

EL PAPEL DEL VALOR DE LA MARCA EN LA LEALTAD DE LOS SEGUIDORES DE EQUIPOS DE FÚTBOL EN COLOMBIA

¿Cuál es la influencia del valor de la marca en las decisiones económicas de los seguidores de equipos de fútbol profesional colombiano?

Nicolás Carvajal Sánchez

Proyecto de grado en Estrategia (curso PI)

Asesora: Luz Marina Ferro

Tutor: Guillermo García

Lector externo: Álvaro Llorente

El papel del valor de la marca en la lealtad de los seguidores de equipos de fútbol en Colombia.

Palabras clave: valor de marca, mercadeo deportivo, fútbol, Colombia

Resumen: propósito, enfoque, método, resultados, discusión, conclusión principal

La marca se ha convertido en un elemento fundamental en los equipos de fútbol alrededor del mundo, pues a lo largo del tiempo se ha comprobado que es una herramienta que ayuda a los equipos a tener una estabilidad económica que no los haga depender exclusivamente de los resultados deportivos. Esta investigación buscó identificar el impacto que tiene la lealtad, calidad e imagen de la marca en las decisiones que toman los seguidores de un equipo de fútbol en Colombia. Para esto, se realizaron grupos focales y encuestas con hinchas de Millonarios y Santa Fe, las cuales permitieron comprobar la influencia de la marca en los comportamientos de los seguidores y descubrir que las emociones generadas por los equipos son el factor clave que moldea y determina los comportamientos económicos de los seguidores de los equipos de fútbol colombianos.

The role of brand equity in the loyalty of football followers in Colombia.

Key words: brand equity, sports marketing, football, emerging markets

Abstract: purpose, approach, method, results, discussion, main conclusion

The brand has become a fundamental element in football teams around the world, because over time it has been proven that it is a tool that helps teams to have economic stability that does not make them depend exclusively on their performance on the field. This research aimed to identify the impact that loyalty, quality and brand image have on the decisions made by the followers of Colombian soccer teams. For this, focus groups and surveys were conducted with fans of Millonarios and Santa Fe, which allowed to verify the influence of the brand on the behaviors of the fans and to discover that the emotions generated by the teams are the key factor that shapes and determines the economic behavior of the followers of Colombian soccer teams.

Introducción

Los equipos de fútbol en Colombia enfrentan tres grandes problemas que afectan sus finanzas y que comprometen su futuro. Primero, en el año 2018 el promedio de asistencia fue de 6.000 personas (Marca, 2018) lo que permite estimar que en Colombia los estadios se llenan en menos del 40% de su capacidad promedio. Segundo, los presidentes de varios equipos profesionales, como Independiente Medellín, han manifestado su preocupación debido a que se ha evidenciado un menor interés por parte de las empresas en apoyar el fútbol profesional, lo cual se ha reducido progresivamente en un 15% desde el año 2013 (LR, 2019). Y tercero, según informes de la supersociedades e investigaciones realizadas por el diario La República, las ventas por conceptos de *merchandising* bajaron hasta un 60% entre los años 2017 y 2018 (LR, 2018). Los anteriores, son problemas que, según la literatura estudiada, podrían mitigarse con el desarrollo de *brand equity*, un concepto de mercadeo que se explicará en detalle más adelante pero que se puede aproximar como el valor de la marca.

En la industria deportiva, específicamente en la del fútbol, los equipos han buscado la construcción de marcas con *brand equity* que les permitan generar recursos constantes sin depender estrictamente de los resultados deportivos anuales (Bauer, Sauer, & Schmitt, 2005). El *brand equity*, según Keller (2013) se refiere al efecto diferencial que el conocimiento de una marca provoca en las interacciones del consumidor con la misma; según Aaker (1991) es un conjunto de activos de marca que suman o restan al valor proporcionado por un producto o servicio. Es decir, cuando las asociaciones que los consumidores crean en su cabeza se convierten en un factor determinante del motivo de la compra, se entiende que una marca tiene un *brand equity* elevado. Según el último autor mencionado, este se compone de cuatro factores: lealtad, reconocimiento, imagen y calidad percibida de la marca. Estos factores serán explicados con mayor detalle en las próximas secciones.

Al mismo tiempo, algunos autores enfocados en el mercadeo deportivo como Richeliu (2003) Bauer, Stokburger-Sauer, & Exler (2008) Shuv-Ami (2016) han encontrado que la construcción de *brand equity* en los equipos de fútbol tiene impactos positivos en las finanzas de los equipos. Estos autores han logrado demostrar que aquellos equipos con mayor *brand equity* generan

determinados comportamientos en sus seguidores, como una elevada asistencia al estadio, compra más frecuente de *merchandising*, mayor seguimiento a las noticias y contenido del equipo, y también despiertan un mayor interés en las empresas que buscan patrocinar el deporte, comportamientos que eventualmente se ven reflejados positivamente en los ingresos de los equipos.

Los estudios realizados en este campo se han enfocado en medir los beneficios que trae la marca para los equipos principalmente de mercados desarrollados. Estos, se han centrado en entender cuáles son los factores principales de la marca que afectan tanto el comportamiento como las actitudes de los seguidores de un equipo en particular. De esta forma, la pregunta que se pretende responder: ¿Cuál es la influencia del valor de la marca en las decisiones económicas de los seguidores de equipos de fútbol en Colombia? Permitiría conocer las diferencias de los efectos de la marca en los equipos de países emergentes, pues son lugares donde la temática ha sido menos estudiada, que enfrentan problemáticas críticas para su sostenibilidad. Además, se presentaría como una base para mayores estudios en los equipos de países con menor desarrollo económico, que enfrentan problemas importantes que comprometen su sostenibilidad.

Para conseguir determinar el impacto del *brand equity* en los equipos de fútbol colombianos, se consideró pertinente hacer una medición para Millonarios y Santa Fe, dos equipos de similar rendimiento deportivo y diferente rendimiento económico, según supersociedades, la entidad que se encarga de regular y vigilar las empresas en Colombia; de forma que la medición del *brand equity* permitiera entender el impacto de la marca en los ingresos de los equipos y que este no se explicara con otras variables, como los éxitos deportivos. Pues se buscaba que el seguidor estuviera influenciado en la menor manera por el rendimiento deportivo de su equipo, ya que es una variable que varía con frecuencia en el tiempo.

Además de esto, se consideraron métodos cuantitativos y métodos cualitativos que permitieran conocer de forma adecuada el *brand equity* generado por cada uno de los equipos, teniendo en cuenta el límite de tiempo y recursos disponibles para la investigación, se concluyó que la mejor forma de realizar la investigación era realizar dos grupos focales iniciales, que permitirían probar la pertinencia de las preguntas formuladas y conocer en detalle las percepciones de marca de

algunos seguidores y posterior a esto aplicar encuestas a la mayor cantidad posible de seguidores de estos dos equipos.

La investigación se compondrá de ocho elementos, se explicará primero en qué consiste el *brand equity* o valor de marca y como este funciona en la industria del fútbol; en segundo lugar, se explicará el motivo por el cual Millonarios y Santa Fe fueron escogidos para realizar la investigación; en tercer lugar, se expondrá la metodología escogida para recoger y estudiar los datos necesarios para responder a la pregunta; cuarto, se explicarán los hallazgos obtenidos en el grupo focal; quinto, se discutirán los hallazgos de las encuestas realizadas; sexto, se proporcionarán las recomendaciones para las partes interesadas, séptimo, se darán las conclusiones y finalmente se detallarán las limitaciones de la investigación.

Marco Teórico

Esta sección se compondrá de tres partes, primero, discutirá el concepto de *brand equity* y sus componentes de una forma general que podría ser aplicada a todo tipo de empresas o industrias; segundo, abordará la definición y componentes de *brand equity* aplicados dentro de la industria del fútbol en particular; y tercero, describirá los impactos que el *brand equity* genera en la industria deportiva y se propondrán las hipótesis que se buscarán comprobar para el caso colombiano.

Brand Equity

El modelo de *brand equity* de David Aaker es la base de muchos hallazgos y resultados de una cantidad considerable de investigadores, este se ha convertido en la plantilla estándar para los investigadores en esta temática. (Shrestha, 2010). En su modelo, Aaker (1991) propone que el *brand equity* “es un conjunto de cinco categorías de activos de marca vinculados al nombre o símbolo de una marca que suman al valor proporcionado por un producto o servicio” (p. 27). Para Tuominen (1999), el *brand equity* consiste en el hecho de que un producto o servicio tenga un mejor desempeño en sus actividades de mercadeo gracias a su elemento de marca, desempeño que no tendría de no ser por esa forma de identificación. Otro de los académicos más reconocidos en mercadeo, Keller (2013), propone que “el poder de una marca radica en lo que los clientes han aprendido, sentido, visto y escuchado sobre la marca como resultado de sus experiencias a lo largo del tiempo” (p. 41), lo cual forma parte del *brand equity* que una empresa logra desarrollar.

En cuanto a los principales elementos que componen el *brand equity* Aaker (1991); Keller (2013); Khajeh Marjan Tabrizi & Valanejad (2018) coinciden en que el **conocimiento** de la marca consiste en el grado de familiaridad de los consumidores con una marca y juega un papel determinante en la construcción de *brand equity*. Blackwell (2001) & Keller (2013) establecen que la **imagen** de la marca se refiere a la percepción (que puede involucrar emociones) o asociación que los consumidores desarrollan como resultado de su memoria con respecto a un producto. Aaker (1991 & Odin (2001) afirman que la **lealtad** de marca consiste en el grado de apego que un consumidor tiene por una marca, usualmente demostrado con la frecuencia de compra y con el voz a voz que este ejerce con otros consumidores. Según Low & Jamb Jr. (2003) & Keller (2013) la **calidad percibida** se relaciona con la disposición a pagar un precio superior, la elección de la marca y la intención de compra de la misma.

Brand Equity en la industria del fútbol: componentes

Las definiciones de *brand equity* mencionadas anteriormente han sido usadas como base para sustentar los modelos de valorización de marca en la industria del fútbol. Los autores han procurado adaptarlas al contexto deportivo de sus investigaciones. A continuación, se da una explicación de cada una de ellas:

Conocimiento de marca

El conocimiento de marca de un equipo de fútbol se divide en dos elementos, primero, el conocimiento de la identidad, basado en las características básicas como el color, los emblemas del equipo y principalmente, el nombre, que según Bauer, Sauer, & Schmitt (2005) & Mullin (2014) debe emerger inmediatamente en los seguidores una vez la categoría se mencione, y segundo, el conocimiento del desempeño de la marca, es decir, que el seguidor este informado sobre la situación o la historia del equipo además de que entienda su forma de comunicarse, su mercadeo y su posicionamiento (Shuv-Ami, 2016)

Imagen de marca

Para Shuv-Ami (2016) la imagen de marca consiste en la percepción general que los consumidores tienen de la misma. Para otros autores, como Richeliu (2003) o Bauer, Stokburger-Sauer, & Exler (2008) el factor más relevante en este concepto consiste en las asociaciones que los equipos

logran desarrollar en la mente de los consumidores, según los autores, es un elemento importante en el que los equipos se deben apalancar dada la inestabilidad del producto deportivo. En esta categoría se incluyen los atributos deportivos como los jugadores o el técnico, y no deportivos como el logo, los colores, el estadio o la tradición del equipo. Mullin, et. al (2014) destaca la importancia de que las estrategias de mercadeo y publicidad que realizan los equipos siempre busquen estimular asociaciones positivas y favorables hacia el equipo, que preferiblemente no se concentren en el rendimiento del mismo sino en factores como, los jugadores, las rivalidades, la mascota o el estadio.

Lealtad de marca

El concepto de lealtad en el deporte tiene dos componentes, el comportamiento del consumidor, que se mide con las acciones que este realiza, por ejemplo, con su asistencia al estadio o con la compra de *merchandising*; y la actitud del consumidor, que se mide con el involucramiento psicológico o emocional que cada seguidor tiene con el equipo (Bauer et al., 2008). La lealtad se determina en gran medida por el apego emocional que un consumidor tiene con la marca, la cual explica el nivel de involucramiento que el consumidor tendrá con el equipo a lo largo de su vida y la satisfacción que sentirá luego de realizar una compra (Shuv-Ami, 2016). Sin embargo, a pesar de la pasión que tienen los seguidores de un equipo deportivo, como en cualquier otra empresa, la lealtad puede ser variable, pues, esto no evita que su interés varíe con el tiempo y con el rendimiento deportivo del equipo (Westberg, 2017)

Calidad percibida

Para Bauer et. al (2008) la calidad se percibe a través de los beneficios que un seguidor encuentra en un equipo deportivo, estos se tratan de aquellos reconocimientos que el seguidor obtiene por apoyar un equipo, como, por ejemplo, el orgullo, la identificación, la aceptación de grupo o las emociones fuertes, que entre mayores sean, mayor será la percepción de la calidad que el equipo ofrece. Por otra parte, Villarejo-Ramos & Martín-Velicia (2007) establecen que la calidad percibida en los equipos se mide principalmente con las victorias y derrotas que estos tengan, adicionalmente, Westberg (2017) menciona que el fanatismo desarrollado por los seguidores los, convierte en expertos del tema deportivo, lo cual hace que su percepción de calidad sea cada vez más difícil de satisfacer.

Brand Equity en la industria del fútbol: efectos & formulación de hipótesis

Al realizar la revisión de literatura, se encontraron diferentes efectos positivos que el *brand equity* genera en los equipos de fútbol, efectos que se ven potenciados cuando las acciones de publicidad y promoción realizadas por los equipos se enfocan en aumentar alguno de los componentes del *brand equity* mencionados anteriormente. La figura 1 resume estos elementos y los impactos que pueden generar en los seguidores.

Cuando un equipo logra construir un *brand equity* elevado, primero, consigue que sus seguidores desarrollen una alta lealtad actitudinal a la marca, lo cual se puede reflejar en una mayor tasa de asistencia a sus partidos y en un mayor rating de televisión de los equipos (Bauer et al., 2005; Villarejo-Ramos & Martín-Velicia, 2007).

H1. Entre mayor sea la lealtad actitudinal de la marca mayor será la asistencia al estadio.

H2. Entre mayor sea la lealtad actitudinal de la marca mayor será la cantidad de partidos que los hinchas ven por televisión.

Segundo, cuando sus acciones de mercadeo se concentran en resaltar los beneficios que no están relacionados directamente con el deporte, sino con aquellos intangibles propios de un equipo deportivo, como la historia, la tradición o la nostalgia, se consigue desarrollar imágenes positivas en la cabeza del seguidor que eventualmente generan una mayor lealtad reflejada en comportamientos: mayor compra de merchandising o asistencia de los juegos por televisión (Gladden & Funk, 2002; Bauer et al., 2008; Maderer, Holtbruegge, & Woodland, 2016).

H3. Entre más asociaciones positivas tenga el seguidor sobre los beneficios intangibles que produce el equipo, más *merchandising* comprará.

H4. Entre más asociaciones positivas tenga el seguidor sobre los beneficios intangibles que produce el equipo, más veces observará los juegos de su equipo por televisión.

Tercero, cuando el equipo proporciona a sus seguidores mejores experiencias dentro del campo de juego, construye un *brand equity* que estimula la percepción de calidad de los seguidores, lo cual tiene como consecuencia una mayor venta de membresías y una consecución de mejores tratos de

patrocinios con empresas aliadas, que buscan desarrollar asociaciones positivas para su marca (Bauer et al., 2008; Shuv-Ami, 2016)

H5. Entre mayor sea la percepción de calidad del producto deportivo mayor será la compra de membresías.

H6. Entre mayor sea la percepción de calidad del producto deportivo mayor será la compra de productos o servicios ofrecidos por las empresas que patrocinan el equipo.

En cuarto lugar, un *brand equity* fuerte en los equipos deportivos, permite que estos cobren un precio premium en los diferentes productos que ofrecen, desde las entradas hasta el *merchandising* (Bauer et al., 2005; Mullin 2014) esto se debe a que los precios dispuestos a pagar por los seguidores aumentan cuando su apego por la marca y la calidad que perciben de la misma es mayor, no solo que la de sus competidores directos sino también de otras marcas que podrían actuar como sustitutos eventualmente.

H7. Entre mayor sea la lealtad actitudinal mayor será el precio que están dispuestos a pagar los seguidores por los productos ofrecidos por el equipo.

Por último, Aron (2017) y Shuv Ami (2016) destacan que el *brand equity* alto se relaciona con una mayor creación de asociaciones positivas que lleva a los seguidores de un equipo a convertirse en “evangelizadores” de la marca, lo cual no solo permite que su base de seguidores aumente, sino también que sin importar que tan baja sea la calidad percibida del producto deportivo, la probabilidad de que los seguidores cambien de producto/equipo sea considerablemente baja, pues no encuentran en el mercado otro producto que tenga una imagen similar a la que ellos han desarrollado en su cabeza.

H8. Entre más asociaciones positivas tenga el seguidor sobre los beneficios intangibles que produce el equipo, más propenso será a recomendar al equipo.

Reconocimiento de marca

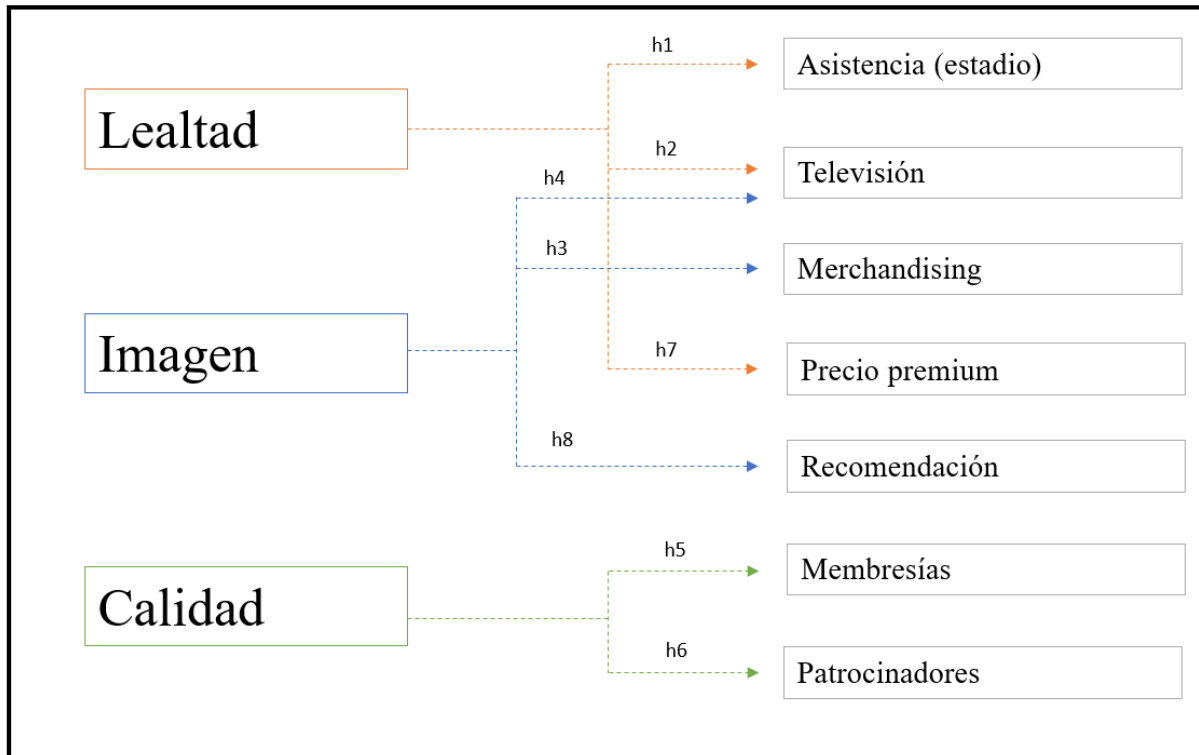


Figura 1. Fuente: elaboración propia

Sin embargo, se encontró que la mayoría de estos estudios se han concentrado en medir los impactos de la marca en los equipos principalmente de Norteamérica y Europa (Bauer et al., 2008). Adicionalmente, la mayoría de las contribuciones al marketing deportivo internacional provienen de mercados desarrollados, de tal manera que se sabe menos sobre el tema desde una perspectiva de mercado emergente (Shuv-Ami 2016). Notando la falta de estudios que consideren estos mercados, que han ido tomando un protagonismo cada vez mayor en el mundo (Maderer, Holtbruegge; Woodland, 2016). Por esta razón consideramos valioso realizar una investigación que logre determinar el papel del valor de la marca en la lealtad de los seguidores de equipos de fútbol en Colombia y que le aporte tanto al fútbol colombiano, como al de otros países emergentes del mundo herramientas para beneficiarse de la construcción de una marca con mayor valor.

Marco contextual

Hoy en día existen 36 equipos profesionales en Colombia, según el último informe realizado por la supersociedades, sus principales ingresos provienen principalmente de los ingresos en taquilla y de la venta de jugadores (Supersociedades, 2019). Solo tres de estos equipos han estado presentes en todos los torneos realizados desde 1948, año en que se profesionalizó el fútbol en Colombia,

Atlético Nacional, Independiente Santa Fe y Millonarios FC. Para la presente investigación, se analizaron los casos de los últimos dos equipos ya que contaban con presentes similares y por otros factores que serán explicados en la sección de metodología.

Millonarios, fue oficialmente constituido en el año 1946 por un dirigente barranquillero llamado Alfonso Senior, pieza fundamental en el crecimiento y profesionalización no solo de este equipo sino de todo el fútbol en Colombia. Aprovechando una crisis laboral en argentina, este equipo logró llenarse de estrellas de talla mundial como Alfredo Di Stefano, permitiéndole construir una imagen ganadora a lo largo de varias décadas. Ya en este siglo, una seguidilla de malas administraciones lo llevó a un proceso de reestructuración, con el objetivo de no entrar en bancarrota. Actualmente, en su palmarés cuenta con 15 títulos locales, lo cual lo posiciona como el segundo equipo más ganador en el país.

Santa Fe, ingresó al ente que rige desde entonces el fútbol en el país, la Dimayor, en el año 1948. Aunque no era el favorito, logró consagrarse campeón del primer torneo profesional celebrado en Colombia. A pesar de que sus resultados deportivos a nivel local han sido menos favorables que el de su rival de patio, actualmente cuenta con 9 títulos locales y con un título internacional que ningún otro equipo colombiano ha conseguido obtener, la Copa Sudamericana.

En cuanto a la actualidad de los equipos es interesante resaltar que desde el año 2012 en que ambos cortaron el periodo sin obtener títulos, Santa Fe ha logrado obtener utilidades positivas todos los años, algo que Millonarios no ha conseguido (Anexo 1.), una diferencia que resulta llamativa y que viven muchos equipos en el país. Y finalmente, ambos equipos subutilizan la capacidad de su estadio, como casi todos los equipos en de la liga profesional (Anexo 2). Sin embargo, también están por encima del promedio de asistencia al estadio que la mayoría de los equipos en Colombia registra año a año, lo cual permite que funcione de forma aspiracional para los equipos que registran menos y de punto de comparación para aquellos que registran más visitantes (Anexo 3).

Metodología:

Para conseguir responder la pregunta de la investigación, primero se hizo una búsqueda extensa de cuáles eran los problemas más relevantes que los equipos de fútbol en Colombia estaban

teniendo y que podían comprometer no solo su presente sino también su futuro, además, se realizó una revisión de los autores que ya se habían formulado preguntas similares, y se extrajeron los elementos cruciales que les habían permitido desarrollar sus investigaciones satisfactoriamente.

Posterior a esto se decidió realizar una estrategia de muestreo de estudio de dos casos tipo, seleccionando los casos de dos equipos que representaran la situación de la mayoría de los equipos en el país, es decir, equipos que no tuvieran victorias prolongadas, que tuvieran una base de hinchas en su ciudad de origen y que no fueran financieramente boyantes. Ya que la anterior situación se podría generalizar para los demás equipos de fútbol en el país, lo cual permitiría que los hallazgos encontrados para estos equipos podrían ser similares para otros equipos de fútbol en Colombia. Finalmente, se decidió que la investigación contaría con dos etapas de recolección de información, la primera cualitativa, donde se desarrollarían grupos focales y la segunda cuantitativa, aplicando encuestas a través de medios que aseguraran el reconocimiento de los equipos, ambas fases realizadas con seguidores de los dos equipos en cuestión.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriormente planteadas, la investigación decidió estudiar los casos de dos clubes profesionales de fútbol en la ciudad de Bogotá, Millonarios y Santa Fe. Su elección se debió primero a que son dos equipos que han tenido un rendimiento deportivo similar en los últimos años. Ambos experimentaron ausencias de victorias, durante más de veinte años, que coincidentalmente terminaron al mismo tiempo, en el año 2012. Desde entonces, ambos han ocupado en promedio la sexta posición de la tabla cada semestre y han obtenido dos y tres títulos locales respectivamente.

Y segundo, son los dos clubes con mayor presencia de seguidores en la ciudad donde se realiza la investigación, de esta forma acceder a los seguidores de ambos resultó mucho más conveniente que acceder a seguidores de equipos de otras ciudades del país, pues a pesar de que en la capital de Colombia se encuentran radicadas personas de todas las regiones y por ende seguidoras de los distintos equipos que existen en el país, para conseguir realizar la medición de comportamientos frente a la marca era de vital importancia que los seguidores que participaran en los grupos focales y en las encuestas, tuvieran la oportunidad de asistir al estadio y que esto no se viera impedido por la distancia geográfica entre su ciudad de residencia y la del equipo al cual seguían.

Para la elaboración del grupo focal tuvimos en cuenta que los participantes, son más propensos a compartir información, “cuando se encuentran rodeados de pares que tienen características demográficas y socioeconómicas similares” (Catterall & Maclaran, 2000. Pg. 263). Por este motivo, se decidió realizar los grupos focales con grupos más homogéneos, en este caso, jóvenes entre los 17 y 22 años. Pues esto permitiría obtener resultados más detallados con respecto a su percepción de los equipos y validar de una forma exitosa las preguntas a realizar en las encuestas. Para elaborar la guía de entrevista se tuvieron en cuenta los aportes realizados por otros autores que han buscado medir el brand equity en el deporte, los cuáles serán explicados más adelante, ya que también se tuvieron en cuenta para realizar el segundo instrumento de medición.

Para las encuestas, la unidad de análisis se concentró en personas entre los 18 y 35 años de edad de diferentes estratos socioeconómicos. Debido a que son personas que en el caso de los dos equipos seleccionados les permite haber estado expuestos a variables deportivas muy similares a lo largo de su vida, lo cual hace que sus percepciones no hayan estado influenciadas por victorias o derrotas frecuentes, como si pudiese ocurrir con seguidores de una edad más avanzada o de un diferente equipo. Y de diferentes estratos socioeconómicos debido a que esto nos permitiría probar si existe una relación entre la capacidad adquisitiva y el gasto realizado en un equipo o si, al ser un tema que genera diversas pasiones, esto pasa a un segundo plano.

La medición del *brand equity* ha sido realizada de varias formas a lo largo del tiempo, sin embargo, las dos que más han tomado relevancia en las últimas décadas son la financiera, que busca “centrarse en los resultados o el beneficio neto que una empresa deriva del patrimonio de sus marcas” (Ailawadi, Lehmann, & Neslin, 2003), y la medición basada en la percepción del cliente, cuya principal ventaja es que su foco es el consumidor. Otra de sus ventajas es que, este método, admite su aplicabilidad a las marcas de empresas con menores ingresos (Lieven, 2018). Lo cual permite realizar una medición a partir de la imagen que los consumidores construyen en sus cabezas, a través de encuestas detalladas que buscan medir los elementos centrales del *brand equity* evaluando las experiencias y sentimientos generados hacia la marca.

Dada la pregunta a tratar en esta investigación: ¿Cuál es la influencia del valor de la marca en las decisiones económicas de los seguidores de equipos de fútbol en Colombia? Se consideró que, la

segunda opción era más pertinente, ya que se buscaba encontrar en detalle lo que los seguidores de Millonarios y Santa Fe pensaban y sentían sobre su respectivo equipo.

Para realizar la medición de cada componente del *brand equity*, primero, no se consideró importante agregar un instrumento que midiera el reconocimiento de la marca o que determinara la posición de la misma en la cabeza de los consumidores, pues se asumió que la marca estaría presente dado que se cercioró de que las personas encuestadas ya tuvieran afinidad con uno de los dos equipos. Posteriormente, teniendo como base principal a Maderer et. al (2016) y Shuv-Ami (2016), la construcción del instrumento de medición se basó en una compilación de tres instrumentos empleados en diversas ocasiones, probando así su confiabilidad y validez para el presente estudio. Para medir la imagen de la marca o las asociaciones que los seguidores realizan sobre sus equipos, se utilizó Gladden & Funk (2002), que divide las percepciones de los seguidores en atributos y beneficios, midiendo así los beneficios intangibles que los seguidores reciben de los equipos.

Para medir la lealtad actitudinal, es decir el involucramiento emocional y psicológico se utilizó a Maderer et al (2016) y para la medición de la calidad se utilizó Bauer et al., (2008) Villarejo-Ramos & Martín-Velicia (2007) quienes resaltan que la calidad percibida proviene del rendimiento deportivo que los seguidores observan en el equipo y de los beneficios tangibles que perciben cuando apoyan a su equipo. Finalmente, cada indicador fue relacionado con la lealtad comportamental medida con Richelieu (2003) & Bauer et. al (2005) quienes determinan que diferentes variables como la asistencia al estadio, la compra de *merchandising* y la disposición a pagar un precio premium por el producto entre otras, determinan este componente. Lo anterior, permitió recopilar toda la información necesaria de los seguidores para comprobar las hipótesis propuestas.

Resultados: grupo focal

Para la primera etapa de campo se realizó un grupo focal con jóvenes que fueran seguidores de ambos equipos y que estuvieran entre los 18 y 22 años. Los principales objetivos consistían en explorar de una forma detallada las percepciones de marca que cada seguidor tenía y en determinar si las preguntas formuladas en la encuesta cubrían todos los temas necesarios para medir el *brand equity* ajustado al contexto colombiano. Para esto, se estableció una guía de entrevista (Anexo. 4)

que abordara las principales categorías del *brand equity* y que permitiera a los participantes hablar de una forma abierta, expresando todas las emociones y pensamientos que el equipo les causara. La siguiente tabla muestra en detalle la conformación de cada grupo focal realizado:

Equipo	Participantes	Edad promedio	Estrato Promedio	Duración
Millonarios	4	21,8	4,25	28:23:00
Santa Fe	4	21,5	3,5	27:43:00

Tabla 1: conformación focus group

Millonarios¹

Analizando los resultados obtenidos en el grupo focal se procedió a establecer lo que significaba el equipo para sus seguidores. En el caso de Millonarios: primero, en la medición de calidad, se esperaba que hubiera descripciones menos pasionales y más objetivas sobre los componentes centrales del equipo como los técnicos o los jugadores, pero de nuevo se remitían a aspectos como orgullo, frustración y sentimiento, “Y nunca nunca ni en el estadio había sentido esa emoción que sentí cuando veo toda esa zona de la ciudad invadida de Millonarios”. Lo anterior, permitió ver cómo para los seguidores de este equipo, todo lo que genera pasión y emoción extrema es el elemento principal que los mantiene fieles incluso en los peores momentos. Esto se podría resumir con una frase expresada por uno de los participantes que describía su mejor recuerdo en el estadio “no, eso fue una alegría, todo el mundo lloró” (SM1).

En el componente de imagen, se consiguieron observar asociaciones positivas que usualmente se referían a los sentimientos generados por la historia del equipo y a las victorias obtenidas por el mismo, “son esos recuerdos y esas como planas de periódicos de cuando jugábamos contra el Real Madrid y le ganábamos o que contábamos con los mejores jugadores del mundo en cierto momento” (SM4). La historia ayudaba a generar percepciones en la mente de los seguidores como: “fuerte, luchador” (SM3) o “arrogancia, pero de la buena” (SM4). Y las victorias quedaban inmortalizadas en sus recuerdos, “cuando cumplen o sea cumplen con toda y una bonita ilusión sigue ahí” (SM2) mencionaba un seguidor refiriéndose a que a pesar de que las derrotas eran más

¹ SM: Seguidor Millonarios

comunes que las victorias, el hecho de ganar generaba un sentimiento tan positivo que lo hacía aferrarse a él en los momentos donde el rendimiento deportivo no cumplía con las expectativas. El componente emotivo juega un clave en los recuerdos y en las asociaciones que crean los seguidores. Demostrando que el seguidor de un equipo principalmente se mueve por componentes emotivos y no por componentes racionales.

En el componente actitudinal, se encontraron dos aspectos principales que determinaban el apego psicológico de cada seguidor. El primero, la familia, que influye en la decisión para empezar a apoyar al equipo desde una temprana edad; “Mi familia es futbolera pues mi primo especialmente me contaba de millonarios de que su papá siempre lo llevaba y escuchábamos a veces canciones” (SM3). Y el segundo, la experiencia vivida por cada seguidor en el estadio, pues funciona como el elemento que detona toda una vida de seguimiento al equipo, “luego ya fui al estadio y me enamoré de millonarios” (SM1). Finalmente, en cuanto al comportamiento, se consiguió observar que para los hinchas resulta un factor clave el uso de la camiseta como un elemento que demuestra amor y orgullo por el equipo: “siento que uno al ponerse la camiseta de Millos que ya comienza a sentir como ese amor por el equipo” (SM2).

Santa Fe²

Los elementos que identificaban cada componente de *brand equity* en el caso de Santa Fe, tenían ciertas similitudes con el caso de su máximo rival. En el caso de la imagen, se lograron extraer adjetivos positivos como “luchador, berraco, positivo” que describían la capacidad que encontraban en su equipo para tener éxito luego de haber presenciado dificultades tanto deportivas como financieras. Mostrando así, como las asociaciones positivas creadas permiten sobrellevar los malos momentos y permiten seguir apoyando al equipo de forma incondicional.

En el componente de calidad, se encontró que los seguidores de Santa Fe se encontraban bastante molestos con la dirigencia de su equipo, pues consideraban que el equipo actualmente era administrado de una forma muy pobre que les impedía repetir los resultados obtenidos en años pasados, “le maneja las acciones de los dueños que nadie sabe quiénes son, además las decisiones que ha tomado las han tomado muy mal” (SF2). Adicionalmente, se encontró que las emociones

² SF: Seguidor Santa Fe

jugaban un papel determinante en los recuerdos de cada seguidor con su equipo, tanto en los mejores como en los peores, un ejemplo de ellos fue cuando uno de los seguidores afirmó con emotivos gestos y evidente emoción “me acuerdo de las cosas que hizo y se me sale la lágrima” refiriéndose a uno de sus jugadores favoritos.

En cuanto al componente de lealtad, se consiguió determinar la importancia de la ilusión, la esperanza que se concentra en el equipo y que permite que sus seguidores siempre crean que tienen oportunidades de ganar un nuevo torneo. Lo anterior se pudo ver expresado perfectamente en esta frase mencionada por uno de los participantes cuando fue preguntado por la motivación que tenía para apoyar a su equipo aun cuando este llevara muchos años sin conseguir algún trofeo importante: “algún día será así sea cuando yo tenga 50 o 60 años no sé. Pero algún día va a ser” (SF1). Otro de los componentes relevantes, fue que tanto la familia, como la pareja pueden jugar un papel determinante, para que la persona se convierta en ferviente seguidora del equipo.

Aprendizajes del valor de la marca en el contexto colombiano

Una vez culminados ambos grupos focales, se consiguió comprobar que la mayoría de las preguntas incluidas en la encuesta (segunda fase de la investigación) conseguían medir los componentes de *brand equity* definidos en el marco teórico. También, se identificaron cinco variables que no habían sido incluidas en la encuesta y que representaban hallazgos importantes para el contexto del fútbol en Colombia.

En primer lugar, la importancia del estadio tanto como un componente de calidad como de lealtad actitudinal. De calidad debido a que los servicios que se proveen en el estadio ayudan a que la experiencia complementaria de ver el partido en el estadio mejore o disminuya. Servicios como la comida generaban buenos recuerdos en los seguidores, pero experiencias de inseguridad en las inmediaciones del estadio hacía que algunos de los hinchas prefirieran abstenerse de volver al estadio. Y de percepción, gracias a que la primera vez en el estadio genera asociaciones positivas que son recordadas para siempre, “La primera vez que fui al estadio y ya de ahí en adelante volví hincha del equipo para toda la vida, literal fue eso, haber ido al estadio una sola vez” (SF1).

En segundo lugar, gracias a la discusión informal que se estaba llevando a cabo, se logró identificar el papel que juegan las emociones extremas, como el llanto, la rabia o la alegría en las percepciones y recuerdos que tienen los hinchas sobre su equipo. Pues en la mayoría de las asociaciones que se hacen, usualmente involucran una emoción fuerte que les permite guardar ese momento en sus memorias de una forma diferente a cualquier recuerdo sobre otra temática no solo de actividades de entretenimiento sino de su vida en general.

Tercero, se identificó un componente importante en la percepción de lealtad, el cual consistía en el número de camisetas que tiene el seguidor y las ocasiones en las que este las utiliza. Lo primero debido a que identificar diferentes momentos en la historia del club a través de sus prendas, es una forma que los seguidores consideran importante para determinar el apoyo que un hincha ha tenido por su equipo a lo largo de su vida, “uno debe tener camisetas y tener varias de distintos momentos. Creo que esa es una de las formas como de apropiarse y apoyar al equipo” (SM4). Lo segundo, debido a que el hecho de vestir una prenda que lo identifique como seguidor de determinado equipo es para los seguidores una forma de expresar su identidad y sus gustos, de allí que consideren que esta se debe usar en distintas ocasiones y no solo cuando el equipo juegue un partido importante o cuando se vaya a asistir al estadio, “yo creo que usar la camiseta pero como para identificarse la camiseta independientemente si va a jugar o no” (SM1),

Cuarto, se logró identificar, la importancia que juega la historia en su involucramiento con el club y en sus motivos para continuar apoyando al equipo a pesar de los resultados deportivos negativos, pues esto les permitía seguir teniendo ilusión de un nuevo triunfo a pesar de las adversidades tanto deportivas como económicas que su equipo ha enfrentado a lo largo de la historia. Quinto, se consiguió identificar la importancia que tiene la familia y las parejas en la decisión de comenzar a apoyar a un equipo. Al querer formar un vínculo cercano con personas que son importantes en la vida del seguidor, este se convierte en fanático de un determinado equipo. Pues el equipo les provee experiencias únicas que pueden compartir juntos, como en el caso de uno de los seguidores de Santa Fe, “mi papá aparecía poco y en algún momento de la vida me hizo una promesa que era que íbamos a ir a todos los partidos de Santa Fe al estadio” (SF1).

Finalmente se identificó un punto clave que tiene opiniones divididas en los seguidores y que representa su disposición a pagar un precio premium por el equipo. Este se refería al pago de la suscripción a un nuevo canal que se empezará a cobrar mensualmente a partir del próximo año a aquellos hinchas de los principales equipos de Colombia, como Millonarios, Santa Fe, Nacional o Junior de Barranquilla, para que puedan observar los partidos que su equipo juegue.

Así pues, gracias a todos los hallazgos generados en los grupos focales, se realizaron preguntas que abarcaran los puntos mencionados anteriormente, de manera que la medición del *brand equity* fuera completa y adaptada al contexto que viven los seguidores de equipos del fútbol profesional colombiano.

Resultados: encuestas – estadísticas descriptivas

Con el fin de cerciorarnos de que las personas que respondieran la encuesta (Anexo 5) tuvieran afinidad con el equipo, y que de esta forma cumplieran con el componente de reconocimiento inicial del *brand equity*, se realizaron dos estrategias. Primero, se repartió a través de las redes sociales oficiales de cada uno de los equipos y de redes sociales que solo siguieran seguidores de los equipos seleccionados. Segundo, para fomentar que completaran la encuesta se ofreció como incentivo el participar en una rifa por una boleta para el partido llevado a cabo entre Millonarios y Santa Fe el 22 de octubre de 2019. Finalmente, 301 personas respondieron la encuesta, sin embargo, después de realizar el filtro de edad explicado anteriormente y de eliminar algunos cuestionarios incompletos, se terminó con un número final de 289 respuestas, de las cuales un 78.5% eran hombres y un 21.1% mujeres, con un promedio de edad de 25 años. Además, las personas que respondieron eran en su gran mayoría estudiantes distribuidos en las diferentes zonas de la ciudad, de manera que se contó con respuestas de personas de variada capacidad adquisitiva. Teniendo como base de muestra el promedio de seguidores de cada equipo en tres de las redes sociales con más uso en Colombia: Facebook, Instagram y Twitter (El tiempo, 2018) (Anexo 6), se estableció que la tasa de respuesta obtenida nos permitía contar con un 99% de confiabilidad en las respuestas y con un 7,7% de margen de error.

Análisis hipótesis

Para probar las hipótesis planteadas en el marco teórico, se promediaron las respuestas registradas en cada componente de *brand equity* (lealtad, imagen, calidad). Y posteriormente, se observó la

correlación estadística con las variables dependientes, es decir con aquellas preguntas que indagaban por el comportamiento de los seguidores. Para el caso de la lealtad se encontró que esta influye positivamente en la asistencia al estadio (0.458), en el observar juegos por televisión (0.712) y en la disposición a pagar (0.332) comprobando así, las hipótesis H1, H2 y H7 respectivamente. Para el caso de la imagen o de las asociaciones que los seguidores forman sobre su equipo también se comprobó que influye positivamente en todas las variables comportamentales formuladas en las hipótesis, reafirmando las hipótesis H3 *merchandising* (0.363), H4 televisión (0.459) y H8 probabilidad de recomendar al equipo (0.276). Finalmente, en el caso de la calidad, se encontró una relación positiva que permitió probar la hipótesis H6, la probabilidad de que los hinchas recomienden las marcas patrocinadas por el equipo (0.318). Sin embargo, para el caso de la H5 que buscaba medir la relación entre calidad y cantidad de membresías compradas, se obtuvo un resultado -0.101, demostrando una relación negativa entre estas dos variables suficiente para rechazar esta hipótesis. De esta manera, se lograron comprobar siete de las ocho hipótesis formuladas con base en la información estudiada en el marco teórico y recolectada con las encuestas. En la siguiente tabla, se resumen las hipótesis con sus respectivas correlaciones:

Hipótesis	Correlación
H1. Entre mayor sea la lealtad actitudinal de la marca mayor será la asistencia al estadio.	0.458
H2. Entre mayor sea la lealtad actitudinal de la marca mayor será la cantidad de partidos que los hinchas ven por televisión.	0.712
H3. Entre más asociaciones positivas tenga el seguidor sobre los beneficios intangibles que produce el equipo, más <i>merchandising</i> comprará.	0.363
H4. Entre más asociaciones positivas tenga el seguidor sobre los beneficios intangibles que produce el equipo, más veces observará los juegos de su equipo por televisión.	0.459
H5. Entre mayor sea la percepción de calidad del producto deportivo mayor será la compra de membresías.	(0.101)
H6. Entre mayor sea la percepción de calidad del producto deportivo mayor será la compra de productos o servicios ofrecidos por las empresas que patrocinan el equipo.	0.318
H7. Entre mayor sea la lealtad actitudinal mayor será el precio que están dispuestos a pagar los seguidores por los productos ofrecidos por el equipo.	0.332
H8. Entre más asociaciones positivas tenga el seguidor sobre los beneficios intangibles que produce el equipo, más propenso será a recomendar al equipo.	0.276

Resultados: regresiones

Después de realizar el análisis inferencial de las hipótesis formuladas, se realizaron regresiones para cada componente de *brand equity* con las preguntas que buscaban medir distintos comportamientos en los seguidores. Esto, con el objetivo de descubrir el grado de relacionamiento y causalidad que había entre las variables independientes (*brand equity*) y dependientes (comportamiento). Para todas las relaciones se establecieron niveles de significancia <0.05 , aquellas que daban un valor mayor no eran tenidas en cuenta, lo cual solo ocurrió con la relación entre membresía y calidad como se puede observar en la Tabla 2.

r2 Ajustado							
r2	Estadio	TV	Premium	Mercha	Patrocinio	Recomendar	Membresía
Calidad	0,02	0,02	0,11	0,02	0,10	0,01	-
Imagen	0,10	0,21	0,15	0,13	0,09	0,07	0,01
Lealtad	0,21	0,51	0,10	0,29	0,15	0,13	0,02

Tabla 2: r2 ajustados (variables BE con variables comportamentales)

La primera conclusión que logramos obtener de esta tabla es que existe una relación positiva entre los tres componentes que componen el *brand equity* y los siete comportamientos medidos en la encuesta. Aunque en algunos casos es una relación bastante baja, esta siempre es positiva y significativa.

Posteriormente se procedió a identificar los comportamientos que fueran explicados de mayor manera en cada variable. Para la calidad, medida en este estudio como los beneficios tangibles percibidos por los hinchas, se pudo identificar que es una variable que explica el pago de precios premium, probablemente debido a que aquellos hinchas que perciben beneficios mayores que en otras ofertas de entretenimiento o de deporte están dispuestos a pagar un precio extra por los productos de su equipo.

En el caso de la imagen, entendida como aquella percepción de beneficios intangibles percibidos por el consumidor, se logra observar que tiene efectos sobre la cantidad de partidos que los seguidores observan por televisión. Esto puede explicarse gracias al hecho de que el equipo produce en los hinchas emociones extremas, lo cual hace que estos sean más propensos a seguir a su equipo en tiempo real, para vivir con más pasión el minuto a minuto del evento principal de su

equipo, que son los partidos. Para la lealtad actitudinal, se identificó que tiene dos componentes con un r^2 que resalta del promedio obtenido en las demás relaciones, explicando el compromiso de los hinchas a la hora de seguir los partidos por televisión y la disposición de los mismos a comprar más *merchandising*. El alto apego psicológico y/o emocional por su equipo, los lleva a seguir constantemente los resultados de su equipo y a adquirir diferentes elementos que le recuerden ese apego y esos sentimientos generados por el equipo.

Conclusiones

Luego de analizar detalladamente los resultados obtenidos, la principal conclusión que podemos obtener de la investigación realizada es que la marca, en efecto, provoca efectos positivos sobre los comportamientos de los seguidores de equipos de fútbol en un país emergente como Colombia. Comportamientos que pueden ayudarlos a tomar decisiones que les permitan combatir los principales problemas económicos que enfrentan hoy en día.

Otra conclusión relevante, es la importancia de los beneficios intangibles reconocidos por los seguidores de los equipos, como lo destaca Mullin, et. al (2014). El hecho de que en los grupos focales la emoción se destaque como una de las razones principales para seguir al equipo acompañada de los impactos que provocan los beneficios intangibles, como la nostalgia o el sentido de pertenencia, permite entender que en el fútbol colombiano es la emoción y no la razón quien juega un papel predominante en los comportamientos de los seguidores. Lo anterior se puede confirmar con el hecho de que la calidad, es decir los beneficios tangibles, fue el componente de *brand equity* que registró las relaciones más bajas con los comportamientos medidos.

Asimismo, la lealtad actitudinal, va de la mano con lo expresado anteriormente. Ya que las emociones generadas desarrollan con el tiempo un apego psicológico por el equipo, que termina influyendo más que cualquier otro componente en las decisiones comportamentales de los seguidores. De esta forma, las emociones generadas que fomentan la creación de asociaciones positivas en la mente de los seguidores y aumentan la lealtad de cada seguidor, como la alegría, son el factor clave que moldea y determina los comportamientos económicos de los seguidores de equipos de fútbol en el país.

Recomendaciones

Para realizar las recomendaciones se tuvieron en cuenta tres grupos de interés diferentes, futuros investigadores que se interesen en el tema, los tomadores de decisiones en los equipos de fútbol en Colombia, y la entidad pública que regula y estimula el desarrollo del fútbol profesional en el país, la Dimayor.

En el primer caso, ya que la presente investigación logró determinar la importancia de las emociones en el fútbol colombiano, se recomienda añadir al instrumento de medición, una sección que se dedique exclusivamente a comprender cuáles emociones son las que los seguidores identifican en situaciones específicas con el equipo. Lo cual permitiría entender con mayor precisión las variables que moldean el comportamiento de los seguidores. A su vez, se recomienda tener en cuenta las limitaciones que tuvo la presente investigación, presentadas más adelante.

En segundo lugar, a las personas clave dentro de los equipos que ejecutan y diseñan campañas promocionales para incrementar las ventas o que realizan actividades para posicionar la imagen del equipo. Se les recomienda que las campañas que buscan estimular las compras, como los abonos o suscripciones semestrales para asistir al estadio y la venta de nuevas camisetas que representan un flujo de ingresos importante para los equipos, deberían tener un componente emocional predominante que motive la compra por medio del estímulo de buenos recuerdos y emociones que el seguidor haya vivido a lo largo de su vida. La emoción antes que la razón. Para comunicar esto en la publicidad y promoción realizada por el equipo, se podría utilizar la estrategia propuesta por Rossiter & Percy (2016) llamada “moda”, combinada con la estrategia “primicia estacional”, estas funcionarían primero, para tener una alta frecuencia y exposición, y segundo, para ganarle terreno a la competencia, que en este caso no serían otros equipos sino otras ofertas de entretenimiento que requieran esfuerzos económicos menores.

Tercero, se debería realizar una inversión importante en un programa que vuelva inolvidable la primera experiencia de los seguidores en el estadio, pues es uno de los factores que va a asegurar el compromiso y lealtad de los seguidores por el resto de su vida. Además, irá formando una base de hinchas más jóvenes que asegurará que la población que apoya al equipo se mantenga en diferentes rangos de edad, lo cual no solo es importante para el equipo, pensando en los seguidores que los apoyarán en el futuro, sino también para las marcas aliadas que buscan llegar a diferentes

segmentos a través de sus convenios de patrocinios con los equipos deportivos. Teniendo en cuenta los resultados exhibidos en las secciones anteriores, la familia podría jugar un rol clave en esta actividad, cada club podría establecer un programa para cada partido jugado de local en la temporada, llamado “La primera vez nunca se olvida”, haciendo alusión a las diferentes experiencias que vive un niño cuando se está desarrollando, que ofrezca a las familias una oferta especial en las boletas y una actividad como un ‘*meet & greet*’ para los niños que participen en el programa. De esta forma, se asegurarían de generar un recuerdo imborrable en la mente de potenciales nuevos seguidores.

Finalmente, para la Dimayor, es importante no solo que trabajen en el fortalecimiento de su propia marca, para crear asociaciones positivas en la mente de los seguidores con respecto a los torneos locales donde compiten los equipos. Sino también apoyar a los equipos en la construcción de una marca fuerte que permita una mayor generación de ingresos. Realizando talleres con los departamentos o con las personas encargadas de mercadeo de cada equipo, que les muestren herramientas tanto digitales, que les permitan interactuar con sus seguidores de una forma más efectiva, como experienciales, que les permita generar ideas factibles de realizar dentro de cada uno de sus estadios. De esta manera, se conseguiría desarrollar un ecosistema exitoso que fomente el crecimiento y el fortalecimiento de todos los equipos pertenecientes al fútbol profesional colombiano.

Limitaciones

La presente investigación cuenta con algunas limitaciones, que se podrían corregir en futuras investigaciones. Primero, a pesar de que son casos representativos, se podría incurrir en errores al momento de generalizar para todos los equipos de fútbol profesional en el país, pues puede que equipos de menos o más recursos deban concentrarse en otros elementos del *brand equity* a la hora de trabajar en la construcción de su marca. Por ello, se debería procurar medir el *brand equity* para cada equipo perteneciente a la primera y segunda división del fútbol colombiano.

Segundo, la investigación se realizó mientras el torneo se desarrollaba y cada equipo contaba con situaciones muy diferentes, Santa Fe consiguió entrar a los cuadrangulares finales y Millonarios no, por lo que algunas de las respuestas podrían verse influenciadas por las emociones que el

equipo les estaba generando en ese momento de la temporada. De esta forma, se recomendaría hacer una medición en un momento menos pasional, como el periodo de vacaciones de julio o diciembre donde no se realiza el torneo, de forma que el seguidor no tenga presente en su cabeza el rendimiento deportivo actual del equipo, sino que logre analizar su relación con su equipo favorito de una forma más objetiva. Tercero, se podría aumentar considerablemente el número de la muestra para conseguir disminuir el margen de error obtenido en las respuestas.

Y finalmente, se podría aumentar el rango de edad del estudio, de forma que la investigación consiga entender las percepciones de los seguidores que han estado expuestos a más variables como el rendimiento deportivo o financiero del equipo a lo largo de toda su vida. Y así, poder obtener hallazgos más específicos que permitan segmentar y focalizar las diferentes acciones de mercadeo y comunicación de cada equipo.

Bibliografía

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity* (The Free Press, ed.).
<https://doi.org/10.1192/bjp.112.483.211-a>.
- Ailawadi, K. L., Lehmann, D. R., & Neslin, S. A. (2003). Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity. *Journal of Marketing*, 67(4), 1-17.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.67.4.1.18688>.
- Bauer, H. H., Sauer, N. E., & Schmitt, P. (2005). Customer-based brand equity in the team sport industry: Operationalization and impact on the economic success of sport teams. *European Journal of Marketing*, 39(5-6), 496-513. <https://doi.org/10.1108/03090560510590683>.
- Bauer, H. H., Stokburger-Sauer, N. E., & Exler, S. (2008). Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment. *Journal of Sport Management*, 22(2), 205-226. <https://doi.org/10.1123/jsm.22.2.205>.
- Blackwell, R.D., Miniard, P.W., & Engel, J.F. (2001). *Consumer Behavior* (9th ed.). Orlando, FL: Harcourt.
- Catterall, M., & Maclaran, P. (2000). *19 Focus groups in marketing research*. 255-267.
- El Tiempo. (2018). *¿Cuáles son las redes sociales que más usan en su region?* Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/conozca-cuales-son-las-redes-sociales-que-mas-usan-en-su-region-196158>.
- Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2002). Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sport. *Journal of Sport Management*, 16(1), 54-81. <https://doi.org/10.1123/jsm.16.1.54>.
- Keller, K. (2013). 'Building, measuring and managing brand equity'. En *Journal of Brand Management* (4th ed., Vol. 6). <https://doi.org/10.1057/bm.1998.57>.
- Khajeh Marjan Tabrizi, P., & valanejad, S. (2018). The Relationship between Brand Equity, Brand Preference and Purchase Intention. *International Journal of Case Studies*, 7(2018-03), 63-68. Recuperado de <http://www.casestudiesjournal.com>.
- Leal, S. (2018). Baja asistencia a los estadios en la Liga Águila 2018: es momento del canal premium? *Diario Marca*. Recuperado de: <http://co.marca.com/claro/futbol/2018/12/25/5c2028d5ca4741a9188b45d6.html>.

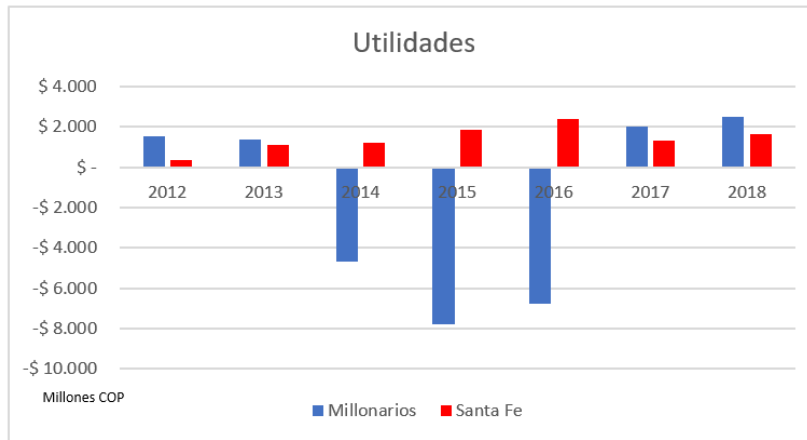
- Lieven, T. (2018). Brand Gender: Increasing Brand Equity through Brand Personality. En P. Macmillan (Ed.1), *Brand Gender: Increasing Brand Equity through Brand Personality* (1.^a ed.). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-60219-6>.
- Low, G. S., & Lamb Jr., C. W. (2000). The measurement and dimensionality of brand association. *Journal of product and brand management*.
- Mullin, B. Hardy, S. Sutton, W. (2014). *Sport Marketing*. (4d). Human Kinetic.
- Maderer, D., Holtbruegge, D., & Woodland, R. (2016). The impact of brand associations on brand loyalty in the football industry: a comparison of fans from developed and emerging football markets. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6(5), 499-519. <https://doi.org/10.1108/sbm-06-2016-0026>.
- Odin, Y. Odin, N., & Valetta, F. P. (2001). Conceptual and Operational Aspect of Brand Equity: An Empirical Investigation. *Journal of Business Research*.
- Richeliu, A. (2003). Sharing Best Practices in Sports Marketing. En A. Richeliu (Ed.), *Business* (1.^a ed.). Morgantown: Fitness Informations Technology Publihers.
- Rodríguez, C. (2019). Hasta 60% subirán los ingresos de los equipos colombianos con el canal premium. *La República*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/hasta-60-subiran-ingresos-de-equipos-colombianos-con-win-2871548>.
- Rodríguez, C. (2019). Los patrocinadores confían menos el fútbol profesional colombiano. *La República*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/los-patrocinadores-confian-menos-en-el-futbol-profesional-colombiano-2823383>.
- Percy, L. Y Rosenbaum-Elliot, R. (2016). "Strategic Advertising Management." Fifth Edition. Oxford, University Press. New York.
- Supersociedades. (2019). *Comportamiento financiero de los 36 equipos del fútbol colombiano*. Recuperado de: <https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Documents/2019/Informe-futbol-pdf.pdf>
- Shrestha, S. K. (2010). *Perspective on Brand Equity and its Dimensions*. 3(3), 1-7.
- Shuv-Ami, A. (2016). Brand equity for football club organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(4), 706-724. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2015-0947>.
- Tuominen, P. (1999). *PEKKA TUOMINEN Managing Brand Equity*. 65-100. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/5a49/dfc627a8ce55369687bc53c17b06c84e5252.pdf>.

Villarejo-Ramos, Á., & Martín-Velicia, F. (2007). *A proposed model for measuring the brand equity in sports organizations. Esic Market*, (127), 65–108.

Westberg, A. C. T. S. • C. S. • K. (2017). *Brand fans* (1st ed.). Melbourne: Palgrave macmillan.

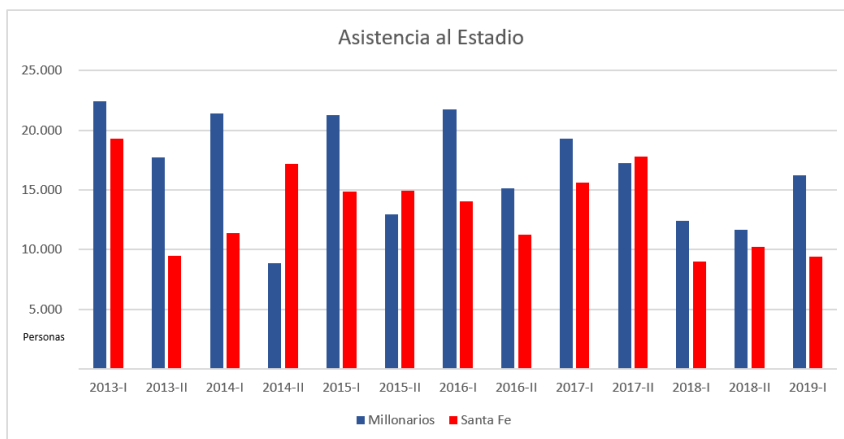
Anexos

Anexo 1. Utilidad líquida 2012 - 2018



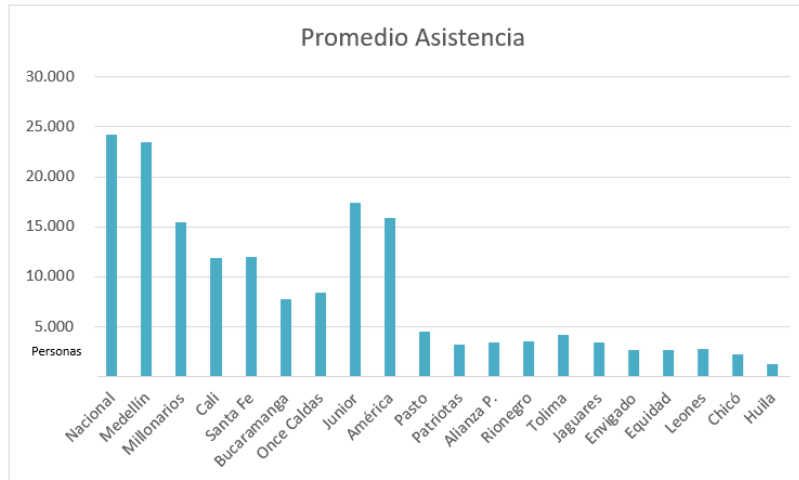
Fuente: construcción propia

Anexo 2. Promedio de asistencia al estadio (Torneos 2013-I – 2019-I)



Fuente: Datos proporcionados por Orlando Ascencio: Subeditor de Deportes de EL TIEMPO.

Anexo 3. Promedio de asistencia al estadio (Torneos 2015-I – 2019-I)



Fuente: Datos proporcionados por Orlando Ascencio: Subeditor de Deportes de EL TIEMPO.

Anexo 4. Guía entrevista grupo focal

Objetivo general: identificar la validez de las preguntas relacionadas con cada componente de Brand equity.

1. *Objetivo Actitudes: identificar la filiación psicológica y emocional que los seguidores tienen con su equipo*
 - 1.1 Presentación (edad, semestre, ciudad natal) + tiempo libre
 - 1.2 ¿Describa cómo se hizo hinchas de su equipo? ¿Algún miembro de su familia influyó en su decisión?
 - 1.3 Año 2012: ¿qué lo mantuvo fiel a su equipo, a pesar de la situación que estaba teniendo?
 - 1.4 Qué es lo que hace único a su equipo
2. *Objetivo Imagen: identificar qué imagen tienen los seguidores en sus cabezas y que asociaciones forman*
 - 2.1 Si su equipo fuera una persona, ¿cómo sería? (describala detalladamente en una hoja)
3. *Objetivo calidad: identificar la calidad percibida del equipo por los seguidores y los componentes más importantes*
 - 3.1 Describa su mejor y su peor recuerdo con el equipo (estadio, hogar, etc.)
4. *Objetivo comportamiento: identificar las formas de apoyo al equipo*
 - 4.1 ¿Cuál es su principal forma de apoyar al equipo? ¿Ir al estadio, verlos por tv, usar sus prendas?
 - 4.2 En una situación de crisis financiera, cómo consideran que los hinchas puedan contribuir a mejorar la situación del equipo.

Anexo 5. Preguntas encuesta

- (1) Calidad
 1. Mi club favorito tiene jugadores estrella que me gusta ver
 2. Me gusta el entrenador de mi club favorito

3. El entrenador de mi club favorito es reconocido en el medio deportivo
4. El entrenador de mi club favorito hace un buen trabajo
5. La dirigencia de mi club favorito hace un buen trabajo al administrar el equipo
6. La dirigencia de mi club favorito toma decisiones acertadas para contratar jugadores
7. Me gustan los colores de mi club favorito
8. Me gusta el logotipo de mi club favorito
9. Me gusta la mascota de mi club favorito
10. Me gusta el himno de mi club favorito
11. Me gustan las barras de mi club favorito
12. Me gustan los uniformes de mi club favorito
13. Me gusta la arquitectura del estadio de mi club favorito
14. En el estadio se proporcionan servicios que me permiten disfrutar de asistir a los partidos
15. Mi club favorito tiene historia de ganar

(2) Imagen

1. Los partidos de mi club favorito son emocionantes
2. Los partidos de mi club favorito son entretenidos
3. Me agrada el estilo de juego de mi club
4. Mirar, leer y hablar sobre mi club favorito me ayuda a olvidar mis problemas cotidianos
5. Una de mis experiencias favoritas es ir al estadio
6. Pensar en mi club favorito me trae buenos
7. Tengo buenos recuerdos de seguir a mi club favorito con amigos y / o familiares
8. Mi club favorito ayuda a los ciudadanos a estar orgullosos de donde viven
9. Mi club favorito ayuda a elevar la imagen de la ciudad

(3) Lealtad actitudinal

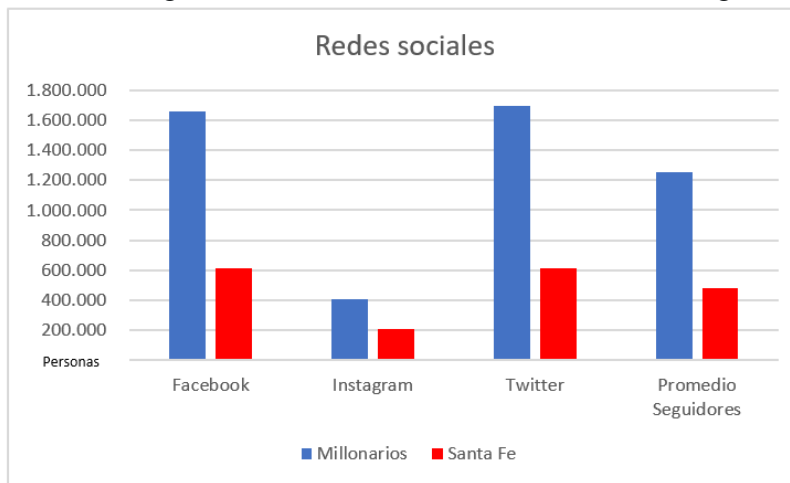
1. Dejaría de apoyar a mi equipo si tiene resultados negativos
2. Al comienzo de la temporada, siempre creo que mi equipo va a ser campeón
3. Mi vida gira en torno al club que sigo
4. Organizo mis actividades dependiendo de la hora a la que va a jugar mi club favorito
5. Existen personas que admiro que son seguidoras de mi club
6. Prefiero ver los partidos de mi club favorito con mi familia
7. Prefiero ver los partidos de mi club favorito con mi pareja
8. Ponerme la camiseta de mi club en diferentes contextos es importante para mí
9. Vería un partido de mi club de fútbol favorito sin importar en qué torneo estén jugando
10. Dejaría de apoyar a mi club favorito si la gerencia cambiara sus mejores jugadores
11. Ser fanático de mi club de fútbol favorito es importante para mí
12. Podría ser fácilmente persuadido para cambiar mi preferencia de club de fútbol favorito
13. He sido fanático de mi club favorito desde que comencé a ver fútbol profesional
14. Si mis amigos cercanos fueran seguidores de otro club consideraría cambiar mi club favorito
15. La lealtad a un equipo se prueba en una mala racha
16. Ver a mi equipo me genera emociones extremas

(4) Comportamiento

1. Suponiendo que en un mes hay 7 partidos de su equipo, ¿cuántos partidos ve completos?
2. Suponiendo que en un mes hay 4 partidos de su equipo como local. En promedio: ¿a cuántos de estos partidos asiste al estadio?
3. ¿Cuántas veces se ha abonado en los últimos 10 semestres?
4. ¿Cuántas camisetas de su club favorito tiene?
5. ¿Cuántas de estas camisetas son originales?
6. Si los precios de las camisetas originales aumentan. ¿Continuaría comprándolas?

7. ¿Con qué frecuencia consume información relacionada con su club?
8. ¿Con qué frecuencia compra mercancía de su club? (camisetas, gorras, banderas, otras prendas de vestir, relojes, etc.)
9. ¿Con qué frecuencia usa los colores de su club favorito?
10. ¿Tiene un tatuaje relacionado con su club favorito?
11. ¿Con qué frecuencia participa en discusiones sobre su club favorito?
12. ¿Qué tan probable es que recomendará a sus amigos o parientes que se conviertan en seguidores de su equipo?
13. ¿Conoce las marcas que patrocinan a su club?
14. ¿Con qué frecuencia compra productos de compañías que patrocinan al club?
15. Recomendaría las marcas que patrocinan al club
16. ¿Piensa pagar la suscripción de Win Sports+ para ver los partidos de su equipo el próximo año?
17. Si la boleta que usted acostumbra a comprar cuando va al estadio aumenta de precio.
¿Continuaría asistiendo?

Anexo 6. Seguidores en redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter)



Fuente: construcción propia