



Comportamiento de los seguidores al deporte como herramienta empresarial

Alberto Prado Román
Rey Juan Carlos University
alberto.prado@urjc.es

Ana Cruz Suárez
Rey Juan Carlos University
ana.cruz@urjc.es

Juan Gabriel Martínez Navalón
Rey Juan Carlos University
juangabriel.martinez@urjc.es

Recibido el 1 de agosto de 2017; aceptado el 17 de octubre de 2017; Disponible en Internet el 14 de diciembre de 2017.

Resumen:

En el ámbito deportivo destaca el fútbol por ser más que un deporte, ser un negocio que ofrece una destacada rentabilidad para los participantes en este modelo de negocio. Sin embargo, en los últimos años se observa que la situación económica de este deporte no es tan destacada como antes y se ha comenzado a detectar descensos en las audiencias, reducción del número de aficionados en los estadios, etc. De este modo, se procederá a la formulación de un modelo que nos permitirá identificar los aspectos que influyen en la lealtad de los seguidores en el ámbito deportivo. Así, llevaremos a cabo un análisis que nos permitirá probar que son factores relevantes en el comportamiento de los seguidores el grado de satisfacción y la capacidad de los clubes de fútbol para diseñar un proyecto deportivo firme, adecuado y de calidad.

Palabras Claves: Gestión oferta deportiva; calidad del servicio; satisfacción; lealtad

Códigos JEL: M10; M21; M30

Behavior of sports fans as a business tool

Abstract:

Football is more than a sport, it's a business that offers an outstanding return for the participants in this business model. However, in recent years it appears that the economic situation of the sport is not as prominent as before and they have begun to detect declines in audiences, reduction of the number of fans in stadiums, etc. In this way, will be the formulation of a model that will allow us to identify the aspects that influence the loyalty of sports fans. So, we will conduct an analysis that will allow us to prove that they are relevant factors in the behavior of the sports fans satisfaction and the ability of the clubs football to design a quality project.

Keywords: Management offer sports; quality service; satisfaction; loyalty

JEL Codes: M10; M21; M30



1. Introducción

El mercado deportivo es considerado, actualmente, como una herramienta muy atractiva para la generación de ingresos por parte de las empresas. Entre las estrategias comerciales de mayor rentabilidad destaca el patrocinio de entidades deportivas. Esto se debe a que ofrece una mayor rentabilidad que la utilización de medios de comunicación más tradicionales, como es la publicidad (Domínguez y Labrador, 2011). Sin embargo, no todos los componentes del mercado deportivo son igualmente relevantes y rentables. Así, se identifica un deporte que destaca por encima del resto, siendo éste el fútbol, ya que es el deporte más popular (Conlin, 2015) y uno de los más practicados en el mundo (Vacas, 2014).

Sin embargo, a pesar del potencial, tanto económico como social, que tiene el fútbol, se detecta un problema que puede generar graves consecuencias en el modelo de gestión empresarial deportivo actual. El problema es que todo se basa en los grandes equipos de fútbol y esto nos lleva a reflexionar sobre la ausencia de una base conceptual sólida que permita a los gestores del fútbol desarrollar una oferta deportiva de calidad que se adapte a los verdaderos intereses de los seguidores y que permita generar un aumento de la audiencia y del potencial económico de este deporte.

Así, se observa una destacada falta de atención hacia las disciplinas relacionadas con la gestión de empresas y el marketing por parte de las entidades deportivas (Luna-Arocas y Mundana, 1998). De este modo, la ausencia de interés en el análisis de estos ámbitos empresariales puede generar problemas en la gestión de la oferta de una entidad deportiva. En esta línea se muestra Sanz et al. (2005) señalando que el interés por el marketing deportivo es, todavía, muy reciente.

De este modo, se detecta la necesidad de profundizar en el estudio del comportamiento de los seguidores hacia las entidades deportivas. Así, esta investigación busca alcanzar los siguientes objetivos: 1) Desarrollar una estructura analítica que permita identificar el proceso de evaluación de la calidad del servicio en el mercado deportivo. 2) Analizar las implicaciones de la calidad del servicio



prestado por las entidades deportivas, su imagen y su reputación sobre el grado de satisfacción de los seguidores de las entidades deportivas. 3) Analizar las implicaciones de la calidad del servicio prestado por las entidades deportivas, su imagen y su reputación y del grado de satisfacción de sus seguidores sobre el sentimiento de lealtad de los mismos.

2. Comportamiento de los seguidores deportivos

En la literatura se ha identificado a la lealtad como un factor esencial en la supervivencia y garantía de éxito empresarial (Smith, 2002; Harris y Goode, 2004). Así, todas aquellas entidades deportivas, etc. que deseen asegurar su éxito empresarial deberán alcanzar una elevada tasa de lealtad de sus seguidores. Por ello, estas entidades deportivas deberán centrar sus esfuerzos en definir detalladamente todos los aspectos, factores y encuentros que transcurran de forma previa, durante y después de las operaciones comerciales que estuvieran realizando con los seguidores (Zeithaml, 2000). Y así podrán asegurar sus ingresos futuros en base a un comportamiento repetitivo de compra (Sharp y Sharp, 1997).

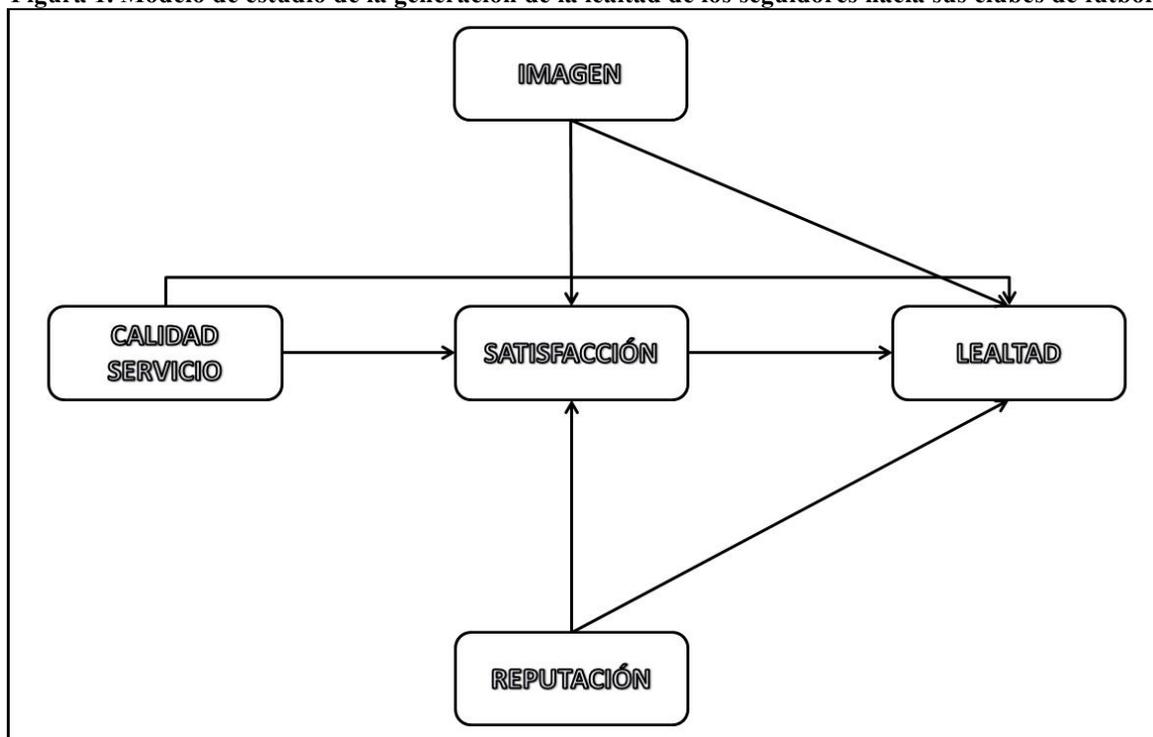
Esta reflexión está muy extendida en la literatura y las conclusiones que se derivan de la misma son muy relevantes. Es por esto que no entendemos como en un mercado con una enorme rentabilidad económica, como es el mercado futbolístico, se observa una destacada falta de atención hacia las disciplinas relacionadas con la gestión de empresas y el marketing por parte de las entidades deportivas (Luna-Arocas y Mundana, 1998). La ausencia de interés en el análisis de las disciplinas de gestión empresarial puede provocar una mala gestión de los estadios de fútbol, determinación de las horas de visualización de los partidos, política de gestión de las redes sociales, etc. e influir negativamente en la satisfacción de un seguidor cada vez más exigente con la oferta deportiva

Basándonos en lo anteriormente expuesto, entendemos que el marketing deportivo estará formado por aspectos y actividades que tienen por objetivo el análisis de las necesidades y deseos de los

seguidores del deporte a través de un proceso de intercambio (Mullin et al., 1995). Y por ello, como cualquier rama empresarial, se debe profundizar en su estudio para entender mejor a sus clientes y ofrecerles una oferta deportiva adaptada al nuevo tipo de seguidores.

Por lo tanto, se demuestra la necesidad de profundizar en el estudio de aquellos factores que realmente afectarán a la lealtad de los seguidores de los clubes de fútbol. Así, identificamos como antecedentes de la lealtad de los seguidores hacia sus clubes de fútbol a la calidad del servicio prestado por el club de fútbol, la imagen y reputación del club de fútbol y el grado de satisfacción de los seguidores con el mismo (Figura 1).

Figura 1. Modelo de estudio de la generación de la lealtad de los seguidores hacia sus clubes de fútbol.



Fuente: Elaboración propia basada en Parasuraman et al. (2005).

2.1. Calidad del servicio prestado por los clubes de fútbol

Durante el estudio de la estrategia de servicios desarrollado por los clubes de fútbol se ha identificado una gran falta de profundidad en su análisis a pesar de su relevancia. En esta línea se



muestran Lucas-Aronas y Mundina (1998, pp. 171-171), los cuales defienden que “los servicios deportivos adolecen de un excesivo énfasis en el producto básico con independencia de las motivaciones y necesidades del consumidor. Ello hace que sea mayor el énfasis que se deba poner en dichos servicios”.

A pesar del escaso interés suscitado en el ámbito deportivo, la calidad del servicio se ha identificado como una herramienta de elevado carácter estratégico para que un club de fútbol alcance un determinado nivel de eficiencia operativa y mejore en su rendimiento (Anderson y Zeithaml, 1984; Babakus y Boller, 1992; Garvin, 1983; Jain y Gupta, 2004; Phillips et al., 1983). Su elevada relevancia se justifica en su influencia en la obtención de beneficio y cuota de mercado, recuperación de la inversión, satisfacción de los seguidores y en el aumento de la capacidad de recompra/revisita (Anderson et al., 1994; Boulding et al., 1993; Buzzell y Gale, 1987).

En base a lo anteriormente expuesto, procederemos a ofrecer una base analítica que permita profundizar en el estudio de la calidad del servicio prestado por los clubes de fútbol. Para ello, analizaremos la calidad del servicio a través de las siguientes dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. La fiabilidad hará referencia al grado de exactitud del cumplimiento de las condiciones en la prestación de los servicios que previamente había prometido a sus seguidores (Wolfenbarger y Gilly, 2003). La capacidad de respuesta la definiremos como el proceso de gestionar de una forma eficaz los problemas que pudieran surgir (Parasuraman et al., 2005) y el nivel de flexibilidad, puntualidad, coherencia y grado de precisión del servicio prestado (Madu y Madu, 2002; Surjadjaja al, 2003). La seguridad se basará en la posesión por parte del club de fútbol de las suficientes habilidades que le permitan prestar de forma adecuada el servicio, permitiendo a sus seguidores apreciar un comportamiento fiable en su club deportivo (Gadotti y França, 2009). Por



último, la empatía, hará referencia a la capacidad del club de fútbol por mostrar interés y atención individualizada hacia sus seguidores (Zeithaml y Bitner, 2002).

La calidad del servicio prestado por el club de fútbol será fundamental para el mismo, ya que afectará tanto al grado de satisfacción de sus seguidores como a su nivel de lealtad. Por un lado, se considera a la calidad del servicio como un antecedente en el proceso de generación de un determinado grado de satisfacción (Cronin y Taylor, 1992). En esta línea se muestra Becerra et al. (2016) afirmando que uno de los elementos fundamentales en la generación de satisfacción es la calidad del producto y servicio ofrecido. De este modo, la calidad del servicio tendrá un efecto positivo sobre el nivel de satisfacción mostrado por los seguidores (Szymanski y Hise, 2000; Wolfenbarger y Gilly, 2002; Bansal et al., 2004).

Por otro lado, la calidad del servicio también se ha identificado como un elemento esencial en el proceso de generación de lealtad (Rondán et al., 2007). Así, la calidad del servicio prestado por el club de fútbol será esencial en la capacidad de revisita y/o recompra por parte de sus seguidores. A pesar de ello, no existe consenso en la naturaleza de la influencia de la calidad del servicio sobre la lealtad (Alén y Fraiz, 2005). Así, la calidad del servicio prestado por el club de fútbol podría tener un efecto directo sobre la lealtad de sus seguidores o bien este efecto podría ser indirecto a través de una variable mediadora, como el grado de satisfacción de los seguidores.

En base a lo expuesto anteriormente, podemos formular las siguientes hipótesis de estudio:

Hipótesis H1: El nivel de fiabilidad de un club de fútbol influye positivamente en el grado de satisfacción del seguidor.

Hipótesis H2: La capacidad de respuesta de un club de fútbol influye positivamente en el grado de satisfacción del seguidor.



Hipótesis H3: El grado de seguridad de un club de fútbol influye positivamente en el grado de satisfacción del seguidor.

Hipótesis H4: El nivel de empatía de los empleados de un club de fútbol influye positivamente en el grado de satisfacción del seguidor.

Hipótesis H5A: El nivel de fiabilidad de un club de fútbol influye positivamente en la lealtad del seguidor hacia el mismo.

Hipótesis H6A: La capacidad de respuesta de un club de fútbol influye positivamente en la lealtad del seguidor hacia el mismo.

Hipótesis H7A: El grado de seguridad de un equipo de fútbol influye positivamente en la lealtad del seguidor hacia el mismo.

Hipótesis H8A: El nivel de empatía de los empleados de un equipo de fútbol influye positivamente en la lealtad del seguidor hacia el mismo.

Hipótesis H5B: El nivel de fiabilidad de un club de fútbol influye indirectamente, a través de la satisfacción, y positivamente en la lealtad del seguidor hacia el mismo.

Hipótesis H6B: La capacidad de respuesta de un club de fútbol influye indirectamente, a través de la satisfacción, y positivamente en la lealtad del seguidor hacia el mismo.

Hipótesis H7B: El grado de seguridad de un club de fútbol influye indirectamente, a través de la satisfacción, y positivamente en la lealtad del seguidor hacia el mismo.

Hipótesis H8B: El nivel de empatía los empleados de un club de fútbol influye indirectamente, a través de la satisfacción, y positivamente en la lealtad del seguidor hacia el mismo.



2.2 Satisfacción de los seguidores de los clubes de fútbol

La satisfacción de un seguidor hacia su club de fútbol se definirá como “la satisfacción o insatisfacción global con la organización, basado en todos los encuentros y experiencias con esa organización en particular sobre un período de tiempo” (Bitner y Hubbert, 1994).

La determinación de la satisfacción como un elemento fundamental en la relación entre los seguidores y su club de fútbol se basa en su identificación como un aspecto clave en el marketing deportivo (Redondo y Cuadrado, 2002). Así, la consideración de la satisfacción de los seguidores como una condición esencial en el desarrollo económico de un club de fútbol se deberá a que los seguidores satisfechos se mostrarán menos susceptibles ante subidas del precio de las entradas de los partidos, abonos, etc. (Reichheld y Sasser, 1990). De este modo, deberemos tener en cuenta que el grado de satisfacción de los seguidores permitirá entender mejor sus necesidades e inquietudes (Luna-Arocas y López, 2007). Esto se debe a que el seguidor podría sentirse satisfecho si su club gana sus partidos, pero no tendría que sentirse completamente satisfecho, ya que dependería de la forma de alcanzar la victoria. Y es en este punto donde reside la relevancia del análisis de la satisfacción de ese seguidor.

En base a lo anteriormente expuesto, y con el objetivo de que un club de fútbol pueda garantizar el éxito en su actividad deberá generar un determinado nivel de satisfacción en su seguidor, siendo ésta esencial (Díaz et al., 2007). Así, un club de fútbol deberá considerar a la satisfacción no solo como el resultado de la correcta prestación de un servicio, sino como una herramienta que le permita diferenciarse de los demás. De esta forma serán capaces de complacer las necesidades y deseos de sus seguidores, conllevando un comportamiento de recompra futuro.

Así, procedemos a formular la siguiente hipótesis:



H9: El nivel de satisfacción influye positivamente en la lealtad del seguidor hacia su club de fútbol.

2.3 Imagen de los clubes de fútbol

2.3. Imagen de los clubes de fútbol

La imagen que tiene un seguidor de un determinado club de fútbol no solo hace referencia a la capacidad con la que el seguidor percibirá al mismo, basándose para ello en experiencias pasadas (Lewis y Soureli 2006), sino que también incluirá aspectos subjetivos en su valoración. Esta valoración estará formada por aspectos emocionales o simbólicos unidos a la evaluación de aspectos objetivos y fácilmente medibles (como son los resultados deportivos) (Gardner y Levy, 1995). Así, procedemos a definir a la imagen proyectada por un club de fútbol como la suma de creencias, sensaciones e impresiones que tienen los seguidores sobre el mismo (Barich y Kotler 1991).

La importancia de la imagen que el club de fútbol proyecta hacia el mercado se debe a la capacidad de conexión emocional por parte de los seguidores y su satisfacción respecto de esa imagen. Por ello, un club de fútbol deberá ser capaz de cuidar minuciosamente su imagen, ya que una imagen positiva provocará un sentimiento de confianza, interés y preferencia en los seguidores (De la Fuente y Rey 2008). Así, podemos afirmar que la imagen que proyecte un club de fútbol será determinante en el grado de satisfacción de sus seguidores (Ball et al., 2004; Loureiro y González, 2010).

Basándonos en lo anteriormente expuesto, formulamos la siguiente hipótesis de estudio:

Hipótesis H10: La imagen de un club de fútbol influye positivamente en el grado de satisfacción del seguidor.

También debemos tener en cuenta que la imagen de un club de fútbol influirá en el comportamiento de compra y en la futura intención de recompra/revisita del seguidor (De la Fuente y Rey 2008). De



este modo, la lealtad de los seguidores estará influida por la imagen positiva que proyecte un club de fútbol (Calvo et al. 2015).

Así, procedemos a formular la siguiente hipótesis de estudio:

Hipótesis 11: La imagen de un club de fútbol influye positivamente en la lealtad del seguidor hacia el mismo.

3. Metodología

Esta investigación se centra en el sector deportivo como escenario objeto de su estudio, más concretamente en el mercado futbolístico europeo. La elección de este escenario de investigación se debe a que el fútbol es el deporte más popular del mundo por delante de otros deportes como el baloncesto, golf o fútbol americano (Conlin, 2015). Además, es ampliamente considerado que las ligas europeas de fútbol son las importantes del mundo, ya que reúnen a los mejores deportistas del mercado. Por ello se justifica la validez del escenario escogido para el análisis de nuestro modelo de estudio. Así, y con el fin de contrastar el modelo formulado, se procedió a seleccionar a los seguidores de clubes de fútbol como población objetivo, recogiendo los datos a través de una encuesta electrónica. La elección de este instrumento de recogida de datos es la amplia aceptación y uso de las herramientas informáticas en la población actual. La encuesta fue suministrada vía electrónica durante los meses de Enero y Febrero de 2016. La elección de estos meses para la difusión de la encuesta se debe a que, en las fechas anteriormente indicadas, el fútbol europeo se encuentra en la mitad de su desarrollo y con ello evitamos la influencia del ánimo o desánimo de los seguidores en sus respuestas motivado por los resultados de sus equipos a final de temporada. La muestra total está compuesta por 413 encuestas, sin embargo, las encuestas válidas para nuestra investigación ascendieron a 214 encuestas.



El cuestionario se ha diseñado en base a tres bloques de preguntas. El primer bloque tuvo por objeto filtrar a los seguidores de los clubes de fútbol de los no seguidores. Los seguidores de los clubes de fútbol debían completar la encuesta. En cambio, los no seguidores debían continuar la encuesta a partir del tercer bloque, cuyo objetivo era aportar datos demográficos de los encuestados. El segundo bloque estaba compuesto por preguntas cuyo objetivo era medir los diferentes aspectos que definen cada uno de los constructos que se incluyeron en el modelo de estudio, utilizándose una escala Likert ascendente del 1 al 5 para alcanzar este fin. El tercer y último bloque de preguntas estaba formado por preguntas que tenían por objeto obtener datos demográficos de la muestra.

La muestra objeto de estudio se caracterizaba por estar formada tanto por hombres (56% de la muestra) como por mujeres (44% de la muestra), predominando los encuestados cuyo rango de edad es menor de 30 años (57% de la muestra) y cuyo estado familiar predominante es soltero (65% de la muestra).

Por último, debemos señalar que para analizar los datos obtenidos hemos escogido la utilización de los modelos de ecuaciones estructurales. De este modo, se procedió a analizar la fiabilidad y validez discriminante de las escalas de medidas de las diferentes variables latentes que componen el modelo. Posteriormente, procedimos a analizar las relaciones estructurales entre las variables latentes del modelo y la constatación de las diferentes hipótesis que habíamos previamente formulado.

4. Resultados

Tras llevar a cabo la recogida de datos, se procedió a analizar las escalas de medida de las variables latentes que conforman el modelo de estudio de la lealtad de los seguidores hacia sus clubes de fútbol.

En primer lugar, se procedió a analizar la fiabilidad de las escalas de estudio de las variables latentes identificadas en el modelo, habiendo tenido que eliminar algunos ítems por no cumplir con los

valores recomendados, valores superiores a 0.7 (Alpha de Cronbach y Fiabilidad compuesta) y a 0.5 (Varianza extraída). Así, procedimos a confirmar los indicadores de las variables latentes que se mostraron fiables medidores de las mismas (Tabla 1).

Tabla 1. Análisis de la fiabilidad de las escalas que componen el modelo de estudio de la lealtad de los seguidores hacia sus clubes de fútbol.

Dimensión	Ítem	Cargas estandarizadas	Valor t	R ²	α Cronbach	Fiabilidad Compuesta	Variable extraída
Fiabilidad	FIA1	0.796	12.582	0.633	0.888	0.899	0.690
	FIA2	0.866	14.348	0.750			
	FIA3	0.836	13.576	0.700			
	FIA4	0.824	13.262	0.679			
Capacidad de Respuesta	CAP1	0.921	15.975	0.848	0.901	0.910	0.772
	CAP2	0.903	15.460	0.815			
	CAP3	0.808	12.963	0.652			
Seguridad	SEG1	0.866	13.883	0.750	0.812	0.849	0.738
	SEG2	0.852	13.565	0.726			
Empatía	EM4	0.897	15.169	0.804	0.890	0.919	0.851
	EM5	0.947	16.583	0.897			
Satisfacción	SAT1	0.824	13.176	0.680	0.879	0.882	0.653
	SAT3	0.775	12.020	0.601			
	SAT5	0.838	13.512	0.702			
	SAT6	0.793	12.429	0.629			
Imagen	IM1	0.787	12.452	0.620	0.867	0.870	0.693
	IM2	0.761	11.844	0.579			
	IM3	0.938	16.363	0.880			
Reputación	R1	0.837	13.684	0.701	0.877	0.876	0.638
	R2	0.812	13.064	0.660			
	R3	0.804	12.865	0.647			
	R4	0.739	11.378	0.546			
Lealtad	LEA1	0.871	14.592	0.759	0.906	0.914	0.728
	LEA2	0.871	14.591	0.758			
	LEA3	0.917	15.898	0.841			
	LEA4	0.744	11.499	0.553			

X^2 (g.l.=271) = 770.219 (p=0.000); NFI=0.826; NNFI=0.854; CFI=0.879; IFI=0.880; GFI=0.749; AGFI=0.675; RMSEA=0.101

Fuente: *Elaboración propia* (2017).

En segundo lugar, se procedió a analizar la validez discriminante entre las variables latentes a través del método del test de la varianza extraída promedio y del método del test de intervalo de confianza (Tabla 2). Los resultados derivados del análisis de la validez discriminante nos muestran que se cumple la citada validez, por lo que se mantiene la independencia de las variables objeto de estudio. Existe un único caso en el que el análisis de la validez discriminante nos indica que las variables imagen y reputación podrían medir aspectos similares. Sin embargo, en el desarrollo teórico de las citadas variables se demuestra que existe una base sólida que obliga a considerar ambas variables de forma independiente.

Tabla 2. Resultados del test de la varianza extraída promedio y del test de intervalo de confianza.

	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía	Satisfacción	Imagen	Reputación	Lealtad
Fiabilidad	0.692	0.437	0.423	0.450	0.315	0.275	0.453	0.135
Capacidad de respuesta	(0.56; 0.76)	0.767	0.540	0.604	0.060	0.027	0.125	0.005
Seguridad	(0.54; 0.76)	(0.65; 0.82)	0.746	0.548	0.301	0.147	0.343	0.116
Empatía	(0.58; 0.77)	(0.71; 0.85)	(0.65; 0.83)	0.651	0.145	0.038	0.225	0.029
Satisfacción	(0.44; 0.68)	(0.09; 0.40)	(0.42; 0.67)	(0.24; 0.52)	0.661	0.401	0.533	0.498
Imagen	(0.40; 0.65)	(0.01; 0.32)	(0.24; 0.53)	(0.04; 0.35)	(0.53; 0.74)	0.696	0.797	0.424
Reputación	(0.58; 0.77)	(0.21; 0.50)	(0.47; 0.71)	(0.34; 0.60)	(0.64; 0.82)	(0.84; 0.94)	0.638	0.448
Lealtad	(0.23; 0.51)	(-0.08; 0.23)	(0.19; 0.49)	(0.02; 0.32)	(0.62; 0.79)	(0.55; 0.75)	(0.57; 0.77)	0.737

Fuente: *Elaboración propia* (2017).

En último lugar, se procedió a analizar las relaciones causales entre las variables latentes que componen el modelo de estudio, con el objetivo de contrastar las hipótesis previamente formuladas. Los resultados del proceso de estimación del modelo han sido recogidos en las tablas 3 y 4.

Tabla 3. Ecuaciones estructurales estimadas para el modelo de estudio estudio de la lealtad de los seguidores hacia sus clubes de fútbol.

Hipótesis	Relación entre variables	Cargas Estandarizados	T-Valor
H1	El nivel de fiabilidad de un club de fútbol influye positivamente en el grado de satisfacción del seguidor	0.226	1.855
H2	La capacidad de respuesta de un club de fútbol influye positivamente en el grado de satisfacción del seguidor	-0.343**	-2.433
H3	El grado de seguridad de un club de fútbol influye positivamente en el grado de satisfacción del seguidor	0.386**	2.739
H4	El nivel de empatía de los empleados de un club de fútbol influye positivamente en el grado de satisfacción del seguidor	-0.030	-0.186
H5A	El nivel de fiabilidad de un club de fútbol influye positivamente en la lealtad del seguidor hacia el mismo	-0.106	-0.909
H6A	La capacidad de respuesta de un club de fútbol influye positivamente en la lealtad del seguidor hacia el mismo	-0.037	-0.271
H7A	El grado de seguridad de un club de fútbol influye positivamente en la lealtad del seguidor hacia el mismo	-0.010	-0.070
H8A	El nivel de empatía de los empleados de un club de fútbol influye positivamente en la lealtad del seguidor hacia el mismo	-0.088	0.120
H9	El nivel de satisfacción influye positivamente en la lealtad del seguidor hacia su club de fútbol	0.497**	4.478
H10	La imagen de un club de fútbol influye positivamente en el grado de satisfacción del seguidor	-0.040	0.228
H11	La imagen de un club de fútbol influye positivamente en la lealtad del seguidor hacia el mismo	0.133	3856
H12	La reputación de un club de fútbol influye positivamente en el grado de satisfacción del seguidor	0.523	1.552
H13	La reputación de un club de fútbol influye positivamente en la lealtad del seguidor hacia el mismo	0.319	0.296

*P<0.05; **P<0.01; n=214

R² (Satisfacción) = 0.600; R² (Lealtad) = 0.592

X² (g.l.=271) = 458.7236 (p=0.000); NFI=0.826; NNFI=0.854; CFI=0.879; IFI=0.880; GFI=0.749; AGFI=0.675; RMSEA=0.101

Fuente: *Elaboración propia* (2017).

Tabla 4. Relación indirecta de la Calidad del Servicio sobre la Lealtad de los seguidores hacia sus clubes de fútbol través de su Satisfacción.

Hipótesis	Relación entre variables	Cargas Estandarizados	T-Valor
H5B	El nivel de fiabilidad de un club de fútbol influye indirectamente, a través de la satisfacción, y positivamente en la lealtad del seguidor hacia el mismo	-0.006	1.826
H6B	La capacidad de respuesta de un club de fútbol influye indirectamente, a través de la satisfacción, y positivamente en la lealtad del seguidor hacia el mismo	-0.080**	-2.026
H7B	El grado de seguridad de un club de fútbol influye indirectamente, a través de la satisfacción, y positivamente en la lealtad del seguidor hacia el mismo	0.026**	2.784
H8B	El nivel de empatía los empleados de un club de fútbol influye indirectamente, a través de la satisfacción, y positivamente en la lealtad del seguidor hacia el mismo	-0.085	0.702

*P<0.05; **P<0.01; n=214

R² (Satisfacción) = 0.600; R² (Lealtad) = 0.592
 NNFI=0.854; CFI=0.879; IFI=0.880; GFI=0.749; AGFI=0.675; RMSEA=0.101

X² (g.l.=271) = 458.7236 (p=0.000); NFI=0.826;

Fuente: *Elaboración propia (2017).*

Los resultados obtenidos en esta investigación ofrecen una importante información para comprender el comportamiento de los seguidores de fútbol y que permitirá establecer estrategias comerciales en función del mismo. Respecto al proceso de generación de un determinado nivel de satisfacción por parte de los seguidores, se observa que a través del servicio prestado por el club de fútbol se explica el 60% ($R^2 = 0.600$). La fiabilidad que muestren los clubes de fútbol, que mide el grado de exactitud del cumplimiento de las condiciones en la prestación de los servicios que previamente había prometido a sus seguidores (Wolfenbarger y Gilly, 2003), no muestra una influencia positiva y significativa sobre el nivel de satisfacción del seguidor por lo que se rechaza la hipótesis 1. La capacidad de respuesta de los clubes de fútbol, que mide el proceso de gestionar de una forma eficaz los problemas que pudieran surgir (Parasuraman et al., 2005) y el nivel de flexibilidad, puntualidad, coherencia y grado de precisión del servicio prestado (Madu y Madu, 2002; Surjadjaja al, 2003), muestra una influencia negativa y significativa sobre el nivel de satisfacción del seguidor ($\beta = -0.343$; $p < 0.01$). A pesar de que sí existe una relación significativa se rechaza la hipótesis 2, ya que la



relación planteada era positiva. La seguridad, que mide la posesión por parte del club de fútbol de las suficientes habilidades que le permitan prestar de forma adecuada el servicio y permitiendo a sus seguidores apreciar un comportamiento fiable en su equipo (Gadotti y França, 2009) muestra una influencia positiva y significativa sobre el nivel de satisfacción del seguidor ($\beta = 0.386$; $p < 0.01$). Así, se procede a aceptar la hipótesis 3. La empatía, que mide la capacidad del club de fútbol por mostrar interés y atención individualizada hacia sus seguidores (Zeithaml y Bitner, 2002), no influye en la generación de satisfacción del seguidor. De este modo, se procede a rechazar la hipótesis 4. Además se rechazan las hipótesis 10 y 12 que defendían que la imagen y reputación del club de fútbol influía sobre el nivel de satisfacción de los seguidores.

La investigación ha revelado que la calidad del servicio en el ámbito deportivo ejerce una influencia positiva sobre el grado de satisfacción. Sin embargo, no todos los aspectos del servicio prestado por las entidades deportivas son relevantes para sus seguidores. Los clubes de fútbol deberán asegurarse de mostrar a los seguidores un buen espectáculo deportivo, ya que los seguidores entienden que poseen los recursos necesarios para ello. Los seguidores no entienden que se le pueda ofrecer un espectáculo de elevada calidad y luego ver el partido ofrecido y que sea muy lento y aburrido. Esto significa que a pesar de que los seguidores puedan ser resultadistas, también les interesan que el proceso sea adecuado y atractivo. Además, los seguidores también valorarán intensamente que el club demuestre que, a priori, posee las herramientas necesarias para ofrecer un buen espectáculo. Esto quiere decir que un club de fútbol puede tener una plantilla de grandes jugadores que están preparados y tienen la calidad suficiente para ganar títulos, pero también deben ser capaces de divertir a sus seguidores.

A pesar de que la investigación reveló que la capacidad de respuesta era significativa para que los seguidores se sintiesen satisfechos, es impactante que la relación sea negativa. Esto quiere decir que



los seguidores se sentirán más satisfechos cuantas menos veces deba actuar el club deportivo motivado por un problema. Así, los seguidores no querrán comprobar si el club está preparado para superar problemas, como podrían ser resultados deportivos negativos, escándalos de evasión de impuestos, etc. Sino que lo que quiere es que el club dedique todos sus recursos a evitar que se produzcan problemas. Es decir, que los resuelva antes de que surjan los problemas.

Respecto al proceso de generación del nivel de lealtad del seguidor hacia su club de fútbol, se observa que a través del nivel de satisfacción mostrado por el seguidor y por la calidad del servicio prestado por el club de fútbol se explica el 59.2% ($R^2 = 0.592$). Así, se demuestra que la satisfacción del seguidor influye de forma positiva y significativamente sobre su grado de lealtad hacia un club de fútbol ($\beta = 0.497$; $p < 0.01$), por lo que se acepta la hipótesis 9. Además, la calidad del servicio sí muestra una influencia indirecta, positiva y significativa sobre la lealtad del seguidor. Así, la seguridad influirá en la lealtad del seguidor ($\beta = 0.026$; $p < 0.01$), por lo que se acepta la hipótesis 7B. Sin embargo, se procede a rechazar las hipótesis 5B, 6B y 8B. Esto se debe a que la tanto la fiabilidad como la empatía no muestran una influencia significativa y a que la capacidad de respuesta a pesar de mostrar una influencia significativa, ésta es negativa. Por último, se rechazan las hipótesis 4A, 5A, 6A y 7A, ya que la calidad del servicio del club de fútbol no afecta directamente a la lealtad de sus seguidores, y las hipótesis 11 y 13, ya que la imagen y reputación del club de fútbol no influirá sobre el nivel de satisfacción de sus seguidores.

Así, la investigación revela que el nivel de satisfacción de los seguidores es un aspecto esencial en la capacidad de éstos para ser leales a sus clubes de fútbol. Debemos entender que, a pesar de que los seguidores sí se pueden mostrar leales a su club a pesar de todo, su nivel de satisfacción será muy relevante para poder anticipar si los seguidores irán al estado, apoyarán a su equipo, comprarán su merchandising, etc. De este modo, se deben cuidar los intereses e inquietudes de los seguidores y no



solo pensar en alcanzar los resultados deportivos adecuados para el club sin importar la forma. Esto se debe a que los seguidores se mostrarán leales a través del nivel de calidad de la oferta deportiva comercializada por la entidad deportiva. Así, se deberán cuidar detalles tan relevantes como es la definición de un proyecto deportivo que realmente coincida con las expectativas y aspiraciones de sus seguidores.

5. Conclusiones

En la investigación llevada a cabo se procedió a analizar el comportamiento de los seguidores de los clubes de fútbol con el fin de poder determinar la correcta estrategia empresarial que permitiese satisfacer a los mismos. La elección de este ámbito de estudio se justificó por la consideración de ser el deporte más popular del mundo (Conlin, 2015) y uno de los más practicados en el mundo (Vacas, 2014). Así, el objetivo era determinar aquellos factores que eran realmente importantes para el comportamiento presente y futuro de los seguidores de los clubes de fútbol y con ello proporcionar una base para que los equipos de fútbol pudieran diseñar ofertas que realmente se adaptasen a sus seguidores.

Así, la investigación reveló que los seguidores identifican como factores relevantes para ellos tanto la calidad de la oferta deportiva que presta el club como el grado de satisfacción derivada de la misma. Los seguidores pueden entender que durante una temporada se puedan cometer errores de índole deportiva, económica o empresarial y que ellos afecten al desarrollo del club. Lo que sí que exigen es que el proyecto deportivo sea firme, adecuado y que destaque por su calidad, permitiendo alcanzar los objetivos previamente fijados. Así, el seguidor se sentirá muy satisfecho de pertenecer a su club, pudiendo restar importancia a los resultados deportivos en su presente y futuro estado de ánimo. Además, si los seguidores están satisfechos sentirán como su sentimiento de lealtad hacia su



club de fútbol aumenta, evitando comportamientos negativos, como dejar de asistir al estadio, ver los partidos de su club por televisión o adquirir su merchandising, entre otros.

Durante la realización de este trabajo de investigación hemos encontrado una serie de limitaciones. La principal limitación es que la investigación centra su estudio en un ámbito geográfico y sector comercial específico, como es el ámbito deportivo futbolístico en España, que a pesar de que permite la extrapolación de los resultados a otros ámbitos deportivos, no asegura su adecuación.

En base a lo anteriormente expuesto, se han identificado futuras líneas de investigación. Así, se plantea como línea de investigación futura la identificación de los distintos grupos de consumidores que operan en el ámbito deportivo con el fin de identificar las variables que resultarán más relevantes en la definición de su nivel de lealtad o la inclusión de nuevas variables de estudio en el modelo. Además, se plantea la posibilidad de la aplicación del modelo para distintos ámbitos deportivos y, con ello, poder ofrecer una visión más completa del proceso de generación del nivel de lealtad de los consumidores.

6. Referencias

- Alén, E. y Fraiz, J. A. (2005). Calidad de servicio y satisfacción, ¿antecedente o consecuente?. Su evaluación en el ámbito del turismo termal. *Revista Portuguesa de Marketing*, 17 (1), 61-76.
- Anderson, C.; y Zeithaml, C. P. (1984). Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance. *Academy of Management Journal*, 27 (March), 5-24.
- Anderson, E. W.; Fornell, C. y Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58 (3), 53- 66.
- Andreassen, T. W. y Lindestad, B. (1998). The effect of corporate image in the formation of customer loyalty. *Journal of Service Research*, 1 (1), 82-92.



- Arbelo, A. A. y Pérez, P. G. (2001). La Reputación Empresarial como Recursos Estratégico: Un Enfoque de Recursos y Capacidades. Ponencia presentada al XI Congreso Nacional de Acede, Zaragoza.
- Babakus, E.; Boller, G. W. (1992). An Empirical Assessment of the Servqual Scale. *Journal of Business Research*, 24 (3), 253-268.
- Bansal, H. S.; Irving, P. G. y Taylor, S. F. (2004). A three-component model of customer commitment to service providers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (3), 234-250.
- Barich, H. y Kotler, P., 1991. A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*, 32 (2), 94-104.
- Becerra, M. E.; Delgado, L. A. y Vargas, M. C. (2016). La satisfacción del cliente y la competitividad de la industria restaurantera. *Revista de Investigación en Ciencias Contables y Administrativas*, 1 (1), 45-58.
- BecerBitner, M. J. y Hubbert, A. R. (1994). Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality. In Rust, R.T. and Oliver, R.L. (Eds), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 72-94.
- Boulding, W.; Kalra, A.; Staelin, R. y Zeithaml, V. A. (1993). A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. *Journal of Marketing Research*, 30 (February), 7-27.
- Buzzell, R. D. y Gale, B. T. (1987). *The PIMS Principles*. New York: The Free Press.
- Calvo, C. P., Martínez, V. A. F., Juanatey, O. B. y Lévy, J. P. M. (2015). Medición de la influencia en la intención de compra del valor basado en el consumidor de las marcas del distribuidor. *Cuadernos de Gestión*, 15 (1), 93-118.



Conlin, L. (2015). Los 10 deportes más populares en el mundo en el 2015. Disponible en:
<http://es.express.live/>.

Cronin, J. J. y Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Re-Examination and Extension. *Journal of Marketing*, 56 (July), 55-68.

De la Fuente, M. H. y Rey, G. F., 2008. Análisis de la calidad percibida, imagen corporativa, satisfacción y lealtad de los clientes de los supermercados: Una aplicación para un supermercado de Chile. *Proyecto Social: Revista de relaciones laborales*, 12 (12), 77-102.

Díaz, A. M.; Del Río, A. B.; Suárez, L. y Vázquez, R. (2007). Satisfacción, Barreras de Cambio y Lealtad hacia el Servicio. XIX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Vigo, ed. ESIC, Madrid, 165.

Domínguez, M. y Labrador, I. (2011). El patrocinio deportivo: una opción más rentable que la publicidad... pero no exenta de riesgos. www.economista.es.

Gadotti, S. J. y França, A. (2009). La Medición de la Calidad de Servicio: Una Aplicación en las Empresas Hoteleras. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18 (2), 175-186.

Gardner, B. E. y Levy, S., 1995. The product and the brand. *Harvard Business Review*, 33, 33-39.

Garvin, D. A. (1983). Quality on the Line. *Harvard Business Review*, 61(September-October), 65-73.

Harris, L. C. y Goode, M. M. H. (2004). The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: A study of online service dynamics. *Journal of Retailing*, 80, 139-158.

Jain, S. K. y Gupta, G. (2004). Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF Scales. *The Journal for Decision Makers*, 29 (2), 25.

Lewis, B. y Soureli, M., 2006. The antecedents of customer loyalty in retail banking. *Journal of Consumer Behaviour*, 5 (1), 15-31.



- Loureiro, C. S. M. y González, M. F. J. (2010). Calidad y satisfacción en el servicio de urgencias hospitalarias: Análisis de un hospital de la zona centro de Portugal. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (2), 27-41.
- Luna-Arocas, R. y López, A. (2007). Necesidades Formativas en Marketing y Gestión Pública del Deporte. *Portaldeportivo La Revista Año 1*, 1 (Julio-Agosto).
- Luna-Arocas, R. y Mundina, J. J. (1998). La Satisfacción del Consumidor en el Marketing del Deporte. *Revista de Psicología del Deporte*, 13, 147- 155.
- Madu, C. N. y Madu, A. A. (2002). Dimensions of E-quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (3), 246-259.
- Mullin, B. J.; Hardy, S. y Sutton, W. A. (1995). *Marketing Deportivo*, Ed. Paidotribo. Barcelona.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. y Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A Multiple-item Scale for Assessing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research*, 7 (3), 213-234.
- Phillips, L. W.; Chang, D. R. y Buzzell, R. D. (1983). Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypothesis. *Journal of Marketing*, 47 (Spring), 26-43.
- Redondo, J. C. y Cuadrado, G. (2002). El Marketing Deportivo como Herramienta de Gestión. II Congreso de Ciencias del Deporte. Asociación Española de Ciencias del Deporte, INEF Madrid, 295-301.
- Reichheld, F. F.; Sasser, W. E. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 68 (septiembre-octubre), 105-111.
- Robertson, T. S. (1993). How to reduce market penetration cycle times, *Sloan Management Review*, 35 (1), 87-96.



- Rondán, F. J.; Villarejo, A. F. y Sánchez, M. J. (2007). La segmentación mediante clases latentes en el sector de la telefonía móvil: relación entre calidad de servicio, satisfacción y confianza con la intención de recompra. *Estudios sobre Consumo*, 81, 79-88.
- Sanz, I.; Redondo, J. C.; Gutiérrez, P. y Cuadrado, G. (2005). La Satisfacción en los Practicantes de Spinning: Elaboración de una Escala para su Medición. *Motricidad. European Journal of Human Movement*, 13, 17-36.
- Shapiro, C. (1983). Premiums for high quality products as returns to reputations. *Quarterly Journal of Economics*, 98, 659–679.
- Sharp, B. y Sharp, A. (1997). Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns. *International journal of research in marketing*, 14 (5), 473-486.
- Smith, A. D. (2002). Loyalty and e-marketing issues: Customer retention on the web. *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, 3 (2), 73-82.
- Surjadjaja, H.; Ghosh, S. y Antony, F. (2003). Determining and Assessing the Determinants of E-service Operations. *Managing Service Quality*, 13 (1), 39.
- Szymanski, D. M. y Hise, R. T. (2000). E-satisfaction: An initial examination. *Journal of Retailing*, 6 (3), 309–322.
- Vacas, J. E. (2014). ¿Cuáles son los deportes más practicados del mundo?. Disponible en: <http://sportadictos.com/>.
- Wolfenbarger, M. y Gilly, M. C. (2002). comQ: Dimensionalizing, measuring and predicting quality of the e-tail experience. Working Paper No. 02-100. Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Wolfenbarger, M. y Gilly, M. C. (2003). eTailQ: Dimensionalizing, Measuring and Predicting Retail Quality. *Journal of Retailing*, 79 (3), 183–198.



-
- Yoon, E.; Guffey, H. G. y Kijewski, V. (1993). The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service. *Journal of Business Research*, 27, 215–228.
- Zeithaml, V. A. (2000). Service quality, profitability and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 67-85.
- Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. (2002). *Un Enfoque de Integración del Cliente a la Empresa*. Ed. McGraw-Hill/Interamericana de México, México.
- Anderson, C. 2004. “The Long Tail,” *WIRED Magazine* (12:10) (<http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>).