidelización de hinchas en los principales clubes de fútbol de la primera división profesional de Perú y Ecuador. Esta relación se analizará aplicando al sector deportivo el modelo teórico del Trébol de la Fidelización propuesto por Alcaide (2015), el cual presenta factores del marketing relacional que impactan en la fidelización de los clientes.

Por otro lado, se han encontrado estudios del tema centrados en Perú y Ecuador, dentro de los cuales destacan los siguientes: Chacán (2018), en donde se analiza el uso del marketing deportivo para la fidelización de clientes en el caso específico del Club Social Deportivo Macará (2018), tema que también se investiga en la tesis de Tenecela (2015). Del mismo modo, Medina (2016) desarrolla una tesis en donde abarca estrategias de marketing relacional para la fidelización de los hinchas de los equipos de fútbol profesional serie "B" de la Provincia de Tungurahua. Las

investigaciones mencionadas previamente y otras relacionadas serán desarrolladas a mayor profundidad en el capítulo dos para la construcción del marco teórico correspondiente.

En adición, respecto a las revisiones bibliográficas realizadas para la presente investigación, destacan las siguientes: Kotler y Armstrong (2013) brindaron las principales bases de los conceptos de marketing en general, para luego pasar a conceptos más específicos de marketing deportivo y marketing relacional, dentro de los cuales destacan los autores Alcaide (2015), y Cobo y González (2007); asimismo, para entender los principales conceptos de la fidelización de clientes se utilizó a Agüero (2014) y luego para aterrizar dichos conceptos a las organizaciones deportivas se explicaron conceptos de Bernal (2013).

En consecuencia, el problema principal que se busca abarcar es que los clubes de fútbol de la primera división profesional de Perú y Ecuador ven a la aplicación del marketing relacional para fidelizar a sus hinchas como un objetivo de segundo orden. Esto se debe a que, además de los factores mencionados en la sección anterior, existen brechas de conocimiento por falta de investigaciones, lo que conlleva a que no se tenga mucha información acerca de los beneficios de la fidelización del hincha ni cómo el marketing relacional ayuda a lograrla, motivo por el cual, con esta investigación, se busca analizar la relación teórica entre ambos conceptos para que más clubes de fútbol de primera división profesional se interesen en aplicarlo.

Para finalizar, esta investigación se centrará específicamente en los hinchas, los cuales vendrían a estar dentro del grupo de los espectadores primarios y secundarios. Asimismo, como ya se mencionó líneas arriba, esta investigación se enfocará en los principales clubes de fútbol de Perú y Ecuador, dado que los principales estudios en Latinoamérica sobre marketing relacional, marketing deportivo y la fidelización de hinchas son pertenecientes a estos países. Por último, los clubes a los cuales se analizará en la presente investigación serán aquellos que pertenezcan a la Primera División o Liga Profesional de los dos países ya mencionados, ya que estos son los clubes más formalizados de cada país en la actualidad.

2. Objetivos

Para entender y desarrollar de la mejor manera esta investigación académica, se determinó un objetivo general y siete objetivos específicos.

El objetivo general es construir un marco analítico teórico para comprender la relación del marketing relacional y la fidelización de los hinchas en los principales clubes de fútbol de la primera división de Perú y Ecuador en la actualidad.

Para esto, se plantean tres objetivos teóricos:

- Comprender los principales conceptos y beneficios del marketing relacional
- Exponer los principales conceptos y beneficios de la fidelización de hinchas
- Explicar la relación del marketing relacional y la fidelización de los hinchas, identificando sus principales factores

En adición, se plantean cuatro objetivos contextuales:

- Describir las principales dinámicas globales del sector del fútbol en la actualidad
- Exponer el contexto actual del marketing relacional y la fidelización de hinchas en las principales ligas de fútbol del mundo
- Conocer el contexto actual del marketing relacional y la fidelización de hinchas en los clubes de fútbol latinoamericano
- Conocer la situación actual del modelo del trébol de la fidelización en los principales clubes de fútbol de la primera división de Perú y Ecuador

3. Justificación

La presente investigación busca construir un marco analítico teórico que exponga los conceptos básicos de marketing relacional, fidelización de hinchas y la relación de ambos conceptos aplicable a los clubes de fútbol de la primera división profesional de Perú y Ecuador. Esta aproximación del sector permitirá que se identifiquen los factores teóricos más importantes del marketing relacional que impactan en la fidelización de los hinchas de estos clubes.

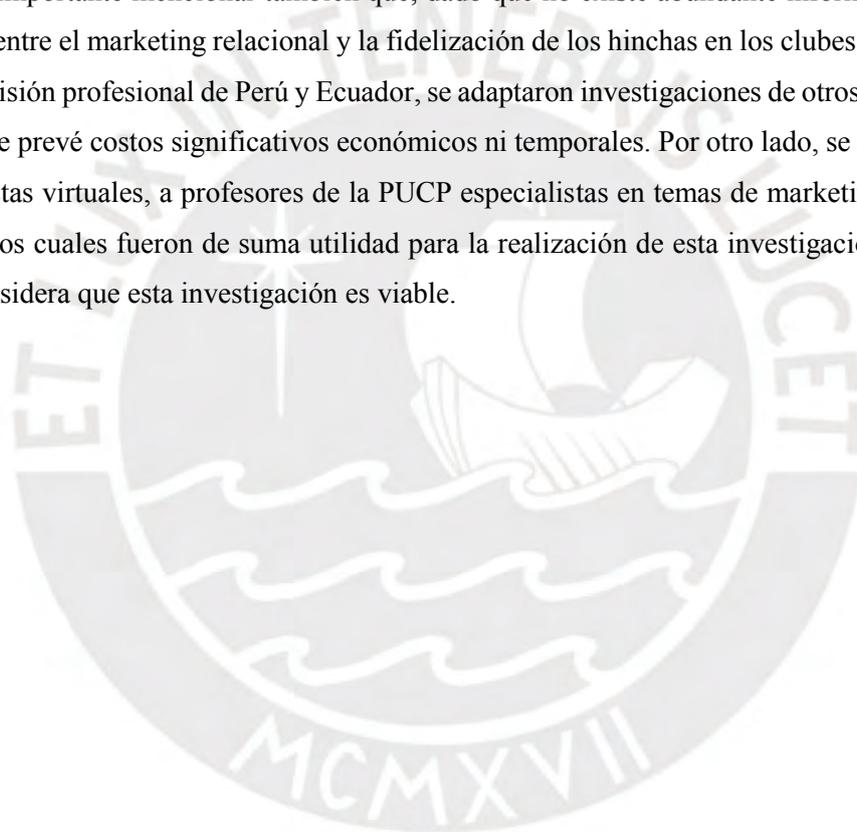
Por otra parte, la utilidad práctica de esta investigación académica beneficiará a los futuros gestores de clubes de fútbol, y organizaciones deportivas en general, de modo que les brindará los elementos teóricos necesarios para identificar e incluir el marketing relacional dentro de las estrategias generales de la organización para lograr la fidelización de hinchas, puesto que, hasta la actualidad, la mayoría de clubes de Latinoamérica utilizan otro tipo de estrategias para el desarrollo y crecimiento del club. También, se aportará el análisis de los factores teóricos correspondientes a la fidelización de hinchas, con el fin de que los clubes de fútbol puedan identificarlos fácilmente y aplicar estrategias, ya sea de marketing relacional u de otra índole para lograr dicho fin.

Finalmente, la construcción de un marco analítico específico facilitará el crecimiento de estudios sistemáticos aplicables al sector y fomentará el desarrollo de investigaciones posteriores relacionadas con este tema, pues, a pesar de que existen estudios aplicables y casos ejemplares, estos en su mayoría pertenecen a los clubes élite y a Europa en general.

4. Viabilidad

Con respecto a la disponibilidad de fuentes de información, se ha encontrado en base de datos electrónicas, específicamente en los repositorios de la PUCP, la Universidad de Lima y repositorios de universidades de Ecuador, diversos estudios teóricos sobre el marketing, marketing relacional, marketing deportivo y fidelización de clientes e hinchas. Además, se ha encontrado, sobre todo para Ecuador, distintas tesis en donde se analiza cómo se utiliza el marketing relacional para lograr la fidelización de los hinchas en clubes de fútbol. En adición, se debe precisar que otra fuente importante de información para el desarrollo de esta investigación son las bases de datos, tales como Scopus, Ebsco, entre otras (ver Anexo G).

Es importante mencionar también que, dado que no existe abundante información sobre la relación entre el marketing relacional y la fidelización de los hinchas en los clubes de fútbol de primera división profesional de Perú y Ecuador, se adaptaron investigaciones de otros países, para lo cual no se prevé costos significativos económicos ni temporales. Por otro lado, se contactaron, vía entrevistas virtuales, a profesores de la PUCP especialistas en temas de marketing y gestión deportiva, los cuales fueron de suma utilidad para la realización de esta investigación. Por todo esto, se considera que esta investigación es viable.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Este capítulo abordará, en primer lugar, los principales conceptos y definiciones del marketing general, relacionando dichos conceptos con el valor y la satisfacción de las necesidades de los clientes. En segundo lugar, se abordará específicamente el marketing relacional, incluyendo su definición, aspectos principales, características y su inmersión en el fútbol. En tercer lugar, se explicarán los principales conceptos y definiciones de la fidelización de clientes en las organizaciones, así como los tipos de clientes que existen. En cuarto lugar, se abordará los conceptos clave y beneficios de la fidelización de hinchas en las organizaciones deportivas y, específicamente, en los clubes de fútbol, identificando tipos de hinchas. Finalmente, se abordará la relación entre el marketing relacional y la fidelización de hinchas, mencionando las principales investigaciones empíricas del tema e identificando sus principales factores teóricos.

1. Marketing: conceptos, evolución y relación con las necesidades de clientes

En los últimos años, el marketing ha sido una herramienta muy utilizada por las organizaciones, ya que se ha demostrado que les brinda múltiples beneficios. En adición, este concepto ha sido el protagonista dentro de las investigaciones de grandes personajes vinculados a las ciencias empresariales; sin embargo, muchas veces se desconoce su origen y su relación con la satisfacción de necesidades de los clientes. Por consiguiente, en esta sección se expondrán los principales conceptos de marketing, para luego relacionar dichos conceptos con el valor y satisfacción de necesidades para los clientes.

1.1. Definiciones y conceptos clave del marketing

En la sociedad, se tiene el concepto de que el marketing está netamente relacionado a las ventas y publicidad; sin embargo, el concepto de esta ciencia, hoy en día, es mucho más profundo. Monferrer (2013) afirma que el marketing, de forma amplia, es una filosofía de negocio centrada en el cliente, la cual tiene como fin proporcionar valor y satisfacción a los diferentes mercados. Continúa mencionando el mismo autor que el marketing es una ciencia aplicable a todo tipo de organización, sin discriminar su tamaño, su enfoque de negocio ni su contexto nacional (p. 16).

Asimismo, al introducir conceptos actuales de marketing es indispensable mencionar el concepto brindado por Kotler y Armstrong (2013), pues son considerados como gurús de esta ciencia. Estos autores mencionan que el marketing es la ciencia de las organizaciones que busca gestionar relaciones redituables con los clientes, por lo que su meta es crear valor para los clientes y captar, en reciprocidad, el valor de estos (p. 21). Como se evidencia, los conceptos brindados por los autores mencionados posicionan al marketing como una ciencia centrada en el cliente.

1.2. Marketing como herramienta para generar valor y satisfacer necesidades

A pesar de las definiciones y conceptos principales del marketing, aún no se ha respondido a la siguiente pregunta: ¿cómo satisfacen las organizaciones las diferentes necesidades de los clientes? ¿qué valor le brindan al cliente? Casado y Sellers (2010) indican que el marketing cumple un rol muy importante dentro del proceso de satisfacer las necesidades, ya que centralmente está presente en todas las partes del proceso (ver Anexo A).

Por otro lado, para ejemplificar la creación de valor para el cliente, Kotler y Armstrong (2013) presentan el proceso de marketing para generar valor, el cual consta de cinco pasos:

- Comprender el mercado y las necesidades y deseos de los clientes
- Diseñar una estrategia de marketing orientada a los clientes
- Crear un programa de marketing integrado que entregue un valor superior
- Construir relaciones rentables y crear deleite en los clientes
- Captar valor de los clientes para generar utilidades y capital de clientes (p. 5).

En resumen, luego de la exposición de diferentes conceptos y perspectivas sobre el marketing, entendemos que esta ciencia se centra en identificar y satisfacer necesidades de los clientes, generando valor en los mismos. Esto es primordial para entender cómo se genera el marketing relacional, así como para comprender los alcances del mismo que se vienen desarrollando en las organizaciones deportivas, específicamente en los clubes de fútbol, tal como se desarrollará a continuación.

2. Marketing relacional

Como se mencionó en el capítulo anterior, durante los últimos años, las organizaciones se están centrando en las relaciones con sus clientes, lo cual responde a un tipo de marketing: el relacional. “La creciente necesidad de diferenciarse a través de un conocimiento profundo de las necesidades no explícitas de los clientes sólo se puede obtener mediante un proceso de relaciones continuadas” (Beatriz y Pérez, 2018, p. 10). De acuerdo a lo que mencionan las autoras, una relación continuada con el cliente permite conocer mejor al mismo y satisfacer de mejor manera sus necesidades.

De acuerdo a lo anterior, esta sección estará centrada en el marketing relacional: se abordarán definiciones, conceptos principales y características de este tipo de marketing, así como su inmersión en el deporte, y, específicamente, en el fútbol.

2.1. Definiciones y conceptos del marketing relacional

Para entender mejor el concepto del marketing relacional, a continuación, se presentan sus principales definiciones y conceptos propuestos por los más reconocidos autores y conocedores de este enfoque.

Tabla 1: Definiciones del marketing relacional

Autor	Definición
Morgan y Hunt	Todas las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en las relaciones.
Alcaide	Es el desarrollo, fortalecimiento, y consolidación de las relaciones a largo plazo con el cliente; es decir, busca que la empresa genere relaciones con el cliente, pero además profundizarlas y gestionarlas de manera que perduren con el tiempo aún después de brindarle el servicio o pactada la compra.
Kotler	Es el tipo de marketing mediante el cual se estrechan los lazos económicos, técnicos y sociales entre los miembros de la relación, añadiendo, como beneficios adicionales, el incremento de la confianza mutua, un mayor interés por ayudarse, la disminución de costos y la duración de las transacciones.
Grönroos	El proceso de identificar y establecer, mantener y acrecentar (cuando sea necesario, fidelizar) relaciones beneficiosas con los clientes y otros agentes implicados, lo cual se realiza a través de la mutua entrega y cumplimiento de promesas.
Chiesa de Negri	Es un sistema de gestión empresarial y comercial que busca identificar a todos los clientes, buscando establecer y cultivar relaciones duraderas con los mismos, creando vínculos con beneficios para ambas partes.

Fuente: Adaptado de Morgan y Hunt (1994); Alcaide (como se citó en Beatriz y Pérez, 2018); Kotler (como se citó en Córdoba, 2009); Grönroos (como se citó en Rivera, 2016); y Chiesa de Negri (como se citó en Maldonado et al., 2019).

Como se observa en la Tabla 1, los distintos autores, incluso de diferentes años, tienen similares definiciones del marketing relacional; sin embargo, para fines de esta investigación, se utilizará la siguiente definición, dado que se considera que es la más completa: “el marketing relacional es el desarrollo, fortalecimiento y consolidación de las relaciones a largo plazo con el cliente, es decir, busca que la empresa genere relaciones con el cliente pero además profundizarlas y gestionarlas de manera que perduren con el tiempo” (Alcaide, como se citó en Beatriz y Pérez, 2018).

2.2. Características del marketing relacional

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el marketing relacional presenta principales características que hacen que su enfoque sea único, por lo que esta sección estará dirigida a exponer dichas características.

Figura 1: Características del marketing relacional



De acuerdo a la Figura 1 de Vértiz (2019), se puede apreciar que lo que predomina en el marketing relacional es un enfoque muy fuerte hacia el cliente buscando generar lealtad en él para, de esta manera, asegurar relaciones duraderas rentables y beneficiosas para ambas partes. Lo mencionado anteriormente es muy importante, dado que se suele confundir al marketing relacional con el marketing transaccional; sin embargo, ambos tienen conceptos muy diferentes (ver Anexo B).

Por último, existe una perspectiva adicional del marketing relacional, de modo que argumentan que esta rama del marketing está netamente relacionada con la fidelización de clientes, pues interviene en procesos de satisfacción del cliente. Por lo tanto, de acuerdo a Reinales y Ponzoa (como se citó en Maldonado, Ruiz y Zegarra, 2019), el papel de una organización que implementa marketing relacional en su estrategia es adecuar la oferta sobre la base de la experiencia que esta dispone de los comportamientos de sus clientes: hacer que se sienta diferente y tratarle como amigo frecuente, fomentando que su comportamiento de compra se torne fiel y repetitivo.

2.3. Beneficios del marketing relacional

Sánchez (2019) indica que la empresa va a conseguir beneficios del marketing relacional siempre y cuando este sea implementado desde una perspectiva estratégica (p. 38). Así, Sánchez (2019) destaca siete beneficios de la implementación de marketing relacional: *interactuar*, de modo que las organizaciones aprovechan todos sus recursos físicos y tecnológicos para interactuar con sus clientes; *crear experiencias*, pues se busca generar sentimientos positivos en la adquisición de bienes o servicios; *diferenciar*, ya que se apunta a que el cliente se sienta

escuchado, diferenciándose de la competencia; *personalizar*, pues se reconocen las necesidades individuales de los clientes, personalizando las interacciones; *confiar*, debido a que pueden generar confianza en sus clientes a través del cumplimiento de sus requerimientos; *satisfacer*, pues se podrán conocer mejor sus necesidades y, de esta manera, satisfacerlas de la mejor forma posible; finalmente, *fidelizar*, pues se exigen nuevos atributos de los productos o servicios, lo cual se puede atacar con estrategias de marketing relacional (p. 40).

2.4. Marketing deportivo: enfoque relacional

El marketing relacional, por su eficacia y nuevo enfoque, se ha venido utilizando en los diferentes tipos de organizaciones, sin importar el mercado al que pertenezcan. Es así que, dado que la presente investigación estará centrada en el ámbito deportivo, específicamente en el fútbol, se debe entender, en primer lugar, cómo surgió el enfoque relacional dentro de la aplicación del marketing en el ámbito deportivo. De esta manera, en esta sección se abordará el concepto del marketing deportivo y el marketing deportivo en el fútbol, haciendo énfasis en el enfoque relacional.

2.4.1. Marketing deportivo

En el deporte, anteriormente, se pensaba que la aplicación del marketing tradicional era suficiente para conseguir determinados fines; sin embargo, es indispensable que las organizaciones apliquen los conceptos de marketing de acuerdo al tipo de organización al que pertenecen. Este es un problema muy común en las organizaciones deportivas, ya que muchas veces para gestionarlas se utilizan técnicas generales de marketing; sin embargo, como afirma Nogales (2006): “la aplicación aislada del marketing tradicional no es suficiente para asegurar el éxito de mercado: es necesario llegar a un enfoque nuevo y específico de marketing deportivo” (p. 2).

Es importante entender cuál es el concepto del marketing deportivo. Para esto, se hizo la siguiente recopilación de las principales definiciones correspondientes a los autores más relevantes:

Tabla 2: Definiciones del marketing deportivo

Autor	Definición
Calzada	Generación de ingresos mediante el desarrollo y explotación de los principales activos de una propiedad deportiva: marca, estadio, facilidades, campeonatos o atletas.
Chadwick y Beech	Proceso continuo a través del cual se organizan competencias con resultados inciertos que crean oportunidades para el cumplimiento simultáneo de objetivos directos e indirectos entre los consumidores del deporte, los negocios del deporte, y otros individuos y organizaciones relacionadas.

Tabla 2: Definiciones del marketing deportivo (continuación)

Autor	Definición
Mullin, Hardy y Sutton	Todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos a través de proceso de intercambio.
Pitts y Stotlar	Proceso de diseñar e implementar actividades para la producción, precio, promoción y distribución de un producto deportivo para satisfacer necesidades o deseos de consumidores y alcanzar los objetivos de la compañía.
Smith	Aplicación de conceptos de marketing a productos y servicios deportivos, y el marketing de productos no deportivos a través de una asociación con el deporte.

Fuente: Adaptado de Calzada (2013); Chadwick y Beech (2006); Mullin, Hardy y Sutton (2007); Pitts y Stotlar (2007); y Smith (como se citó en Condemarín et al., 2017).

Como se observa en la Tabla 2, los autores coinciden en que el marketing deportivo genera valor a través del deporte, y este valor va dirigido tanto al club como al consumidor deportivo. Se considera, además, que la definición de Mullin, Hardy y Sutton (2007) es la más precisa, debido a que indican que el marketing deportivo involucra todas aquellas actividades que están diseñadas para hacer frente y atender a las necesidades de los consumidores deportivos, generando procesos de intercambio.

Asimismo, es sumamente importante saber diferenciar entre el marketing deportivo y el marketing tradicional. El autor Nogales (2006) nos introduce que las principales diferencias entre ambos conceptos tienen que ver con los siguientes criterios: percepción del cliente, exigencia del cliente y planteamiento de objetivos (pp. 2-3).

Respecto al primer criterio, el marketing tradicional se centra en el cliente como consumidor del servicio o producto, mientras que en el marketing deportivo, el cliente es el aficionado, el cual está identificado, en diferentes niveles, con la organización; en el segundo criterio, descrito como exigencia del cliente, se evidencia que en el marketing tradicional, el cliente busca que los productos o servicios satisfagan sus necesidades, mientras que en el marketing deportivo los clientes tienden a ser más exigentes, pues buscan su satisfacción a corto plazo; en último lugar, se encuentra el criterio de planteamiento de objetivos: mientras que en el marketing tradicional los objetivos son planeados con anticipación y son generalmente anuales, en el marketing deportivo se busca plantear objetivo tras otro, por la volatilidad del sector (Nogales, 2006, pp. 2-3).

2.4.2. Marketing deportivo en el fútbol

El fútbol es considerado como el deporte con más adeptos en el mundo y es por esta razón que, hoy en día, mueve exorbitantes cantidades de dinero. Es así que los clubes de fútbol tienen dos principales objetivos: la obtención de logros deportivos y la rentabilidad comercial. Con

respecto a este segundo objetivo, los clubes de fútbol cada vez son más conscientes de que para lograr una alta rentabilidad deben aplicar eficazmente el marketing deportivo.

El marketing deportivo en el fútbol ayuda a que los clubes generen ingresos a través de diversas actividades como lograr una buena taquilla en cada partido, promocionar eficazmente la venta de camisetas y productos oficiales del club, organizar girar mundiales, patrocinio deportivo, entre otros (ver Anexo C). Tal como menciona Bachiller (2013), las organizaciones ligadas al fútbol generan un terreno fértil para el desarrollo de estrategias de marketing deportivo: “actualmente las instituciones de fútbol son organizaciones sólidas, generan recordación, pasiones entre sus seguidores, a este factor le sacan toda la ganancia posible para generar estrategias de marketing que le pueden ser muy rentables para sus estructuras organizacionales” (p. 4). Ahora los clubes de fútbol deben poner en importancia primaria la relación con sus hinchas para que, a raíz de la misma, se puedan adoptar estrategias más eficaces.

De la misma manera, el marketing deportivo en el fútbol permite que el hincha pueda sentirse más cerca de su club, pues, de acuerdo con Rojas (2013) “los hinchas buscan integrarse directa o indirectamente al equipo, no solo asistiendo a los partidos o siendo televidentes de los mismos, sino adquiriendo elementos alusivos al club y participando activamente en los compromisos en que participe el equipo” (p. 21). Es así que el marketing cobra un papel importante en el fútbol porque es el canal conector del club con sus hinchas, de modo que estos puedan estar informados y pendientes de las acciones del club.

Con todo lo mencionado anteriormente, se evidencia que los clubes de fútbol han optado por utilizar el marketing dentro de sus estrategias, dándole un enfoque orientado hacia la relación que mantienen con sus hinchas, pues son los mismos los que ocupan el eje central del club. Por lo tanto, se llega a la conclusión que, de acuerdo a los diversos autores revisados, los clubes de fútbol tienden a aplicar el marketing desde un enfoque relacional, buscando generar relaciones de largo plazo y duraderas con sus hinchas.

3. Fidelización en las organizaciones

Hoy en día, muchas de las empresas están en búsqueda de nuevas estrategias que les permitan sobresalir en el mercado en el que operan, pues la competitividad del mismo las obliga a no solo preocuparse por vender los productos o servicios que ofrecen, sino también a plantearse estrategias de corto y largo plazo que les permitan mejorar o mantener su posición dentro del mercado. Por esta razón, la mayoría de empresas posicionan las relaciones con sus clientes como objetivo principal, buscando captarlos y fidelizarlos por el mayor tiempo posible. “Las empresas de hoy en día centran sus esfuerzos en captar y retener clientes. Para realizar esa retención se

deben aplicar políticas de fidelización, evitando la fuga de clientes existentes a otras empresas que realicen actividades similares” (Agüero, 2014, p. 13).

La próxima sección contendrá las definiciones, conceptos principales y beneficios relacionados a la fidelización en las organizaciones, pasando por la fidelización y tipos de clientes para luego establecer diferencias con la fidelización de hinchas.

3.1. Fidelización: definiciones y conceptos principales

Para conocer qué significa realmente la fidelización de los clientes en una organización se han recopilado las definiciones de los mejores exponentes del tema. Asimismo, antes de plantear estas definiciones se debe mencionar que los principales autores no realizan distinciones entre “fidelidad” y “lealtad”, por lo que se tomará ambos conceptos como relacionados a fidelización.

Tabla 3: Definiciones de fidelización de clientes

Autor	Definición
Burgos	Es el mantenimiento de relaciones de largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras.
Alcaide	Conjunto de condiciones que permiten al cliente sentirse satisfecho con el producto o servicio que requiera, logrando que sienta un impulso volver a adquirirlo.
Oliver	Profundo compromiso por parte del cliente de recomprar un producto/servicio preferido en el futuro, provocando así repetidas compras de la misma marca o conjunto de marcas, pese a que las influencias situacionales y los esfuerzos de marketing tengan el potencial de generar un cambio de comportamiento.
Matzler	Es un tipo de actitud positiva del cliente hacia el producto creado, debido a las compras repetitivas del mismo y los procesos mentales podrían considerarse como su razón; es decir, la recompra no es solo una respuesta opcional, sino el resultado de factores mentales, emocionales y normativos.
Apaolaza, Forcada y Hartmann	Se da cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la organización y su comportamiento de compra de los productos y servicios de la misma. El cliente es fiel, ‘amigo de la empresa’ y, muy a menudo, actúa como prescriptor de la compañía.

Fuente: Adaptado de Burgos (como se citó en Álvarez, 2016); Alcaide (como se citó en Maldonado et al., 2019); Oliver (1999); Matzler (como se citó en Cerrón et al., 2018); y Apaolaza, Forcada y Hartmann (como se citó en Mesén, 2011).

Como se puede observar en la Tabla 3, a pesar de que no se tiene una definición universal única para el concepto de fidelización de clientes, la definición con la cual la mayoría de los autores coinciden es que la fidelización de clientes consiste en lograr establecer vínculos sólidos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes que lleven a este a una compra reiterada de determinado producto o servicio que ofrece la organización. Asimismo, es importante

mencionar que, aunque pocos, existen autores que afirman que realmente es imposible lograr la fidelización de un cliente debido a la naturaleza de este. Así, se sabe que “en la actualidad la fidelización del cliente no es un estado estable ni absoluto, pues los individuos tienen comportamientos de compra polígamos, es decir, que utilizan varias marcas al mismo tiempo, pese a que prefieran a una” (Alet, como se citó en Cerrón, Cervantes y Chávez, 2018).

Sin embargo, se debe entender que lograr la fidelización de los clientes no se logra de un día para otro, por lo que Oliver (1999) afirma que “la lealtad sigue un patrón cognitivo-afectivo-conativo-acción, y el proceso de su formación conlleva cuatro fases” (p. 3). La primera fase, denominada ‘*lealtad cognitiva*’, es aquella en la cual los consumidores reconocen que una marca es mejor que otras alternativas y forma preferencias basadas en sus evaluaciones de la calidad del servicio. La segunda fase se denomina ‘*lealtad afectiva*’ y se refiere a que los clientes, basados en experiencias continuas de la satisfacción del producto, desarrollan un vínculo con el producto y una actitud positiva hacia la marca. En la tercera fase, denominada ‘*lealtad conativa*’, se genera un compromiso específico hacia una marca y se forma la intención de volver a comprar. Finalmente, en la cuarta fase denominada ‘*acción*’, esta intención de recompra es “transformada en una disposición para actuar”.

Se puede entender, entonces, que para la fidelización de clientes se debe, en primer lugar, conocer bien a los clientes y saber lo que necesita, para, en segundo lugar, crear productos o servicios adaptables a sus necesidades, logrando satisfacción en los mismos. Asimismo, un concepto que ayuda a entender mejor la fidelización de clientes es el hecho de que no todos los clientes son iguales, ya que son clasificados por los autores de acuerdo a distintos aspectos. Por tanto, a continuación, se presentará los tipos de clientes que existen.

3.2. Clientes: conceptos y tipos

De manera preliminar, se debe entender qué se entiende por cliente. De acuerdo con Bastos (como se citó en Chacán, 2018), el cliente es la persona que adquiere un bien o servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente, constituyendo el elemento fundamental por y para el cual se crean productos en las empresas. En adición, según Hernandez y Hernandez (2014), los clientes son la fuente principal que permite a la empresa recolectar información para corregir el mejoramiento del producto que entrega con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas (p. 39).

Además, se encuentra que los autores clasifican a los clientes en diferentes tipos. Así, de acuerdo a Cosimo Chiesa (como se citó en Agüero, 2014), existen cinco tipos de clientes: directos activos, indirectos activos, inactivos, perdidos y potenciales.

En resumen, se entiende que un cliente es la parte más valiosa de la organización, pues es la principal fuente de ingresos y el principal indicador que mide si la compañía está haciendo bien las cosas.

3.3. Beneficios de la fidelización de clientes

El motivo por el cual hoy en día la mayoría de empresas se ponen como meta lograr la fidelización de clientes es justamente por los beneficios que esto conlleva. En primer lugar, uno de los principales beneficios es el ahorro de costos, ya que, como afirman Grubel y Castillo (2008), el coste de retención es 5,8,10 veces inferior al coste de captación de un nuevo cliente, pero es, a su vez, 20, 30 y 50 veces inferior al coste de recuperación de un cliente perdido (p. 51).

En segundo lugar, otro beneficio importante es el aumento de la rentabilidad que generan las compras repetitivas de los clientes, pues los ingresos de las organizaciones aumentan a raíz de estas. Sobre este beneficio, Reichheld y Sasser (1990) realizaron una investigación en donde se descubrió que solo con reducir un 5% la deserción de sus clientes, las organizaciones incrementaban su rentabilidad en más de 25%.

Un tercer beneficio de la fidelización de clientes es que los clientes fidelizados suelen atraer a nuevos clientes a la empresa a través de la comunicación boca-oído, pues dará muy buenas referencias de la empresa. “Los clientes leales pueden crear valor para la empresa a través del boca-oído positivo y el asesoramiento a otros clientes” (Gremler y Brown, 1998, p. 121).

3.4. Fidelización de hinchas: conceptos y tipos

Como se ha mencionado anteriormente, la prioridad de las empresas hoy en día es lograr la fidelización de sus clientes, ya que ello le generará distintos beneficios que le permitirán obtener rentabilidad y sobresalir en el mercado. Es así que las organizaciones deportivas no son ajenas a ello, por lo que uno de sus principales objetivos es lograr relaciones estables y duraderas con su público objetivo (los hinchas), los cuales no son del todo similares a los clientes que todos conocen.

Asimismo, como se mencionó en el capítulo uno, esta investigación se centrará en los hinchas, vistos como espectadores primarios, que presencian el evento deportivo en vivo, y espectadores secundarios, que siguen el evento deportivo a través de medios de comunicación (Gutiérrez, 2008, p. 16). Por esto, es indispensable conocer a qué se refiere el término ‘hincha’. Según Zambaglione (2008), un hincha es una persona que se siente identificada con algún grupo o club deportivo, lo cual lleva a reconocerse a sí mismo como participe de una comunidad con intereses en común (p. 102). Esto, continúa mencionando Zambaglione (2008), se da por la identidad cultural, pues esta “permite plantear un principio de diferenciación, y nos otorga

reconocimiento, un sentimiento de identidad fruto de múltiples pertenencias a los diversos grupos en los cuales nos identificamos [...] todo ello genera personas únicas e irrepetibles, pues la identidad radica en la diferencia” (p. 102). Con esto, el autor se refiere a que los hinchas son identificados con una institución deportiva y, a la vez, se diferencian de otras personas identificadas con otras instituciones deportivas: ser hincha del Barcelona no es lo mismo que ser hincha del Real Madrid, por ejemplo.

Sin embargo, en un deporte tan apasionado como el fútbol, no todos los hinchas llegan a identificarse o amar al club con la misma intensidad que otros, por lo que los autores relacionados al tema han clasificado a los hinchas en diferentes niveles. De acuerdo a esto, Zambaglione (2008) señala que el mundo del fútbol está conformado por cinco tipos de hinchas. Respecto al primer grupo, el autor menciona que los *espectadores comunes* son las personas que van a visualizar el juego, sin la necesidad de vincularse mucho con las emociones del partido; conforme al segundo grupo, los *hinchas fanáticos* son el grupo que lleva la marca del club registrada, se encargan de demostrar y mencionar su amor hacia el club; de acuerdo al tercer grupo, los *hinchas duros ‘nómades’* no siguen al equipo siempre, van y vienen, y cuando van es cuando el equipo disputa partidos especiales; asimismo, el cuarto grupo hace referencia a los *hinchas ‘guarda vieja’*, los cuales son los antiguos líderes de las barras, pero que, con el paso del tiempo han perdido el lugar que poseían; finalmente, se encuentra la *hinchada*. Estos son caracterizados por ser el núcleo duro del hinchaje, pues están encargados de organizar a los demás hinchas para el aliento durante los noventa minutos del encuentro (Zambaglione, 2008, pp. 104-108).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se comprende que una vez que el hincha llega al compromiso máximo con el club es muy difícil que se desligue del mismo. Esto, debe ser aprovechado por las organizaciones deportivas para plantear diferentes estrategias enfocadas en la relación del hincha y el club, es decir, deben buscar estrategias de fidelización de hinchas.

3.5. Diferenciación entre hinchas y clientes tradicionales

Un aspecto clave en la fidelización de los hinchas es comprender que, si bien los hinchas son clientes de las organizaciones deportivas, estos son distintos a los clientes de las organizaciones que pertenecen al rubro empresarial. La principal y más importante diferencia radica en que es muy poco probable que una persona cambie de equipo a lo largo de su vida. “Conseguir un cliente de por vida es un lujo que muy pocas empresas comerciales en el mundo pueden darse; sin embargo, esto es normal en el deporte y precisamente esta ventaja es la que deberían aprovechar los clubes para comercializar productos y servicios adicionales a las funciones deportivas de la institución” (Albuja, 2012, p. 38).

Sin embargo, se debe entender bien esta lealtad del hincha, ya que comúnmente se puede entender de manera errónea que implica que el hincha vaya al estadio siempre o que compre productos oficiales del club. Ante esto, Arias, García y Zamalloa (1999) introduce, en el contexto deportivo, el concepto de la ‘fidelidad espiritual’ y la ‘fidelidad total’. “Lo que no hay es fidelidad total sino fidelidad espiritual. Si se quiere, es un ‘yo soy de Alianza hasta que me muera’, pero hay que ser de Alianza e ir al estadio también” (p. 162). Esto quiere decir que muchas personas dicen ser hinchas y ser fieles a un club, pero realmente no van al estadio a ver a su equipo ni compran sus productos oficiales, por lo que no tienen ‘fidelidad total’ hacia el club, sino ‘fidelidad espiritual’.

En relación a ello, es clave mencionar que se puede distinguir, según Albuja (2012), entre dos tipos de hinchas: los aficionados activos y los aficionados pasivos (p. 38). Por un lado, los aficionados activos son aquellos que siguen atentamente todas las novedades del club, asisten al estadio la mayor cantidad de veces posible y adquieren los productos oficiales del club. “Este tipo de aficionados son los que crean valor para los clubes, ya que realmente aportan ya sea con el dinero de su entrada al estadio, su membresía o cualquier otra acción que signifique un ingreso de dinero para el club” (Albuja, 2012, p. 38).

Por otro lado, los aficionados pasivos son aquellos que manifiesta su gusto o agrado por el equipo, pero que realmente no muestra interés por involucrarse con el mismo: no participa de las actividades del club, ni compra productos oficiales del club y mucho menos asiste al estadio. “Este tipo de aficionados pueden ser comparados con los clientes potenciales, ya que, pese a que no aportan en ningún sentido a la institución, [...] con algunos incentivos podrían sentir el deseo de abandonar su apatía y participar activamente en el club” (Albuja, 2012, p. 39).

Entonces, he ahí el gran reto que tienen las organizaciones deportivas, pues no solo se deben conformar con el hecho de que los hinchas no cambian de equipo a lo largo de su vida, sino que deben aprovechar esta ventaja y conseguir que los hinchas pasen de una ‘fidelidad espiritual’ a una ‘fidelidad total’ o que dejen de ser aficionados pasivos para convertirse en aficionados activos, sin descuidar a sus hinchas que actualmente ya son aficionados activos.

4. Relación del marketing relacional y la fidelización de hinchas

Una vez que se han presentado los conceptos por separado, se procede a analizar teóricamente la relación de ambos: ¿realmente existe una relación entre la aplicación del marketing relacional y la fidelización de hinchas? Rivera y Molero (como se citó en Medina, 2016) indican que el marketing ayuda a que los clubes de fútbol gestionen las relaciones con todos sus mercados de forma duradera, de modo que se garantice su continuidad.

A continuación, en primer lugar, se identificarán y expondrán los diferentes modelos de marketing relacional para lograr la fidelización. En segundo lugar, se identificarán los diferentes factores teóricos que se deslizan de dicha relación entre ambos conceptos para, finalmente, aterrizar los conceptos con la ejemplificación de investigaciones empíricas en el tema para entender mejor lo mencionado en toda la sección.

4.1. Modelos de marketing relacional para la fidelización de hinchas

Considerando que esta investigación tiene como eje central analizar la relación entre el marketing relacional y la fidelización de los hinchas, se deben exponer primero los modelos de marketing relacional que se utilizan para lograr dicha fidelización.

4.1.1. Las cinco pirámides del marketing relacional

Un modelo de marketing relacional muy popular para la fidelización de clientes es el de las Cinco Pirámides del Marketing Relacional presentado por Cosimo Chiesa De Negri (como se citó en Maldonado et al., 2019). Este modelo está centrado en utilizar estrategias de marketing relacional para fidelizar clientes actuales, con el fin de crear una relación fuerte y duradera. El objetivo de cada pirámide está orientado hacia el cliente.

En primer lugar, *la pirámide uno* es la de la creación y gestión de un sistema de información. Según el autor Chiesa (como se citó en Maldonado et al., 2019), esta sección se centra en almacenar la mayor cantidad de información posible, con el fin de que se pueda procesar dicha información y así tener mayores herramientas para conocer mejor al cliente y sus necesidades, por lo que es importante tener un buen sistema de información. En segundo lugar, *la pirámide dos* se refiere a las acciones de comunicación con el cliente, cuyo objetivo es diseñar un conjunto de metodologías para informar y escuchar a los clientes, de modo que se puedan construir sistemas de comunicación amplificada, es decir, por todos los canales posibles. En tercer lugar, *la pirámide tres* es la de programas para detectar y recuperar clientes insatisfechos. El objetivo de esta pirámide es “conocer y detectar posibles causas de insatisfacción relacionadas al producto o servicio ofrecido; por esta razón, se debe contar con un sistema efectivo de comunicación” (Chiesa, como se citó en Maldonado et al., 2019).

En cuarto lugar, *la pirámide cuatro* se refiere a la organización de eventos y programas especiales, la cual tiene como objetivo diseñar, definir y mejorar todo tipo de detalles que vinculen al cliente con la organización. Con detalles, el autor se refiere a obsequios, invitaciones a eventos, descuentos exclusivos, entre otros aspectos que busquen premiar al grupo de clientes leales, y buscar su retención. Por último, *la pirámide cinco* es la de los programas de fidelización, cuyo objetivo central es vincular al cliente con la organización a un nivel aún más alto: se tienen

catálogos de regalos, viajes y otros beneficios a los cuales el cliente podrá acceder por pertenecer a “la familia”, de acuerdo a Chiesa (como se citó en Maldonado et al., 2019).

4.1.2. Los tres niveles del programa de marketing de relaciones con los clientes

Este es un modelo expuesto por Best (como se citó en Maldonado et al., 2019), el cual tiene como objetivo principal fidelizar y retener a los clientes actuales. Para lograr que el cliente actual continúe comprando y generando ingresos a la compañía, Best estableció tres niveles: la personalización masiva, la estrategia de oferta personalizada y programas individualizados de gestión de relaciones para clientes.

Con respecto al primer nivel, se afirma que “consiste en que las empresas conozcan a todos los clientes por su nombre, por su comportamiento de compra y segmento al cual pertenecen. Posteriormente, esta información se utiliza para reconstruir comunicaciones personalizadas con cada cliente” (Best, como se citó en Maldonado et al., 2019). Para lograr esto, se necesita una eficiente base de datos con la que se pueda hacer seguimiento al historial de compras de los clientes, sus necesidades y su comportamiento de compra.

Por su parte, el segundo nivel hace énfasis en el hecho de que los clientes valoran los beneficios de los productos de forma diferente, de modo que una estrategia de oferta personalizada “permite que cada cliente diseñe el producto que se ajuste a sus necesidades, a sus restricciones personales y a sus consideraciones de precios” (Best, como se citó en Maldonado et al., 2019). A partir de esto, se observará que algunos clientes estarían incluso dispuestos a pagar un valor agregado a cambio de beneficios adicionales.

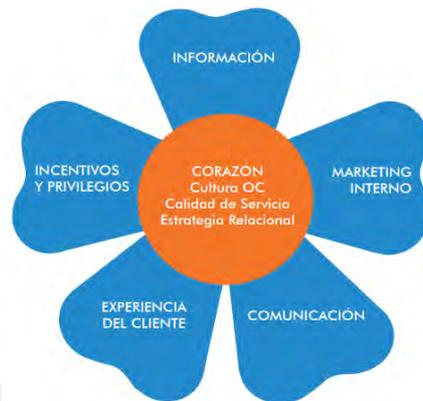
Por último, el tercer nivel se centra específicamente en crear relaciones individuales con cada cliente que se ha identificado previamente en base a sus expectativas y al valor que le otorga a la organización. Esto se logrará, según Best (como se citó en Maldonado et al., 2019) a partir de cuatro pasos: primero, calificando a los clientes en base a sus expectativas de valor y al valor que generan para la compañía; segundo, comprendiendo las necesidades, preferencias y comportamientos de compra de cada cliente; tercero, construyendo soluciones individualizadas para cada cliente y estableciendo puntos de contacto para desarrollar relaciones con ellos; y, finalmente, realizando un seguimiento de las experiencias de los clientes en todos los aspectos de valor, para poder asegurar la obtención de altos niveles de satisfacción y lealtad.

4.1.3. El trébol de la fidelización

El trébol de la fidelización es un modelo planteado por el autor Alcaide (2015), el cual indica que los distintos planes de fidelización a través del marketing relacional han llevado a

concebir los esfuerzos de fidelización de los clientes de una organización como un trébol formado, como se ve en la figura 2, por cinco pétalos y un corazón (p. 17).

Figura 2: Trébol de la fidelización de clientes



Fuente: Alcaide (2015)

a. El corazón

Es el centro y núcleo del trébol, y está formado por tres conceptos clave que debe tener toda organización que ha fidelizado a sus clientes: una cultura orientada al cliente, calidad del servicio al cliente y estrategia relacional. Estos tres conceptos del ‘corazón’ se logran a través de la correcta aplicación de los cinco pétalos, por lo que no se consideran factores en sí.

Con respecto al concepto de cultura orientada al cliente, según Alcaide (2015), es indispensable “la existencia en la empresa de una cultura orientada al cliente (OC), que coloque al cliente como el punto cardinal y el objetivo de todas las áreas de la organización” (p. 18). Asimismo, el autor brinda ciertas características exactas con las que cuenta una empresa que tiene una cultura orientada al cliente: la información recopilada sobre los clientes se comunica, distribuye y disemina en todas las áreas de la organización, la compañía muestra poseer una alta capacidad de respuesta a la información que se recopila sobre los clientes y se esfuerza por crear un valor superior para este (Alcaide, 2015, pp. 19-20).

Por otro lado, el concepto de la calidad de servicio al cliente surge como resultado de lo anterior y ahora se busca que la organización se centre en la calidad, ya que “sin un alto nivel de calidad del servicio a los clientes, la fidelización se convierte en una misión imposible” (Alcaide, 2015, p. 19). Así, se debe dejar en segundo plano el enfoque de corto plazo y la orientación a la venta inmediata, dado que la visión debe estar puesta en la mejorar la calidad del servicio para fortalecer la relación con el cliente.

Finalmente, el concepto de la estrategia relacional “implica una visión global e integral de todas las relaciones, contactos, interacciones, comunicaciones que establece una empresa con

sus clientes” (Alcaide, 2015, p. 31). Asimismo, Alcaide (2015) menciona que el objetivo de la relación es crear valor para los clientes de tal manera que “los clientes perciban que la propia relación en sí es un elemento que constituye un valor añadido para ellos, buscando generar una relación a largo plazo” (p. 31).

A partir de la comprensión de lo que significa el corazón del trébol, se debe pasar a comprender los pétalos que lo componen, los cuales son indispensables para lograr la fidelización.

b. Pétalos

El modelo del trébol de la fidelización plantea cinco pétalos, los cuales son información, marketing interno, comunicación, experiencia del cliente e incentivos y privilegios. Según Alcaide (2015), el cumplir eficientemente con lo estipulado en cada uno de estos pétalos permitirá que la empresa logre la fidelización de sus clientes. Para esto, el autor menciona que es indispensable que se atiendan los cinco pétalos en conjunto, pues, si se deja de lado algún pétalo, la empresa no logrará una fidelización total. Es importante mencionar que la definición y desarrollo de cada uno de estos pétalos se desarrollará en la siguiente sección.

Para finalizar, se debe precisar que la investigación estará centrada en el modelo del Trébol de la Fidelización, debido a tres aspectos importantes. En primer lugar, si bien es cierto que los tres modelos presentados buscan lograr la fidelización del cliente a través del marketing relacional, el modelo del Trébol de la Fidelización ofrece factores teóricos más consistentes y adaptables para el estudio de la relación de ambas variables, ya que los pétalos son aspectos que se evidencian constantemente en el mundo del fútbol. En segundo lugar, este es el modelo que mejor aplica al sujeto de estudio de esta investigación, pues permite analizar teóricamente la situación actual de los clubes de fútbol de Perú y Ecuador, ofreciendo distintas perspectivas a través de los pétalos del modelo mencionado. En tercer lugar, este es el modelo del cual se han encontrado más investigaciones aplicadas para analizar la relación entre el marketing relacional y la fidelización. Por lo tanto, a continuación, se presentarán los factores teóricos que se deslizan de esta relación, de acuerdo al modelo elegido.

4.2. Factores del marketing relacional que impactan en la fidelización de hinchas

En esta investigación se utilizará como base el modelo teórico de Alcaide para comprender la relación entre el marketing relacional y la fidelización de los hinchas. Es importante mencionar que este modelo, además de los pétalos, se refiere al ‘corazón del trébol’; sin embargo, como ya se mencionó anteriormente, los tres conceptos del corazón no se utilizan para lograr la fidelización, sino que son conceptos intrínsecos que una organización obtiene luego

de aplicar correctamente los cinco pétalos y haber logrado la fidelización de sus clientes, motivo por el cual esta investigación se centrará únicamente en los cinco pétalos como factores teóricos.

4.2.1. Información

Como indica Alcaide (2015), la información es el primer paso para lograr la fidelización, por lo que la empresa debe ser capaz de tener un sistema efectivo de información que permita suministrar realimentación fiable con el cliente, pues la importancia radica en que no solo se efectúe un intercambio de información con el cliente, sino que esta información debe ser clasificada y medible (p. 95). Además, según Alcaide (2015), en primer lugar, se debe conocer a los clientes para entender sus necesidades, con el fin de poder implementar campañas efectivas, en segundo lugar, se mide si la inversión primaria ha dado frutos y genera inputs; finalmente, se conoce la presencia de la marca en la mente de los clientes para estimar el posicionamiento inicial en el mercado (Alcaide, 2015, p. 100).

En cuanto a los sistemas de información, Alcaide (2015) menciona que existen múltiples, desde la aplicación de Big Data hasta la implementación de sistemas CRM, siendo este último el más aplicado, ya que, debido a su versatilidad, permite adaptarse a organizaciones de cualquier ámbito (p. 114). El autor también menciona que CRM se refiere a sistemas informáticos que en su conjunto forman una herramienta tecnológica que se utiliza para enfatizar la relación con los clientes, por lo que de ahí proviene su nombre *Customer Relationship Management* (Gestión de Relaciones con los Clientes) (Alcaide, 2015, p. 114).

De acuerdo a la investigación de Medina (2016), uno de los principales problemas de los clubes de fútbol es la pobre identificación de los hinchas potenciales e importantes para el club, por lo que Véjar (2013) menciona que el sistema CRM es aplicable a los clubes de fútbol, pues permite capturar la información sociodemográfica de un hincha, cómo fue su comportamiento de compra directo con el club en el último año y con qué medios realizó dicha compra de entradas o productos oficiales, con el fin de introducir toda esta información en una base de datos e identificarlos de manera eficaz (p. 64).

Por otro lado, continúa mencionando el autor Véjar (2013) que es importante que el sistema CRM en un club de fútbol recolecte la opinión del hincha a través de cualquier interacción con el mismo a fin de que este brinde su posición y comentarios sobre temas centrales del club, recabando en experiencias positivas y negativas, con el objetivo de que el club identifique y clasifique perfiles de hinchas pertenecientes al club y aplicar estrategias hacia los perfiles colectivos (p. 64).

Para finalizar, se tienen las siguientes variables de medición para futuros análisis aplicativos. Desde la perspectiva del club, de acuerdo a Rios y Rodríguez (2018), primero se encuentran los *medios para recolectar la información*, referidos a la cantidad de herramientas que posee el club para dicho fin. Luego, se tienen los *canales de distribución de información*, es decir, los medios por los que se transmite la información. Finalmente, se encuentra el *tipo de información*, que se refiere a la clasificación de la información para su posterior aplicación (pp. 61-62). Asimismo, de acuerdo a la perspectiva del hincha, respaldados por Maldonado et al. (2019), se encuentra el *conocimiento del consumidor*, que mide el grado de conocimiento de sus expectativas y necesidades; asimismo, se encuentra también la *recopilación de datos*, en la que se mide si el club guarda la información de contactos anteriores con el hincha (pp. 90-94).

4.2.2. Marketing interno

Este factor enfatiza la importancia que tienen los colaboradores internos de la organización en la creación de valor para el cliente. Esto se da, principalmente, en las organizaciones que brindan servicios. El marketing interno busca lograr la mejora en la calidad del servicio al cliente a través de su carácter tridimensional, el cual consiste en motivar a los empleados a través de la satisfacción de sus necesidades y expectativas, implantar y desarrollar la orientación al cliente en toda la organización, e implementar nuevas estrategias en la empresa en base a dicha orientación hacia el cliente. Debido a ello, “es completamente necesario reforzar los vínculos y el comportamiento de los empleados hacia la empresa y la marca, trabajando el orgullo de pertenencia” (Ruiz de Alba, como se citó en Alcaide, 2015).

Por tal razón, los clubes de fútbol deben lograr que su personal esté totalmente identificado con los valores que el club quiere proyectar, de tal manera que los valores propios del trabajador estén alineados con estos. Así, el servicio que ellos brinden será el óptimo y la calidad del servicio será percibida positivamente por el cliente. “La satisfacción de los clientes depende de que el personal mantenga una actitud abierta, decidida, voluntaria y espontánea de «dar servicio», en el sentido más amplio de la expresión” (Alcaide, 2015, p. 218). Esto se debe a que, si un hincha de un club adquiere un servicio del club o compra algún producto oficial, esta compra estará impulsada por el cariño y la afinidad del hincha con el club, por lo que la calidad del producto en sí es relegada por la calidad del servicio.

Asimismo, no solo los trabajadores que se relacionan directamente con el cliente deben estar identificados completamente con el club, sus objetivos y sus valores, sino que el marketing interno involucra a toda la organización; es decir, incluso los directivos deben mostrar dicha identificación y alineación con el club, pues “los directivos predicán con el ejemplo y evidencian

su obsesión por el servicio y la fidelización, siendo exquisitos con el trato al empleado y al cliente” (Alcaide, 2015, p. 229).

Finalmente, adaptando las investigaciones de Maldonado et al. (2019), y Rios y Rodríguez (2018), este factor, desde la perspectiva del trabajador del club, se puede medir a partir de las siguientes variables. Primero, la *importancia del trabajador*, lo que se refiere a cuán valorado se siente el trabajador dentro del club. Segundo, *identificación del trabajador*, haciendo referencia a qué tan identificado se siente el trabajador con los valores del club. Tercero, la *participación del trabajador*, refiriéndose a si es que el trabajador cuenta con autonomía para tomar ciertas decisiones. Cuarto, la *motivación del trabajador*, lo cual se refiere a cuán motivado se encuentra este al realizar sus actividades. Quinto, *compromiso del trabajador*, lo cual hace referencia a qué tan comprometido se encuentra el trabajador con los objetivos del club.

4.2.3. Comunicación

Alcaide (2015) afirma que uno de los sustentos de la fidelización es la gestión eficiente de la comunicación empresa-cliente. Para lograr ello, es necesario entender la bidireccionalidad de esta comunicación. “En un esfuerzo de fidelización es necesario abandonar por completo la idea tradicional de la comunicación que se aplica usualmente en el marketing. Es decir, una comunicación de una sola vía: de la empresa hacia los clientes, prospectos y mercados objetivo” (Alcaide, 2015, p. 261). Con esto el autor se refiere a que lo clásico es que exista una sola dirección en la comunicación, la cual está basada en los mensajes que la empresa envía al cliente para estimular su compra; sin embargo, el autor indica que no basta con solo elaborar un mensaje y hacerlo llegar al cliente, pues la comunicación debe ser bidireccional e interactiva, asegurándose de que se cumpla lo siguiente: dar a los clientes (target) los medios para reaccionar al mensaje y ponerse en contacto con la organización, incluir elementos de estímulo para incitar a la respuesta, dar seguimiento a las respuestas, analizar los comportamientos que se han provocado, comprender el proceso integral y actuar en consecuencia, y cerciorarse de que la comunicación sea eficaz (Alcaide, 2015, p. 263).

El último punto, pero no menos importante, que se debe tomar en cuenta para una comunicación eficaz es la multicanalidad, la cual se refiere a que la empresa debe hacer uso de una pluralidad de canales tanto tradicionales como innovadores, como por ejemplo a través del correo electrónico, redes sociales, portales web, atención personal, SMS, entre otros.

Aterrizando este pétalo a los clubes de fútbol, una comunicación efectiva del club con los hinchas (clientes) a través de la multicanalidad “en donde se publique activamente información sobre datos, estadísticas y actividades del club, ocasionará tener una afición más informada y dispuesta a participar activamente con la institución” (Albuja, 2012, p. 46). Además, utilizando

la bidireccionalidad de la comunicación se logrará que los hinchas sientan que sus percepciones y opiniones son realmente valorados por el club, lo cual, sumado al ya vínculo emocional que de por sí tienen los hinchas con el club, formará una fuerte relación club-hincha, impactando positivamente en su fidelización. “La variable de comunicación es aprovechada por los clubes ya que, al ser seguidor de un determinado equipo, los aficionados se encuentran más propensos a desembolsar recursos económicos para obtener productos o servicios que les ayuden a reafirmar esa convicción y a demostrarla en voz alta frente a la sociedad” (Alcaide, 2015).

Finalmente, adaptando investigaciones en donde se utiliza este modelo, se tienen las siguientes variables para la medición de este factor: Así, de acuerdo a Rios y Rodríguez (2018), desde la perspectiva del club, es importante tener como variable de medición la *frecuencia de la comunicación*, la cual se refiere a la cantidad de veces en el tiempo que el club busca establecer comunicación con sus hinchas. Luego, están los *canales disponibles*, lo cual hace referencia al número de medios que ha dispuesto el club a través de los cuales se puede establecer la comunicación. Tercero, se encuentra el *feedback*, refiriéndose a si el club permite la retroalimentación por parte de sus hinchas. En cuarto lugar, se debe medir la *flexibilidad*, que analiza si el club tiene conocimiento de los hábitos y preferencias de cada hincha y adapta la comunicación a ellos.

4.2.4. Experiencia del cliente

Alcaide (2015) explica que la gestión de la experiencia del cliente es punto central de la fidelización de los mismos, ya que una gestión eficaz en el rubro conlleva a que el cliente tenga en la mente eventos memorables en su relación con la empresa, buscando repetir los contactos con la misma en el futuro; asimismo, es mucho más probable que comparta estas experiencias con amigos, familiares y relacionados (p. 33).

De aquí, se desprende el concepto más importante de la experiencia del cliente: las emociones. “Sin las emociones seríamos incapaces de recordar la mayor parte de experiencias que hemos vivido” (Alcaide, 2015, p. 316). Es aquí donde deben apuntar las organizaciones actualmente, a generar emociones en sus clientes. Por esta razón, Alcaide (2015) explica el concepto de marketing emocional, que centralmente se enfoca en diferenciar las ofertas de la organización en base a las experiencias vividas por los clientes y, de esta forma, generar ventajas competitivas para la empresa. Además, el autor argumenta que los servicios no se consumen ni se usan, sino que se experimentan (p. 318).

Este concepto se aplica muy bien en los clubes de fútbol, ya que, de acuerdo con Albuja (2012), las emociones más fuertes que vive un aficionado suceden cuando el mismo asiste a ver a su equipo. En el estadio sucede un fenómeno psicológico muy importante que tiene que ver con

el ánimo colectivo, el contagio y compartimiento de emociones (p. 34). Esto es respaldado por Borja (como se citó en Medina, 2016), pues afirma lo siguiente:

El aficionado de un equipo de fútbol se identifica a tal punto con él que se siente parte del equipo. Disfruta sus triunfos y sufre sus derrotas. El equipo lo representa a él y a los "otros" que dentro del fenómeno están junto a él, que comparten esta "vivencia" del fútbol; y ríen y lloran junto a él. Ellos son los demás aficionados que al momento del fenómeno son sus hermanos, sus compañeros de lucha, sus mejores amigos.

Definitivamente, no es un secreto que el mundo del fútbol es un ámbito lleno de pasión, por lo que Albuja (2012) indica que una estrategia inteligente de los clubes, por ejemplo, es trabajar la experiencia del cliente durante el pre, intermedio y post partido, ya que es el momento ideal en el que el cliente puede relacionarse con la organización (p. 34). La clave está en ofrecer al cliente una experiencia única al apoyar a su equipo, ofreciéndole un valor agregado al servicio, de modo que el cliente sienta que no solo se paga por ver el partido o por una camiseta de tela, sino por encontrarse con su comunidad, por sentirse identificado con su equipo: la experiencia del vínculo total. Solo así, el hincha podrá sentirse cómodo y con el deseo de volver a la cancha o comprar productos oficiales del club.

Finalmente, de acuerdo a las variables para un futuro análisis, según Maldonado et al. (2019), desde la perspectiva del club, se tiene la *interacción con el cliente*, en la que se analiza la manera en la que se interactúa con el hincha, así como el nivel de capacitación para resolver dudas; *calidad de servicio*, cuyo análisis se centra en los atributos del servicio, adecuándose a los requerimientos del hincha; y *gestión de reclamos*, en la que se evalúa el manejo de los mismos (pp. 81-82). De acuerdo a la perspectiva del hincha, según Maldonado et al. (2019) se tiene la *satisfacción con el servicio*, en la que se mide el nivel de conformidad con lo ofrecido por el club; *interacción con el cliente*, en la que se mide el nivel de satisfacción de acuerdo a los contactos previos con el club; y la *gestión de quejas*, en la que se evalúa la rápida resolución de problemas (pp. 102-107).

4.2.5. Incentivos y privilegios

De acuerdo a Bilbao (como se citó en Alcaide, 2015), los programas de marketing relacional tienen como fin central la fidelización del cliente; por tal motivo, el diseño de programas de fidelidad de clientes es tema importante en las organizaciones. De la misma forma, todo programa de fidelización debe estar orientado al cliente y debe contener incentivos y privilegios, es decir, recompensas que el cliente podría obtener de dicha relación. Como afirma

Alcaide (2015), “los clientes fieles deben obtener los suficientes incentivos y privilegios para que lo sigan siendo y no traspasen el umbral de la pasividad”.

Vinculando este factor teórico al caso de los clubes de fútbol, Albuja (2012) menciona que es responsabilidad de los directivos del club, presentar propuestas innovadoras y planes de beneficios atractivos que ayuden a los hinchas a sentir esa necesidad saciada y pasar del estado pasivo al activo, contribuyendo y aportando al club con el cual se sienten identificados (p. 36).

El mismo autor identificó en su investigación que en los clubes de fútbol era una constante descuidar este factor. “Precisamente el quinto pétalo ha sido por muchos años el punto más débil de los clubes en general, ya que la falta de incentivos y privilegios contribuye enormemente a que la mayoría de la afición del equipo sea pasiva y no sienta el deseo de contribuir con la institución, ya que no se perciben beneficios que sean lo suficientemente atractivos” (Albuja, 2012, p. 49). Debido a esto, se desprende que los clubes no se deben conformar solo con lograr que un nuevo hincha se vuelva socio o que compre algún abono para asistir a todos los partidos, sino que, además, es indispensable que estos tengan suficientes e innovadores beneficios y recompensas que logren que el hincha sienta que tomó la decisión adecuada al realizar compras recurrentes.

Finalmente, adaptando la investigación de Maldonado et al. (2019), desde la perspectiva del cliente, las variables que se deben medir en este factor son las siguientes. Primero, la *calidad*, la cual se refiere a si los incentivos y privilegios que ofrece el club son lo suficientemente atractivos para el hincha. Segundo, la *cantidad*, haciendo referencia al número de incentivos y privilegios que el club brinda a cada hincha. Tercero, el *grado de importancia*, refiriéndose a qué tan importantes es para el hincha recibir este tipo de recompensas.

4.3. Investigaciones empíricas

Una vez explicados los principales postulados teóricos necesarios para el desarrollo de la presente investigación, se procederá con la revisión de la literatura empírica relacionada al objeto de estudio de esta investigación académica, con el objetivo de comprender las metodologías aplicadas y los principales hallazgos de las mismas. De ese modo, se identificaron cinco principales investigaciones de interés.

En primer lugar, se encuentra la investigación realizada por Medina (2016), la cual tiene como sujeto de estudio a los equipos de fútbol profesional de la provincia de Tungurahua, Ecuador. El principal objetivo de la investigación fue diseñar estrategias de marketing relacional para la fidelización de hinchas de los clubes mencionados, ya que se evidenciaba cierto alejamiento prolongado por parte de los hinchas. Entre los principales hallazgos, se determinó los clubes mencionados no contaban con estrategias de fidelización de hinchas, ya que ningún equipo

se preocupó por establecer una base de datos de hinchas que asisten con regularidad al estadio; asimismo, se evidenció que los hinchas habían perdido el sentido de pertenencia con sus respectivos equipos, lo que desencadenó que se jueguen partidos con una cantidad de espectadores por debajo del promedio habitual. La autora cierra recomendando la implementación de planes estratégicos basados en las aplicaciones de marketing relacional para mejorar la problemática analizada.

En segundo lugar, se encuentra la investigación realizada por Tenecela (2015), la cual tiene como sujeto de estudio al Club Social Deportivo Macará de Ecuador. El objetivo principal de la investigación fue analizar el impacto del marketing deportivo del Club Social Deportivo Macará en la fidelización de sus hinchas. Entre los principales hallazgos se encontró que la gran mayoría de los hinchas del Club Social Deportivo Macará manifestaron que las redes sociales eran el medio más cercano y amigable para ellos, pero el club no estaba haciendo un buen uso de las mismas, por lo que ahí se perdía una gran oportunidad de acercamiento con los hinchas. Asimismo, el principal hallazgo fue que el marketing relacional del club no estaba teniendo un impacto positivo en la fidelización de sus hinchas, pues este no estaba siendo aplicado de una manera eficaz, generando que las nuevas generaciones opten por hinchar por otros equipos.

En tercer lugar, se encontró la investigación de Maldonado et al. (2019), de Perú, cuyo objetivo principal de la investigación es identificar, a través del marketing relacional, la actual estrategia de fidelización de clientes del sujeto de estudio y elaborar una propuesta de mejora de la empresa, para lo cual se utilizaron las variables del modelo del Trébol de la Fidelización. Dentro de los principales hallazgos, se identificó que los cinco pétalos de la fidelización son partícipes en las diferentes actividades comerciales y administrativas de la empresa y que, además, se cuenta con puntos críticos de mejora en cada uno de los pétalos. En cuarto lugar, se encontró la investigación de Rios y Rodríguez (2018), la cual tiene como principal objetivo elaborar una estrategia de fidelización para el grupo de clientes más importantes de una empresa metalmeccánica, a partir del marketing relacional. El análisis es en base a la aplicación del modelo teórico del Trébol de la Fidelización, utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas. Se identificaron ciertos factores externos e internos gracias a la aplicación del modelo, para, posteriormente, proponer una estrategia sólida de fidelización. A pesar de no ser del rubro deportivo, estas investigaciones permiten entender el análisis de ambas variables a partir del modelo de Alcaide.

En último lugar, se encontró la investigación de Zapater, Cuervo, Meza, Vargas, Velásquez y Zúñiga (2011), de Perú, en la cual se analiza el valor de la marca en el fútbol profesional. Asimismo, esta investigación está aplicada a los clubes de fútbol de la liga

profesional de Perú, por lo que se analiza previamente el contexto actual involucrado. En esta investigación, se propone un modelo centrado en la base del marketing deportivo y plantea que el valor de marca de los clubes de fútbol en el Perú depende de la relación de las siguientes variables: hinchas, socios estratégicos, líneas de negocio, recursos internos e internacionalización de los clubes de fútbol.

En síntesis, de acuerdo a todos los conceptos planteados en el marco teórico, se logra entender que el marketing relacional es la tipología de marketing adecuada para analizar la relación de una organización con sus clientes. Asimismo, es preciso mencionar que los clubes tienen cierta ventaja al querer lograr fidelizar a sus hinchas, pues estos tienden a mantenerse fieles al equipo de por vida; sin embargo, este tipo de fidelidad es moral y no total, es decir, no se transforma en apoyo económico. Para lograr la fidelidad total, se plantea que se debe apostar por estrategias de marketing relacional, de modo que ahí radica la importancia del modelo elegido, pues los factores teóricos del mismo previamente identificados facilitan el análisis completo de cualquier club de fútbol para una posterior creación o mejora de la estrategia relacional, la cual debe estar totalmente orientada a los hinchas del mismo. Conforme a futuras investigaciones empíricas, se identificaron, respecto a cada factor teórico, propuestas de variables de análisis, las cuales fueron basadas en anteriores aplicaciones de los factores teóricos. Finalmente, se debe mencionar que las variables propuestas fueron adaptadas al contexto de los clubes de fútbol.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se introducirá y analizará al sujeto de estudio, de modo que se pueda contextualizar su situación actual; por lo tanto, se abordará, en primer lugar, las principales dinámicas globales que se están dando en el mundo del fútbol en la actualidad; en segundo lugar, se expondrá el contexto actual de los clubes de fútbol de las principales ligas profesionales del mundo, centrándose en su relación con los hinchas y sus aplicaciones actuales de marketing. Ante esto, en un posterior punto, se expondrán las principales similitudes y diferencias de dichos puntos con los clubes de fútbol de primera división profesional de Latinoamérica. Finalmente, se adaptarán los factores teóricos del modelo del Trébol de la fidelización para realizar un análisis teórico de los principales clubes de fútbol de primera división de Perú y Ecuador, de modo que se pueda tener un contexto detallado y respaldado por la teoría.

1. Principales dinámicas globales del sector del fútbol en la actualidad

El fútbol es un deporte que, poco a poco, se ha vuelto más popular, despertando el interés no solo de más individuos, sino también de más organizaciones; por lo tanto, para entender de mejor manera su contexto actual, se debe realizar el análisis de los principales factores externos del mercado futbolístico.

1.1. Factores externos del sector del fútbol

El sector del fútbol está influenciado por diferentes factores, siendo el factor económico, tecnológico y sociocultural los más relevantes para el mismo; por tal motivo, se desarrollará el análisis del sector en base a dichos factores.

1.1.1. Factor Económico

El fútbol, hoy en día, se encuentra presente en casi todos lados, ya que su dimensión ha sobrepasado sus propios límites: el mercado se ha expandido al punto de despertar el interés de organizaciones no deportivas para invertir en este mercado. “Las empresas invierten dinero en la expansión del fútbol. Siempre abren nuevos mercados” (Flores, 2014, p. 3). Por otro lado, otro aspecto importante dentro del análisis es el uso del fútbol como medio de publicidad, con el fin de aumentar la llegada a más público y poder obtener mejores cantidades económicas. Según Flores (2014), se utiliza a los futbolistas como íconos, con el fin de que sean los canales necesarios para publicitar ciertos estilos de vida o productos (p. 4).

1.1.2. Factor Tecnológico

Últimamente, se ha producido una fuerte tendencia tecnológica global con respecto al crecimiento de las redes sociales, llegando a haber 3,805 millones de usuarios activos en redes

sociales a enero del 2020 (ver Anexo D). Este factor tecnológico ha impactado también en el fútbol, generando que, a través de las redes sociales, los futbolistas interactúen mucho con los hinchas. De igual manera, los avances tecnológicos han llegado a impactar en el juego como tal, ya que en los últimos años ha habido dos grandes cambios en este deporte. El primer gran cambio tecnológico que se implementó en el juego de fútbol es el *GoalRef*, tecnología que se utiliza en el fútbol desde el 2012 y consiste en un chip en el balón de fútbol, sensores en los arcos y un reloj inteligente que avisa al árbitro cuando la pelota ha entrado completamente en el arco y debe cobrarse gol. El segundo gran cambio fue la implementación del *VAR* (videoarbitraje) en el 2017, el cual es un sistema de asistencia arbitral que consiste en doce cámaras de distintos ángulos del campo de fútbol y que tiene como objetivo evitar errores arbitrales que condicionen los resultados de los partidos.

1.1.3. Factor socio-cultural

Hoy en día, el fútbol es considerado como una pasión e, incluso, una religión, para los hinchas. De la misma manera, este deporte ha comenzado a “representar una forma de relacionarse [...] uno se hace seguidor de un equipo y se identifica con esos colores. Anima y forma parte de la colectividad de todos sus seguidores” (Flores, 2014, p. 1). Asimismo, Flores (2014) afirma que los jugadores son como héroes que hacen realidad los sueños de miles de personas, por lo que este deporte se relaciona bastante con los sentimientos (p. 2).

El fenómeno social del fútbol ha alcanzado tal magnitud que, según la Federación Internacional de Fútbol Asociación, la Copa Mundial de Rusia 2018 registró una audiencia de 3,572 millones de personas, lo cual representa más del 50% de toda la población mundial (“Más de la mitad del planeta disfrutó de un Mundial incomparable en 2018”, 2018).

1.2. Factores externos que influyen a los clubes de fútbol

Luego de entender las principales dinámicas del sector, el énfasis pasa a los clubes de fútbol, pues existen diversos factores del contexto que influyen en sus acciones o decisiones.

En primer lugar, los clubes se han visto, prácticamente, obligados a profesionalizarse. Así, se evidencia que los clubes de fútbol han cambiado su enfoque organizacional, centrándose en obtener rentabilidad económica año tras año. Según Gómez y Opazo (2007), estos han dejado de ser una entidad estrechamente vinculada a lo deportivo, puesto que las condiciones actuales la han obligado a conseguir un enfoque empresarial sobre las actividades del club, agregando objetivos y resultados comerciales, de marketing, comunicaciones, etc. (p. 6). Asimismo, según Flores (2014), esto se debe a la alta rentabilidad del mercado, así como las cantidades exorbitantes

de dinero que se manejan en el mismo: “el interés económico prima sobre los valores deportivos y los equipos son empresas” (p. 3).

En segundo lugar, otro factor que impacta en los clubes de fútbol es el uso de la tecnología en sus actividades. “La aplicación de la tecnología al control del rendimiento deportivo es un hecho cada vez más extendido, siendo numerosas las técnicas e instrumentos utilizados para tal fin” (Casamichana, 2013, p. 96). Un ejemplo de esto es que los clubes ahora en su mayoría cuentan con softwares y GPS que les permiten analizar de manera más detallada el desempeño del equipo en conjunto y de cada jugador en los partidos.

En tercer lugar, las condiciones del contexto, y la globalización en general, han obligado a los clubes a adecuarse a las nuevas modalidades de interacción con sus hinchas, por lo que, hoy en día, prácticamente todos los clubes de fútbol del mundo tienen cuentas en redes sociales como Instagram, Facebook, Twitter, y, de esta manera, mantienen informados a sus usuarios acerca de las novedades del club, lo cual significa una realidad muy distinta con respecto a años anteriores.

2. El contexto actual de los clubes de las principales ligas del mundo

En el mundo existen ciertos clubes denominados ‘clubes de élite’, los cuales pertenecen a las principales ligas del mundo y poseen gran cantidad de hinchas a nivel mundial, siendo los más poderosos tanto a nivel económico como futbolístico. De acuerdo al informe *Deloitte Football Money League 2020* (ver Anexo E), los principales clubes del mundo pertenecen a las ligas la de primera división de fútbol profesional de los siguientes países: España, Inglaterra, Alemania, Francia e Italia. Además, se evidencia que estos clubes reciben más ingresos por conceptos de marketing y por transmisión de encuentros que los que reciben por concepto de entradas a los partidos.

Por esta razón, es importante conocer cómo se relacionan estos clubes con sus hinchas, qué estrategias de marketing utilizan y para qué fin, por lo que, a continuación, se tratarán dichos puntos.

2.1. Relación de los clubes con sus hinchas

Los clubes de élite son los que más importancia le han dado a la fidelización de sus hinchas, pues saben que esto les puede asegurar muy buenos ingresos aparte de los meramente futbolísticos.

Un ejemplo de esto es el Real Madrid, considerado uno de los mejores equipos del mundo en la actualidad, ya que este club, desde hace ya varios años, viene incentivando a los hinchas de diversas maneras. Así, en el año 2000, “como refuerzo a su estrategia comercial, inauguraron una Tienda de Exposición de Trofeos ganados por dicho club” (Grubel y Castillo, 2008, p. 37). Es así

que la entrada para dicha tienda era gratuita solo para los hinchas que sean socios del club, lo cual generó que muchos hinchas opten por hacerse socios.

Asimismo, siguiendo esta línea, el Real Madrid renovó su sitio web. “La página *realmadrid.com* ha sido una parte sustancial en la estrategia para permitir una relación *one to one* con cada fan” (García, 2011, p. 11). En esta página web se puede adquirir el *Carnet Madridista*, a través del cual “se obtienen descuentos en tiendas oficiales y preferencia en la venta de boletos; sin embargo, lo más importante de esta estrategia es fidelizar a seguidores de todo el mundo y hacerlos sentir parte del Real Madrid” (Serrano, 2015, p. 62). Además, el club lanzó su propio canal por cable, Real Madrid TV, el cual es, hoy en día, el canal temático con más importancia en el mundo. “Real Madrid TV es un ejemplo de cómo las organizaciones deportivas desarrollan sus propios medios para llegar a sus públicos [...] crea una relación de exclusividad entre el club y sus fans” (García, 2011, pp. 10-11). Como indica el autor García (2011), el hecho de que Real Madrid TV pueda ser visto en más de 90 países significa un muy buen beneficio económico para el club, pues mediante este canal también se ofrecen los productos y servicios oficiales del club.

Estas iniciativas han venido siendo replicadas por los demás clubes de la élite del fútbol. Así, en Inglaterra, el Manchester United “maneja una estructura comercial que le permite usar su página web como plataforma comercial para llevar productos oficiales a todo el mundo. Ha sabido explotar el potencial comercial de su estadio y tiene su propia línea de ropa, canal de televisión, etc.” (Véjar, 2013, p. 75). Por otro lado, en Alemania, el Bayern Múnich también ha venido poniendo mucho énfasis en la relación que pueda tener el club con sus hinchas.

El Bayern Múnich plantea en su modelo de marca la importancia que tiene la hinchada para la obtención de buenos resultados, por esto buscan tener un contacto frecuente con sus seguidores, tanto en Alemania como en los diferentes países del mundo ya sea por medio de su página web, en la que le dan la posibilidad a las personas de escoger el idioma que sea de su agrado, o por los diferentes eventos que se realizan al interior del equipo, teniendo como finalidad que tanto jugadores, directivos, seguidores y demás miembros del club sean partícipes de las decisiones que se toman y creando en todos una identidad con el club tan fuerte que se vuelve parte de sus vidas, generando así mejores resultados. (Patiño y Botero, 2016, p. 35).

Es importante mencionar que, teniendo este enfoque, el Bayern Múnich ha logrado fidelizar a sus hinchas y tener, a la fecha, 290,000 socios, siendo el club que más socios tiene en el mundo.

Como se puede apreciar, los clubes más importantes de las principales ligas de fútbol del mundo le dan mucha importancia a la relación que tienen con sus hinchas, por lo que utilizan diversas técnicas para lograr fortalecer estas relaciones y, además, atraer más hinchas. Sin embargo, su modelo de gestión no queda ahí, sino que, además, les brindan incentivos suficientes a sus hinchas para lograr fidelizarlos totalmente y conseguir, incluso, que se conviertan en socios del club.

2.2. Aplicaciones del marketing en los clubes de fútbol de las principales ligas del mundo

El marketing en estos clubes modelo se aplica para fortalecer la cultura de identificación del hincha con el club. Un ejemplo claro de lo mencionado es el del FC Barcelona, pues es un club que tiene muy presente su lema de ser *més que un club* y, al estar gestionado únicamente por 144,000 socios, busca vincularse estrechamente con sus hinchas alrededor del mundo (“El Barça es reconocido como el mejor club de fútbol online en China con el premio Red Card 2020”, 2020). Asimismo, se evidencia que existe un Plan Estratégico 2015-2021, en el que desarrolla una fuerte apuesta por el marketing basado en la innovación, ya que se busca constantemente nuevos canales y formatos digitales que permitan conectar con nuevas audiencias, acercando sus valores a los fans de todo el mundo, pilar importante para el club (FC Barcelona, 2017). Esto demuestra que en estos clubes existe un plan estratégico de marketing a largo plazo.

Por otro lado, otra tendencia de las aplicaciones del marketing en estos clubes de las principales ligas del mundo es apelar al sentimentalismo, es decir, aplicar estrategias de marketing emocional. Para ejemplificar mejor el contexto de este concepto, se introduce el caso del Real Betis C.F de España. Tal como lo explica el presidente del club, Ángel Haro, el Betis “es mucho más que fútbol. Es una parte esencial en la vida de los béticos, como su propia familia. Esto se evidencia en su propio eslogan de marketing” (“El Betis, un ejemplo de Marketing más allá del terreno de juego”, 2019).

El enfoque emocional que este club le ha dado a sus estrategias de marketing ha tenido resultados positivos: el número de socios no ha parado de crecer y, a finales de 2019, llegó a ser el cuarto equipo español con la mayor cantidad de los mismos, superando a otros clubes top de otros países. Con esto, se entiende que, para el Betis, los hinchas son lo más importante del club, pues, tal como indicó su presidente, Ángel Haro: “[Los hinchas] son el principal activo del club y algo que le convierte en un equipo singular y admirado en todo el mundo. Si preguntan a cualquier seguidor del fútbol por el Real Betis, lo primero que va a identificar es la importancia de su afición” (“El Betis, un ejemplo de Marketing más allá del terreno de juego”, 2019).

Así, se puede resumir que las estrategias de marketing aplicadas por los clubes más importantes del mundo están orientadas hacia el hincha, ya que estos clubes se han dado cuenta de lo crucial que es tenerlos cerca y pendientes. Por lo tanto, centran sus esfuerzos marketeros por atraer y retener a la mayor cantidad de seguidores no solo de su localidad, sino que apuntan a tener hinchas fieles alrededor del mundo, lo cual es posible gracias al uso de redes sociales.

3. El contexto actual de los clubes de Latinoamérica

De acuerdo al informe de Pluri Consultoria (2019), los principales clubes de primera división del fútbol profesional latinoamericano, predominantemente, pertenecen a los siguientes países: Brasil, Argentina y México. En adición, los ingresos anuales recibidos por estos clubes por conceptos de marketing, derechos televisivos, entradas, venta de artículos oficiales, etc., representan la casi octava parte de lo que reciben los clubes de fútbol de élite (ver Anexo F).

Esto se debe a lo que Miller, Murillo y Seitz (2012) denominan como el círculo vicioso del fútbol latinoamericano, el cual establece que diversos factores, como los constantes problemas financieros de los clubes latinoamericanos, menor asistencia a los partidos, y la pérdida de jugadores estrella debido a la gran diferencia de salarios y de competitividad con las ligas de fútbol de élite, conllevan a una abismal diferencia económica entre los clubes de ligas latinoamericanas y los clubes de las ligas de élite mundial (p. 37). Sin embargo, existe un aspecto diferencial en los clubes de Latinoamérica: la pasión de sus hinchas. El fútbol en Latinoamérica, de acuerdo a diversos autores, es más pasional que en el resto del mundo, ya que, en esta parte del continente americano no se ve como un simple deporte: está inmerso en la cultura latinoamericana y, para la mayoría, es vida.

Bajo estas premisas, es importante conocer cómo se relacionan los clubes de esta parte del mundo con sus hinchas, qué estrategias de marketing utilizan y qué tan diferente se encuentra el contexto respecto al de los clubes de élite.

3.1. Relación de los clubes con sus hinchas

En Latinoamérica, a diferencia de Europa, aún no está muy arraigado el concepto de la importancia de la fidelización de los hinchas, ni cómo utilizar el marketing relacional para lograrlo; sin embargo, algunos clubes latinoamericanos, sobre todo los más conocidos, de mayor importancia y éxito futbolístico, sí han estado ejecutando diversas acciones para tener una relación más cercana y provechosa con sus hinchas.

El club de fútbol latinoamericano que más importancia le ha dado a la fidelización de sus hinchas es el Club Atlético Boca Juniors. Este equipo desde hace ya varios años viene apostando por la venta de abonos que permite a los hinchas asistir a todos los partidos en los que el club

juego como local, aumentando en gran manera el compromiso del hincha con el equipo. “Boca es uno de los pocos equipos a nivel sudamericano que tiene vendido cerca del 90% de los sitios de su estadio a los socios del club, el restante 10% se lo cede a los denominados ‘socios adherentes’” (Trujillo, s.f., p. 10). Asimismo, Boca ha abierto el Museo de la Pasión Boquense, cuya entrada es gratuita para los hinchas que hayan comprado el ‘abono corporativo’, lo cual ha ocasionado que muchos hinchas realmente se conviertan en socios del club comprando estos abonos. De igual manera, este club posee un programa de TV y radio, mediante los cuales el hincha se mantiene informado de todas las novedades y actividades del club, fortaleciendo así también la relación club-hincha; por otro lado, el club tiene un hotel temático llamado Hotel Boca Juniors en donde hay promociones para reservar una habitación y comprar entradas para un partido, con preferencia para los socios. Es así que Boca Juniors ha conseguido mantener una estrecha relación con sus hinchas a lo largo de los años.

Al igual que en Argentina, los clubes de fútbol de primera división profesional más importantes de Brasil, como el Corinthians, São Paulo, Grêmio, Internacional de Porto Alegre y Flamengo, también se vienen preocupando desde hace varios años en fortalecer la relación con sus hinchas. Un común denominador entre estos clubes es el tener revistas especializadas para los hinchas y un canal de TV, a través de los cuales los hinchas sienten gran cercanía con el club; además, venden tarjetas para los hinchas, con lo que se les brinda preferencias en la preventa de boletos, descuentos exclusivos en las entradas y productos oficiales, y participación en diversos concursos y sorteos.

Por otro lado, estos clubes de Brasil también han desarrollado estrategias únicas e innovadoras en busca de fidelizar a los hinchas. Es así que, en el 2010, Corinthians lanzó ‘La República Popular de Corinthians’, el cual consiste en darle a cada hincha su certificado de nacimiento, documento de identidad y pasaporte de la República Popular de Corinthians, logrando que los hinchas se sientan totalmente identificados y parte del club, y que sientan que realmente son diferentes de los hinchas de otros clubes (Gaspar, Morais, Junior y Debia, 2014, p. 20). Por su parte, Sao Paulo en ese mismo año creó su propia agencia de viajes exclusiva para los hinchas, en donde se ofrecen planes de viajes, alojamiento y entradas para los partidos que Sao Paulo juegue fuera de Brasil (Gaspar et al., 2014, p. 21), lo cual, sin duda, genera que los hinchas se sientan más cerca del club al acompañar al equipo incluso en el extranjero.

Entonces, como se puede apreciar, en los equipos más importantes y con mayor hinchada de Latinoamérica, en especial de Argentina y Brasil (los países más representativos del continente con respecto al fútbol), se viene observando ya la tendencia de buscar la fidelización de sus

hinchas a través de distintas acciones y estrategias que permiten que el hincha se sienta totalmente identificado con el club y, sobre todo, que se sienta parte importante de este.

3.2. Aplicaciones del marketing en los clubes de fútbol de las ligas de Latinoamérica

Según Paz (como se citó en Véjar, 2013), las planificaciones de marketing en Latinoamérica, a diferencia de Europa, son a corto plazo, pues se les da mucha más importancia a los resultados deportivos, con la creencia de que estos consiguen resultados comerciales. De este modo, la prioridad de las estrategias de marketing en esta región está en conseguir nuevos patrocinadores. Además, se afirma también que, por la falta de recursos económicos, la mayoría de clubes latinoamericanos no hacen inversiones fuertes en marketing, sino que apelan únicamente al ‘marketing de guerrilla’ (Paz, como se citó en Véjar, 2013).

Las premisas presentadas anteriormente son las que dominan el mercado de fútbol latinoamericano; sin embargo, existen casos del continente en el que se ha empleado estrategias de marketing para reforzar la marca del club y fortalecer su relación con sus hinchas. Un ejemplo de lo mencionado es el de Racing Club de Argentina. Debido a una fuerte crisis económica por la que pasó el club años atrás, cambió su modelo de gestión al pasar a ser una sociedad anónima, dejando atrás la denominación de club deportivo, lo que le permitió realizar inversiones serias en marketing. “Racing trabaja en la gestión profesional de su marca desde el año 2009, cuando supo implementar un plan de marketing con objetivos a distintos plazos” (Racing Club, 2020).

Hoy en día, Racing Club es tendencia en la implementación de marketing, pues pudo tomar los mejores modelos de marketing de Europa y adaptarlos al fútbol latinoamericano, ya que desarrollaron múltiples acciones satisfactorias de marketing: campañas de captación de socios con spots publicitarios que permitieron pasar de 12,000 a 65,000 socios y a duplicar la cantidad de abonados a platea; activaciones virales en redes sociales, en las que se compartieron miles de fotos de hinchas de cada rincón del mundo; y programas de fidelización de hinchas desde su nacimiento, pues lanzaron la marca Racing Kids y la primera web del fútbol argentino dedicada al público infantil (Racing Club, 2020).

De la misma forma, otro caso de éxito en Latinoamérica es el de Peñarol de Uruguay. Este club apela al sentido pasionista del hincha latinoamericano, de modo que centra sus principales estrategias de marketing anticipando la respuesta positiva del hincha. Así, de acuerdo a Trujillo (s.f.), Peñarol fue uno de los primeros equipos de Latinoamérica en lanzar una estrategia de marketing relacional centrado en el hincha, el cual tuvo como nombre ‘Socio Carbonero Adherente’. Centralmente, el club buscaba que el hincha se vincule mucho con ellos, a cambio de

múltiples beneficios: regalos con los colores representativos del club, preferencia de tickets para partidos internacionales, entre otros (p. 9).

A pesar de la gran acogida de dicha estrategia, el club no se conformó, pues siguió trabajando en potenciar su departamento de marketing para fortalecer el vínculo con el hincha. Por tal razón, en agosto de 2018, el club lanzó su programa de CRM (Gestión de Relaciones con los Clientes) y Chatbot, con el fin de entender mejor el perfil del hincha carbonero (Club Atlético Peñarol, 2020). En adición, se deslizó la estrategia actual de marketing: apelar a mejorar la experiencia del hincha, pues mencionó que el estadio y muchos aspectos del club estaban bien, pero lo que hacía falta era hacer vivir al hincha una experiencia diferente (Magni, 2018). De esto, se entiende el hecho de que el fútbol se vende más como entretenimiento, lo cual es respaldado en las declaraciones de Nieto: “Yo tengo que convencer a aquellos hinchas de no ir al cine o cualquier otra actividad de entretenimiento. Eso tiene que ver con inversión, mejor atención, servicios e identificar al socio e hincha como uno solo y atenderlo como se merece” (Magni, 2018).

Los casos descritos son un buen ejemplo para demostrar que sí existen casos aplicativos de marketing para fortalecer vínculos con los hinchas en Latinoamérica; sin embargo, muchas veces, la mayoría de clubes de Latinoamérica centran sus esfuerzos de marketing en conseguir nuevos y mejores patrocinadores, dejando de lado el papel que tiene el hincha en el club. En adición, el éxito de los casos mencionados requiere, además del poder económico, de una buena gestión administrativa y un conocimiento total del hincha, factores que no están presentes en todos los clubes latinoamericanos.

4. Situación actual del modelo del trébol de la fidelización en el sujeto de estudio

En esta sección, se procederá a introducir el sujeto de estudio. Para esto, se debe recordar que en Perú y Ecuador no se encuentran los clubes de fútbol más poderosos del continente, pues, son muchos factores los que desaceleran el crecimiento de los mismos. Por tal razón, en primer lugar, se expondrán las principales características del sujeto de estudio para, luego, aplicar el modelo del Trébol de la Fidelización a los clubes de fútbol de primera división profesional de Perú y Ecuador, realizando dicho análisis en base a los factores teóricos.

4.1. Características de las organizaciones de interés

Para definir qué clubes son los principales de cada país, se analizaron los siguientes aspectos, los cuales no son los únicos, pero sí los más relevantes para esta distinción: número de hinchas en la actualidad, capacidad económica y cantidad de títulos históricos. Así, a

continuación, se expondrán las principales características de los principales clubes de fútbol de la primera división profesional de Perú y Ecuador.

Por un lado, en Perú, los tres clubes de fútbol más importantes de acuerdo a los aspectos mencionados pertenecen a la ciudad de Lima: Alianza Lima, Universitario de Deportes y Sporting Cristal. De acuerdo al ranking oficial publicado por la Confederación Sudamericana de Fútbol (Conmebol), el club más popular es Alianza Lima, pues cuenta con un total de 12,860,000 hinchas; el segundo lugar es para Universitario de Deportes, con un total de 9,800,000 hinchas; en tercer lugar, un poco más relegado, se encuentra Sporting Cristal, con 4,100,000 hinchas a su favor (“Los más populares de Sudamérica”, 2019).

Asimismo, los clubes más grandes de Perú, Alianza Lima y Universitario de Deportes, son denominados organizacionalmente como asociaciones deportivas; en contraste, Sporting Cristal posee la denominación organizacional de sociedad anónima, ya que posee un dueño concreto, debido a que, en septiembre de 2019, Innova Sports SAC compró al Club Sporting Cristal, convirtiéndose en el dueño total del club (Canelo, 2019). En adición, con respecto a la cantidad de títulos nacionales, Universitario encabeza el primer lugar con 26 títulos, seguido de Alianza Lima con 23 títulos y Sporting Cristal con 19. A nivel internacional, ninguno de estos tres equipos ha conseguido títulos.

Finalmente, en lo que respecta a ingresos económicos, Alianza Lima es el club peruano que más ingresos recibió en el 2019 con 53,000,000 de soles. Así, en una entrevista a Renzo Ratto, administrador general del club, este reveló que el 30% de los ingresos fue por ingresos televisivos, 23% por conceptos de marketing, 20% por taquilla, 20% por competiciones, y el 7% correspondiente a otros ingresos (“Alianza Lima: se reveló cuánto dinero ingresó al club”, 2019). Por su parte, los ingresos de Universitario de Deportes en el 2019 fueron de 24,800,000 de soles, de los cuales un 51.20% fue por ingresos televisivos, 17.46% por marketing, 20.47% por taquilla, y 10.87% correspondiente a otros ingresos (Club Universitario de Deportes, 2020). Por parte de Sporting Cristal, se sabe que, en años anteriores, los ingresos del club dependían hasta en un 60% de Backus, aspecto que, con la venta a Innova Sports, cambió. Por todo esto, la información sobre sus ingresos, por ahora, es de difícil acceso.

Por otro lado, en Ecuador, los tres clubes más importantes del país pertenecen a ciudades distintas: Barcelona SC y Club Sport Emelec pertenecen a Guayaquil, mientras que Liga Deportiva Universitaria (LDU) a Quito. Además, de acuerdo al ranking oficial de la Conmebol, Barcelona S.C. es el club más popular, con un total de 7,200,000 hinchas; el segundo lugar lo ocupa Emelec, que cuenta con 5,000,000 hinchas; el tercer lugar corresponde a LDU, que posee 2,800,000 hinchas (“Estas son las 25 hinchadas más grandes de Suramérica, cuatro colombianos

incluidos”, 2016). Asimismo, de acuerdo a las denominaciones organizacionales, el presidente de la LigaPro, Miguel Ángel Loor, trabaja en la elaboración de un proyecto de Ley de Sociedades Anónimas Deportivas (SAD), el cual buscaba fortalecer el control para el endeudamiento de los clubes; sin embargo, esta nueva reglamentación es recomendable, mas no obligatoria, por lo que los principales clubes ecuatorianos aún se mantienen como asociaciones deportivas (“Barcelona dejaría de ser un equipo para convertirse en una sociedad anónima”, 2019).

En cuanto a títulos nacionales, Barcelona SC es el equipo más ganador de Ecuador con 15 títulos, seguido de CS Emelec con 14. LDU se encuentra en la cuarta posición con 11 títulos. A nivel internacional, LDU es el único equipo ecuatoriano campeón de la Copa Libertadores (2008), además de haber ganado la Copa Sudamericana (2009) y dos Recopa Sudamericana (2009 y 2010). En último lugar, respecto a los ingresos, se tiene que Barcelona SC fue el club que más ingresos generó en el 2019, pues llegó a declarar 96,000,000 de dólares, correspondientes a los años 2016-2019, una suma de aproximadamente 24,000,000 dólares cada año (“Barcelona Sporting Club se ajustará a la disminución de su presupuesto”, 2019). Estos ingresos son por conceptos de taquillas, derechos de transmisión, conceptos de marketing, entre otros. Respecto al caso de Emelec y LDU, se precisa que no se encontró información oficial actual.

4.2. Aplicación teórica del trébol de la fidelización en los principales clubes de fútbol de la primera división de Perú y Ecuador

A continuación, se procede a aplicar el modelo del Trébol de la Fidelización de Alcaide, a partir de sus cinco pétalos. Para esto, se contextualizará la situación de los principales clubes de fútbol de la primera división profesional de Perú y Ecuador en base a los cinco factores teóricos: información, marketing interno, comunicación, experiencia del cliente, e incentivos y privilegios.

4.2.1. Información

En este punto, el análisis teórico estará centrado en el establecimiento de sistemas y procesos por parte de los clubes de Perú y Ecuador, que permitan conocer, juntar y sistematizar información para integrar todos los aspectos de la relación con el consumidor.

En primer lugar, en Perú, la tecnología no se aplica fuertemente a la hora de recabar información del consumidor, pues no se manejan grandes datas que permitan identificar a los hinchas que asisten al estadio regularmente o los que compran los artículos oficiales del club. Por otro lado, tampoco existe evidencia oficial sobre soluciones tecnológicas como CRM ni ChatBox, como sucede en otros clubes a lo largo de Latinoamérica.

No obstante, existen pequeños esfuerzos para obtener datos y conocer al hincha. Un claro ejemplo de lo mencionado es el lanzamiento de ‘Nación Crema’ de Universitario. En una

entrevista del diario La República a Ricardo García, gerente de marketing de Universitario, se mencionó que este proyecto buscaba que el hincha pueda brindar información relevante al club para que este trate la información y les ofrezca mejores productos (Yupanqui, 2019). En la misma entrevista, se afirmó lo siguiente: “Nación Crema es un programa de fidelización, nosotros queremos conocer a la gente, cómo consume. Esa inteligencia, que es la Big Data, es lo que estamos buscando. Esa data nos permite generar más negocio al club” (Yupanqui, 2019). Si bien es cierto que el programa aún está en desarrollo, es interesante ver que el club se preocupa por encontrar los medios para conocer a sus hinchas.

Con respecto a Ecuador, el caso es muy similar, pues Medina (2016) afirma que, en general, “ningún equipo se preocupa por establecer una base de datos de hinchas que asisten con regularidad al estadio y trabajar conjuntamente con ellos con el fin de fidelizarlos” (p. 64). De la misma manera, no se maneja data acerca de los hinchas que compran frecuentemente productos oficiales de sus clubes. El autor Véjar (2013) reafirma esta idea, dado que, en una investigación realizada a determinados clubes de fútbol, indica que “se ha concluido ya que los equipos no saben quiénes son sus hinchas y están atacando a un espectro mucho más bajo de hinchas a su base real”.

Finalmente, de acuerdo a las variables propuestas en el marco teórico para análisis futuros, se evidencia que en este factor sí aplican al sujeto de estudio, puesto que, desde la perspectiva del club, a pesar de que los métodos de recolección sean básicos, sí existen esfuerzos por cambiar esta situación; además, de acuerdo a la perspectiva del hincha, se evidencia que el sistema de almacenamiento de información aún no permite conocer bien al hincha, empero esta situación está en mejora, por lo que estas variables servirán para medir el avance de los clubes en este aspecto.

A modo de conclusión, en ambos países, más allá de pequeños esfuerzos por conocer al hincha, aún no se le está dando la importancia debida a la recolección de la información de estos, por lo que se concluye que no se está ejecutando de manera correcta el pétalo de la información en los clubes de estos dos países. En adición, se evidencia que las variables propuestas anteriormente sí son aplicables al sujeto de estudio, en base a las dos perspectivas.

4.2.2. Marketing interno

En esta sección, se busca analizar teóricamente el nivel de motivación de los empleados por trabajar en el club, es decir, el orgullo de pertenencia. Esta es una de las bases para lograr la fidelización de hinchas, pues se busca que el personal adopte voluntaria y espontáneamente la orientación al hincha, de modo que toda la organización trabaje por y para el hincha.

En ese sentido, en Perú, se evidencia que no existen grandes esfuerzos por vincular al trabajador del club con la cultura del mismo, pues los principales clubes del país tienen iniciativas aún en desarrollo para lograr que los valores y acciones del club se vean reflejadas en todos sus ámbitos. Empero, como caso aislado, Sporting Cristal es el mejor ejemplo sobre evidencia concreta de estrategias de marketing interno. Los dirigentes del club lanzaron el lema institucional 'La Raza Celeste' en febrero de 2018, con el que pretendían transmitir los valores del club en toda acción que realicen.

Sin embargo, las acciones de marketing interno van más allá que comunicar el lema, pues una de las principales estrategias es que parte de los trabajadores del club son ex jugadores rimenses; con esto, según el jefe de Comunicaciones, Luis Oyola, se aseguran de la transmisión de valores y experiencias hacia el resto de compañeros. "Su sola presencia genera un impacto importante [...] ex jugadores resaltan la forma en la que fueron forjando el cariño que le tienen a la institución, y qué es lo que esta representa para ellos" (como se citó en Peláez, 2016). Asimismo, se evidencia que el escudo de la institución está presente en la indumentaria de toda la fuerza laboral: "cada uno de los que trabajamos aquí somos hinchas del club, sabemos quiénes somos y hacia donde apuntamos" (Oyola, como se citó en Peláez, 2016). No obstante, aún no existe evidencia cierta de que estas estrategias estén funcionando correctamente, ya que hacen falta investigaciones que demuestren que los trabajadores también poseen una cultura orientada al hincha.

Por otro lado, en Ecuador, en general, los clubes de fútbol de primera división profesional han dejado de lado la importancia de lograr una fuerte identificación de los trabajadores con el club, por lo que no se han generado acciones que generen mayor compromiso de los empleados ni que estos compartan los valores organizacionales del club. Este descuido hacia los trabajadores se ha visto reflejado en casos concretos, pues en el 2014 y en el 2015, los trabajadores de Barcelona SC se vieron obligados a realizar paros debido a que el club no había cumplido con pagarles. "A gran parte de trabajadores del 'Ídolo' se le adeuda al menos ocho meses de salario [...] lo que dinamita el problema es la indiferencia de la directiva que ha hecho oídos sordos de sus pedidos hasta el momento" ("Hay paro de empleados en Barcelona Sporting Club", 2014). Así, se evidencia que, además de no pagarles, ningún directivo del club les informaba acerca de la situación ni se comprometía a solucionarla, por lo que los trabajadores se sentían prácticamente abandonados por el club. Si bien es cierto, en los demás clubes de Ecuador no es frecuente esta situación, tampoco hay esfuerzos por lograr que los trabajadores se sientan totalmente parte del club, inculcándoles los valores clave del club.

Respecto a las variables identificadas en el marco teórico para análisis futuros, se evidencia que, de acuerdo a lo evidenciado de este contexto, es necesario que se apliquen esas variables para conocer la interna del club, de modo que se pueda evidenciar qué tanto compromiso y lealtad existe por parte de los trabajadores con el club de fútbol del correspondiente.

En conclusión, en Perú, se están realizando esfuerzos por comprometer a los trabajadores con el club, mas estos aún son muy aislados, siendo Sporting Cristal el que más resalta; mientras que, en Ecuador, los clubes no han mostrado mucho interés en efectuar el marketing interno, por lo que han dejado de lado el compromiso de sus trabajadores. De la misma forma, se evidencia que las variables propuestas facilitarán el análisis del contexto laboral del club, de modo que se evidencie el compromiso de la fuerza laboral con el club.

4.2.3. Comunicación

En esta sección, se analizará, de acuerdo a la teoría, la gestión de la comunicación club-hincha. Cabe recordar que este es un factor clave para lograr la fidelización, pues, para lograrla, la comunicación debe ser totalmente eficaz y bidireccional, de modo que la organización fomente también espacios adecuados de *feedback* por parte de los hinchas.

Una de las más grandes deficiencias en la comunicación de los clubes peruanos y sus hinchas es el difícil acceso a información oficial del club, pues en el Perú predomina la especulación e información falsa de los ‘periódicos chichas’. Por tal razón, en Universitario se han preocupado últimamente por esta deficiencia y lanzaron, en junio de 2020, el nuevo ‘Newsletter Crema’. De acuerdo a información oficial del club, esta es una iniciativa que tiene como objetivo principal mantener siempre informado al hincha crema de las novedades del club; además será enviado vía correo electrónico a todas las personas que se suscriban gratuitamente (“Lanzamiento del Newsletter Crema”, 2020).

Por otro lado, es importante que el club sea lo más transparente posible con los hinchas, de modo que pueda comunicar efectivamente las decisiones del club para que el hincha tenga conocimiento. Esto ha venido desarrollando efectivamente Alianza Lima, pues, en los últimos años, se ha preocupado por brindar comunicados a la opinión pública cada vez que realizaban alguna acción importante. Por ejemplo, en junio de 2020, Alianza Lima comunicó que no iba a firmar la declaración jurada impuesta por la Federación Peruana de Fútbol por motivos específicos: “Al no haber llegado a un acuerdo respecto a los documentos solicitados por la FPF para la reanudación de las actividades deportivas, Alianza Lima ha decidido solventar las mencionadas pruebas [de COVID-19] con sus propios recursos” (Club Alianza Lima, 2020). Esto fortalece la confianza del hincha, pues se puede enterar de las decisiones tomadas del club.

En Ecuador, la gestión de la comunicación suele ser muy similar al caso de Perú. Es un común denominador en los clubes ecuatorianos tener siempre actualizadas sus redes sociales para que se pueda dar una interacción con el hincha de manera más cercana. De acuerdo a esto, Emelec tiene actualizada su página web a tiempo real con noticias sobre el club y, además, es el único club que posee un formulario en su página web que permite a los hinchas poder enviar mensajes al club acerca de alguna inquietud o recomendación, lo cual es sumamente importante, pues de esta manera, la comunicación no es solo club-hincha sino bidireccional.

Además de su página web, LDU posee un canal de comunicación con el hincha innovador en el ámbito futbolístico, pues han desarrollado una app para los hinchas en donde no solo hay noticias actualizadas del club, sino que también está la información en tiempo real de los partidos del club, información, videos acerca de la historia del equipo y una tienda virtual en donde se pueden comprar entradas para los partidos y productos oficiales del club.

Finalmente, se evidencia de que las variables propuestas en este factor para un análisis futuro sí aplican en este caso, pues se evidencia que los principales clubes de ambos países transmiten las comunicaciones pertinentes a través de distintos canales con frecuencia de ocurrencia variada; no obstante, se debe analizar a profundidad la variable de *feedback*, ya que su aplicación, de acuerdo a lo evidenciado es, generalmente baja.

En conclusión, tanto en Perú como en Ecuador los clubes cumplen con la multicanalidad que debe tener la comunicación con el hincha; sin embargo, más allá de la iniciativa de Emelec, no se está haciendo que la comunicación sea bidireccional. Además, se evidenció que las variables propuestas calzan con el futuro análisis del sistema de información.

4.2.4. Experiencia del cliente

En esta sección, el análisis teórico estará centrado en las maneras en las que el club conecta con el hincha, de modo que pueda generar experiencias y emociones en el mismo, lo cual es fundamental a la hora de buscar la fidelización, ya que el hincha que tenga en la mente eventos memorables de su relación con el club buscará repetir los contactos con el mismo.

Antes, los clubes peruanos utilizaban el marketing como herramienta netamente comercial; sin embargo, con el paso de los años, estos han ido apostado, poco a poco, por el desarrollo de estrategias de marketing experiencial, las cuales apuntan a que el hincha se lleve una experiencia total cada vez que acude al estadio. Estas estrategias han sido mejor desarrolladas por Alianza Lima, de modo que, en una entrevista con Benjamín Romero, ex gerente de Marketing y Comercial, se mencionó que se implementaron diversas acciones de marketing para mejorar la experiencia del hincha, siendo el programa 'Fan Experience' el que más destacó (Vásquez, 2019).

Continuó mencionando Romero en la entrevista: “El fútbol hoy en día no solo son los 90 minutos [...] alrededor de esto debe vivirse una fiesta total. Este es el compromiso que tenemos con nuestra hinchada, queremos darles lo mejor a ellos; entonces ¿por qué no antes y durante de un partido tener otro tipo de actividades?” (Vásquez, 2019). El programa incluía diversas actividades para cada tribuna: *Family Fest* con comida y juegos (tribuna Norte), música en vivo con un cantante de música criolla (tribuna Sur), mini museo acompañado de cajoneros y bailarines (tribuna Oriente), y un *Fan Fest* (tribuna Occidente).

Asimismo, es común que todos los equipos hagan, al inicio de cada temporada, la presentación oficial del plantel y cuerpo técnico. En esta presentación también se juega el primer partido de la temporada contra un equipo invitado y los clubes grandes hacen, además, shows, se lanzan fuegos artificiales y traen a artistas famosos para darle al hincha una experiencia única. Es así que Alianza Lima, Universitario de Deportes y Sporting Cristal tienen cada año la ‘Noche Blanquiazul’, la ‘Noche Crema’ y la ‘Noche de la Raza Celeste’ respectivamente.

Por otro lado, en Ecuador, al igual que en Perú, los principales clubes de fútbol también les dan una experiencia única a sus hinchas cada temporada con la presentación oficial del equipo; sin embargo, hay equipos que magnifican aún más su presentación, como es el caso de Barcelona SC, pues, a través de su ‘Noche Amarilla’, plantea generar recuerdos imborrables en sus hinchas. Por tal razón, es común ver que jugadores de la élite mundial, como Pirlo o Kaká, se pongan la camiseta del club por la noche de presentación del equipo. Con esto, se logró que los hinchas consideren la Noche Amarilla 2016, noche en la que trajeron a Ronaldinho, como la mejor presentación de un equipo ecuatoriano, creando un vínculo único con su club.

Otro aspecto muy destacable que es aplicado por los tres clubes más grandes de Ecuador (Barcelona, Emelec y LDU) es la inclusión de un hincha al primer equipo por una sola noche, con lo que el ganador del sorteo pueda entrenar y hasta disputar unos minutos del encuentro oficial. Es tan popular esta estrategia que hasta la FIFA destacó la iniciativa; de acuerdo a esta institución, esta estrategia se realiza en conjunto con los principales sponsors, lanzando el sorteo por redes sociales. Tiempo después, sale un ganador por equipo, el cual podrá convivir con el primer equipo del club el cual es hincha: una experiencia soñada que queda grabada en la mente del suertudo ganador (“A taste of a dream for Ecuadorian trio”, 2019).

Finalmente, de acuerdo a este análisis contextual, se evidencia que las variables propuestas para este factor sí aplican al sujeto de estudio, pero se debe tomar en cuenta ciertas precisiones. De acuerdo a la perspectiva del club, *la interacción con el cliente* se tomaría como el contacto general del club con el hincha y no solo el del momento en el que el hincha compra algún producto oficial. De la misma forma, desde la perspectiva del hincha, la *gestión de quejas* se

tomaría en cuenta tanto cuando el hincha va al estadio como cuando realiza una compra directa al club.

En resumen, los clubes de Perú y Ecuador han ido adoptando nuevas perspectivas de marketing en sus estrategias, de modo que estas estén enfocadas en mejorar la experiencia del hincha para que este quiera volver. Esto se da porque los principales clubes han entendido el importante papel que cumple el hincha en el desarrollo de los clubes, por lo que se está aplicando eficazmente el pétalo de la experiencia del cliente. Asimismo, que las variables propuestas, luego de entender las premisas previas, sí aplican al sujeto de estudio.

4.2.5. Incentivos y privilegios

En este último pétalo, se procederá a analizar teóricamente la manera en la que los clubes reconocen la fidelidad de los hinchas, ya sea por medio de recompensas físicas o privilegios a un plazo determinado.

En Perú, no existen muchos incentivos que apelen a la fidelidad de los hinchas; por esta razón, cuando sale un programa de fidelización orientado al hincha, generalmente genera mucha expectativa, como el caso de ‘Nación Crema’. Este programa permitirá que el hincha ‘crema’ pueda ingresar a una plataforma virtual en la que se podrán comprar entradas y acceder a la ‘Tienda Crema’, en la que se brindarán descuentos en los boletos, productos oficiales y en establecimientos de los auspiciadores (“Universitario lanza ‘Nación Crema’ con la primera tienda online de un club peruano”, 2018). De la misma forma, en 2015, Alianza Lima, a través de su página oficial de Facebook, dio a conocer su nuevo programa ‘Club Blanquiazul’. Este ofrece exclusivos beneficios en entradas, camisetas y establecimientos solo identificándose con el carné del club (Club Blanquiazul, 2020). Sin embargo, a pesar de que las dos iniciativas son prometedoras, no han tenido la acogida esperada. Esto se debe a que estos programas aún no son del todo didácticos y los beneficios no terminan de convencer al hincha peruano, por lo que prefieren apoyar al club por otros medios y no afiliándose a los mismos.

En Ecuador, se le está dando mucha importancia a los incentivos y la retribución del club hacia el hincha para lograr que este mantenga su fidelidad. En LDU lanzaron, hace ya algunos años, la Tarjeta Liguista, la cual permite reservar un asiento para todos los partidos que juegue el club en la temporada, tanto para los torneos locales, como para los internacionales. Además, con estas tarjetas se accede al Club de Beneficios, en el que se ofrecen múltiples beneficios atractivos al hincha (Pante, 2016, p. 50). Similar es la situación en Barcelona SC, ya que cuenta con distintos planes de socios a distintos precios. Con estos planes, el club premia la fidelidad del hincha con constantes sorteos de camisetas y demás productos oficiales del club, y con importantes

descuentos en restaurantes, centros de entretenimiento, y hasta una membresía gratuita de 3 meses en un gimnasio para todo aquel hincha que haya adquirido uno de estos planes.

Finalmente, de acuerdo a las variables propuestas para futuras investigaciones empíricas, se evidencia que las mismas facilitan el análisis de la relevancia y calidad de los incentivos, siendo todas aplicables al sujeto de estudio; sin embargo, se debe tener en cuenta que estas se deben analizar desde la perspectiva del hincha, ya que son estos los que deben valorar los incentivos ofrecidos.

Con esto, se puede observar que en Perú y, aún más, en Ecuador, los principales clubes de fútbol de primera división profesional sí están ejecutando programas para recompensar la fidelidad de los hinchas y, de esta manera, incentivar a que más hinchas se vuelvan más activos con el club. Asimismo, la respuesta a estos programas será positiva siempre y cuando los beneficios sean justos y atractivos para el hincha, tal como sucede en Ecuador y no tanto en Perú. De acuerdo a las variables propuestas, se evidencia que ayudan al análisis de este punto.

En conclusión, tras el análisis teórico del contexto actual del sujeto de estudio a partir del modelo del Trébol de la Fidelización, se puede entender que las iniciativas de fidelización de los principales clubes de fútbol de la primera división profesional de Perú y Ecuador están aún en desarrollo, pues la aplicación del marketing relacional para conseguirla aún es muy básica, teniendo como los factores más débiles el de la información, debido a la poca aplicación de tecnología para recolectar información del hincha, y el de los incentivos y privilegios, dado que estos, sobre todo en Perú, no son lo suficientemente atractivos para el hincha. Asimismo, se comprobó que las variables para cada factor del modelo elegidas y descritas en el marco teórico, aplican para medir la situación en el sujeto de estudio de esta investigación.

CONCLUSIONES

El objetivo general de esta investigación fue construir un marco analítico teórico para comprender la relación del marketing relacional y la fidelización de los hinchas en los principales clubes de fútbol de la primera división profesional de Perú y Ecuador en la actualidad. Así, se realizó la construcción del marco en referencia a través del análisis del marketing relacional, la fidelización de hinchas y cómo se relacionan estos conceptos. En ese sentido, se concluyó que la relación teórica de ambas sucede a partir de la identificación de factores de un modelo de marketing relacional, por lo que para esta investigación se tomó el modelo del Trébol de la Fidelización. Finalmente, se menciona que sobre la base de este marco analítico general es posible plantear algunas conclusiones específicas.

Respecto al marco teórico, es posible plantear tres conclusiones específicas. El primer objetivo teórico de esta investigación planteaba definir el marketing relacional, sus aspectos clave y su inmersión en el fútbol. A partir de esto, se halló que el marketing relacional es el enfoque más utilizado del marketing, dado que lo que las empresas buscan actualmente es generar relaciones de largo plazo y mutuo beneficio con sus clientes. De igual manera, se encontró que, en el fútbol, ya no es suficiente que los clubes apliquen el marketing tradicional, pues, para poder orientarse al hincha, es indispensable la aplicación del marketing relacional.

El segundo objetivo teórico pretendía exponer los principales conceptos y beneficios de la fidelización de hinchas. Por tal razón, se halló que el hincha es una persona que se siente identificada y parte de una comunidad, por lo que es muy poco probable que cambie de equipo a lo largo de su vida. Se entendió, entonces, que este concepto debe ser aprovechado por los clubes de fútbol, con el fin de que se apunte a la identificación total del hincha con el club y se construya una fidelidad total, tanto en apoyo social como económico.

El tercer objetivo teórico buscaba explicar la relación del marketing relacional y la fidelización de los hinchas, identificando sus principales factores teóricos. Por lo tanto, se llegó a la conclusión de que El Trébol de la Fidelización es el que mejor aplica para el análisis del sujeto de estudio, pues presenta factores teóricos consistentes que permiten un análisis organizacional completo. El primer pétalo de *información* se consideró pertinente para el estudio, ya que en el mundo del fútbol es necesario que los clubes conozcan verdaderamente quiénes son sus hinchas. El segundo pétalo de *marketing interno* se consideró pertinente porque, en los clubes de fútbol, es crucial que todos los trabajadores se sientan identificados con los valores del mismo para transmitirlos al hincha. El tercer pétalo de *comunicación* fue considerado importante, pues es necesario que el club pueda gestionar la información brindada al hincha de acuerdo a la multicanalidad y bidireccionalidad. El cuarto pétalo de *experiencia del cliente* también se

consideró pertinente porque es relevante que el club de fútbol busque generar una experiencia única en el hincha para que regrese. El quinto pétalo de *incentivos y privilegios* también se consideró importante, pues los clubes deben conseguir que sus hinchas se sientan reconocidos por su fidelidad. Finalmente, se propusieron variables para análisis futuros, las cuales fueron basadas en investigaciones anteriores en las que se aplicaba el modelo de Alcaide.

En lo que respecta al marco contextual, es posible plantear cuatro conclusiones específicas. El primer objetivo contextual planteaba describir las principales dinámicas globales del sector del fútbol en la actualidad. Por un lado, comenzando con los factores externos del sector del fútbol, se halló que existen empresas no deportivas que apuestan por expandir el mercado del fútbol; asimismo, se encontró que el fútbol se ha convertido en una manera de relación e integración entre la sociedad. Por otro lado, respecto a los factores que influyen directamente en los clubes de fútbol, se halló que los clubes son vistos como empresas, primando el interés económico sobre los valores deportivos y que, además, vienen implementando diversos métodos tecnológicos para mejorar tanto el rendimiento de los jugadores como la interacción con los hinchas.

El segundo objetivo contextual proponía exponer el contexto actual del marketing relacional y la fidelización de hinchas en las principales ligas de fútbol del mundo. Respecto a la relación que estos clubes mantienen con sus hinchas, se halló que los clubes de fútbol de élite le dan mucha importancia a esta, debido a que emplean diversas técnicas para lograr fortalecer estas relaciones y, además, atraer más hinchas. Posteriormente, respecto a las aplicaciones de marketing en este contexto, se encontró que estos clubes plantean sus estrategias de marketing bajo un enfoque relacional; es decir, que visualizan al hincha como activo importante del club.

El tercer objetivo contextual pretendía conocer el contexto actual del marketing relacional y la fidelización de hinchas en los clubes de fútbol latinoamericanos. De acuerdo a la relación que estos clubes mantienen con sus hinchas, se descubrió que, en Latinoamérica, salvo casos aislados, aún no está muy arraigada la importancia de la fidelización de los hinchas, ni cómo utilizar el marketing relacional para lograrlo. Asimismo, en lo concerniente a las aplicaciones de marketing en este contexto, se halló que, para la mayoría de clubes latinoamericanos, las estrategias de marketing están dirigidas a conseguir nuevos patrocinadores, por lo que se descuida la orientación al hincha.

Por último, el cuarto objetivo contextual buscaba conocer la situación actual del modelo del Trébol de la Fidelización en los principales clubes de fútbol de Perú y Ecuador. Respecto al pétalo de *información*, se halló que, tanto en Perú como en Ecuador, no se le está dando la importancia debida a la recolección de la información de los hinchas ni a los beneficios que

conlleva el tener un sistema de información eficiente. Asimismo, respecto al pétalo de *marketing interno*, se halló que aún no existe evidencia de estrategias actuales de marketing interno que sean efectivas. En adición, respecto al pétalo de *comunicación*, se halló que los principales clubes de ambos países cumplen con la multicanalidad de la comunicación; sin embargo, no se están implementando canales en los que el hincha pueda brindar retroalimentación al club, lo cual impide que la comunicación sea bidireccional. Además, respecto al pétalo de *experiencia del cliente*, se halló que, los clubes de ambos países ya se están enfocando en estrategias de marketing con un enfoque experiencial, de modo que se evidencia que han entendido el rol importante del hincha en el club. Por último, respecto al pétalo de *incentivos y privilegios*, se halló que, en ambos países, los principales clubes sí están teniendo iniciativas para lanzar programas de incentivos que permitan consolidar la fidelización de los hinchas, pero, en Perú, estos programas no están teniendo la respuesta adecuada. En último lugar, se evidenció que las variables propuestas, bajo ciertas consideraciones, sí aplican al sujeto de estudio.

Finalmente, con base en la revisión de la literatura teórica y la información contextual, a continuación, se plantea una hipótesis general a ser testeada en futuros estudios sistemáticos en el sector: las variables de los cinco pétalos del trébol de la fidelización son las más determinantes a la hora de analizar la relación entre el marketing relacional y la fidelización de los hinchas de los principales clubes de fútbol de primera división profesional de Perú.

Esta hipótesis se fundamenta en lo siguiente. El pétalo de la *información* le permite al club conocer mejor al hincha y saber su comportamiento de compra. Asimismo, el pétalo del *marketing interno* analiza la manera en la que los trabajadores se identifican con el club, de modo que estos puedan transmitir los valores del club. Luego, el pétalo de *comunicación* analiza los canales de comunicación del club para llegar al hincha rápidamente, pero también se debe obtener retroalimentación del mismo. Posteriormente, el pétalo de *experiencia del cliente* analiza las estrategias utilizadas para mejorar la experiencia del hincha cada vez que recurre al estadio. En último lugar, el pétalo de *incentivos y privilegios* analiza los incentivos del club, de modo que se puedan lanzar programas de fidelización atractivos, premiando la fidelidad del hincha. Finalmente, se han evidenciado casos empíricos actuales de los clubes que emplean estrategias de marketing relacional para fidelizar a sus hinchas, por lo que, sin saberlo, emplean estrategias basadas en el modelo de Alcaide.

Para concluir, de acuerdo al marco analítico presentado anteriormente, se proponen las siguientes investigaciones futuras: explicar el impacto del marketing relacional o marketing deportivo en la fidelización de hinchas de los clubes de fútbol; implementar un plan de marketing deportivo o relacional para elevar los niveles de fidelidad de los hinchas de los clubes de fútbol;

y/o analizar la relación del marketing deportivo o relacional y la fidelización de los hinchas de los clubes de fútbol, de la que se destaquen variables que faciliten el análisis.



REFERENCIAS

- Agüero, L. (2014). *Estrategia de fidelización de clientes*. Recuperado de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4474/%255B2%255D%2520Ag%25C3%25BCero%2520Cobo%2520L.pdf?sequence=1>
- Albuja, J. (2012). *Plan de fidelización y captación de nuevos socios para un equipo de fútbol profesional ecuatoriano. Caso: Club Deportivo El Nacional* (Tesis de licenciatura. Universidad Internacional SEK. Quito, Ecuador). Recuperada de <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/858/1/Tesis%20Javier%20Albuja.pdf>
- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de clientes* (2a ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Alianza Lima: se reveló cuánto dinero ingresó al club (22 de abril de 2019). *Fútbol Peruano*. Recuperado de <https://www.futbolperuano.com/descentralizado/noticias/alianza-lima-se-revelo-cuanto-dinero-ingreso-al-club-226293>
- Alvarez, O. (2016). *Diseño de un modelo de gestión de marketing deportivo para fidelizar a las futuras generaciones del 'Centro Deportivo Olmedo' de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo* (Tesis de licenciatura. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba, Ecuador). Recuperada de <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/6467/1/42T00387.pdf>
- Arias, G., García, J., & Zamalloa, C. (octubre, 1999). Marketing deportivo. *Contratexto* (012), 259-270. Recuperado de <https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/contratexto/article/view/859/818>
- A taste of a dream for Ecuadorian trio (27 de febrero de 2019). *Fédération Internationale de Football Association*. Recuperado de https://www.fifa.com/news/a-taste-of-a-dream-for-ecuadorian-trio?_branch_match_id=805921138190845228#emelec-s-fan-daniel-nieto-x5482
- Bachiller, D. (2013). *Marketing deportivo, una herramienta útil o interesada por los dirigentes de fútbol*. Granada. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10522/BachillerDiazDianaMilena2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barcelona dejaría de ser un equipo para convertirse en una sociedad anónima (04 de septiembre de 2019). *Hincha Amarillo*. Recuperado de <https://hinchaamarillo.com/2019/09/04/noticias/barcelona-dejaria-de-ser-un-equipo-para-convertirse-en-sociedad-anonima/>
- Barcelona Sporting Club se ajustará a la disminución de su presupuesto (19 de diciembre de 2019). *El Comercio*. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/deportes/futbol-barcelona-ajustes-disminucion-presupuesto.html>
- Beatriz, L., & Pérez, A. (2018). *El Marketing Relacional en la fidelización de clientes en el negocio de post venta de una empresa del rubro automotriz. Caso: DERCO* (Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperada de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12491/BEATRIZ_P

EREZ_EL_MARKETING_RELACIONAL_EN_LA_FIDELIZACION_DE_CLIENTE
S_EN_EL_NEGOCIO_POST_VENTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Bernal, A. (2013). *Fidelización de clientes en organizaciones deportivas: calidad, valor percibido y satisfacción como factores determinantes* (Tesis doctoral. Universidad de Sevilla. Sevilla, España) Recuperada de <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/53492/2014berna fidel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Canelo, P. (20 de septiembre de 2019). Sporting Cristal: Conoce a Innova Sports, el nuevo dueño del club celeste. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/deporte-total/futbol-peruano/sporting-cristal-vendido-innova-sport-nuevo-dueno-club-celeste-futbol-peruano-noticia-ecpm-677634-noticia/>
- Carrillo, M. (2013). *Marketing Deportivo: Estrategias de marketing de dos equipos quiteños de fútbol y su impacto sobre el comportamiento de compra de sus hinchas* (Tesis de licenciatura. Universidad San Francisco de Quito. Quito, Ecuador). Recuperada de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/3016>
- Casado, A., & Sellers, R. (2010). Introducción al marketing [PPT].
- Casamichana, D. (junio, 2013). La tecnología gps aplicada a la evaluación del entrenamiento y la competición en fútbol. *Apunts Educación Física y Deportes 2(112)*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/5516/551656909011.pdf>
- Cerrón, C., Cervantes, V., & Chávez, X. (2018). *Estudio de la relación entre la reputación corporativa de un banco peruano, la satisfacción y la fidelización del cliente: Estudio del caso BBVA Continental* (Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperada de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13218/CERR%C3%93N_BAQUERIZO_CERVANTES_CAHUA_CH%C3%81VEZ_MALDONADO.pdf?sequence=1
- Chacán, A. (2018). *Marketing deportivo para la fidelización de clientes caso: Club Social Deportivo Macará* (Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica de Ecuador. Ambato, Ecuador). Recuperada de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2427/1/76705.pdf>
- Club Alianza Lima [@ClubALoficial]. (23 de junio de 2020). *Comunicado a la opinión pública 06-2020*. [Imagen adjunta][Tweet]. Twitter. Recuperado de https://twitter.com/ClubALoficial/status/1275610913295474692?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1275610913295474692%7Ctwgr%5E&ref_url=https%3A%2F%2Fcaretas.pe%2Fdeportes%2Falianza-lima-comprara-sus-propias-pruebas-moleculares-ante-desacuerdo-con-la-fpf-sobre-documentos%2F
- Club Atlético Peñarol (2020). *Anuarios 2010-2018*. Recuperado de <https://www.xn--pearol-xwa.org/El-club/Marketing-uc1347>
- Club Blanquiazul (2020). *Portal oficial*.
- Club Universitario de Deportes (06 de mayo de 2020). Comunicado de prensa 10-2020. Recuperado de <https://universitario.pe/noticias/comunicados/comunicado-10-2020>

- Cobo, F., & González, L. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense* (40), 543-568. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2267957.pdf>
- Condemarín, P., Córdova, F., & Fernández, G. (2017). *Análisis de la gestión del patrocinio deportivo en el sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife Perú* (Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperada de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/11878/Trabajo%20de%20Titulación%20-%20Condemar%C3%ADn-Córdova-Fernández_reducido.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Córdoba, J. (junio, 2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado* 5(1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420457002.pdf>
- Deloitte (2020). *Deloitte Football Money League*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>
- El Barça es reconocido como el mejor club de fútbol ‘online’ en China con el premio Red Card 2020 (16 de enero de 2020). *FC Barcelona*. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/noticias/1573193/el-barca-es-reconocido-como-el-mejor-club-de-futbol-online-en-china-con-el-premio-red-card-2020>
- El Betis, un ejemplo de Marketing más allá del terreno de juego (07 de febrero de 2019). *ReasonWhy*. Recuperado de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/marketing-real-betis-balompie-la-liga-futbol>
- Estas son las 25 hinchadas más grandes de Suramérica, cuatro colombianos incluidos (26 de abril de 2016). *HSB Noticias*. Recuperado de <https://hsbnoticias.com/noticias/deportes/f%C3%BAAtbol/estas-son-las-25-hinchadas-mas-grandes-de-suramerica-cuatro-203879>
- FC Barcelona (2017). Objetivos y proyectos del plan estratégico 2015-2021. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/organizacion-y-plan-estrategico/comisiones-y-organos/plan-estrategico-2015-21>
- Flores, S. (2014). *Fútbol y manipulación social*. Recuperado de <https://www.cafyd.com/HistDeporte/htm/pdf/2-13.pdf>
- García, C. (septiembre, 2011). Real Madrid Football Club: Applying a Relationship-Management Model to a Sport Organization in Spain. *International Journal of Sport Communication* 4(3), 284-299. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/282385660_Real_Madrid_Football_Club_Applying_a_Relationship-Management_Model_to_a_Sport_Organization_in_Spain
- Gaspar, M., Morais, D., Junior, A., & Debia, C. (marzo, 2014). Marketing esportivo: Um estudo das acoes praticadas por grandes clubes de futebol do Brasil. *Podium sport, leisure and tourist review* 3(1), 12-28. Recuperado de <http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgeporte/article/viewFile/67/pdf>
- Gómez, S., & Opazo, M. (2007). Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite. *IESE Business School (N.º D705)*. Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0705.pdf>

- Gremler, D., & Brown, S. (1998). Worth beyond revenue: The full value of a loyal customer. Scheuing, E., Brown, S., Edvardsson, B., & Johnston, R. (Eds.), *Pursuing service excellence: Practices and insights* (pp. 119-128). University of Idaho. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Dwayne_Gremler/publication/265928524_WORTH_BEYOND_REVENUE_THE_FULL_VALUE_OF_A_LOYAL_CUSTOMER/links/54abfdd70cf2bce6aa1dd740/WORTH-BEYOND-REVENUE-THE-FULL-VALUE-OF-A-LOYAL-CUSTOMER.pdf
- Grubel, P., & Castillo, A. (2008). *Guía de estrategias y tácticas para fidelizar a instituciones futbolísticas con su hinchada. Caso de estudio: Barcelona Sporting Club* (Tesis de licenciatura. Universidad de las Américas. Quito, Ecuador). Recuperada de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/9744>
- Gutierrez, N. (2008). *Marketing deportivo* (Tesis de licenciatura. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia). Recuperada de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/833/79717184.pdf?sequence=1>
- Hay paro de empleados en Barcelona Sporting Club. (28 de mayo de 2014). *La República Ecuador*. Recuperado de <https://www.larepublica.ec/blog/deportes/2014/05/28/paro-empleados-barcelona-s-c/>
- Hernandez, G. y Hernandez, H. (2014). Elaboración de un plan de marketing para el incremento de la cartera de clientes de la empresa PC Link S.A.C (Tesis de licenciatura. Universidad Señor de Sipán. Chiclayo, Perú). Recuperada de <https://core.ac.uk/download/pdf/270317994.pdf>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11a ed) [versión DX Reader]. Pearson. Recuperado de <https://elevaciondigital.pe/wp-content/uploads/2020/04/kot-mtk.pdf>
- Lanzamiento del 'Newsletter Crema' (26 de junio de 2020). *Club Universitario de Deportes*. Recuperado de <https://universitario.pe/noticias/comunicaciones/lanzamiento-del-newsletter-crema>
- Los más populares de Sudamérica (01 de marzo de 2019). *Radio Múnera Digital*. Recuperado de <https://radiomunera.com/los-mas-populares-de-sudamerica/>
- Magni, S. (2018). *Infonegocios*. "Pablo Nieto, gerente de Comercialización y Marketing de Peñarol". Recuperado de <https://infonegocios.biz/infopublicidad-by-campiglia/pablo-nieto-gerente-de-comercializacion-y-marketing-de-penarol>
- Maldonado, R., Ruiz, M., & Zegarra, E. (2019). *Propuesta de mejora para una pequeña empresa enfocada en las estrategias de fidelización a través del marketing relacional: caso de estudio Frenos & Embragues Lazo Zegar SAC* (Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperada de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15612/MALDONADO_PACHECO_RUIZ_ESTUPI%c3%91AN_ZEGARRA_LAZO.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Más de la mitad del planeta disfrutó de un Mundial incomparable en 2018 (21 de diciembre de 2018). *Fédération Internationale de Football Association*. Recuperado de

<https://es.fifa.com/worldcup/news/mas-de-la-mitad-del-planeta-disfruto-de-un-mundial-incomparable-en-2018>

- Medina, N. (2016). *Marketing relacional aplicando estrategias de fidelización para los hinchas de los equipos de fútbol profesional serie "B" de la Provincia de Tungurahua* (Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito, Ecuador). Recuperada de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1725>
- Mesén, V. (noviembre, 2011). Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable. *Tec Empresarial* 5(3). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3782851.pdf>
- Miller, R, Murillo, C & Seitz, O. (2012). *El fútbol como negocio: una introducción a la gestión deportiva en Europa y Brasil* (1a ed.). Lima: Universidad del Pacífico. Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1424/MillerRory2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Monferrer, D. (2013). Fundamentos de marketing (1a ed) [version DX Reader]. Universitat Jaume I. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58(3), 20-38.
- Nogales, J. (2006). Estrategias de marketing en clubes deportivos. *Revista de Ciencias del Deporte* 2(3). Recuperado de <http://www.e-balonmano.com/ojs/index.php/revista/article/view/11/9>
- Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing* 63(4). Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/c060/2394ef947a642a13e046cc59b4ae4e33a82b.pdf>
- Pante, O. (2016). *Análisis de la recepción de la marca L.D.U. (Club Liga Deportiva Universitaria) en aficionadas al fútbol que asisten regularmente al estadio "Casa Blanca"* (Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica de Ecuador. Quito, Ecuador). Recuperada de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12489/AN%c3%81LISIS%20DE%20LA%20RECEPCI%c3%93N%20DE%20LA%20MARCA%20L.D.U.%20%28CLUB%20LIGA%20DEPORTIVA%20UNIVERSITARIA%29%20EN%20AFICIONADOS%20AL%20F%c3%9aTBOL%20QUE%20ASISTEN%20REGULARMENTE%20AL%20ESTADIO%20CASA%20BLANCA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Patiño, M. y Botero, P. (2016). El marketing deportivo en el ámbito futbolístico. Recuperado de <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1602/Maria%20Camila%20Patino%20Uribe.pdf?sequence=1>
- Peláez, P. (2016). *Análisis en los procesos en la comunicación corporativa de los clubes profesionales de Lima: Estudio exploratorio* (Tesis de licenciatura. Universidad de Lima. Lima, Perú). Recuperada de <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/3116>
- Pluri Consultoria (2019). *Gigantes das Americas 2019*. Recuperado de <https://www.pluriconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2019/11/Gigantes-das-Am%c3%9aricas-2019.pdf>
- Racing Club (2020). Racing Club. Recuperado de

<https://www.racingclub.com.ar/areas/marketing/#>

- Reichheld, F. y Sasser, W. (1990). Zero defections: Quality comes to services.USA. *Harvard business review*, 68(5), 103-109. Recuperado de http://matlesioux.free.fr/Cours/HKU/Courses/CSIS0404/Lecture%201/Module1_3_Zero_Defections_-_Quality_Comes_to_Services.pdf
- Rios, A. y Rodríguez, A. (2018). *Propuesta de estrategia de fidelización a través del marketing relacional para una pequeña empresa del sector metalmecánico: caso de estudio Intema S.A.C.* (Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperada de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13246/RIOS_RODR%C3%8DQUEZ_PROPUESTA_DE ESTRATEGIA_DE FIDELIZACION_A TRAVES_DEL_MARKETING_RELACIONAL_PARA_UNA_PEQUE%C3%91A_EMPRESA_DEL_SECTOR_METALMECANICO.pdf?sequence=1
- Rivera, J. (2016). *Marketing relacional*. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Rojas, N. (2013). *Marketing deportivo, posicionamiento de marca, y creación de valor mediante campañas publicitarias en el ámbito futbolístico. Caso Real Madrid* (Tesis de licenciatura. Universidad Autónoma de Occidente. Cali, Colombia). Recuperada de <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5677/1/T03705.pdf>
- Sánchez, L. (2019). *Marketing relacional*. Recuperado de <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/5698/Monograf%C3%ADa%20de%20Investigaci%C3%B3n%20Marketing%20Relacional.pdf?sequence=3&i&Alloen>
- Serrano, D. (2015). *El marketing en el fútbol ecuatoriano. Caso comparativo: Liga Deportiva Universitaria de Quito y Club Deportivo Independiente del Valle (2008-2014)* (Tesis de licenciatura. Universidad de las Américas. Quito, Ecuador). Recuperada de <http://dspace.udla.edu.ec/jspui/bitstream/33000/7201/1/UDLA-EC-TPE-2015-15.pdf>
- Tenecela, D. (2015). *Marketing Deportivo y la fidelización de los clientes del Club Social Deportivo Macará en la ciudad de Ambato provincia Tungurahua* (Tesis de licenciatura. Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador). Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/12222/1/321%20MKT.pdf>
- Trujillo, P. (s.f). *El marketing y el fútbol*. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/8754/1/AC-M-ESPE-047974.pdf>
- Universitario lanza 'Nación Crema' con la primera tienda online de un club peruano (04 de diciembre de 2018). *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/deportes/universitario-deportes-club-lanza-nacion-crema-primera-tienda-online-institucion-peruana-444492-noticia/>
- Vásquez, A. (2019). *Mercado Negro TV*. "El secreto de Alianza Lima para llenar 'Matute'". Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/mercado-negro-tv/marketing-el-secreto-de-alianza-lima-para-llenar-matute/>
- Véjar, R. (2013). *Estudio de modelos de marketing teóricos de clubes internacionales e investigación de campo para la formulación de nuevas prácticas de marketing para*

clubes de fútbol de la provincia de Pichincha (Tesis de licenciatura. Universidad de los Hemisferios. Quito, Ecuador). Recuperada de <http://dspace.uhemisferios.edu.ec:8080/jspui/bitstream/123456789/30/1/Proyecto%20de%20Fin%20de%20Carrera%20final%2c%20Ra%c3%bal%20V%c3%a9jar%20FINA.pdf>

Vértiz, R. (2019). *El marketing relacional y la fidelización de las medianas empresas, clientes de Scotiabank en la ciudad de Lima-Perú* (Tesis de licenciatura. Universidad de Lima. Lima, Perú). Recuperada de http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/9946/V%3%A9rtiz_Telenta_Roberto_Emanuel.pdf?sequence=1

We Are Social (2020). Digital in 2020: Global Digital Overview [PPT]. Recuperado de <https://wearesocial.com/digital-2020>

Yupanqui, J. (2019). *La República*. “La apuesta de Universitario para volver a conectar con sus hinchas”. Recuperado de <https://larepublica.pe/deportes/1435783-universitario-deportes-gerente-marketing-u-indico-recuperar-sitial-universitario-futbol-peruano-liga-1/>

Zambaglione, D. (2008). Sobre las identidades: ¿Qué es una “hinchada”? *Educación física y ciencia* (10), 101-111. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4399/439942652007.pdf>

Zapater, A., Cuervo, S., Meza, J., Vargas, M., Velásquez, B. & Zúñiga, M. (2011). *Valor de marca en el fútbol profesional* (1a ed.). Lima: Universidad ESAN. Recuperado de https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/07/14/marketing_de_futbol_con_sello.pdf

ANEXO A: Satisfacción de necesidades en el marketing

Figura A1: Satisfacción de necesidades en el marketing



Fuente: Introducción al marketing (Casado & Sellers, 2010, p. 5)

ANEXO B: Diferencias entre marketing transaccional y relacional

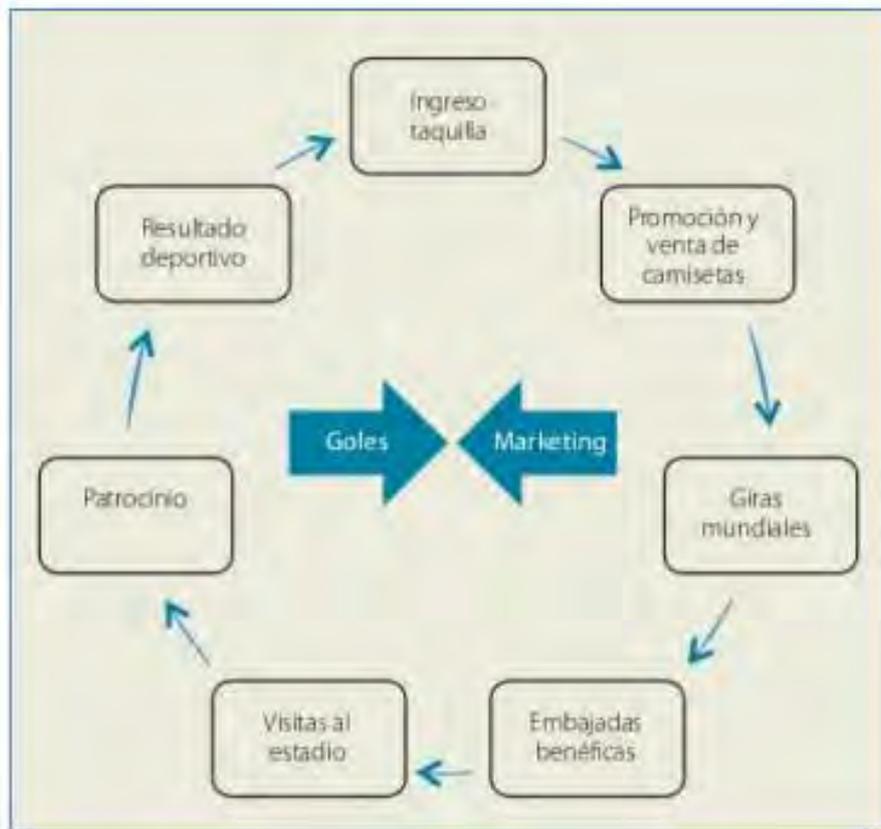
Tabla B1: Diferencias entre marketing transaccional y relacional

Criterio	Marketing transaccional	Marketing relacional
Relación con el cliente	Corto plazo	Largo plazo
Comunicación	Masiva	Personalizada
Orientación	Producto	Cliente
Contacto con el cliente	Escaso	Directo
Desarrollo	Por departamento	En toda la organización
Nivel de satisfacción	Clientes satisfechos con una compra	Clientes satisfechos con la relación
Objetivo	Conseguir clientes nuevos que generen transacciones únicas	Fidelizar clientes actuales a través de acciones de valor y satisfacción
Concepción de la calidad	Técnica, centrada en el servicio básico y las operaciones	Funcional, con una relación amplia de la relación en su totalidad y de las transacciones que la componen

Fuente: Adaptado de Vértiz (2019)

ANEXO C: Modelo de marketing deportivo en el fútbol

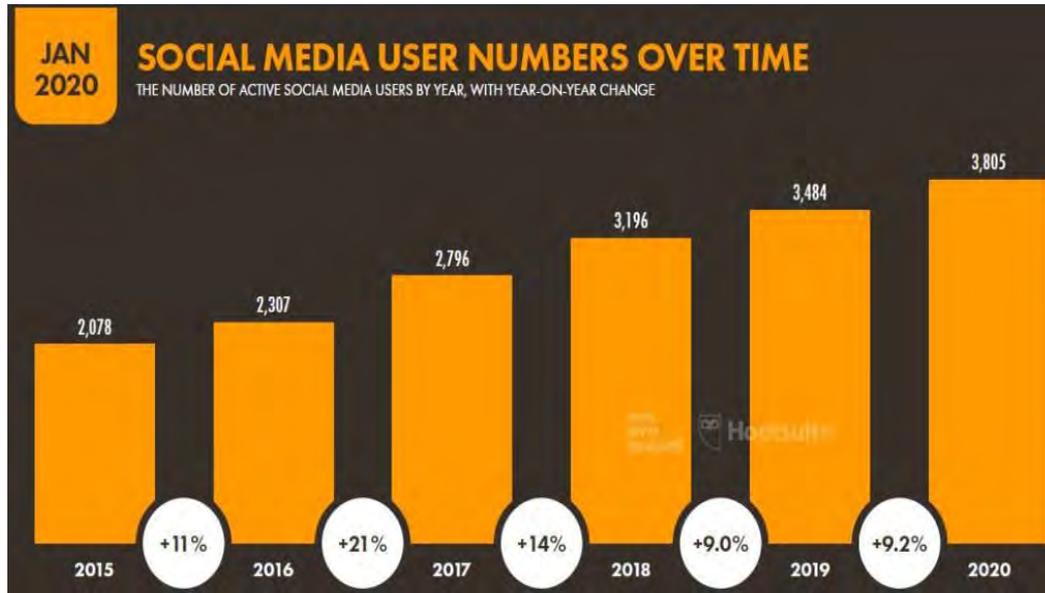
Figura C1: Modelo de marketing deportivo en el fútbol



Fuente: Carrillo (2013)

ANEXO D: Usuarios activos de redes sociales en los últimos 5 años

Figura D1: Usuarios activos de redes sociales en los últimos 5 años



Fuente: We Are Social (2020)

ANEXO E: Top 10 clubes de fútbol con más ingresos anuales 2019 (en millones de euros)

Tabla E1: Top 10 clubes de fútbol con más ingresos anuales 2019 (en millones de euros)

Clubes	Liga correspondiente	Marketing y Comercial	Entradas (partidos)	Derechos de transmisión	Total
FC Barcelona	La Liga Santander (España)	384	159	298	841
Real Madrid	La Liga Santander (España)	355	145	258	758
Manchester United	Premier League (Inglaterra)	317	121	274	712
Bayern Munich	Bundesliga (Alemania)	357	92	211	660
Paris Saint-Germain	Ligue 1 (Francia)	363	116	157	636
Manchester City	Premier League (Inglaterra)	261	62	287	610
Liverpool	Premier League (Inglaterra)	211	95	299	605
Tottenham Hotspur	Premier League (Inglaterra)	152	93	277	522
Chelsea	Premier League (Inglaterra)	210	76	227	513
Juventus	Serie A (Italia)	186	66	208	460

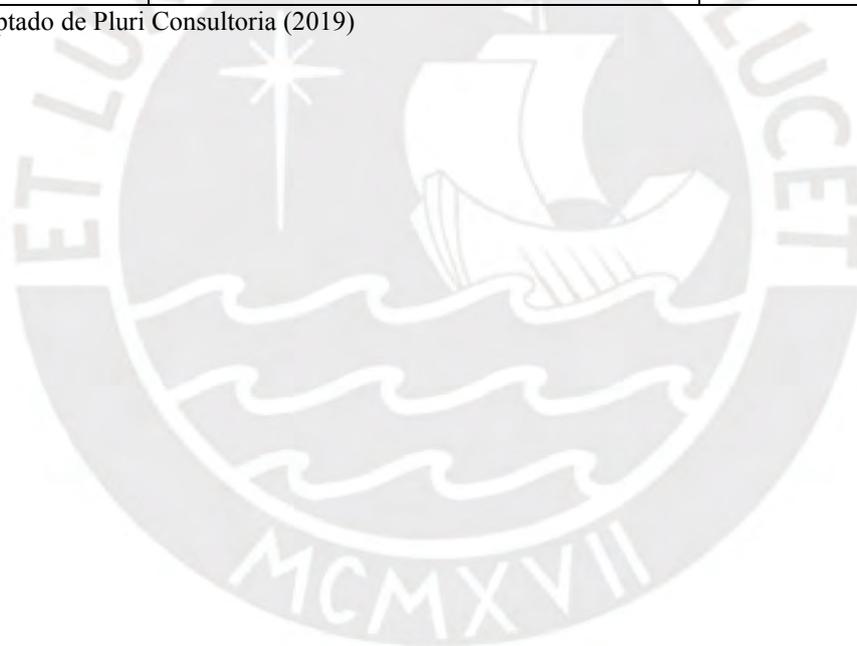
Fuente: Adaptado de Deloitte Football Money League (2020)

ANEXO F: Top 10 clubes de fútbol latinoamericanos con más ingresos anuales 2018 (en millones de dólares)

Tabla F1: Top 10 clubes de fútbol latinoamericanos con más ingresos anuales 2018 (en millones de dólares)

Clubes	Liga correspondiente	Total ingresos 2018
Palmeiras	Campeonato Brasileiro Série A (Brasil)	179
Flamengo	Campeonato Brasileiro Série A (Brasil)	149
Chivas Guadalajara	Liga BBVA MX (México)	131
Corinthians	Campeonato Brasileiro Série A (Brasil)	130
Sao Paulo	Campeonato Brasileiro Série A (Brasil)	116
Boca Juniors	Campeonato de Primera División (Argentina)	115
River Plate	Campeonato de Primera División (Argentina)	110
Gremio	Campeonato Brasileiro Série A (Brasil)	110
Cruzeiro	Campeonato Brasileiro Série A (Brasil)	105
Racing	Campeonato de Primera División (Argentina)	101

Fuente: Adaptado de Pluri Consultoria (2019)

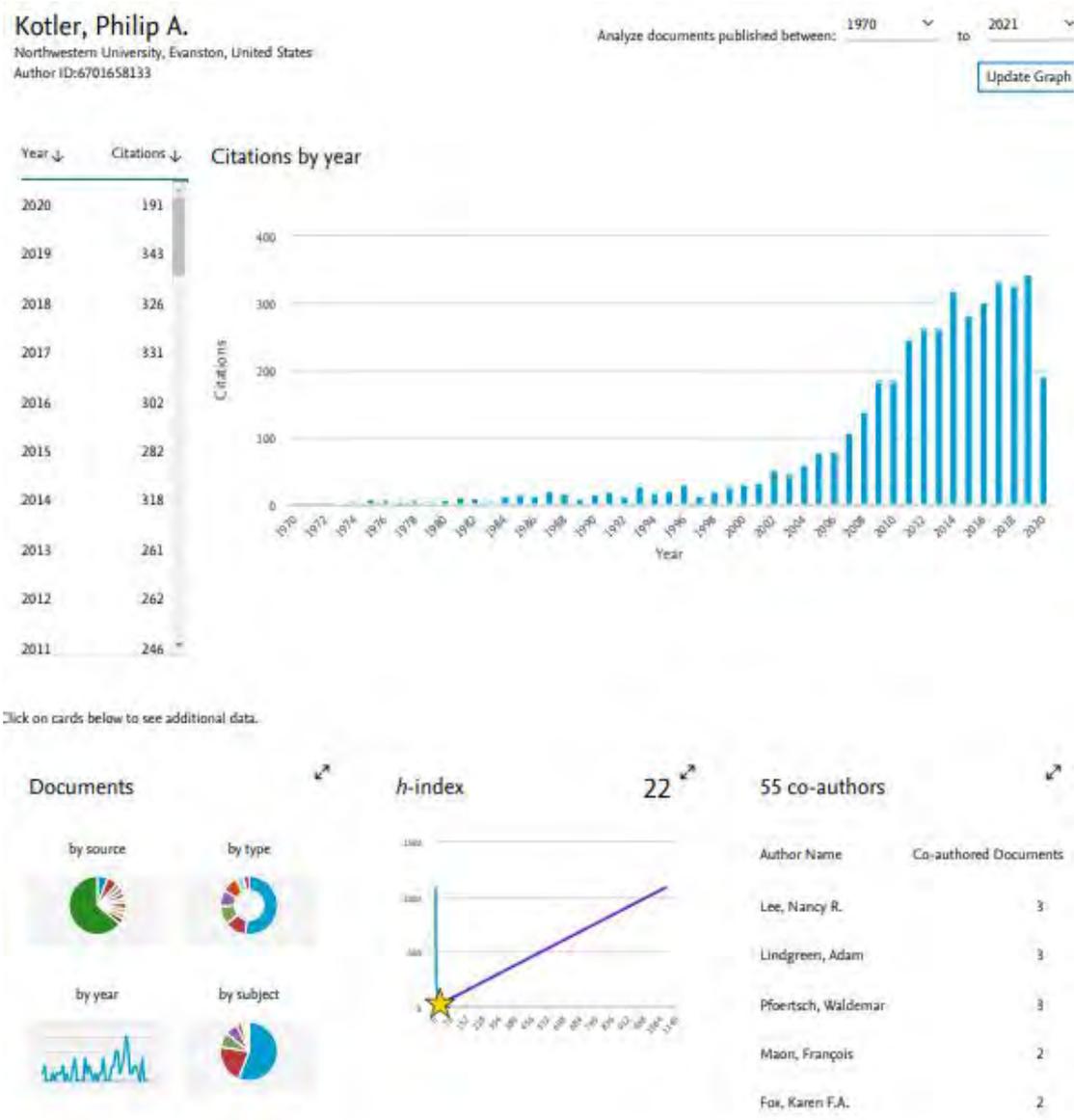


ANEXO G: Reportes Bibliométricos

Figura G1: Reporte Bibliométrico - Diego Monferrer – Marketing



Figura G2: Reporte Bibliométrico - Philip Kotler – Marketing

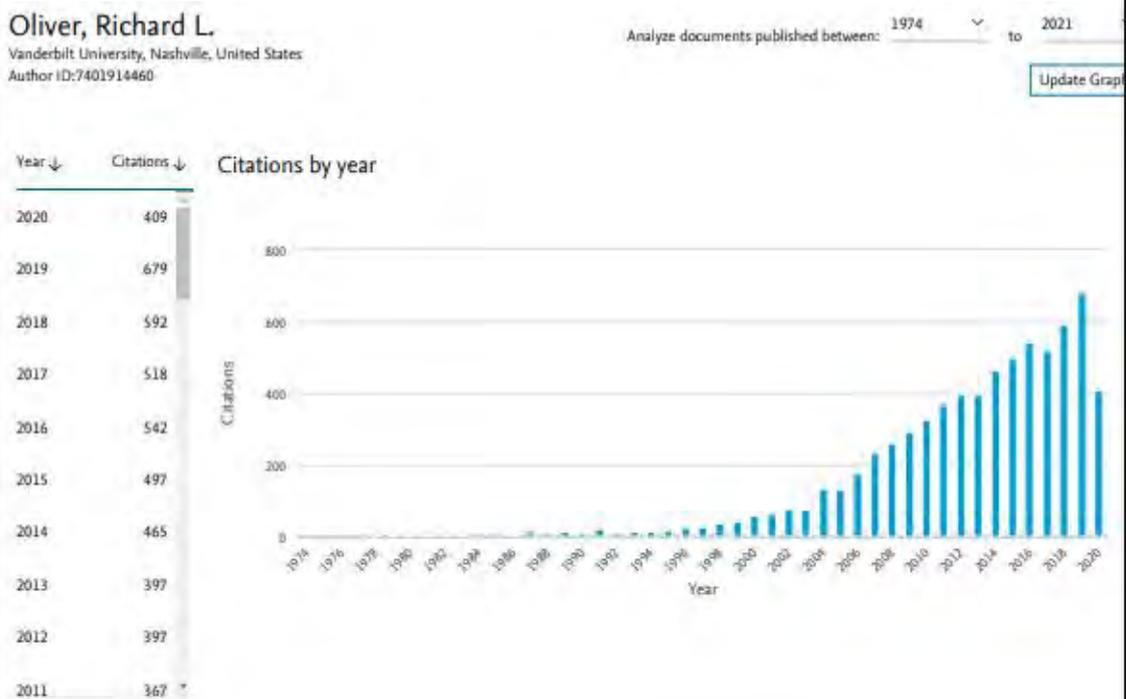


Fuente: Scopus (2020)

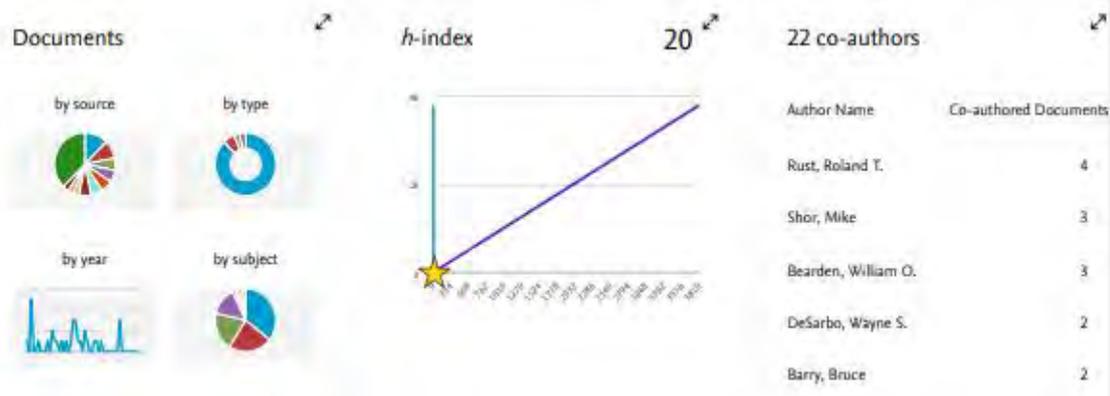
Figura G3: Reporte Bibliométrico - Robert Morgan - Marketing Relacional



Figura G4: Reporte Bibliométrico - Richard Oliver - Fidelización



Click on cards below to see additional data.



Fuente: Scopus (2020)