

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



Análisis de la estrategia de fidelización de hinchas de un club profesional del fútbol peruano a través del marketing relacional. Caso de estudio múltiple: CLUB ALIANZA LIMA y CLUB SPORT BOYS

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentada por:

PALOMINO VASQUEZ, Sergio Francisco
TAMAYO RODRIGUEZ, Cesar Antonio

Asesorados por: Mgtr. Fernando Miguel Ortiz Quintana

Lima, octubre del 2021

La tesis

Análisis de la estrategia de fidelización de hinchas de un club profesional de fútbol peruano a través del marketing relacional. Caso de estudio múltiple: CLUB ALIANZA LIMA y CLUB SPORT BOYS

ha sido aprobada por:

Dr. Miguel Ignacio Cordova Espinoza
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Fernando Miguel Ortiz Quintana
[Asesor Jurado]

Mgtr. Daniel Mc Bride Gonzalez
[Tercer Jurado]

Agradezco a Dios, por ser la luz y guía de mi camino. A Fernando y Gilda, mis padres, por darme la vida y por ser mi principal motivación. A Diana, Diego y Gaby, mis hermanos, por el apoyo y fuerzas en los momentos más duros. A las personas especiales y amigos por las risas, y los momentos inolvidables a lo largo de mi carrera.

Sergio Palomino

Agradezco a Dios por ser mi guía no solamente en la etapa universitaria, sino durante toda mi vida. A Gilberto y Elizabeth, mis padres, por ser mi principal motor y motivo, por creer siempre en mí y, sobre todo, por ser incondicionales. A Maria Fe, mi hermana, por su apoyo en todo momento. A mis seres queridos por estar cuando más los necesito. Y, finalmente, a mis amigos y a cada persona que formó parte de mi carrera en la universidad.

Cesar Tamayo



Como grupo agradecemos a nuestro asesor de tesis, Fernando Ortiz, por el tiempo dedicado y la buena onda durante todo este proceso. Asimismo, a los profesores de la Facultad que siempre estuvieron dispuestos a ayudarnos resolviendo nuestras dudas.

Agradecemos también a los gerentes y trabajadores de los clubes Alianza Lima y Sport Boys, quienes nos abrieron las puertas de sus instituciones con el objetivo de sacar adelante esta investigación, compartiendo el deseo de profesionalizar y mejorar cada vez más la industria del fútbol peruano.

Finalmente, damos las gracias a los expertos del sector, quienes nos permitieron conocer de cerca cómo funciona el marketing deportivo en el país.



RESUMEN

Los clubes profesionales de fútbol destacan por el carácter emocional de sus hinchas, pues sus decisiones se rigen más por aspectos emocionales que racionales. Durante los últimos años, en el contexto mundial, se han desarrollado estrategias orientadas no solo en atraer a nuevos hinchas, sino también en fidelizar a los existentes. Sin embargo, en el Perú, estas estrategias son nulas o, si existen, aún son básicas e insuficientes, debido a que se priorizan otros aspectos.

De esta manera, la presente investigación tiene como objetivo general realizar, en base al modelo del Trébol de la fidelización, un diagnóstico de la estrategia de fidelización de hinchas de los clubes peruanos Alianza Lima y Sport Boys durante el periodo 2018-2020. Con el fin de cumplir esto, la investigación presenta un alcance descriptivo con enfoque mixto, teniendo una estrategia general de estudio de caso múltiple.

Así, se tomaron las siguientes variables: información, marketing interno, comunicación, experiencia del cliente, e incentivos y privilegios. Estas variables fueron utilizadas para las entrevistas a las distintas jefaturas y trabajadores de los clubes, con el fin de describir y conocer su percepción acerca de la estrategia de fidelización aplicada. Por otro lado, cuatro de las variables fueron empleadas, a través de una encuesta, a los hinchas de cada club con el objetivo de obtener su percepción, para luego contrastar ambas perspectivas e identificar oportunidades de mejora. Dentro de los principales resultados, se concluyó que las acciones que realizan para fidelizar a sus hinchas son insuficientes y es urgente realizar mejoras en la gestión de relaciones con sus aficionados.

Finalmente, se presentaron conclusiones para cada uno de los objetivos de investigación, así como recomendaciones para los sujetos de estudio y futuras investigaciones, incentivando el desarrollo del sector deportivo y demás sectores poco estudiados.

Palabras clave: fidelización, hinchas, fútbol, Alianza Lima, Sport Boys, trébol de la fidelización

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Planteamiento del problema	2
1.1. Antecedentes de la investigación	2
1.2. Problemática de la investigación.....	6
1.3. Características de los sujetos de estudio	7
1.4. Delimitación del tema de investigación.....	11
2. Objetivos de la investigación.....	12
2.1. Objetivo general.....	12
2.2. Objetivos específicos.....	12
3. Preguntas de la investigación	13
3.1. Pregunta general.....	13
3.2. Preguntas específicas.....	13
4. Justificación.....	13
5. Limitantes.....	14
CAPÍTULO 2: MARCO METODOLÓGICO.....	15
1. Alcance.....	15
2. Enfoque	15
3. Diseño metodológico	15
4. Estrategia general.....	16
5. Secuencia metodológica	16
6. Marco analítico	17
7. Determinación y cálculo de la muestra	18
8. Técnicas de recolección de información	19
8.1. Herramienta cualitativa.....	19
8.2. Herramienta Cuantitativa.....	21
9. Herramientas de análisis.....	25

10. Validez y fiabilidad de la investigación	25
CAPÍTULO 3: HALLAZGOS	27
1. Perspectiva clubes	27
1.1. Información	27
1.2. Marketing Interno	30
1.3. Comunicación	35
1.4. Experiencia del cliente.....	39
1.5. Incentivos y privilegios	43
2. Perspectiva hinchas	45
2.1. Información.....	46
2.2. Comunicación	49
2.3. Experiencia del cliente	57
2.4. Incentivos y privilegios	63
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
1. Conclusiones.....	69
2. Recomendaciones para los sujetos de estudio	73
3. Recomendaciones para futuras investigaciones.....	75
REFERENCIAS	76
ANEXO A: Matriz de codificación de las variables empleadas.....	80
ANEXO B: Guía de entrevista a expertos del sector	81
ANEXO C: Guía de entrevistas semiestructuradas a los clubes.....	83
ANEXO D: Cuestionario para obtener la percepción de los hinchas acerca de la estrategia de fidelización aplicada por los clubes.....	87
ANEXO E: Resultados del Alfa de Cronbach.....	92
ANEXO F: Hallazgos de entrevistas	93
ANEXO G: Canales de recolección de información según los hinchas.....	100
ANEXO H: Factores de decisión de compra de los hinchas	101
ANEXO I: Calificación de los hinchas a diferentes aspectos de los clubes	103

ANEXO J: Gestión de inconvenientes de los clubes con sus hinchas 105

ANEXO K: Orden de preferencia de las recompensas para los hinchas 107

ANEXO L: Periodicidad deseada de los incentivos y privilegios por los hinchas 108



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Resumen de los modelos teóricos revisados	3
Tabla 2: Marco analítico de la investigación.....	17
Tabla 3: Realización de entrevistas de la fase exploratoria.....	19
Tabla 4: Realización de entrevistas a colaboradores del club Alianza Lima.....	20
Tabla 5: Realización de entrevistas a colaboradores del club Sport Boys	20
Tabla 6: Codificación de la variable información.....	22
Tabla 7: Codificación de la variable comunicación.....	22
Tabla 8: Codificación de la variable experiencia del cliente.....	23
Tabla 9: Codificación de la variable incentivos y privilegios	24
Tabla 10: Resultados de la prueba Alpha de Cronbach.....	26
Tabla 11: Cuadro Top Two Box de la variable información de Alianza Lima	46
Tabla 12: Cuadro Top Two Box de la variable información de Sport Boys	46
Tabla 13: Factor determinante del hincha de Alianza para no comprar o dejar de comprar	48
Tabla 14: Factor determinante del hincha de Boys para no comprar o dejar de comprar	49
Tabla 15: Cuadro Top Two Box de la variable comunicación de Alianza Lima.....	49
Tabla 16: Cuadro Top Two Box de la variable comunicación de Sport Boys	50
Tabla 17: Preferencia de los hinchas de Alianza sobre los medios de comunicación del club ...	52
Tabla 18: Preferencia de los hinchas de Boys sobre los medios de comunicación del club.....	52
Tabla 19: Cuadro Top Two Box de la variable experiencia del cliente de Alianza Lima.....	57
Tabla 20: Cuadro Top Two Box de la variable experiencia del cliente de Sport Boys	57
Tabla 21: Cuadro Top Two Box de la variable incentivos y privilegios de Alianza Lima	64
Tabla 22: Cuadro Top Two Box de la variable incentivos y privilegios de Sport Boys	64
Tabla 23: Resumen general del diagnóstico de Alianza Lima.....	67
Tabla 24: Resumen general del diagnóstico de Sport Boys	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Trébol de la Fidelización.....	4
Figura 2: Secuencia Metodológica.....	17
Figura 3: Razón de las comunicaciones del club vs razón deseada por el hincha de Alianza	54
Figura 4: Razón de las comunicaciones del club vs razón deseada del hincha de Boys	55
Figura 5: Momentos de inconvenientes de los hinchas de Alianza Lima	62
Figura 6: Momentos de inconvenientes de los hinchas de Sport Boys	63



INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca realizar, en base al modelo del Trébol de la fidelización, un diagnóstico de la estrategia de fidelización de hinchas de los clubes peruanos Alianza Lima y Sport Boys. El alto nivel competitivo y los nuevos requerimientos de los consumidores han generado que los clubes de fútbol busquen diseñar y aplicar estrategias que les permitan tanto atraer a nuevos hinchas como fortalecer y mantener relaciones duraderas y redituables con los actuales.

En el primer capítulo, se desarrolla el planteamiento de la investigación, donde se expone el planteamiento del problema, el cual incluye antecedentes, problemática, características de los sujetos de estudio y la delimitación del tema, presentando en esta última conceptos teóricos relacionados al marketing relacional y la fidelización de hinchas. Continuamente, se presenta el objetivo general, los objetivos específicos y las preguntas que guían la presente investigación. Finalmente, se expone la justificación y limitantes del estudio.

En el segundo capítulo, se presenta el marco metodológico; para ello, se expone el alcance, enfoque, diseño metodológico, estrategia general, secuencia metodológica y marco analítico. De la misma manera, se indica la técnica empleada para el cálculo y determinación de la muestra, así como las técnicas de recolección de información para, consecutivamente, explicar tanto las herramientas empleadas en el análisis de dicha información como las técnicas de validación y fiabilidad de la investigación.

En el tercer capítulo, se exponen los hallazgos encontrados en las entrevistas realizadas a los jefaturas y trabajadores de ambos clubes acerca de la estrategia de fidelización aplicada, así como los hallazgos obtenidos en las encuestas, donde se recoge la percepción de los hinchas con respecto a dichas estrategias. Asimismo, se contrastan ambas versiones, debido a que es importante que los clubes no se centren solo en su propia perspectiva, sino que es crucial que se brinde también importancia al punto de vista de sus aficionados. De este modo, se obtienen puntos críticos de mejora en base al modelo del Trébol de la fidelización para fortalecer aspectos de su estrategia.

Por último, se plantean las conclusiones correspondientes a cada uno de los objetivos de la investigación, para luego proponer recomendaciones hacia los sujetos de estudio, en aras de que apliquen mejoras en su gestión. Finalmente, se brindan recomendaciones para futuras investigaciones con el fin de despertar el interés académico tanto en las estrategias de fidelización como en el desarrollo y profesionalización del fútbol peruano y otros sectores.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo se divide en seis secciones. En la primera sección, se explicará el planteamiento del problema; en la segunda, se plantearán los objetivos del estudio; en la tercera, se abordarán las preguntas de investigación; en la cuarta, se desarrollará la justificación; y finalmente, se expondrán las principales limitantes de esta investigación.

1. Planteamiento del problema

En la presente sección se abordará el planteamiento del problema de la investigación. Para ello, en primer lugar, se explicarán los antecedentes teóricos y contextuales de la misma. En segundo lugar, se planteará la problemática de la investigación. Luego, en tercer lugar, se introducirá a los sujetos de estudio, describiendo sus principales características. Finalmente, se hará una breve mención de los principales conceptos para delimitar el tema de la investigación.

1.1. Antecedentes de la investigación

Actualmente, existe un entorno empresarial altamente competitivo, en el cual las organizaciones de diferentes sectores compiten entre ellas para lograr posicionarse dentro del mercado. De esta manera, a raíz de esta competitividad, los mercados están llenos de muchas ofertas con características y precios similares para satisfacer las necesidades de los clientes; por esta razón, las organizaciones están en la obligación de gestionar eficientemente sus recursos, aumentar su nivel de productividad, entre otros aspectos, con el objetivo de tener una correcta capacidad de respuesta ante los nuevos requerimientos del mercado. Además, las organizaciones deben enfocarse en diseñar, implementar y dar seguimiento a estrategias enfocadas en los clientes, de modo que logren diferenciarse de manera prolongada al lograr su fidelización, ya que, según Agüero (2014), el cliente es el punto focal de las organizaciones, por lo que las estrategias que se realicen deben girar en torno a este (p. 15).

Por ello, en los últimos años y debido a un aumento de la competencia global, las organizaciones han mostrado un mayor interés por mejorar la relación que mantienen con sus clientes, implementando estrategias que conlleven a retenerlos el mayor tiempo posible, es decir, que tengan como principal objetivo fidelizar a sus consumidores. De acuerdo con Mesén (2011), una empresa que apuesta por la fidelización de clientes posee altas posibilidades de mejorar su rentabilidad, pues un cliente fidelizado apostará por la compra repetitiva del producto o servicio y creará, también, referencias positivas hacia otros clientes (pp. 30-31).

Existen distintas herramientas para diseñar estrategias de fidelización de clientes; sin embargo, las que han venido siendo más utilizadas son las de marketing, específicamente de marketing relacional, debido a que según Rios y Rodríguez (2018), se presentan como una

creciente oportunidad para generar un vínculo con el cliente que conduzca a la fidelización, respondiendo a las exigencias del mercado y la necesidad de crear valor para el cliente (p. 7). Por esta razón, en los últimos años distintos autores han presentado diversos modelos teóricos con el objetivo de fidelizar a los clientes de las organizaciones.

Tabla 1: Resumen de los modelos teóricos revisados

Modelo	Autor	Descripción
Las cinco pirámides del marketing relacional	Cosimo Chiesa de Negri	Todas las pirámides se enfocan en lograr la fidelización del cliente. La <i>pirámide uno</i> se centra en la gestión de la información; la <i>pirámide dos</i> se refiere a las acciones de comunicación; la <i>pirámide tres</i> busca recuperar clientes insatisfechos; la <i>pirámide cuatro</i> se refiere a la organización de eventos y programas especiales; y la <i>pirámide cinco</i> plantea diseñar programas de fidelización, a partir de las anteriores pirámides.
Los tres niveles del programa de marketing de relaciones con los clientes	Roger J. Best	Los tres niveles buscan la fidelización y retención de los clientes. El <i>primer nivel</i> consiste en conocer al cliente para reconstruir comunicaciones personalizadas con cada uno. El <i>segundo nivel</i> se refiere a que los clientes valoran los beneficios de los productos de forma diferente, por lo que algunos pagarán un valor agregado. El <i>tercer nivel</i> se centra específicamente en crear relaciones individuales con cada cliente que se ha identificado previamente.
El trébol de la fidelización	Juan Carlos Alcaide	Las organizaciones deben cumplir los cinco pétalos (<i>información, marketing interno, comunicación, experiencia del cliente e incentivos y privilegios</i>) para lograr fidelizar a sus clientes. Es indispensable que se atiendan los cinco pétalos en conjunto, pues, si se deja de lado algún pétalo, la empresa no logrará una fidelización total.

Adaptado de Chiesa de Negri (2009); Best (2007); y Alcaide (2015).

Teniendo en cuenta lo mencionado y en base a la literatura teórica y empírica revisada, se procedió a elegir un modelo que vaya acorde con los objetivos de la investigación, que pueda utilizarse para los sujetos de estudio y que tenga la suficiente adaptabilidad para brindar oportunidades de mejora a una organización independientemente de cuál sea su sector. En este sentido, en esta investigación se utilizará el modelo del Trébol de la fidelización de Juan Carlos Alcaide como base fundamental para su desarrollo.

Es importante resaltar también que el modelo mencionado no solo se enfoca en los clientes, sino que también toma en cuenta a los trabajadores, logrando un enfoque tanto interno como externo. El Trébol de la fidelización establece que para que una organización, sea cual sea su rubro, logre fidelizar a sus clientes, debe ejecutar de manera correcta cinco pétalos. Todos estos pétalos se complementan entre sí y en cada uno están presente los tres conceptos clave que estipula el corazón del Trébol: cultura orientada al cliente, calidad de servicio y estrategia relacional (Alcaide, 2015).

Figura 1: Trébol de la Fidelización



Fuente: Alcaide (2015)

Como se evidencia en la Figura 1, se describen los pétalos que conforman este modelo: en primer lugar, la información, en donde se menciona que los métodos de recolección y gestión de información de los clientes deben apuntar a conocerlos mejor para generar mejores estrategias. En segundo lugar, el marketing interno, el cual indica que el nivel de compromiso y la participación de los trabajadores es clave para lograr la fidelización de los clientes. En tercer lugar, la comunicación con los clientes, la cual debe ser bidireccional, continua y multicanal. En cuarto lugar, la experiencia del cliente, en donde se enfatiza que el encuentro empresa-cliente es vital, por lo que se debe buscar que esta experiencia sea satisfactoria, generando un consumo repetitivo. En último lugar, los incentivos y privilegios, haciendo referencia a que los clientes fieles deben recibir las suficientes recompensas, de modo que mantengan su fidelidad y no traspasen el umbral de la pasividad.

Por otro lado, el interés por mejorar las relaciones con los clientes no solo es parte del ámbito empresarial, sino que organizaciones de diferentes sectores han incrementado su deseo por lograr este objetivo; entre ellas, las pertenecientes al mundo del deporte, ya que, de acuerdo con Bernal (2013), el sector deportivo ha experimentado una proliferación de organizaciones en los últimos años, lo cual conlleva a que exista una lucha constante por la captación de nuevos consumidores y, aún más importante, su fidelización (p. 34).

El fútbol no es ajeno a ello: desde hace varios años, muchos clubes han comenzado a mostrar un creciente interés por implementar mejoras en su gestión. De esta forma, al igual que en las organizaciones tradicionales, los clientes, en este caso los hinchas, toman un rol muy importante; por tal motivo, los clubes de fútbol han centrado sus esfuerzos en buscar las vías necesarias para conocerlos mejor, de modo que les permita entender sus necesidades, expectativas y deseos, en aras de satisfacerlos de la mejor forma. Sin embargo, a pesar de que en el mundo del

fútbol se busque replicar las buenas prácticas de la gestión de organizaciones tradicionales, existen factores que influyen exclusivamente en este sector, por lo que las estrategias tienden a cambiar sutilmente.

En relación con lo anterior, el factor diferencial más importante entre un club de fútbol y una empresa tradicional es el apego emocional y pasional de sus hinchas, lo cual va relacionado al hecho de que “conseguir un cliente de por vida es un lujo que muy pocas empresas comerciales en el mundo pueden darse; sin embargo, esto es normal en el deporte y precisamente esta ventaja es la que deberían aprovechar los clubes para comercializar productos y servicios adicionales a las funciones deportivas de la institución” (Albuja, 2012, p. 38). Con esto, el autor se refiere a que es muy poco probable que un hincha cambie de club a lo largo de su vida.

No obstante, se debe tomar en cuenta que, a pesar de que muchos hinchas afirman serle fieles a su equipo, en realidad no acuden al estadio ni consumen ningún tipo de producto o servicio que se ofrece; es decir, en muchos clubes “lo que no hay es fidelidad total sino fidelidad espiritual” (Arias, García & Zamalloa, 1999, p. 162). Esto se relaciona con el grado de sentido de pertenencia que tengan los hinchas, ya que mientras mayor sea este, más comprará los productos o servicios que ofrece el club; así, “un equipo de fútbol puede convertirse en algo primordial en la vida de un aficionado y su nivel de involucramiento con el mismo dependerá de qué tan desarrollado se encuentre su sentido de pertenencia hacia la institución” (Albuja, 2012, p. 23).

Es aquí donde los clubes, principalmente los pertenecientes a la élite mundial, han adoptado el carácter relacional en sus estrategias de fidelización de hinchas, pues cuentan con planes y objetivos enfocados en los mismos. Un ejemplo de esto es el caso del Real Madrid, el cual “viene desarrollando estrategias para fidelizar a seguidores de todo el mundo y hacerlos sentir parte del club” (Serrano, 2015, p. 62). Así, tácticas como el *Carné Madridista*, *Real Madrid TV* y la página *realmadrid.com* “han sido una parte sustancial en su estrategia para permitir una relación *one to one* con cada fan” (García, 2011, p. 11). Otro ejemplo es el caso de Manchester United, pues dentro de su estructura comercial, ha potenciado su página web como principal plataforma de venta con el fin de llevar productos oficiales a sus hinchas en todo el mundo; asimismo, explota el potencial comercial de su estadio y tiene su propia línea de ropa, canal de televisión, etc.” (Véjar, 2013, p. 75).

Lo anterior es un reflejo de la profesionalización de estas instituciones, ya que, de acuerdo con Gómez y Opazo (2007), la complejidad que han alcanzado las funciones y actividades a realizar en el mundo del fútbol ha obligado a los clubes de élite a incrementar el nivel de profesionalización en su gestión deportiva (p. 4).

Tal como se ha evidenciado, los clubes buscan reforzar su sentido de pertenencia y lograr, por un lado, que los hinchas pasivos (fidelidad espiritual) se conviertan en hinchas activos (fidelidad total) que ayuden económicamente al club y, por otro lado, que los hinchas que ya son activos se mantengan así por el mayor tiempo posible (Palomino & Tamayo, 2020).

1.2. Problemática de la investigación

Tal como se menciona líneas arriba, en la élite del fútbol mundial se están aplicando estrategias relacionadas a reforzar la relación con los hinchas; no obstante, en Latinoamérica, estas no son el común denominador en las instituciones deportivas, pues, en su mayoría, solo los grandes clubes de fútbol profesional de las ligas con mayor poderío económico cuentan con un plan y una estrategia clara de fidelización, además del presupuesto definido para ello.

Para ejemplificar lo mencionado, se encuentra el caso de Corinthians, club que, de acuerdo con Gaspar, Morais, Junior y Debia (2014), lanzó '*La República Popular de Corinthians*', la cual consiste en brindarle un certificado de nacimiento, documento de identidad y pasaporte de la República Popular de Corinthians a cada aficionado, logrando que se sientan totalmente identificados y parte del club. Otro caso es el de Peñarol, del cual se destaca su campaña 'Socio Carbonero Adherente', la cual busca fortalecer el vínculo con los hinchas a cambio de múltiples beneficios: regalos con los colores representativos del club, preferencia de tickets para partidos internacionales, entre otros. Por ello, Nieto, el presidente de este club afirma lo siguiente: "Yo tengo que convencer a aquellos hinchas de no ir al cine o cualquier otra actividad de entretenimiento. Eso tiene que ver con inversión, mejor atención, servicios e identificar al socio e hincha como uno solo y atenderlo como se merece" (Magni, 2018).

En contraste, a pesar de que en los clubes de ligas con menor poderío económico últimamente existe un creciente interés por fidelizar a sus hinchas, tienen una estrategia aún muy básica para lograrlo e, incluso, la mayoría no cuenta con ningún plan de acción ni estrategia para ello. Esta situación no es diferente en Perú, pues, generalmente, son los clubes históricos que poseen gran cantidad de hinchas a lo largo del país o aquellos que mayores ingresos anuales perciben los que implementan tácticas de fidelización; sin embargo, no vienen siendo del todo efectivas.

Para ejemplificar lo mencionado se tiene el caso de 'Nación Crema' y 'Club Blanquiazul', los cuales prometían exclusivos beneficios como descuentos en los boletos, productos oficiales, entre otros; no obstante, a pesar de que estas iniciativas fueron lanzadas por los dos clubes más grandes del Perú, no tuvieron los resultados esperados. Esto se debe, según Sebastian Alvarez, subgerente de Marketing y Comercial de Alianza Lima (comunicación personal, 17 de octubre de

2020) a que estos programas aún no son del todo didácticos y los beneficios no terminan de convencer al hincha peruano, por lo que prefieren apoyar al club a través de otros medios.

De acuerdo con Benjamín Romero, gerente de Marketing de la Federación Peruana de Fútbol, la poca rentabilidad y profundidad de las estrategias de clubes peruanos centradas en mejorar la relación con los hinchas sucede por dos motivos principales. En primer lugar, los clubes centran sus esfuerzos en aspectos deportivos y no se brinda la debida importancia a desarrollar estrategias para fidelizar a los hinchas, pues, en la mayoría de las instituciones, el marketing no es percibido aún como una potencial fuente de ingresos, motivo por el cual no se suele destinar un presupuesto específico para este tipo de acciones. En segundo lugar, el fútbol peruano aún no está del todo profesionalizado, por lo que muchos clubes carecen de un plan estratégico a mediano y largo plazo, centrándose únicamente en su subsistencia económica (comunicación personal, 01 de octubre de 2020).

Por esta razón, es importante brindar una mirada a los clubes de fútbol profesional de Perú que sí cuentan con un plan de fidelización de hinchas, de modo que se pueda estudiar el mismo, en aras de mejorar la industria del fútbol peruano.

1.3. Características de los sujetos de estudio

La presente investigación estará centrada en dos clubes profesionales de fútbol de Perú, los cuales son Alianza Lima y Sport Boys. A continuación, se introducirá a los sujetos de estudio, mencionando sus principales características.

1.3.1. Alianza Lima

El Club Alianza Lima, también llamado ‘club blanquiazul’, fue fundado el 15 de febrero de 1901, siendo, en la actualidad, el club de fútbol profesional peruano más longevo. Esta institución es, además, el club peruano con más hinchada, teniendo un aproximado de 12,860,000 hinchas, de acuerdo con la Confederación Sudamericana de Fútbol (Conmebol) (“Los más populares de Sudamérica”, 2019). Asimismo, con respecto al palmarés, Alianza Lima ha conseguido 23 títulos nacionales, siendo el segundo club con mayor cantidad de títulos en el Perú (Club Alianza Lima, 2020).

Es importante mencionar que Alianza Lima es uno de los pocos clubes peruanos que cuentan con estadio propio, ya que tiene desde 1974 el Estadio Alejandro Villanueva, ubicado en el distrito de La Victoria en Lima, Perú. Siguiendo con la infraestructura del club, en el 2020 se inauguró la “Villa Íntima”, la cual está ubicada en una de las canchas auxiliares del Estadio Alejandro Villanueva y se ha convertido en el nuevo lugar de concentración de la institución. “Además de ser un ahorro económico para el club al dejar de hospedarse en hoteles, también está

el beneficio deportivo que implica poder tener a su disposición una cancha de entrenamiento durante las concentraciones” (“Villa Íntima: conoce los detalles del nuevo lugar de concentración de Alianza Lima”, 2020).

Por otro lado, la estructura organizativa del club está dividida entre el personal administrativo y los trabajadores de campo. Actualmente, se cuenta con aproximadamente 50 personas en las áreas administrativas y, dado que Alianza Lima se encuentra en un proceso concursal por las deudas que tiene desde hace 20 años, cuenta con un administrador que funciona como gerente general. Asimismo, posee una plana gerencial dividida entre la Gerencia Deportiva, la Gerencia de Administración y Finanzas, y la Gerencia de Marketing, Comercial, y Comunicaciones, esta última compuesta por el subgerente de Marketing y Comercial, y el subgerente de Comunicaciones y Prensa. Así, en el área de Marketing, se tiene a un jefe de Contenidos y Transformación Digital, una coordinadora digital encargada también del Community Management, un diseñador y un coordinador de Marketing encargado de la gestión de sponsors (Sebastian Alvarez, comunicación personal, 17 de octubre, 2020).

Por otra parte, el club cuenta con cuatro objetivos generales:

- Trabajar la marca Alianza Lima
- Desarrollar un plan de trabajo para las divisiones menores y academias de la institución
- Crear un plan de infraestructura
- Trabajar en el Gobierno Corporativo

Para lograr estos objetivos, se han planteado 5 pilares estratégicos:

- Desarrollo de infraestructura e innovación
- Excelencia deportiva
- Formación integral de personas
- Solvencia económica y financiera
- Gobierno corporativo

Específicamente hablando del área de Marketing, el principal objetivo es revalorizar la marca Alianza Lima tanto en hinchaje como en ingresos, reforzando el sentido de pertenencia de los hinchas; asimismo, se tienen los siguientes objetivos comerciales:

- Maximizar los ingresos por eventos, tanto deportivos como no deportivos
- Maximizar los ingresos por socios comerciales
- Incrementar la pasión de los hinchas actuales y atraer nuevos hinchas

Por todo esto, se puede ver que se le ha puesto énfasis a la relación con sus hinchas, buscando fidelizarlos comercialmente. “Lo que queremos es que el relacionamiento con el hincha sea mayor, queremos que el hincha se sienta más parte del club” (Sebastian Alvarez, comunicación personal, 17 de octubre de 2020).

Finalmente, el club cuenta con cuatro fuentes de ingreso. En primer lugar, se encuentran los derechos de transmisión de los partidos; en segundo lugar, está el entretenimiento en el estadio, el cual incluye los ingresos por taquilla y los que se generan en el estadio por servicios adicionales como comidas o bebidas; en tercer lugar, se encuentra la asociación de marca, la cual incluye los patrocinios y los licenciamientos que da el club para que empresas externas vendan productos oficiales con su marca; y, en cuarto lugar, los temas deportivos, donde se obtienen ingresos por obtención de campeonatos, clasificaciones a torneos internacionales y venta de jugadores. Como se puede apreciar, estas fuentes de ingreso están en su mayoría relacionadas al *matchday* (día de partido); sin embargo, debido a la coyuntura actual por el Covid-19, no está permitida la asistencia de público al estadio, afectando gravemente los ingresos; por lo tanto, se están buscando otras fuentes de ingreso, haciendo énfasis en mejorar su presencia digital.

1.3.2. Club Sport Boys

El Club Sport Boys Association, también llamado ‘club rosado’, fue fundado el 28 de julio de 1927, por lo que actualmente cuenta con 93 años de vida institucional. Además, pertenece a la provincia constitucional del Callao; por esta razón, es conocido como ‘la institución más gloriosa del Callao’ (Club Sport Boys, 2020). Respecto a la cantidad de hinchas, es preciso mencionar que, de acuerdo con una encuesta realizada por Pulso Perú en 2018, la institución se encuentra en el quinto lugar de popularidad con un 2% de preferencias entre el total de encuestados (Agurto, 2018). Asimismo, según Humberto Meneses, gerente de Marketing y Comunicaciones de Sport Boys, los hinchas rosados son aproximadamente un millón de personas en total (comunicación personal, 6 de noviembre, 2020). Por otro lado, respecto al palmarés deportivo del club, se han conseguido 6 títulos nacionales, logrando ser el primer campeón en la era profesional del fútbol peruano en 1921.

A pesar de que al club rosado se le relaciona bastante con el estadio Miguel Grau del Callao, este recinto no es de su propiedad, sino que pertenece y es administrado por el Gobierno Regional del Callao. Este es quizás la principal limitante del club, pues al no tener estadio propio, se pierden muchas oportunidades de comercialización; sin embargo, se poseen dos tiendas físicas oficiales, una ubicada en las oficinas administrativas del club (San Miguel), y otra en el centro comercial Minka (Callao), convirtiéndose en uno de los pocos equipos que cubren este aspecto. Además de comercializar productos y *merchandising* oficiales, en las tiendas también se

comercializan otros artículos de la marca, tales como polos de temática urbana, gorras, sandalias, entre otros.

Conforme a su estructura organizacional, Sport Boys se encuentra dividido entre la parte deportiva y la administrativa. Respecto a la segunda, es importante mencionar que se encuentra administrado por la empresa consultora Sfera 3, la cual ha tomado las riendas administrativas desde finales del año 2016 hasta la actualidad. Asimismo, según Meneses (comunicación personal, 15 de octubre, 2020), a partir de 2017 se inició un proceso de profesionalización en todas sus estructuras, por lo que, en primer lugar, se encuentra la Gerencia General, para luego pasar a la división de las áreas: Deportiva; Marketing y Comunicaciones; Comercial; Administración y Finanzas; y Legal, siendo esta última manejada de manera tercerizada. Cada área trabaja de manera independiente, teniendo total autoridad en las decisiones que se tomen en cada una. Profundizando en el área de Marketing y Comunicaciones, esta cuenta con seis trabajadores: una persona dedicada a temas de prensa, un creador audiovisual, una persona que maneja redes sociales, y el resto se encarga de las gestiones comerciales con las marcas, hinchas, entre otros.

Por un lado, los objetivos del club, de acuerdo con Meneses (comunicación personal, 15 de octubre, 2020), son los siguientes:

- Lograr la estabilidad económica: reestructurar la deuda para mejorar la gestión del club
- Profesionalizar la estructura de las divisiones menores: exportar jugadores al extranjero

Por otro lado, los objetivos de marketing del club se centran en revalorizar la marca:

- Brindar soporte a los principales objetivos de la institución
- Profesionalizar el club: mejorar estructuras de comunicación y procesos comerciales
- Mejorar y profesionalizar la marca Sport Boys: cercanía del hincha con el club

Finalmente, se presentan las principales fuentes de ingreso de Sport Boys: *matchday* (entradas de los días de partido); productos y servicios que se comercializan en el día de partido; programa de socios aportantes, que se implementó en 2017; patrocinio deportivo, el cual se trabaja a instancia B2B; academias de divisiones menores; y *retail* oficial del club, los cuales comprenden el *merchandising* y ropa oficial. Cabe resaltar que los ingresos que se recibían por conceptos de *matchday* ya no existen por la coyuntura del Covid-19; por esta razón, se están buscando nuevas fuentes de ingreso e intentando mejorar la interacción digital con sus hinchas.

1.4. Delimitación del tema de investigación

A continuación, se procede a delimitar el tema del presente estudio; para esto, primero, es necesario tener en cuenta ciertos conceptos; segundo, se debe mencionar a los sujetos de estudio, y los actores clave que intervienen en el análisis.

En primer lugar, es importante comprender qué se entiende por marketing relacional. El concepto de esta rama del marketing ha venido evolucionando a través de los años, por lo que la definición que se considera más completa para efectos de esta investigación es la de Alcaide (como se citó en Beatriz y Pérez, 2018), quien indica que el marketing relacional es el desarrollo, fortalecimiento y consolidación de las relaciones a largo plazo con el cliente, es decir, busca que la empresa genere relaciones con el cliente, pero, además, profundizarlas y gestionarlas de manera que perduren en el tiempo. Asimismo, para este estudio, se entiende a la fidelización, de acuerdo con la revisión de distintas definiciones por autores destacados en el tema, como el establecimiento de vínculos sólidos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes que los lleven a una compra reiterada de determinados productos o servicios (Palomino & Tamayo, 2020).

De acuerdo con lo anterior, estos conceptos están relacionados entre sí, pues ambos plantean una cercana relación entre la empresa y el cliente que perdure el mayor tiempo posible. Además, de acuerdo con Reinares y Ponzoa (2004), el conocimiento del consumidor, la adecuación de la oferta, el valor percibido y la duración e intensidad de las relaciones constituyen las bases sobre las que reside el marketing relacional, por lo que la fidelización es el reflejo en el cliente de la correcta aplicación de todos estos aspectos.

En suma, otro punto clave es la diferencia entre los conceptos de clientes tradicionales e hinchas. De acuerdo con Bastos (como se citó en Chacán, 2018), se entiende el concepto de cliente como la persona que adquiere un bien o servicio para su propio uso o ajeno por un precio determinado; sin embargo, el cliente también mide si las acciones realizadas por la empresa están funcionando correctamente. En contraste, el concepto de hincha varía un poco, pues, según Zambaglione (2008), se le define como una persona que se siente identificada con algún club deportivo, reconociéndose a sí misma como partícipe de una comunidad con intereses en común (p. 102). Así, según Palomino y Tamayo (2020), esto se refiere al hecho de que ser hincha te brinda un sentido de pertenencia al club, logrando que uno se identifique con su equipo y, a la vez, se diferencie de otras personas identificadas con otros clubes: ser hincha de Alianza Lima no es lo mismo que ser hincha de Sport Boys, por ejemplo.

Por otro lado, se debe hacer alusión también al carácter que prima en los mercados de los clientes tradicionales y de los hinchas, ya que, por un lado, en el mercado tradicional resalta el

carácter racional, pues el usuario busca los productos o servicios que mejor satisfagan sus necesidades y expectativas, basándose en sus principales atributos, mientras que, por otro lado, en el mercado del fútbol, de acuerdo con Emeterio (como se citó en Bustos, 2019), existen singularidades dignas de tomar en cuenta como el grado de fidelidad del aficionado o el alto componente emocional, pasional y de ilusión, no comparable al de ningún otro mercado.

Por ello, en el mercado del fútbol prima el componente pasional, debido a que un hincha no cambia de club conforme a los atributos de los productos o servicios que este ofrezca, sino que se presentan en el papel componentes emocionales y pasionales que conllevan a que sea prácticamente inseparable a su equipo, pues, por más que los resultados deportivos o económicos no sean de su agrado, su relación con el club es generalmente fuerte por un período prolongado de tiempo.

Lo anterior es una premisa importante que se da en este mercado, por lo que los clubes tienen una importante ventaja primaria para lograr la fidelización comercial de sus hinchas. Entonces, esta situación se convierte en uno de sus principales desafíos, pues no solo se deben centrar en la ventaja mencionada, sino que deben aprovecharla y diseñar planes basados en estrategias para lograr la fidelidad de sus hinchas y maximizarla en el tiempo.

En segundo lugar, como ya se mencionó en el punto anterior, esta investigación estará centrada en el análisis de la estrategia de fidelización de hinchas de dos clubes históricos del fútbol profesional de Perú, Alianza Lima y Sport Boys, a través del modelo del Trébol de la fidelización. Por último, se ha considerado como los actores clave de esta investigación, por un lado, a las áreas de Marketing, Comercial, Comunicaciones, Logística, Recursos Humanos y Ventas de ambos clubes, y, por otro lado, a los hinchas mayores de 18 años que hayan asistido al estadio y/o comprado algún producto oficial de su respectivo club en los últimos tres años. Si bien es cierto que existen otros actores importantes, se ha considerado a los gerentes y trabajadores de las áreas mencionadas, debido a que son los actores que intervienen directamente en las estrategias de fortalecimiento de relaciones con los hinchas.

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo general

Realizar, en base al modelo del Trébol de la fidelización, un diagnóstico de la estrategia de fidelización de hinchas de Alianza Lima y Sport Boys durante el periodo 2018-2020.

2.2. Objetivos específicos

- Describir y conocer la percepción de la gerencia y empleados de Alianza Lima y Sport Boys sobre su estrategia de fidelización de hinchas

- Obtener las percepciones de los hinchas acerca de la estrategia de fidelización aplicada por Alianza Lima y Sport Boys
- Analizar la información obtenida de los clubes e hinchas para identificar los puntos críticos de mejora sobre la estrategia de fidelización

3. Preguntas de la investigación

3.1. Pregunta general

¿Cuál es la situación de la estrategia de fidelización de hinchas de los clubes de fútbol peruano Alianza Lima y Sport Boys durante el periodo 2018-2020?

3.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las percepciones de la gerencia y los empleados de Alianza Lima y Sport Boys con respecto a la estrategia de fidelización de hinchas?
- ¿Cuáles son las percepciones de los hinchas acerca de la estrategia de fidelización aplicada por Alianza Lima y Sport Boys?
- ¿Qué discrepancias se pueden identificar entre la perspectiva de los clubes y las percepciones de los hinchas que permitan identificar fortalezas y debilidades de la estrategia de fidelización de ambos clubes?

4. Justificación

La presente investigación aporta valor al estudio de la estrategia de fidelización a través del marketing relacional en el sector deportivo peruano, puesto que brinda las herramientas necesarias para analizar su eficacia. Asimismo, esta investigación se centrará en los hinchas, dado que son los principales consumidores de los clubes de fútbol; además, se busca aportar a la profesionalización y desarrollo de la industria del deporte en el Perú, sector que aún no está muy estudiado académicamente y que requiere de este tipo de investigaciones para aumentar la base de estudios disponibles e incentivar la aparición de más investigaciones al respecto.

Como se ha mencionado líneas arriba, el presente estudio comprende el análisis de la estrategia de fidelización de dos clubes del fútbol profesional peruano: Alianza Lima y Sport Boys. Estos clubes ya tienen una identidad posicionada en sus hinchas, por lo que cuentan con un gran potencial para desarrollar estrategias de fidelización efectivas. De la misma forma, el motivo por el cual se decidió realizar un estudio de caso múltiple fue la posibilidad de enriquecer la investigación, analizando a dos clubes que, actualmente, pasan por realidades distintas.

Así, si bien es cierto que ambos apuntan a la estabilidad financiera, ya que cuentan con deudas millonarias, es el club blanquiazul quien posee un mejor panorama económico, debido a

que es uno de los que más ingresos al año genera por diferentes conceptos, mientras que el club rosado no se encuentra en esta categoría. En segundo lugar, Alianza Lima es el equipo con más hinchas a lo largo del país, mientras que Sport Boys se posiciona como el quinto más popular dentro de las diferentes encuestas. En adición, un aspecto importante a resaltar es que Alianza Lima dispone del estadio Alejandro Villanueva, mientras que Sport Boys no cuenta con estadio propio, lo cual es un factor de suma importancia, puesto que tener estadio propio brinda a los clubes mayores oportunidades de comercialización y de aplicaciones de marketing, tales como activaciones y eventos para los hinchas.

Por otro lado, el valor teórico de esta investigación se evidencia en el aporte a las ciencias de la gestión, específicamente del marketing, pues muestra cómo ejecutar el modelo del Trébol de la fidelización en la industria deportiva. Además, la utilidad práctica de este trabajo beneficiará a los futuros gestores de clubes de fútbol, y organizaciones deportivas en general, pues los resultados podrán servir como base para el desarrollo de acciones importantes en materia de consecución de objetivos estratégicos. Finalmente, esta investigación representa una oportunidad para ser una de las primeras del sector deportivo peruano que se centra en la fidelización de hinchas, pues, actualmente, las investigaciones empíricas del mismo son escasas.

5. Limitantes

A lo largo de la presente investigación se presentaron una serie de limitantes para su desarrollo. En primer lugar, se cuenta con pocos estudios académicos relacionados al sector del fútbol peruano y de las estrategias de fidelización de hinchas en este contexto; por lo cual, la principal fuente de esta investigación fueron los contactos con ambos clubes, con la Federación Peruana de Fútbol y la Liga 1. En segundo lugar, no fue posible realizar entrevistas de manera presencial a los miembros de ambos equipos, debido a la pandemia del Covid-19, ya que ello implicó medidas de inmovilización, aislamiento y distanciamiento social. Esto obligó a que las entrevistas se realicen de manera virtual, limitando la cercanía e interacción personalizada con los entrevistados. En tercer lugar, debido a esta coyuntura, las encuestas fueron lanzadas y respondidas de manera digital, por lo que es posible que las respuestas de los hinchas encuestados estén influenciadas por el contexto en el cual fueron respondidas, sin contar con un guía presencial durante el proceso. Por último, el muestreo no probabilístico no permite extrapolar las recomendaciones a todo el sector del fútbol peruano, sino que debe ser tomado específicamente para los sujetos de estudio.

CAPÍTULO 2: MARCO METODOLÓGICO

En base a lo presentado en el capítulo anterior y la teoría desarrollada en la tesina *La relación del marketing relacional y la fidelización de los hinchas en los principales clubes de fútbol de Perú y Ecuador* (Palomino & Tamayo, 2020), se cuenta con el sustento teórico y contextual para la presente investigación. De este modo, este capítulo presenta el diseño metodológico que la guiará; para esto, se expone la definición del alcance de la investigación, el enfoque, el diseño metodológico, la estrategia general, la secuencia metodológica, el marco analítico, el proceso de recolección de datos, y la aplicación de las herramientas y técnicas de análisis de información para, finalmente, exponer la validez y fiabilidad de la misma.

1. Alcance

La presente investigación tiene un alcance descriptivo, el cual busca, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “especificar propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92). Este estudio tiene dicho alcance, debido a que se recolectó datos sobre diversas variables y aspectos de la estrategia de fidelización de hinchas que utilizan los clubes peruanos Alianza Lima y Sport Boys, y, en base a ello, se describieron las características y la situación de dichas estrategias, para luego contrastarlas con la percepción de los hinchas de ambos equipos.

2. Enfoque

Esta investigación tiene un enfoque mixto, el cual, de acuerdo con Hernández y Mendoza (como se citó en Hernández et al., 2014), “implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”. Este enfoque aplica para el presente trabajo, pues se recolectaron datos fundamentados en la medición de variables pertenecientes a un modelo teórico, aplicando técnicas y herramientas tanto cualitativas como cuantitativas.

Asimismo, el propósito de esta investigación es contrastar la información brindada por los clubes de fútbol, a través de entrevistas semiestructuradas y abiertas, con la percepción del hincha, empleando encuestas para este último fin. Este contraste es importante, ya que determina, en primer lugar, si dichas estrategias realmente se están aplicando y están siendo valoradas por el público objetivo; en adición, permite la recolección de las expectativas de los consumidores respecto a los productos, servicios y/o experiencias brindadas.

3. Diseño metodológico

Dado que esta investigación tiene un enfoque mixto, existen muchas posibilidades de diseño metodológico, puesto que los métodos mixtos son multimetódicos (Hernández et al., 2014,

p. 568). Sin embargo, dentro de estas múltiples posibilidades, la que mejor aplica para la presente investigación es la del diseño anidado o incrustado concurrente de modelo dominante (DIAC). Este diseño, según Hernández et al. (2014), permite recolectar simultáneamente datos cuantitativos y cualitativos, permitiendo al investigador obtener una visión más completa y holística del problema de estudio, con la diferencia de que un método predominante guía el proyecto, mientras que el método que posee menor prioridad es anidado o incrustado dentro del que se considera central.

De acuerdo con el presente caso, este estudio es predominantemente cualitativo, pues se pretende recolectar información de la estrategia de fidelización aplicada por los clubes peruanos Alianza Lima y Sport Boys; y comparar dicha información con la percepción de los hinchas de ambos equipos, para luego confirmar o encontrar diferencias al analizar los hallazgos de la data.

4. Estrategia general

De acuerdo con Ponce y Pasco (2018), las estrategias más comunes de investigación son las siguientes: el experimento, el estudio tipo encuesta, el estudio de caso, la etnografía y la investigación-acción (p. 46). Para la presente investigación, la estrategia general es el estudio de caso múltiple, el cual busca “la comprensión de un fenómeno dentro de su propio contexto [...] abordando las complejidades del mundo real” (Harrison, 2002, p. 177).

Lo mencionado anteriormente aplica para el presente trabajo, pues se busca estudiar, dentro de su mismo contexto, la aplicación de una estrategia de fidelización de hinchas en un club de fútbol peruano que cuenta con una popularidad marcada; por lo tanto, se aplican múltiples técnicas para recolectar información de una gran variedad de actores clave dentro del caso. En suma, se procede a optar por un estudio de caso múltiple, pues ambos clubes poseen un posicionamiento ganado dentro de la historia del fútbol peruano, pero, a su vez, presentan ciertos factores que los diferencian entre sí, los cuales han sido mencionados anteriormente.

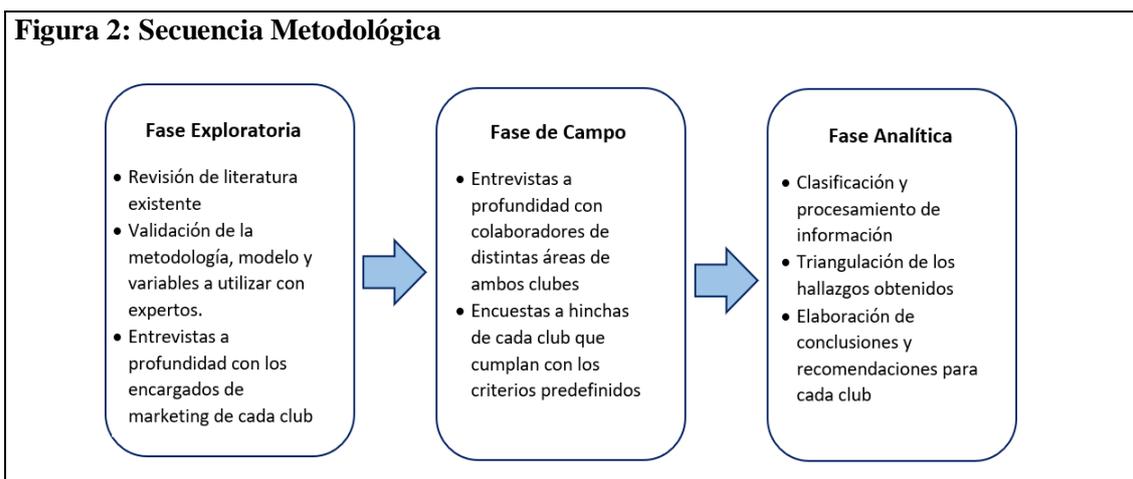
5. Secuencia metodológica

Como se evidencia en la Figura 2, la secuencia metodológica se divide en 3 fases: exploratoria, de campo y analítica. En la fase exploratoria, se revisó la literatura correspondiente al tema para poder entender la teoría y contexto; asimismo, se contactó con expertos académicos y del sector para validar la metodología, la aplicación del modelo elegido y definir el marco analítico con las variables y subvariables a utilizar. Luego, se realizó el primer contacto con ambos clubes, realizándose entrevistas a profundidad con la gerencia de ambos clubes.

En la fase de campo, se realizaron entrevistas de profundidad a colaboradores de las áreas de Marketing, Comercial, Comunicaciones, Logística, Recursos Humanos y Ventas de cada club.

De igual manera, se encuestó a los hinchas que sean mayores de 18 años y que hayan asistido al estadio y/o comprado algún producto oficial de su respectivo club en los últimos tres años.

Por último, en la fase analítica, se procedió a clasificar y procesar la información tanto cualitativa como cuantitativa. Asimismo, se triangularon los hallazgos obtenidos contrastando las versiones de los actores clave. Para concluir, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones respectivas para cada club.



6. Marco analítico

El marco analítico de la presente investigación se basa en la adaptación del modelo del Trébol de la fidelización al sector deportivo, específicamente, al fútbol. Así, como se observa en la Tabla 2, se han definido las siguientes variables y subvariables para diagnosticar la situación de la estrategia de fidelización de los clubes peruanos de fútbol profesional Alianza Lima y Sport Boys, así como la percepción que tienen sus hinchas de estas estrategias

Tabla 2: Marco analítico de la investigación

Variabes	Subvariable	Definición
Información: Se debe conocer de la mejor manera posible a los hinchas para generar mejores estrategias	Métodos de recolección de información	Canales disponibles del club para recolectar la información de los hinchas, así como su frecuencia.
	Tipo de información recolectada	Grado de conocimiento del hincha a partir de la información recolectada
	Gestión de información	Integración, segmentación y utilidad de la información del hincha
Marketing Interno: Para fidelizar a los hinchas se debe mantener motivados, comprometidos e identificados con el club a los trabajadores	Identificación del trabajador	Grado en que el colaborador se identifica con el club, y comparte sus valores y objetivos
	Motivación del trabajador	Conformidad del colaborador con el clima laboral, recompensas y reconocimientos que recibe del club
	Capacitación del trabajador	Instrucción básica y adicional que recibe el colaborador por parte del club para desempeñar sus funciones
	Satisfacción del trabajador	Conformidad del colaborador con la infraestructura, confianza y empoderamiento que le brinda el club

Tabla 2: Marco analítico de la investigación (continuación)

Variables	Subvariable	Definición
Comunicación: La comunicación con los hinchas debe ser bidireccional, continua y multicanal	Capacidad de respuesta	Rapidez del club para responder ante las consultas de los hinchas y ante una eventual crisis
	Canales de comunicación	Canales disponibles para realizar la comunicación con los hinchas
	Frecuencia de la comunicación	Periodicidad con la que el club se comunica con sus hinchas
	Funcionalidad de la comunicación	Objetivo que quiere conseguir el club al comunicarse con sus hinchas
	Gestión de <i>feedback</i>	Facilidad que el club brinda al hincha para dar su retroalimentación
Experiencia del cliente El punto de encuentro entre el club y el hincha es vital, por lo que se debe lograr la satisfacción de este con su experiencia para generar consumo repetitivo	Interacción con el hincha	Mapeo del club acerca de la experiencia de los hinchas en los distintos puntos de interacción
	Calidad de experiencia	Valor diferencial que se ofrece al hincha en cuanto a acceso, seguridad y comodidad en las interacciones
	Satisfacción con el servicio	Conformidad del hincha con la relación calidad-precio, variedad y disponibilidad de productos
	Gestión de reclamos	Capacidad del club para atender reclamos de sus hinchas a través de un canal exclusivo para ello de una manera rápida y eficaz
Incentivos y privilegios Los hinchas fieles deben recibir los suficientes incentivos y privilegios para que mantengan su fidelidad	Tipos de incentivos	Variedad de incentivos y privilegios ofrecidos
	Periodicidad de incentivos	Frecuencia con la que se brindan beneficios al hincha a modo de recompensa por su fidelidad
	Calidad de incentivos	Valor diferencial de los beneficios ofrecidos al hincha para incrementar su sentido de pertenencia

7. Determinación y cálculo de la muestra

Para efectos de esta investigación, se considera como público objetivo a las personas identificadas como hinchas de los clubes Alianza Lima o Sport Boys que hayan asistido y/o comprado algún producto oficial que ofrecen estos en los últimos tres años. Si bien es posible determinar el tamaño de la población, esta no puede llegar a identificarse de manera precisa, por lo que no se puede emplear el muestreo de tipo probabilístico para realizar el cálculo de la muestra que se utilizará para el cuestionario. Por ello, se emplea un muestreo no probabilístico, el cual no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones del investigador, pues las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación (Hernández et al., 2014, p. 176). Lo anterior se encuentra muy relacionado con lo que se busca en el presente estudio, debido a que es crucial que los encuestados cumplan con las características definidas anteriormente.

A partir de lo expuesto líneas arriba, se decidió utilizar la metodología de determinación de tamaño de muestras planteada por Rositas (2014), quien recomienda que, para cuestionarios que tienen a partir de 20 ítems, se utilicen de 5 a 20 sujetos o encuestas por ítem. A partir de esto

y, considerando que el cuestionario utilizado en esta investigación cuenta con 39 ítems, se utilizarán 5 sujetos por ítem, sumando, en total, 195 sujetos, número que, con fines de practicidad, se ha redondeado a 200 encuestados. Cabe mencionar que en esta investigación se tienen dos muestras independientes: por un lado, la muestra para los hinchas de Alianza Lima que hayan asistido y/o comprado algún producto oficial que ofrece el club en los últimos tres años, y, por otro lado, la muestra para los hinchas de Sport Boys que hayan asistido y/o comprado algún producto oficial que ofrece el club en los últimos tres años.

De esta manera, de acuerdo con lo indicado líneas arriba, la muestra para los hinchas de Alianza Lima será de 200 encuestas; no obstante, debido a la gran diferencia en número de hinchas que existe entre ambos clubes, la muestra para Sport Boys será de 100. Lo anterior se decidió debido a que, como se mencionó en el capítulo anterior, Alianza Lima posee un aproximado de 12,860,000 hinchas, mientras que Sport Boys cuenta con un aproximado de 1,000,000 hinchas. Así, se considera que esta diferencia en el tamaño de las muestras refleja la brecha existente en cantidad de hinchas, lo cual forma parte del contexto real de ambos clubes.

8. Técnicas de recolección de información

Dado que la presente investigación tiene un enfoque mixto, a continuación, se presentará la herramienta cualitativa y cuantitativa empleadas en este trabajo.

8.1. Herramienta cualitativa

En primera instancia, la cual se denomina fase exploratoria, se realizaron entrevistas a expertos del tema, de modo que se pueda conocer el mundo del marketing deportivo, su contexto y las estrategias empleadas en el país (ver Anexo B). Además, en esta misma fase, se realizó el primer contacto con el gerente de Marketing y Comunicaciones de Sport Boys y el subgerente de Marketing y Comercial de Alianza Lima, a fin de validar y ajustar las variables propuestas en un inicio, de modo que la aplicación del modelo esté relacionada a las acciones que los clubes realizan. En adición, es preciso mencionar que, en la misma fase, también se realizaron contactos con otros expertos en el tema y profesores de la Facultad, lo cual sirvió para confirmar la estructura y el modelo empleado en esta investigación; sin embargo, al no contar con el consentimiento informado, no se puede revelar su identidad. En la siguiente Tabla 3, se detallan los nombres de los entrevistados.

Tabla 3: Realización de entrevistas de la fase exploratoria

Nombre	Cargo	Fecha	Duración
Benjamín Romero	Gerente de Marketing y Comercial de la Federación Peruana de Fútbol	01/10/2020	49 minutos
Humberto Meneses	Gerente de Marketing y Comunicaciones de Sport Boys	15/10/2020	52 minutos

Tabla 3: Realización de entrevistas de la fase exploratoria (continuación)

Nombre	Cargo	Fecha	Duración
Sebastian Alvarez	Subgerente de Marketing y Comercial de Alianza Lima	17/10/2020	1 hora y 16 minutos

En segunda instancia, en la fase de campo, con la matriz de variables validadas (ver Anexo A), se realizaron entrevistas a jefaturas y trabajadores para describir la situación de la estrategia de fidelización de hinchas a través de la recaudación de información de áreas específicas. De igual manera, se realizaron entrevistas, específicamente, a colaboradores para conocer su perspectiva acerca de las acciones de marketing interno que realiza el club. Estas entrevistas fueron semiestructuradas, pues comprendieron un abanico definido de preguntas, pero con una secuenciación y formulación flexible (Ponce & Pasco, 2018, p. 63). Para realizar esta técnica se elaboró, para ambos clubes, una misma guía de entrevista correspondiente a las variables del modelo (ver Anexo C). A continuación, en la Tabla 4 y Tabla 5 se presenta la lista de los colaboradores entrevistados.

Tabla 4: Realización de entrevistas a colaboradores del club Alianza Lima

Nombre	Cargo	Fecha	Duración	Tema entrevista
Sebastian Alvarez	Subgerente de Marketing y Comercial	20/11/2020	1 hora y 29 minutos	Información, Comunicación, Experiencia del Cliente e Incentivos y Privilegios
Diego Montoya	Gerente de Marketing Comercial y Comunicaciones	19/12/2020	50 minutos	Información y Comunicación
Carlos Iberico	Jefe de Logística y Mantenimiento	29/12/2020	28 minutos	Marketing Interno y Experiencia del Cliente
Carmela Cueva	Encargada de Recursos Humanos	05/01/2020	17 minutos	Marketing Interno
Antonio Ataucuri	Coordinador de Marketing y Comercial	23/12/2020 05/01/2021	35 minutos 39 minutos	Marketing Interno (trabajador), Experiencia del Cliente e Incentivos y Privilegios
Silvana Palacios	Coordinadora de Comunicaciones y Marketing	07/01/2021	56 minutos	Marketing Interno (trabajador)

Tabla 5: Realización de entrevistas a colaboradores del club Sport Boys

Nombre	Cargo	Fecha	Duración	Tema Entrevista
Humberto Meneses	Gerente de Marketing y Comunicaciones	06/11/2020	1 hora y 4 minutos	Información, Comunicación, Experiencia del Cliente e Incentivos y Privilegios
Edison Borjas	Jefe de Ventas y Operaciones	29/11/2020	1 hora y 3 minutos	Marketing Interno y Experiencia del Cliente
Bryan Paucar	Asistente de Marketing y Comunicaciones	15/11/2020	1 hora y 6 minutos	Información y Comunicación
Génesis Conde	Vendedora de Tienda	08/12/2020	52 minutos	Marketing Interno (trabajador)

Tabla 5: Realización de entrevistas a colaboradores del club Sport Boys (continuación)

Nombre	Cargo	Fecha	Duración	Tema Entrevista
Stephanei Araujo	Asistente de Administración	20/12/2020	37 minutos	Marketing Interno (trabajador)

En suma, para la realización de estas entrevistas se aplicó la técnica de triangulación de la información, la cual se refiere al uso de diferentes fuentes y técnicas de recolección de data dentro de un estudio, con el fin de que la información revelada sea lo más cercana posible a la realidad y no se centre en solo una perspectiva (Saunders, Lewis & Thornhill 2009, p. 146). Por esta razón, las entrevistas dirigidas a los clubes fueron realizadas a diferentes personas y de diferentes áreas, a fin de que la información brindada esté validada. Esta información se contrastó con la percepción de los hinchas, la cual fue obtenida a través de encuestas, haciendo aún más profundo el análisis.

Finalmente, es importante mencionar que se cuenta con el consentimiento informado de todos los entrevistados, por lo que la información es válida para el análisis.

8.2. Herramienta Cuantitativa

La herramienta cuantitativa que se utilizó para la recolección de datos fue el cuestionario y la técnica aplicada es la encuesta (ver Anexo D). El cuestionario, según Chasteauneuf (2009), consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Asimismo, esta herramienta tiene como propósito “recolectar información precisa y estandarizada sobre un determinado tema” (Ponce & Pasco, 2018, p. 62). Por ello, el objetivo del cuestionario empleado es recolectar la mayor cantidad de información medible acerca de la percepción de los aficionados sobre la estrategia de fidelización de hinchas que aplican Alianza Lima y Sport Boys.

El cuestionario está basado en el modelo de Alcaide (2015) llamado el Trébol de la fidelización, el mismo que fue propuesto en su libro *Fidelización de clientes* (2da edición) explicado en el capítulo anterior. Asimismo, el cuestionario contó con dos preguntas filtro, la primera, respecto al club del cual la persona es hincha y, la segunda, acerca de su asistencia al estadio y/o compra de algún producto oficial de dicho club durante los últimos tres años. Estas preguntas permitieron identificar al perfil objetivo del presente estudio.

Por otro lado, con respecto a la estructura, el cuestionario está dividido en cinco secciones: datos sociodemográficos, información, comunicación, experiencia del cliente, e incentivos y privilegios. Es importante resaltar que, a excepción de la primera sección, las siguientes cuatro secciones corresponden a cuatro de las cinco variables del modelo, ya que no se considera la variable de marketing interno en el cuestionario.

La primera sección, datos sociodemográficos, tiene como objetivo definir características de los perfiles de los hinchas pertenecientes a ambas muestras, incluyendo datos sobre edad, sexo, lugar de residencia (provincias del Perú) y país (en caso el encuestado sea del extranjero). Estos datos son obtenidos por medio de preguntas abiertas y una pregunta cerrada.

La segunda sección, información, tiene como objetivo recoger la percepción de los hinchas acerca de la recolección y gestión de la información que el club tiene de ellos. Para ello, se definieron 5 afirmaciones, las cuales el encuestado debe responder a través de una escala tipo Likert de 5 puntos con un rango de 1 al 5, donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 5 es “totalmente de acuerdo”. Asimismo, se emplearon dos preguntas cerradas y dos preguntas de clasificación, en la cual el encuestado debe ordenar del 1 al 5, siendo 1 el factor menos importante y 5 el más importante. Cabe resaltar que las afirmaciones de esta sección se adaptaron de Maldonado, Ruiz y Zegarra (2019). Por último, para el procesamiento de los datos de estos ítems, se utilizó la siguiente codificación.

Tabla 6: Codificación de la variable información

Variable	Código	Enunciado
Información	INF1	Siento que el club conoce mis expectativas y necesidades, por lo que cualquier persona que me atienda lo hará correctamente
	INF2	Siento que el club recolecta información de sus hinchas de manera frecuente (a través de encuestas, posts, entre otros)
	INF3	Estoy satisfecho con la información que me brinda el club respecto al producto/servicio que compro
	INF4	Cada vez que pido información sobre una compra anterior, la tienen perfectamente registrada
	INF5	El club adecúa la oferta de productos/servicios a los diferentes perfiles de los hinchas.

La tercera sección, comunicación, tiene como objetivo recoger la percepción de los hinchas acerca de la capacidad de respuesta del club, la frecuencia de comunicación, la funcionalidad de la comunicación y la gestión del *feedback* empleada. Para ello, se definieron 11 afirmaciones, las cuales el encuestado debe responder a través de una escala tipo Likert de cinco puntos con una escala del 1 al 5, donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 5 es “totalmente de acuerdo”; asimismo, se emplearon tres preguntas cerradas para complementar la data recabada en las escalas. Las afirmaciones utilizadas en esta sección se adaptaron de Maldonado et al. (2019); Reinartz, Werner, Krafft y Hoyer (2004); Millán (2019); Cruz (2018); y Castellón (2017). Finalmente, para el procesamiento de los datos de estos ítems, se utilizó la codificación presentada en la siguiente tabla.

Tabla 7: Codificación de la variable comunicación

Variable	Código	Enunciado
Comunicación	COM1	El club mantiene una comunicación bidireccional con sus hinchas

Tabla 7: Codificación de la variable comunicación (continuación)

Variable	Código	Enunciado
Comunicación	COM2	He encontrado una rápida capacidad de respuesta ante dudas e inquietudes en los diferentes canales de comunicación del club
	COM3	El club ha reaccionado de manera rápida y adecuada ante rumores de información falsa
	COM4	El club se comunica con los hinchas frecuentemente
	COM5	El club se comunica con los hinchas por medio de diferentes canales (Facebook, Twitter, Instagram, página web, email, app oficial)
	COM6	He encontrado la información que necesito en los diferentes medios de comunicación del club (redes sociales, página web, e-mail)
	COM7	La información que recibo es imparcial y me genera confianza
	COM8	El club brinda los canales necesarios mediante los cuales el hincha puede brindar feedback acerca de su percepción sobre los productos, servicios y gestión del club
	COM9	Siento que el club toma en cuenta la opinión de los hinchas con respecto a mejoras sobre los productos, servicios y gestión del club
	COM10	Una vez adquirido un producto o servicio, el club se mantiene en contacto conmigo
	COM11	El club se comunica personalmente (email, SMS) con los hinchas acerca de los productos/servicios que ofrece

La cuarta sección, experiencia del cliente, tiene como objetivo recoger la percepción de los hinchas acerca de la seguridad, comodidad y limpieza de los establecimientos, disponibilidad y precio de los productos y/o servicios, satisfacción con el producto/servicio, servicio al cliente y solución de reclamos. Para ello, se definieron 15 afirmaciones, las cuales el encuestado debe responder a través de una escala tipo Likert de cinco puntos con una escala del 1 al 5, donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 5 es “totalmente de acuerdo”; asimismo, se emplearon seis preguntas cerradas y una pregunta abierta en aras de complementar las respuestas que se obtuvieron de las escalas. Las afirmaciones que se utilizaron en esta sección fueron adaptadas de Liao, Hui y Aichia Chuang (2004); Maldonado et al. (2019); Cruz (2018); y Adriaola, Gonzales y Huayané (2019). Finalmente, para el procesamiento de los datos de estos ítems, se utilizó la siguiente codificación.

Tabla 8: Codificación de la variable experiencia del cliente

Variable	Código	Enunciado
Experiencia del cliente	EXP1	El club cuenta con áreas de estacionamiento disponibles cuando asisto al estadio y/o tiendas oficiales (en caso existan)
	EXP2	El club posee baños, tanto en el estadio como en las tiendas oficiales, que se encuentran totalmente limpios
	EXP3	Me siento cómodo y confiado en las interacciones que realizo con el personal del club (estadio y/o tienda oficial)
	EXP4	Me siento personalmente seguro cada vez que voy al estadio o a las tiendas oficiales del club (en caso existan)
	EXP5	Considero que el club posee personal que puede responder mis preguntas completamente
	EXP6	Siempre encuentro el producto que busco

Tabla 8: Codificación de la variable experiencia del cliente (continuación)

Variable	Código	Enunciado
Experiencia del cliente	EXP7	El club cuenta con variedad en los productos y servicios que ofrece
	EXP8	El personal de servicio domina la información sobre los productos y servicios que ofrece el club
	EXP9	Los productos y servicios que ofrece el club cubren mis expectativas
	EXP10	Me siento satisfecho con los productos o servicios que recibo por parte del club
	EXP11	Me siento conforme con la atención y solución de mis reclamos
	EXP12	Siento que el precio que pago por los productos y servicios del club es equivalente a la calidad de los mismos
	EXP13	La iluminación dentro del estadio y/o tienda oficial me parece adecuada
	EXP14	La música dentro del estadio y/o tienda oficial es de mi agrado
	EXP15	Logro conseguir los productos y/o servicios que me interesan de una manera rápida (cola virtual de entradas)

La quinta sección, incentivos y privilegios, tiene como objetivo recoger la percepción de los hinchas acerca de la frecuencia, calidad y grado de adaptación de los incentivos ofrecidos, así como su satisfacción con los mismos. Para ello, se definieron 8 afirmaciones, las cuales el encuestado debe responder a través de una escala tipo Likert de cinco puntos con una escala del 1 al 5, donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 5 es “totalmente de acuerdo”. Además, se empleó una pregunta de clasificación, en la cual el encuestado debe ordenar del 1 al 5, siendo 1 el factor menos importante y 5 el más importante, así como también se utilizó una pregunta abierta y una pregunta cerrada con el fin de profundizar y comprender lo recabado en las preguntas escalares. Cabe mencionar que las afirmaciones utilizadas en la presente sección se adaptaron de Cruz (2018); Maldonado et al. (2019); y Millán (2019). Para el procesamiento de los datos de estos ítems, se utilizó la siguiente codificación.

Tabla 9: Codificación de la variable incentivos y privilegios

Variable	Código	Enunciado
Incentivos y privilegios	IYP1	He recibido con frecuencia ofertas y descuentos en los productos y servicios que ofrece el club como recompensa por comprar frecuentemente
	IYP2	Me siento satisfecho con las recompensas que otorga el club por la fidelidad de los hinchas
	IYP3	Siento que el club hace buenas promociones que motivan a los hinchas a comprar sus productos/servicios más seguido
	IYP4	El club brinda descuentos a sus hinchas por una cierta cantidad de compras repetitivas
	IYP5	El club reconoce las fechas especiales de sus hinchas (cumpleaños, aniversarios, etc.)
	IYP6	Los programas de recompensas que ofrece el club contribuyen a la fidelización de los hinchas
	IYP7	El club explica de manera adecuada cómo se puede acceder a los incentivos y privilegios que ofrece

Tabla 9: Codificación de la variable incentivos y privilegios (continuación)

Variable	Código	Enunciado
Incentivos y privilegios	IYP8	El club adapta los beneficios de acuerdo al público objetivo al que se dirige (jóvenes, público femenino, público masculino, etc.)

9. Herramientas de análisis

Por un lado, con respecto al análisis cualitativo de las entrevistas, se procedió a transcribir cada una de estas y se realizó su codificación en el software ATLAS.TI. La codificación se realizó por temáticas, las cuales fueron las variables y subvariables predefinidas, permitiendo tener una base de citas ordenadas. Con ello, se elaboró la matriz de hallazgos tanto de la fase exploratoria como de la fase de campo, la cual está dividida por variable y hace una comparativa entre ambos clubes (ver Anexo F).

Por otro lado, con respecto al análisis cuantitativo de los cuestionarios, se procedió a realizar un análisis descriptivo de la percepción de los hinchas encuestados; para esto, se emplearon distribuciones de frecuencia e histogramas, representaciones gráficas y medidas numéricas de resumen de datos (Ponce & Pasco, 2018, p. 69). Asimismo, para la medición de las variables del modelo teórico se empleó la escala de Likert del 1 al 5, la cual fue explicada anteriormente. Para el análisis de dicha escala se empleó el método Top Two Box, el cual consiste, de acuerdo con Maldonado et al. (2019) en representar de forma numérica la suma de las opciones top o superiores de una escala; por lo tanto, para efectos de la presente investigación, los resultados 4 y 5 son denominados grupo superior, por lo que se suman. De esta manera, este porcentaje obtenido de la suma se toma como porcentaje de hinchas que estuvieron, como mínimo, de acuerdo con la afirmación del ítem. Finalmente, dicho análisis fue complementado con tablas dinámicas y gráficos.

10. Validez y fiabilidad de la investigación

Por un lado, respecto a las herramientas cualitativas, se procedió a emplear la validación del instrumento de medición; para esto, se recurrió a fuentes externas de validación, tales como profesores expertos en el tema, de modo que se modifique y valide la guía de entrevistas antes de aplicarla, pues de acuerdo con Ponce y Pasco (2018), es muy importante que se realice esta parte del proceso, ya que permite identificar posibles errores y sesgos (p. 82).

De la misma manera, es crucial que el cuestionario sea probado antes de aplicarlo; es decir, que pase por la etapa de las pruebas piloto, la cual busca conocer si los encuestados interpretan las preguntas según lo que los investigadores desean transmitir. De acuerdo con Leeuw, Hox y Dillman (como se citó en Cerrón, Cervantes y Chávez, 2018), este paso permite la

adaptación o reformulación de las preguntas del cuestionario basándose en la prueba piloto, evitando así errores futuros. Por esta razón, se ha empleado la validación por no expertos, pues se han realizado diez encuestas piloto para validar que los encuestados comprendan las preguntas que se quieren transmitir, con el fin de tener la certeza de que las variables son válidas.

Por otro lado, para analizar la fiabilidad de los datos recopilados a través de los cuestionarios, se realizó el análisis de consistencia interna, a través del Alpha de Cronbach. Esto se realiza, debido a que, como afirman Belén, Guajardo, José, López y González (como se citó en Maese, Alvarado, Valles y Báez, 2016), “una vez que se ha introducido un instrumento de medición es necesario evaluar su calidad en términos de validez de constructo mediante el análisis de su estructura interna por medio del concepto de fiabilidad”. Este análisis de fiabilidad mide el grado en que los datos de una muestra están libres de error de medición aleatorio, así como el grado en que las respuestas son consistentes a través de los ítems dentro de dicha medición; asimismo, es importante mencionar que, mientras más cercano a 1 sea el valor del coeficiente, tendrá mayor fiabilidad. El valor mínimo satisfactorio que debe tener el coeficiente del Alfa de Cronbach debe ser de 0.7 (Maese et al., 2016). Por todo esto, se halló el Alfa de Cronbach de cada variable del modelo del Trébol de fidelización utilizado en el cuestionario tomando la muestra de los hinchas de Alianza Lima y los hinchas de Sport Boys como una data en conjunto, puesto que, en ambas muestras, se utilizan las mismas variables e ítems (ver Anexo E). En la Tabla 10 se evidencian los resultados.

Tabla 10: Resultados de la prueba Alpha de Cronbach

Alpha de Cronbach	Nº de elementos	Variable
0.791	5	Información
0.839	11	Comunicación
0.894	15	Experiencia del cliente
0.906	8	Incentivos y privilegios

De acuerdo con los resultados obtenidos, se concluye que se obtiene la validación del constructo del cuestionario, pues todos los valores obtenidos sobrepasan el valor mínimo satisfactorio de 0.7. Con esto, se afirma que los ítems del cuestionario presentan un sentido para medir los factores del modelo, así como presentan sentido entre sí; en adición, se argumenta que con el análisis de fiabilidad se ha verificado empíricamente el modelo teórico del Trébol de la fidelización con una variable faltante, pues la variable del marketing interno no fue parte de la construcción del cuestionario, dado que, como se mencionó anteriormente, la información de esta variable se recogió mediante entrevistas a los colaboradores de ambos clubes. Por todo ello, se puede concluir que la data recogida con el modelo queda apta para ser analizada a través de estadística descriptiva.

CAPÍTULO 3: HALLAZGOS

El presente capítulo tiene como objetivo analizar la estrategia de fidelización de hinchas de los clubes peruanos Alianza Lima y Sport Boys en base a las variables del modelo del Trébol de la fidelización de Juan Carlos Alcaide. Asimismo, se describen los hallazgos realizados a partir del procesamiento de datos obtenidos por medio de las técnicas de recolección y aplicación de las herramientas de análisis mencionadas anteriormente. El capítulo se divide en dos partes: la perspectiva de los clubes en base a cómo están ejecutando su estrategia de fidelización y la percepción de los hinchas con relación a cómo los clubes están poniendo en práctica esta estrategia, de modo que se puedan identificar oportunidades de mejora.

1. Perspectiva clubes

En este punto se explicarán los hallazgos obtenidos de las entrevistas exploratorias (ver Anexo B) y entrevistas a profundidad a las jefaturas y trabajadores de los clubes (ver Anexo C). Dicho análisis se centra en conocer el desarrollo de las variables información, marketing interno, comunicación, experiencia del cliente e incentivos y privilegios en su estrategia de fidelización.

1.1. Información

De acuerdo con la teoría propuesta por Alcaide (2015), una empresa que aplica una estrategia de fidelización de clientes eficaz debe ser capaz de recolectar y procesar la información de sus clientes, de modo que esta pueda ser clasificable y medible. Por otro lado, el autor menciona que es crucial que se conozcan los perfiles de los clientes, siendo también necesario que con la información recolectada se los pueda segmentar con el objetivo de adelantarse a sus necesidades, adaptando productos y servicios; para esto, es necesario el uso de softwares como *Big Data* o CRM (Alcaide, 2015, p. 114). Asimismo, de acuerdo con Benjamín Romero (comunicación personal, 01 de octubre de 2020), la principal fuente de contacto entre clubes e hinchas son las redes sociales, por lo que se debe aprovecharlas para recolectar información del aficionado. En suma, es importante que un club de fútbol maneje un software de *Business Intelligence* (BI) para rentabilizar la información del hincha; sin embargo, en la actualidad, ningún club de fútbol peruano cuenta con dicho software. Para el análisis de la variable información se consideraron las siguientes subvariables:

1.1.1. Métodos de recolección de información

a. Alianza Lima

La recolección de los datos del hincha se da en su totalidad a través de medios digitales, tales como canales de venta online o redes sociales, siendo este último el método principal del

club. Sin embargo, existen canales menos frecuentes por los cuales también se hace la recolección, por ejemplo, *mailing* o llamadas a los hinchas. Según Diego Montoya, gerente de Marketing, Comercial y Comunicaciones, la recolección de datos se hace por medio de los canales más frecuentes de manera semanal, pues se aprovecha que el club juega partidos del torneo local para poder tener este contacto con los hinchas (comunicación personal, 19 de diciembre de 2020). Si bien el club reconoce que sus métodos y procesos de recolección de datos son muy simples aún debido a que la plana dirigenal ingresó a inicios de 2020, es importante mencionar que cuentan con planes a futuro para mejorar dichos métodos de recolección, implementando un nuevo sistema o con la ayuda de un software especializado.

b. Sport Boys

El club posee dos canales de recolección de información de sus hinchas: presencial y digital. Dentro del canal presencial, se tienen dos principales métodos, uno, las tiendas oficiales del club, pues se recolectan datos de todos los hinchas que compran ahí y, dos, el contacto directo, ya que cualquier hincha puede ir a las oficinas administrativas y conversar con el personal, lo cual no se evidencia en todos los clubes. En adición, dentro del canal digital, se emplean principalmente las redes sociales para recolectar información de los hinchas. Otro método de recolección es el de las campañas de ‘hincha sponsor’ y ‘socio aportante’, pues a través de estas campañas el hincha brinda un aporte mensual o anual, de modo que el club obtiene datos personales de esas personas. Finalmente, según Humberto Meneses (comunicación personal, 6 de noviembre de 2020), no existe una frecuencia preestablecida de recolección de información del hincha, sino que esta depende del objetivo determinado y de los recursos disponibles: los pocos recursos humanos y económicos son las principales limitantes para mejorar este aspecto.

1.1.2. Tipo de información recolectada

a. Alianza Lima

Actualmente, el club solo recolecta y posee información básica de cierta cantidad de hinchas, tales como correo, edad, sexo o máximo ídolo del club. Asimismo, según Montoya (comunicación personal, 19 de diciembre de 2020), la relación comercial del club con los mismos no se ve afectada por los precios que ofrece, sino por otros factores como, principalmente, los resultados deportivos. Por otro lado, Sebastian Alvarez (comunicación personal, 20 de noviembre de 2020) indica que “el Club Alianza Lima tiene más de 12 millones de hinchas, y tener una base de 200 mil personas no es nada”. Es así que el club es consciente de que tienen información de, aproximadamente, solo el 1.67% de sus hinchas y que, más aún, esta información es básica, por lo que se tiene en los planes recolectar data que permita realmente conocer más a fondo los distintos perfiles del hincha de Alianza Lima, como, por ejemplo, la frecuencia con la que este va

al estadio o lo que más consume del club; sin embargo, por el momento, no se está realizando, debido, principalmente, a la falta de personal administrativo que pueda encargarse de ello.

b. Sport Boys

El club cuenta con data básica como edad, nombre, lugar de residencia y correo de un grupo muy reducido de hinchas. Asimismo, según Meneses (comunicación personal, 6 de noviembre de 2020), el precio es un factor determinante para el hincha, afectando su relación comercial con el club, dado que para el común denominador de los aficionados prima el beneficio personal en este aspecto. De igual manera, otro aspecto crucial son los resultados deportivos, pues el hincha tiende a consumir más cuando el club consigue resultados positivos y consume menos cuando sucede lo contrario. Por otro lado, el club, a través de encuestas de satisfacción, busca conocer las expectativas y opiniones de socios aportantes, hinchas sponsors y algunos jefes de barra para poder adaptar de mejor manera las estrategias que se aplican. Así, Sport Boys reconoce que debe conocer mejor a sus hinchas y debe ser capaz de tener una data más precisa y variada; no obstante, no se cuenta con el personal suficiente para trabajar mejor la información recolectada.

1.1.3. Gestión de información

a. Alianza Lima

Debido a la falta de recursos económicos, no se posee actualmente un software de BI o un sistema para el análisis de la información; sin embargo, se contratan los servicios tercerizados de empresas, quienes brindan actualmente una base de datos de una cantidad reducida de personas, siendo aún muy limitada para la magnitud del club. La base de datos se retroalimenta periódicamente con la información recopilada por los diferentes canales, pero esta última es muy básica y se utiliza solo para ofrecer productos, experiencias o servicios, mas no para mejorarlos ni para adaptarlos a los distintos perfiles de hinchas. De acuerdo con Montoya (comunicación personal, 19 de diciembre de 2020), el club reconoce que tiene distintos perfiles de hinchas, desde el *hardcore user*, el hincha que siempre acompaña al equipo, hasta el hincha de resultados; no obstante, no se hace una segmentación en base a ello, pues no se poseen datos de qué hinchas se encuentran en cada grupo. Finalmente, se tiene planeado implementar un proyecto de *Big Data*, de modo que se pueda gestionar eficientemente la información, pues la principal limitante actual para su óptima gestión es la falta de recursos humanos.

b. Sport Boys

Debido a la falta de recursos para adquirir herramientas digitales y modernas, el club no cuenta con un software ni un sistema específico que ayude a manejar la información recolectada, lo cual ocasiona que la gestión sea muy manual; asimismo, como ya se mencionó antes, tampoco

se cuenta con personal suficiente para gestionar grandes cantidades de datos. Por otro lado, según Meneses (comunicación personal, 6 de noviembre de 2020), la utilidad principal que se le da a la información recolectada es extraer algunos *insights* para desarrollar acciones y mejoras a futuro. En otro ámbito, Bryan Paucar (comunicación personal, 15 de noviembre de 2020) afirma que, debido a los motivos previamente mencionados, no se está segmentando a los hinchas con la información que se logra recopilar.

Para concluir lo expuesto en esta variable, se evidencia que existe una tendencia predominante en ambos clubes, pues no se tienen procesos automatizados para la recolección y gestión de la información, principalmente, por la falta de recursos humanos y económicos; por esta razón, la poca información que se logra recolectar es aún muy básica, lo cual no permite que se pueda segmentar a los hinchas de acuerdo a sus diversos perfiles, perdiendo oportunidades de lanzar mejores productos, servicios y estrategias en general.

1.2. Marketing Interno

Según Alcaide (2015), esta variable es determinante para una organización que busca fidelizar a sus clientes, ya que pretende lograr la mejora en la calidad del servicio a través de la motivación y la satisfacción de necesidades y expectativas de sus empleados, desarrollando la orientación al cliente en toda la organización (p. 205). En adición, de acuerdo con Romero (comunicación personal, 01 de octubre de 2020), es muy importante que el club priorice que sus trabajadores estén fidelizados, pues ellos representan la primera cara de la esencia y mística de la institución. Por otro lado, para el análisis de esta variable se realizaron entrevistas a los trabajadores de las áreas encargadas de las estrategias de marketing interno y, para complementar dicho análisis, se realizaron entrevistas a colaboradores del club con el fin de conocer sus perspectivas sobre lo aplicado. Asimismo, se consideraron las siguientes subvariables:

1.2.1. Identificación del trabajador

a. Alianza Lima

De acuerdo con Carmela Cueva (comunicación personal, 05 de enero de 2021), encargada de Recursos Humanos, el club no posee políticas formales preestructuradas para reforzar este valor, sino que se realizan acciones aisladas como ir con la camiseta del club un día a la semana, las cuales buscan que el mismo ambiente conlleve a que el trabajador se identifique con el mismo: un ambiente basado en confianza, compañerismo y trato familiar. Asimismo, se realizan reuniones con todos los integrantes para explicar las nuevas políticas y objetivos del año, con el fin de que todos los colaboradores sepan lo que se busca conseguir.

Los colaboradores consideran que la unión y el trato familiar son los valores más importantes del club y coinciden en que estos no son reforzados con acciones formales, sino que es percibido en el día a día. Por otro lado, se percibe que el club se preocupa por reforzar su sentido de pertenencia, pues se realizan actividades que involucran a todo el personal e incluso a su familia (Silvana Palacios, comunicación personal, 07 de enero de 2021). Finalmente, los colaboradores son conscientes de que el principal objetivo del club es ser la mejor institución deportiva del país, por lo que se sienten comprometidos para lograrlo.

b. Sport Boys

No se ha desarrollado un plan de acción para reforzar la identificación del trabajador, sino que se realizan únicamente acciones informales para conseguir dicho objetivo. De acuerdo con Edison Borjas, Jefe de Logística y Operaciones (comunicación personal, 29 de noviembre de 2020), en el club prima el ambiente y trato familiar, pues muchos de los trabajadores se conocen y laboran juntos desde hace 5 años. Por otro lado, un aspecto importante a destacar es que no se cuenta con un área de Recursos Humanos, por lo que el marketing interno no se trabaja a fondo. Anteriormente, se contaba con el apoyo de un *coach*; sin embargo, no se pudo mantener por temas de presupuesto.

Respecto a la perspectiva de los trabajadores, se manifiesta que el club se muestra muy interesado en el bienestar de los socios aportantes e hinchas, por lo que en todas las acciones que se realizan se mantiene este fuerte compromiso; por ello, sus valores giran en torno al respeto de la hinchada. Según las colaboradoras entrevistadas, la mayoría de los trabajadores son del Callao e hinchas de la institución; por consiguiente, ya poseen un fuerte sentido de pertenencia, buscando transmitir este aspecto a los demás miembros del equipo.

1.2.2. Motivación del trabajador

a. Alianza Lima

Según Carmela Cueva (comunicación personal, 05 de enero de 2021), en el club existe un buen clima laboral, de modo que el trato entre jefes y trabajadores es totalmente horizontal. En adición, de acuerdo con la perspectiva del club, los salarios de los trabajadores administrativos están acorde a sus funciones, aunque por debajo del mercado; no obstante, sí existe una línea de carrera, lo cual funciona como factor motivacional para ellos. Por otro lado, no se mide el desempeño laboral de manera formal, lo cual se debe a que el área de Recursos Humanos solo cuenta con una trabajadora; por lo tanto, se priorizan otros aspectos. Por último, a finales de cada año, se reconoce a los trabajadores con premios como ‘el mejor compañero’ o ‘el más puntual’.

Con respecto a la perspectiva de los colaboradores, se percibe un muy buen clima laboral y un trato cordial entre todos. Asimismo, se tiene la percepción de que el salario que reciben está por debajo del promedio del mercado y, a diferencia de lo que se indica desde las jefaturas del club, consideran que este no está acorde a la cantidad de funciones que realizan; sin embargo, sienten que esto es mitigado por la motivación intrínseca que tienen al trabajar en Alianza Lima. Según Palacios (comunicación personal, 07 de enero de 2021), se brindan algunos incentivos, tales como regalos y descuentos en productos de los patrocinadores. En suma, los reconocimientos brindados son de felicitación por buen desempeño y se brindan de manera grupal, mas no individual: los trabajadores no hicieron referencia al premio y reconocimiento al cual sí se refirieron desde la perspectiva del club, de lo cual se infiere que no tienen conocimiento de este tipo de premios o no lo consideran significativo.

b. Sport Boys

Comenzando con la perspectiva del club, según Borjas (comunicación personal, 29 de noviembre de 2020), se le da mucho valor al clima laboral, pues existe una relación horizontal entre los trabajadores, tomando bastante en cuenta la opinión de todos. En adición, se considera que el salario que reciben los trabajadores administrativos va acorde a las funciones que realizan y se encuentra dentro del promedio del mercado. Desde otro ángulo, se brindan algunos incentivos y recompensas al personal, por ejemplo, un bono económico por rendimiento a los vendedores de las tiendas oficiales del club.

Con respecto a la perspectiva de los trabajadores, existe un muy buen clima laboral entre todos ellos y se le da importancia a su opinión, lo que ocasiona que se sientan escuchados y apoyados desde el primer día. En contraste a lo indicado por el club, el salario que perciben está por debajo del promedio del mercado y no va acorde a las funciones que realizan; incluso, una colaboradora mencionó que lleva más de dos años trabajando en la organización y que, a pesar de ello, aún no tiene un contrato de trabajo, sino que labora bajo la modalidad de recibo por honorarios, negándole los beneficios que corresponden a un contrato formal. Asimismo, las colaboradoras indicaron que, durante su estadía en el club, no han presenciado ningún tipo de premio o reconocimiento hacia ellas, pero sí lo consideran necesario. Así, se aprecia que la perspectiva de los trabajadores es totalmente distinta con respecto a los salarios y los incentivos brindados, indicando que incluso afecta negativamente a su motivación.

1.2.3. Capacitación del trabajador

a. Alianza Lima

En conformidad con Cueva (comunicación personal, 05 de enero de 2021), cuando un trabajador ingresa a la institución se le entrega un manual con el detalle de la misión del club, el reglamento interno, sus funciones y beneficios. Asimismo, se le realiza un recorrido por las instalaciones del club con el fin de que conozca la historia del mismo; no obstante, no se brindan capacitaciones en temas adicionales. De la misma manera, no se otorgan capacitaciones al personal de servicios tercerizados, ya que las capacitaciones formales van dirigidas solo al personal del club.

Respecto a la perspectiva de los colaboradores, estos coinciden en que no se les brindaron capacitaciones adicionales, aparte de las formales brindadas por el área de RRHH; en adición, no existen capacitaciones para reforzar el sentido de pertenencia, sino que solo se les brindó un breve recorrido por las instalaciones del club. Por otro lado, los colaboradores consideran que es necesario capacitarse en temas específicos de sus respectivas áreas y funciones en aras de elevar su productividad, confirmando lo mencionado por el club acerca de que estas capacitaciones no se dan actualmente (Antonio Ataucuri, comunicación personal, 05 de enero de 2021).

b. Sport Boys

El club capacita a los trabajadores nuevos en temas formales del puesto: reglamento interno y funciones a realizar. Asimismo, los trabajadores tienen capacitaciones, a rasgos generales, acerca de la identidad del club y de lo que representa Sport Boys y el Callao, ya que se les realiza un recorrido para que conozcan el estadio Miguel Grau y las oficinas administrativas. De igual manera, existen capacitaciones ocasionales respecto a los temas concernientes a las diferentes áreas, las cuales se realizan por alianzas con la Federación o la Asociación Deportiva de Fútbol Peruano (ADPF), organismos encargados de brindarlas, mas no se realizan capacitaciones con los servicios tercerizados, pues ya tienen experiencia al trabajar con clubes.

Según las colaboradoras, se otorgan capacitaciones muy generales a los nuevos ingresantes, tales como la introducción al equipo y funciones a realizar; asimismo, en contraste con lo indicado por el club, se ha visto muy pocas veces que se realicen recorridos por el estadio o instalaciones importantes, ya que estas acciones corren por cuenta del colaborador. De acuerdo con Conde (comunicación personal, 8 de diciembre de 2020), en el caso de la tienda, los mismos vendedores deben aprender temas relacionados al club (historia, ídolos, etc.) para atender eficazmente al hincha, puesto que no se les brinda esa información. Igualmente, las colaboradoras entrevistadas consideran que las capacitaciones brindadas son prácticamente nulas, pues aparte

de las iniciales, las extras son responsabilidad adicional y externa al horario laboral del mismo colaborador, lo cual difiere con la información brindada por el club rosado, ya que se mencionó que sí se estaban brindando.

1.2.4. Satisfacción del trabajador

En este apartado, solo se consideró la perspectiva de los colaboradores, pues los clubes percibían los temas tratados de esta subvariable como parte de la subvariable motivación.

a. Alianza Lima

De conformidad con la perspectiva de los colaboradores, se cuenta con un espacio reducido de infraestructura para la parte administrativa; no obstante, se poseen los implementos para cumplir sus funciones correctamente. Respecto al trato laboral, existe un ambiente en el que prima la confianza, puesto que el trabajador es libre de tomar las decisiones necesarias acorde a su cargo, siempre y cuando estas no involucren inversión para el club. De la misma forma, se manifiesta que sus ideas son escuchadas y reconocidas, empero la línea de carrera no es muy marcada, ya que, además del desempeño, se requieren otros factores para que se concrete un ascenso. Por otro lado, a pesar de que los colaboradores lo consideran necesario, no se ha medido la satisfacción laboral de manera formal, sino que únicamente se realiza un seguimiento informal: los jefes, en las reuniones periódicas, utilizan la técnica del boca-boca con los colaboradores. Debido a estos factores, los trabajadores no se encuentran del todo satisfechos laboralmente.

b. Sport Boys

De acuerdo con la perspectiva de las colaboradoras, la infraestructura administrativa no es la mejor, pero ello no impide que puedan desarrollar sus funciones; además, indican que tienen presente que el club tiene otras prioridades económicas. Asimismo, poseen libertad de decisión siempre y cuando dicha decisión no requiera desembolsar una fuerte cantidad de dinero; de igual manera, consideran que se les otorga bastante confianza para desempeñar sus labores. No obstante, no existe una línea de carrera establecida en el club, sino que el ascenso depende, además del rendimiento, de la salida de otros trabajadores. Por otro lado, Araujo (comunicación personal, 20 de diciembre de 2020) menciona que no se mide la satisfacción laboral a través de encuestas u otro medio formal, lo cual se debe a que el club no cuenta con área de Recursos Humanos. Ante esto, los colaboradores no tienen una satisfacción laboral total.

Para resumir lo descrito en esta variable, aunque en ambos clubes destaca el grato ambiente laboral, se ha podido observar que en ninguno existe un plan formal para reforzar la identificación de sus trabajadores, sino que esto se realiza únicamente con acciones aisladas, informales y sin una periodicidad establecida; de igual manera, las capacitaciones brindadas son

muy básicas y relacionadas solo a las funciones específicas del puesto. Todo lo mencionado anteriormente surge como consecuencia de que en ambos clubes no se trabaja fuertemente el marketing interno, pues en Alianza Lima solo existe una trabajadora en el área de Recursos Humanos que ve todos estos temas y en Sport Boys no existe esta área dentro de su organigrama, por lo que se infiere que no se le está dando la importancia debida al marketing interno en ambos clubes. Finalmente, los trabajadores argumentan que desearían mayores oportunidades de crecimiento profesional dentro del club, ya que ascender en los mismos es una tarea muy difícil, lo cual impacta negativamente en su motivación.

1.3. Comunicación

Alcaide (2015) argumenta que uno de los puntos más importantes para lograr la fidelización de clientes es la gestión eficiente de la comunicación entre la organización y sus clientes. Dentro de este factor, el aspecto más importante es la bidireccionalidad; es decir, la organización debe asegurarse de que el consumidor no solo reciba los mensajes, sino que posea los canales y oportunidades para interactuar y comunicarse con la organización. De la misma forma, Meneses (comunicación personal, 15 de octubre de 2020) indica que es sumamente importante que un club de fútbol interactúe y reciba retroalimentación de sus hinchas, pues así se pueden identificar puntos de mejora. Para el desarrollo de esta variable se consideraron las siguientes subvariables:

1.3.1. Capacidad de respuesta

a. Alianza Lima

El club considera crucial responder y aclarar informaciones falsas que surgen, sobre todo, en redes sociales, puesto que es muy probable que estas se intensifiquen y generen malestar en el hincha. Asimismo, respecto al protocolo de respuesta ante consultas de los hinchas, se cuenta con un tiempo de respuesta estimado de 7 a 15 días en los diferentes canales; sin embargo, queda a decisión del encargado de comunicaciones qué consultas son relevantes para responder, dado que es imposible atender a todos los mensajes, pues los recursos humanos actuales no lo permiten.

b. Sport Boys

El principal medio por el cual se resuelven dudas e inquietudes de los hinchas son las redes sociales, puesto que no se utiliza otro medio de respuesta debido a la falta de personal; en adición, se mantiene disponible el acceso a las oficinas administrativas por si alguien desea conversar con el personal. Respecto al tiempo de respuesta, se considera un tiempo máximo de 24 horas enviado el mensaje; sin embargo, no se responden todos los mensajes, ya que una sola persona es la que se encarga de este aspecto en todas las redes sociales. Cuando se debe desmentir

rumores o información falsa, existen dos maneras para ello: emitir un comunicado oficial o brindar información a periodistas reconocidos por la hinchada para que puedan desmentir dicha información errónea (Humberto Meneses, comunicación personal, 6 de noviembre de 2020).

1.3.2. Canales de comunicación

a. Alianza Lima

Los principales medios de comunicación del club con los hinchas son las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube y TikTok), y luego, en menor medida, los mensajes de texto y las llamadas por teléfono. Asimismo, los hinchas pueden comunicarse con el club por medio de los correos info@clubalianzalima.com y marketing@clubalianzalima.com, así como también a través de los teléfonos del club. Por otro lado, de acuerdo con Alvarez (comunicación personal, 20 de noviembre de 2020), la red social donde el club posee más seguidores y, por ende, llega a más gente es Facebook, mientras que en Instagram se ven más temas de ventas, y Twitter se utiliza para informar noticias del club. Finalmente, se cuenta con, además de una *community manager*, un convenio con un grupo de voluntarios que edita, alimenta y actualiza constantemente las redes sociales de Alianza Lima.

b. Sport Boys

La comunicación del club con los hinchas se hace, predominantemente, a través de canales digitales, los cuales son las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, TikTok), correo electrónico y Whatsapp, siendo este último en donde se realiza la comunicación exclusiva con los socios aportantes e hinchas sponsor; sin embargo, también se tiene comunicación con los hinchas en el canal presencial, dado que cualquier persona puede acercarse a las oficinas administrativas del club y conversar con los trabajadores o algún gerente (Humberto Meneses, comunicación personal, 6 de noviembre de 2020). Es importante resaltar que el club utiliza el *mailing*, prioritariamente, con los socios aportantes y los hinchas sponsor y, además, se tiene una página exclusiva de Facebook para estos grupos. Adicionalmente, se está próximo a lanzar una app móvil para sus hinchas. Por otro lado, según Paucar (comunicación personal, 15 de noviembre de 2020), no se cuenta con una red social predominante, sino que la que se utilice depende del público al cual va dirigida la comunicación. Finalmente, no se cuenta con un *community manager*, puesto que este rol es dividido entre los trabajadores del área de Marketing.

1.3.3. Frecuencia de la comunicación

a. Alianza Lima

El club se plantea una cantidad de post semanales mínimos, los cuales, según su perspectiva, son superados constantemente por la cantidad de información que se debe comunicar;

por otro lado, los objetivos de la frecuencia de la comunicación están vinculados a publicaciones referidas a los sponsors, de modo que estas evidencien el valor y la marca Alianza Lima.

b. Sport Boys

La comunicación se da de manera diaria, ya que se generan distintos contenidos y comunicados para mantener al hincha activo, puesto que, de esta manera, se espera conocer las necesidades de los hinchas a través de sus comentarios y, así, se pueden idear mejores estrategias.

1.3.4. Funcionalidad de la comunicación

a. Alianza Lima

La comunicación que se realiza, desde la perspectiva del club, busca nutrir la marca y el sentido de pertenencia de los hinchas, basándose en los valores de Alianza Lima: el corazón, la humildad y la transparencia. No obstante, actualmente, no existe un plan de comunicación preestablecido, ya que, por diversos factores externos, está en modificaciones aún (Sebastian Alvarez, comunicación personal, 20 de noviembre de 2020). Desde otro ángulo, los medios de comunicación del club se utilizan conforme al público objetivo; de esta forma, por ejemplo, con los socios se emplea más el *mailing*, y para los otros perfiles se crearon los usuarios de redes sociales ‘Alianza Lima Femenino’, ‘Alianza Lima Los Potrillos’, entre otros. En el mismo sentido, desde el club, se indica que no existe un único motivo por el cual se realizan las comunicaciones con los hinchas; sin embargo, destaca el deseo de fortalecer su relación con ellos, pues se sabe que ya es muy fuerte por el contenido pasional, por lo que debe ser alimentada frecuentemente para generarles valor.

b. Sport Boys

La comunicación del club se basa en dos ejes principales: el componente emocional y la interacción constante. Centralmente, se busca transmitir el profesionalismo en el manejo del club desde hace años, de modo que los hinchas perciban que existe una evolución en la gestión del mismo; de igual manera, se busca combatir la percepción de inseguridad que se tiene al asistir al estadio, ya que se apunta a que sea visto como un evento familiar. En adición, según Meneses (comunicación personal, 6 de noviembre de 2020), con las comunicaciones, el club busca resaltar su historia, con el fin de reforzar el valor de su marca y el sentido de pertenencia de los hinchas.

Por otro lado, se brinda un trato deferente a los hinchas sponsor y socios aportantes: información exclusiva y acciones personalizadas para ellos. Finalmente, el plan de comunicación no es fijo, sino que se adapta a los contextos por los que atraviesa el club.

1.3.5. Gestión del feedback

a. Alianza Lima

El club no posee un canal específico para recibir *feedback* por parte de los hinchas, debido a que no se cuenta con el personal humano suficiente para atenderlo. Por esta razón, la retroalimentación de los hinchas se recoge a través de los distintos canales de comunicación como redes sociales; correos electrónicos, sobre todo, el correo de post-venta que tiene el club, ya que ahí los hinchas escriben sobre su experiencia y comentarios acerca de algún producto o servicio que hayan adquirido; e, incluso, a través de empresas tercerizadas que trabajan con el club como es el caso de Joinnus, la cual le traslada el *feedback* recibido. Según Montoya (comunicación personal, 19 de diciembre de 2020), se tiene planes para mejorar los procesos de post venta para brindarle un mejor servicio, dado que el actual es muy básico e insuficiente.

b. Sport Boys

El club no cuenta con un canal exclusivamente dedicado al *feedback* de los hinchas, sino que se recibe a través de los distintos canales de comunicación como, principalmente, las redes sociales, en donde se busca extraer *insights* acerca de las percepciones de los hinchas. En adición, se recibe retroalimentación directa a través de los grupos de WhatsApp que se tiene con los hinchas sponsor y socios aportantes. Del mismo modo, se emplea el canal presencial, puesto que los hinchas se acercan constantemente a los espacios físicos del club para brindar retroalimentación a trabajadores y gerentes. Lo anterior se realiza con el fin de que el hincha se sienta mucho más cercano al club y sepa que su *feedback* es bien recibido e implementado para el bien de Sport Boys (Humberto Meneses, comunicación personal, 6 de noviembre de 2020).

Resumiendo la variable, se evidencia que ambos clubes trabajan fuertemente los canales de comunicación digitales; sin embargo, solo Sport Boys posee el canal presencial, consiguiendo una comunicación más directa con sus hinchas. En suma, ambos clubes buscan que sus comunicaciones tengan como objetivos principales reforzar el sentido de pertenencia de sus hinchas sin dejar de lado la revalorización de su marca. En último lugar, el aspecto más bajo de la comunicación de ambos clubes es que no se realiza una buena gestión del *feedback*, como consecuencia de que ninguno cuenta con un canal exclusivo. Por ello, la retroalimentación de los hinchas se maneja, principalmente, a través de los canales actuales de comunicación; no obstante, debido a la falta de recursos humanos para atender la enorme cantidad de mensajes recibidos en estos canales, se pierde gran parte del *feedback* real de los aficionados.

1.4. Experiencia del cliente

En conformidad con Alcaide (2015), la gestión de la experiencia del cliente es uno de los puntos más importantes de la fidelización, ya que su gestión eficaz conlleva a que el cliente pueda vivir eventos imborrables de su relación con la organización, de modo que buscará prolongarlos y compartirlos con personas de su entorno cercano (p. 33). De esta manera, de acuerdo con Romero (comunicación personal, 01 de octubre de 2020), en los clubes de fútbol es crucial trabajar este aspecto, pues una experiencia de alta calidad en el estadio o en la compra de productos genera que la gente disfrute, despertando pasión y diversas emociones, con lo cual el hincha comienza a buscar mayores interacciones con el club, buscando no perderse estas experiencias. Para esta variable se tomaron las siguientes subvariables:

1.4.1. Interacción con el hincha

a. Alianza Lima

Se considera como el punto de interacción más fuerte el *matchday* (día de partido), lo cual implica las actividades que se realizan antes, durante y después del partido. Es importante mencionar que el club no cuenta con un *customer journey* de la experiencia del espectador, pero sí se trabaja con un documento llamado 'Cuenta Regresiva', en donde se tienen mapeadas todas las actividades que se deben realizar, incluyendo las experiencias para el hincha, antes de que empiece el partido. Asimismo, según Ataucuri (comunicación personal, 5 de enero de 2021), se está haciendo énfasis en mejorar la interacción con las familias en el estadio y la conexión con los hinchas en general a través de activaciones. Por otro lado, se cuenta con un *digital journey*, en donde se tienen mapeados los puntos de interacción digitales del hincha, y se utiliza también para verificar si le está gustando la información y las acciones digitales realizadas, lo cual se viene ejecutando desde hace un par de años; sin embargo, a raíz de la coyuntura del Covid-19, se ha reforzado esta interacción digital. Por último, uno de los principales problemas que se ha identificado es la compra de entradas, ya que el servicio digital de Teleticket ha generado muchos problemas con los hinchas, afectando de manera negativa sus experiencias; sin embargo, no se ha planteado aún cambiar de proveedor de tickets.

b. Sport Boys

Desde la perspectiva del club, se tiene a las tiendas oficiales como el punto de interacción más fuerte, debido a que los hinchas pueden acercarse a la tienda y visitar a las oficinas administrativas. Asimismo, con respecto a la experiencia en el estadio, se ha realizado un *journey map* de las experiencias de los aficionados, de modo que se potencien los puntos más fuertes de interacción y conexión; no obstante, debido a la pandemia, el club se está enfocando en mejorar

la interacción digital con sus aficionados a través de redes sociales. Por otro lado, según Paucar (comunicación personal, 15 de noviembre de 2020), la interacción con los hinchas no se da solamente en el ámbito deportivo, sino también a través de los proyectos sociales que se realizan como, por ejemplo, la campaña de la lucha contra el cáncer de mamas y el pintado de calles, ya que se busca la integración total por parte de los aficionados.

1.4.2. Calidad de la experiencia

a. Alianza Lima

El club considera que los atributos que afectan la experiencia de sus hinchas son la seguridad del estadio y alrededores, la limpieza de los baños, y la comodidad en el acceso; no obstante, no se realizan acciones significativas para mejorar los dos primeros factores, más allá de lo reglamentario. En contraste, sí se han implementado acciones para mejorar la comodidad en el acceso del hincha al estadio: por un lado, se trabaja con la ticketera para determinar la cantidad óptima de personal de atención en las puertas del estadio y, por otro lado, se ha iniciado la digitalización de la compra de entradas. Conforme a los productos oficiales, se tiene el objetivo de elevar el valor de los productos por licencia, para lo cual se exige a las marcas que brinden buenos productos y elevar el valor de su marca, empero no se han definido formalmente parámetros de calidad para este aspecto, quedando solo en planes.

Respecto al lanzamiento de nuevos productos, Alianza Lima no realiza un levantamiento de información de lo que busca el hincha, sino que se lanzan productos por necesidad, como las mascarillas oficiales, o de manera reactiva, cuando una empresa busca al club. Por consiguiente, se tiene la percepción en la interna del club de que los productos aún no son los mejores para el hincha (Sebastian Alvarez, comunicación personal, 20 de noviembre de 2020).

b. Sport Boys

En primer lugar, se considera el acceso al estadio como el factor más importante de la experiencia de sus hinchas, por lo que existe una preocupación para mejorar problemas con la ticketera que retrasen la entrada al estadio; sin embargo, muchos de los inconvenientes suceden por los mismos hinchas, debido a que, a pesar de que se ha comenzado con la venta online de entradas, esta no ha tenido la demanda esperada, pues los aficionados prefieren esperar al día de partido para adquirir presencialmente las suyas. En adición, dentro del estadio, se ha mejorado mucho el concesionario de comidas, aumentando considerablemente su calidad; además, se ha colocado un espacio de *Playstation* y uno para la venta de ropa oficial del club: se busca lograr una experiencia 360, en la que se realicen acciones antes, durante y después del partido. Por otra

parte, se considera crucial seguir trabajando con la policía para cambiar la percepción de inseguridad del hincha (Humberto Meneses, comunicación personal, 06 de noviembre de 2020).

En otro ámbito, Sport Boys manifiesta que el hecho de no poseer estadio propio dificulta la implementación de mejoras en la experiencia de los aficionados, ya que se complica la obtención de permisos para las activaciones, teniendo que incurrir en gastos extras que, dadas las condiciones económicas en las que se encuentran, son imposibles de solventar. Respecto a los productos oficiales, se considera que estos son variados y de calidad aceptable, por lo que el hincha debería estar conforme con este aspecto, siempre y cuando no sobrepasen los rangos de precios esperados.

1.4.3. Satisfacción con el servicio

a. Alianza Lima

Para el club, uno de los aspectos claves en la satisfacción del hincha es el precio, el cual, según lo indicado por Alvarez (comunicación personal, 20 de noviembre de 2020), en el caso de las entradas, es fijado en base a factores como la demanda, la situación actual y el rival del partido. No obstante, en el caso de los productos oficiales, como se trabaja con empresas licenciatarias, el precio no es fijado por Alianza, sino que es la empresa la que adquiere la licencia, fabrica el producto y establece el precio, para luego brindarle un porcentaje de ganancias al club.

Otro aspecto clave es la variedad de servicios y productos ofrecidos, ya que se busca innovar constantemente con nuevos productos y experiencias; así, se lanzó el proyecto 'Experiencias Blanquiazules', en el que se comercializan experiencias fuera de los días de partido. Asimismo, la generación de nuevos productos oficiales está ligada a la disponibilidad de las empresas licenciatarias; sin embargo, se utiliza el *benchmark* para identificar qué lanzan los equipos del primer nivel mundial y replicarlo en Alianza.

Por otro lado, se ha identificado que la disponibilidad actual de algunos productos, en especial de la camiseta oficial, no es suficiente para la alta demanda de los hinchas, por lo que, próximamente, se buscará comprar directamente lotes de camisetas a Nike (la marca deportiva que viste al club) con el objetivo de ofrecerlo a través de próximos canales de venta, obteniendo un mayor margen de ganancia y mejorando su disponibilidad en favor de los hinchas. Por último, no se mide la satisfacción de los aficionados con respecto a los productos y servicios ofrecidos, sino que se utiliza la percepción subjetiva, tomando como referencia los comentarios e interacciones en redes sociales, así como también la cantidad de ventas para asumir si el hincha está satisfecho o no. En base a esto, se tiene la percepción de que el hincha no está satisfecho con los productos, servicios y experiencias, pues “lo ofertado por el club aún no está a la altura de la

grandeza de la marca Alianza Lima” (Sebastian Alvarez, comunicación personal, 20 de noviembre de 2020).

b. Sport Boys

Con respecto a los precios, según Meneses (comunicación personal, 6 de noviembre de 2020), se considera que el hincha está satisfecho con los precios de las entradas, dado que son bajos en comparación a los equipos más grandes del país; asimismo, se busca siempre realizar promociones en la tienda del club con el fin de que los productos oficiales sean accesibles para todos. Es importante mencionar que, en la actualidad, se ofrece ropa urbana, sandalias, entre otros, los cuales no había cinco años atrás, por lo que la variedad de los productos ha incrementado en gran medida y se siguen buscando ofrecer cada vez más productos y experiencias.

Por otro lado, dado que el club produce sus propias camisetas oficiales a través de su marca Sfera 3, maneja mejor la disponibilidad de estas; no obstante, en caso de requerir más stock de otro producto, se informa al proveedor para buscar la manera de reabastecerse. Por último, no se realiza una medición formal de la satisfacción de los hinchas, empero se tiene la percepción de que se encuentran satisfechos con los productos oficiales, dado que responden positivamente a estos, mas, por el lado de la experiencia en el estadio, se reconoce que hay muchos aspectos por mejorar para lograr la satisfacción de los aficionados, tales como realizar activaciones los días de partido, mejorar los procesos de atención al cliente dentro del estadio, entre otros.

1.4.4. Gestión de reclamos

a. Alianza Lima

El club cuenta con un canal por el cual se reciben reclamos y consultas (info@clubalianzalima.com.). Sin embargo, no es un canal dedicado únicamente a dicho fin, pues se reciben comentarios de cualquier índole; por ello, también se revisan las redes sociales, puesto que muchas veces el hincha realiza sus descargos por ese medio. En adición, no existe un tiempo de respuesta establecido para la resolución de reclamos; a pesar de ello, se les da la prioridad necesaria para llegar a una solución viable y mantener al hincha tranquilo y escuchado.

b. Sport Boys

El club no cuenta con un canal oficial exclusivo para la gestión de reclamos; por esta razón, se presta mucha atención a los canales digitales y presenciales. En suma, dentro de la institución, no existe un encargado de atención de reclamos ni un protocolo predeterminado, por lo que cada vez que se identifica un problema o llega un reclamo, se deriva al área correspondiente. Por otro lado, desde la perspectiva del club, se afirma que cuando el reclamo

está relacionado a la calidad de productos, se realizan reuniones con los proveedores para identificar el problema y solucionarlo de inmediato.

Para sintetizar lo mencionado en este factor, se observa que, cuando está permitido asistir presencialmente a los partidos, Alianza Lima saca provecho de su estadio para mejorar la interacción con sus hinchas, pues se realizan distintas actividades en el *matchday*; en contraste, Sport Boys, al no contar con un estadio propio, busca potenciar la interacción con sus hinchas en las tiendas oficiales. No obstante, dado el contexto sanitario, los clubes están comenzando a generar propuestas innovadoras para conectar con el hincha a través de medios digitales. Además, ninguno de los clubes tiene acciones concretas para mejorar aspectos básicos de la experiencia en el estadio, tales como la limpieza o seguridad. En otro ámbito, respecto a los productos oficiales, en Alianza Lima la disponibilidad depende de las empresas licenciatarias, puesto que no se han negociado cláusulas de stock mínimo de productos con estas. Ante ello, se busca compensar este aspecto lanzando diversas experiencias, ampliando la variedad de la oferta. En contraste, en el lado de Sport Boys, se maneja de mejor manera la disponibilidad de los productos, debido a que, al tener tienda oficial, manejan un stock propio. Finalmente, es preocupante el hecho de que ninguno de los clubes mida la satisfacción de sus hinchas, sino que se basan en percepciones subjetivas, de lo cual se desprende que ambos no le están dando la debida importancia a esta variable, pues no se está evaluando su progresión.

1.5. Incentivos y privilegios

De acuerdo con Reinares, Reinares y Mercado (2010), los programas de incentivos y privilegios o programas de recompensas permiten al consumidor obtener privilegios adaptados a sus necesidades, buscando reforzar la relación que mantienen con la empresa. En los clubes de fútbol es igualmente importante este tipo de programas; sin embargo, en base a lo mencionado por Romero (comunicación personal, 01 de octubre de 2020), estos incentivos deben estar relacionados a experiencias y no tanto a regalos físicos, pues los incentivos emocionales son los que generan mayor valor e impacto en el hincha.

1.5.1. Tipos de incentivos

a. Alianza Lima

El club no cuenta con un programa de incentivos y privilegios, empero se han realizado acciones aisladas para recompensar la fidelidad del hincha, como la entrega de camisetas extra o sorteos de productos oficiales a los aficionados que compraron diversos productos o servicios. A las únicas personas que se les brinda privilegios son a los socios y abonados, quienes son los hinchas que compran un ‘abono’ para poder asistir a todos los partidos en los que el club juega

de local. Estos privilegios son acceso a preventa de entradas y descuentos en los productos de empresas patrocinadoras (Sebastian Alvarez, comunicación personal, 20 de noviembre de 2020).

b. Sport Boys

El club no cuenta con un programa de incentivos y privilegios, pero sí se brindan dos tipos de recompensas: comerciales, como descuentos y promociones, y experiencias, tales como encuentros presenciales o virtuales con el plantel profesional. Estas recompensas no se brindan a todos los hinchas en general, sino que se centran en los socios aportantes, quienes brindan un mayor aporte económico al club. A este grupo se les brinda un carné de socios; un pack de bienvenida, el cual contiene la camiseta oficial del año y otros artículos; descuentos en la tienda y en la renovación de sus aportes; y sorteos de experiencias. En adición, otro grupo al que se recompensa son los hinchas sponsor, quienes aportan dinero al club sin obtener un beneficio marketero; por esta razón, se coloca su nombre en el vestidor del estadio y en la camiseta de los jugadores, y se les da la bienvenida en las redes oficiales del club (Humberto Meneses, comunicación personal, 06 de noviembre de 2020).

1.5.2. Periodicidad de incentivos

a. Alianza Lima

El club brinda únicamente privilegios a los socios y abonados; no obstante, no se tiene una periodicidad definida para estos, debido a que no tienen caducidad siempre y cuando la condición de socio o abonado se mantenga activa.

b. Sport Boys

El club no ha definido una periodicidad de los incentivos y privilegios brindados, ya que, debida a su situación económica, son brindados esporádicamente.

1.5.3. Calidad de incentivos

a. Alianza Lima

Los privilegios para los socios y abonados se brindan, en su mayoría, a todo este grupo por igual, ya que no se ha llegado a personalizarlos ni a adaptarlos a los distintos perfiles de sus hinchas. Para elegirlos, se prioriza la viabilidad económica, dado que se busca el menor costo posible. Desde otro ángulo, según Alvarez (comunicación personal, 20 de noviembre de 2020), no se mide la satisfacción de los hinchas con respecto a los incentivos y privilegios que se ofrecen, sino que se trabaja bajo el método de la prueba y error.

b. Sport Boys

Los incentivos que ofrece el club no son creados ni adaptados según el perfil del hincha, sino que se brindan de acuerdo con los programas mencionados anteriormente. Asimismo, se recibe retroalimentación de los hinchas en este aspecto, de modo que se pueda hacer el esfuerzo por ofrecer lo que ellos buscan; no obstante, siempre se prioriza su viabilidad, pues se busca que los incentivos no afecten la economía de la institución. Por esta razón, se prefieren los incentivos de experiencias, ya que son menos costosos y tienen un mayor impacto en el hincha. A pesar de ello, se considera que los brindados aún no sean los más atractivos para los aficionados.

Para sintetizar esta variable, se entiende que ninguno de los clubes cuenta con un programa de recompensas para todos sus hinchas, sino que se han ideado tácticas solo para determinados grupos que brindan un beneficio económico al club, pero sin una periodicidad establecida. Asimismo, no se ha logrado en ninguno de los clubes la adaptabilidad de los incentivos y privilegios de acuerdo con los distintos perfiles de hinchas, debido a que no se posee la información de las características distintivas de cada perfil. Por último, no se mide la satisfacción de los aficionados en cuanto a los incentivos y privilegios, razón por la cual no se conoce si sus actividades están siendo del todo efectivas o no.

2. Perspectiva hinchas

En este segundo punto se expondrán los hallazgos obtenidos del cuestionario (ver Anexo D). Dicho análisis se centra en conocer la percepción de la estrategia de fidelización con respecto a las variables información, comunicación, experiencia del cliente e incentivos y privilegios por parte de los aficionados de ambos equipos. Asimismo, es importante mencionar que el cuestionario fue aplicado de manera aleatoria a los hinchas de ambos clubes a través de redes sociales, email y otros medios únicamente digitales.

Para el análisis de los resultados recopilados se aplicó el método de Top Two Box, el cual ya fue explicado en el capítulo anterior; asimismo, los porcentajes de frecuencia fueron colocados en cinco escalas: de 0% a 20% (en rojo) significa que en ese aspecto evaluado la gestión que realiza el club es considerada muy mala; de 21% a 40% es mala; de 41% a 60% es regular; de 61% a 80% es buena; y de 81% a 100% (en verde) es muy buena. Como se evidencia, se resaltaron los casos extremos de valoración tanto negativa como positiva. Por otro lado, se debe tener en cuenta que la data recolectada de Alianza Lima y Sport Boys se analizó por separado y se utilizaron las categorías de rangos de edad (18-25, 26-39, 40 años a más) y sexo (hombre y mujer) para una mayor profundidad del estudio, generando un mejor análisis del mismo.

2.1. Información

Con esta variable se busca conocer la perspectiva de los hinchas sobre los métodos de recolección de información que aplica su club, así como el grado de conocimiento que consideran que poseen de ellos; por esta razón, se hará referencia a los ítems de la Tabla 6. De la misma forma, en la Tabla 11 y Tabla 12 se evidencian los resultados del método de Top Two Box para esta variable, mostrando el porcentaje de hinchas que están, al menos, de acuerdo con cada ítem.

Tabla 11: Cuadro Top Two Box de la variable información de Alianza Lima

Ítem	18-25 años	26-39 años	40 años a más	Hombres	Mujeres	Resultado Individual	Resultado General
INF1	43%	42%	43%	44%	40%	43%	39%
INF2	37%	31%	22%	30%	40%	33%	
INF3	53%	53%	52%	49%	64%	53%	
INF4	33%	19%	17%	23%	30%	25%	
INF5	40%	35%	57%	40%	40%	40%	

Tabla 12: Cuadro Top Two Box de la variable información de Sport Boys

Ítem	18-25 años	26-39 años	40 años a más	Hombres	Mujeres	Resultado Individual	Resultado General
INF1	45%	22%	12%	34%	18%	29%	25%
INF2	34%	11%	0%	22%	9%	18%	
INF3	50%	16%	35%	37%	21%	32%	
INF4	45%	18%	18%	25%	33%	28%	
INF5	26%	9%	24%	25%	3%	18%	

2.1.1. Métodos de recolección de información

Para esta subvariable, se hará referencia al ítem INF2, el cual se refiere a si los hinchas sienten que el club recolecta información de ellos de manera frecuente.

a. Alianza Lima

Según los resultados de la Tabla 11, los hinchas consideran que el club realiza una mala recolección de su información, de lo cual se deduce que la frecuencia de esta recolección no está cumpliendo con las expectativas de los aficionados. Asimismo, en general, según los hinchas, el principal medio por el cual se recolecta su información es a través de las redes sociales; sin embargo, para los hinchas de 40 años a más el principal medio son las encuestas, lo cual podría deberse a que estas personas están menos familiarizadas con las redes sociales (ver Anexo G).

b. Sport Boys

En base a los resultados evidenciados en la Tabla 12, este aspecto se puntúa como muy malo, de lo cual se infiere que la frecuencia de los métodos de recolección de información del club no es óptima, pues los hinchas rosados no perciben que esta sea frecuente; incluso, ningún

hinchas de 40 años a más considera que este proceso es frecuente, el cual sería el escenario ideal. Por otro lado, los principales medios por los cuales los hinchas perciben que se recolecta su información son redes sociales y encuestas (ver Anexo G).

2.1.2. Conocimiento del hincha

Para esta subvariable se consideraron los siguientes ítems: INF1, el cual hace referencia al conocimiento del club acerca de las expectativas y necesidades de sus hinchas; INF3, que mide la percepción sobre la satisfacción de los aficionados acerca de la información que recibe de los productos y servicios; INF4, el cual se refiere a si el hincha considera que el club posee un historial de las ventas; e INF5, que se refiere a la percepción del hincha sobre la adaptación de la oferta conforme a los diferentes perfiles de los consumidores.

a. Alianza Lima

De la Tabla 11 se extrae que los hinchas aliancistas han calificado como regular el aspecto que indica que el club conoce realmente sus necesidades y expectativas, esto quizás se debe a que no adaptan los productos, experiencias y servicios a sus distintos perfiles, pues al no existir un buen sistema de recolección y gestión de información, no se logra la segmentación de estos. Asimismo, los hinchas blanquiazules han calificado como malo el ítem que hace referencia a que el club registra perfectamente la información de sus compras anteriores, lo cual refleja que la gestión de información comercial de sus aficionados es ineficaz y se debe mejorar.

De igual manera, de acuerdo con la Tabla 11, es resaltante que solo el 53% de los encuestados cuenta con una percepción positiva acerca de la información que el club le brinda de los productos o servicios adquiridos. Cabe mencionar que las mujeres tienen una mejor percepción que los hombres en este aspecto, de lo cual se infiere que los hombres son más críticos con la información dada. En adición, se calificó como malo el ítem que hace referencia a que el club adecúa su oferta de productos y servicios a los distintos perfiles de hinchas, lo cual converge con lo mencionado anteriormente, dado que la institución no ha logrado segmentar a sus hinchas acorde a los diversos perfiles, generando que los productos y servicios no se relacionen con sus necesidades.

Por otro lado, con respecto a los factores de decisión de compra, los encuestados coincidieron que el factor más importante por el cual asisten al estadio y compran productos oficiales del club es su fanatismo por Alianza Lima, mientras que el menos importante son los resultados deportivos favorables, lo cual implica que el hincha blanquiazul va a apoyar a su equipo comercialmente independientemente de qué tan buenos o malos sean los resultados deportivos en ese momento, pues predomina su hinchaje por el club (ver Anexo H).

Finalmente, como se puede observar en la Tabla 13, los factores más determinantes por los cuales los hinchas no compran o dejan de comprar al club son, en primer lugar, una deficiente calidad de los productos, servicios o experiencias, y, en segundo lugar, su precio. Ante esto, es clave que el club se concentre en mejorar tanto la calidad de lo ofrecido como la innovación de las experiencias, sin obviar que se tengan precios accesibles para los aficionados.

Tabla 13: Factor determinante del hincha de Alianza para no comprar o dejar de comprar

Factor	18-25 años	26-39 años	40 años a más	Hombres	Mujeres	General
Deficiente calidad	42%	57%	57%	48%	57%	50%
Precio	26%	26%	22%	29%	17%	26%
Resultados deportivos	16%	8%	4%	10%	13%	11%
Servicio al cliente	10%	5%	4%	5%	11%	7%
Otros	6%	4%	13%	8%	2%	6%

b. Sport Boys

Con respecto a los resultados de la Tabla 12, se evidencia que los hinchas han puntuado como malo el conocimiento que posee el club acerca de sus expectativas y necesidades, de lo cual se infiere que Sport Boys no cuenta con un sistema eficiente de gestión de información que le permita obtener información tanto conductual como comercial de sus aficionados, pues los métodos actuales de recolección de datos son básicos y manuales, ya que no se tienen los recursos económicos para adquirir un software que simplifique dicho proceso. Por otro lado, los hinchas rosados calificaron como malo el ítem que mencionaba si el club maneja un historial de ventas, lo cual podría ser reflejo del poco conocimiento del comportamiento comercial de sus hinchas.

Desde otro ángulo, según los resultados de la Tabla 12, los encuestados gradúan como malo el ítem que hace referencia a su satisfacción respecto a la información brindada de los productos y servicios ofertados; sin embargo, en las personas encuestadas de 26 a 39 años esta graduación es aún más crítica. En adición, es preocupante que solo un 18% de los encuestados consideren que se adecúa la oferta conforme a sus diferentes perfiles, calificando este aspecto como muy malo e, incluso, se descubrió que solo el 3% de mujeres está de acuerdo con la afirmación de ese ítem. Por lo tanto, esto podría ser consecuencia de que no se posee la información necesaria para adaptar la oferta a sus aficionados, razón por la cual muchos de los productos y servicios son lanzados sin realizar un levantamiento de lo que busca el consumidor, perdiendo grandes oportunidades comerciales al no poseer un sistema de información que le permita segmentarlos.

Respecto a los factores de decisión de compra, los hinchas consideran su fanatismo por el club como el factor más importante por el cual asisten al estadio y compran productos oficiales,

mientras que los resultados deportivos son el menos importante (ver Anexo H). Finalmente, de acuerdo con la Tabla 14, los factores determinantes por los cuales los hinchas de 18 a 25 años no compran o dejarían de comprar al club sería por un precio elevado o un deficiente servicio al cliente, mientras que los hinchas mayores son más sensibles a la calidad de los productos y servicios. En cuanto a la diferencia por sexo, tanto hombres o mujeres consideran a la calidad como el factor más determinante.

Tabla 14: Factor determinante del hincha de Boys para no comprar o dejar de comprar

Factor	18-25 años	26-39 años	40 años a más	Hombres	Mujeres	General
Deficiente calidad	18%	44%	53%	34%	40%	36%
Precio	26%	13%	6%	22%	6%	17%
Resultados deportivos	24%	22%	18%	18%	30%	22%
Servicio al cliente	26%	18%	23%	21%	24%	22%
Otros	6%	3%	0%	5%	0%	3%

En síntesis, se evidencia que la variable información de ambos clubes es calificada como mala, pues, en base a los hinchas, la recolección de la información no se da de manera frecuente ni permite conocer sus expectativas y necesidades, de lo cual se infiere que, en el caso de Sport Boys, a pesar de contar con un canal presencial para sus hinchas, no se ha logrado realmente conocer lo que buscan. Así, se confirma lo extraído de la perspectiva de ambos clubes, pues son conscientes de que la poca información que están recolectando es básica. Sin embargo, es imperativo que ambos equipos busquen formas más efectivas y económicas para gestionar mejor la información de sus hinchas, conocerlos más y realizar actividades que puedan conectar mucho más con ellos.

2.2. Comunicación

Con esta variable se expondrá la percepción del hincha acerca de la capacidad de respuesta, cantidad de canales disponibles, frecuencia y funcionalidad de la comunicación, y gestión de *feedback*; por lo tanto, se hará referencia a los ítems de la Tabla 7. De la misma forma, en la Tabla 15 y Tabla 16 se evidencian los resultados del método de Top Two Box para esta variable.

Tabla 15: Cuadro Top Two Box de la variable comunicación de Alianza Lima

Ítem	18-25 años	26-39 años	40 años a más	Hombres	Mujeres	Resultado Individual	Resultado General
COM1	31%	23%	30%	25%	34%	28%	41%
COM2	30%	15%	26%	19%	34%	23%	
COM3	58%	48%	39%	45%	70%	52%	
COM4	55%	51%	39%	48%	62%	52%	
COM5	81%	74%	78%	73%	91%	78%	
COM6	60%	53%	48%	57%	51%	56%	
COM7	58%	58%	48%	56%	58%	57%	

Tabla 15: Cuadro Top Two Box de la variable comunicación de Alianza Lima (continuación)

Ítem	18-25 años	26-39 años	40 años a más	Hombres	Mujeres	Resultado Individual	Resultado General
COM8	37%	20%	39%	30%	30%	30%	41%
COM9	30%	25%	35%	31%	21%	29%	
COM10	19%	16%	30%	20%	17%	19%	
COM11	28%	18%	35%	30%	9%	25%	

Tabla 16: Cuadro Top Two Box de la variable comunicación de Sport Boys

Ítem	18-25 años	26-39 años	40 años a más	Hombres	Mujeres	Resultado Individual	Resultado General
COM1	61%	60%	71%	58%	70%	62%	44%
COM2	47%	47%	71%	45%	64%	51%	
COM3	55%	49%	65%	48%	67%	54%	
COM4	53%	56%	71%	52%	67%	57%	
COM5	74%	73%	82%	75%	76%	75%	
COM6	53%	49%	47%	46%	58%	50%	
COM7	45%	49%	59%	48%	52%	49%	
COM8	26%	33%	29%	28%	33%	30%	
COM9	13%	20%	18%	12%	27%	17%	
COM10	16%	20%	18%	13%	27%	18%	
COM11	24%	24%	35%	21%	36%	26%	

2.2.1. Capacidad de respuesta

Para el desarrollo de esta subvariable, se consideraron los ítems COM2 y COM3. El primero recoge la percepción del hincha acerca de la velocidad en las respuestas del club ante sus dudas e inquietudes en los diferentes canales de comunicación, mientras que el segundo mide si el hincha considera que el club ha reaccionado de manera rápida y adecuada ante rumores de información falsa.

a. Alianza Lima

Según lo mostrado en la Tabla 15, los hinchas encuestados tienen la percepción de que el club posee una mala capacidad de respuesta ante cualquier duda o consulta que puedan presentar, dado que consideran que esta respuesta no es lo suficientemente rápida. Esto podría deberse a que no se cuenta con un canal específico para recibir consultas de los hinchas, sino que estas se reciben a través de los distintos canales de comunicación que se tiene, generando que muchas de las consultas se pierdan y no sean respondidas o que se respondan luego de algunas semanas. Asimismo, se considera que el club posee una regular capacidad de reacción ante información falsa que circule en perjuicio del mismo, siendo las mujeres las que tuvieron una percepción más positiva en este ítem con un 70% que estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo, por lo que se desprende que esta debe mejorarse, ya que no está siendo lo suficientemente rápida.

b. Sport Boys

Tal como se evidencia en la Tabla 16, los hinchas rosados consideran que el club posee una regular capacidad de respuesta ante sus dudas e inquietudes, pues manifiestan que esta debería ser más rápida. Lo anterior podría explicarse con la no existencia de un canal exclusivo para consultas y el poco personal disponible para responderlas en los diferentes canales de comunicación. De la misma forma, según la percepción de los hinchas, se contempla que el club posee una regular capacidad de reacción ante rumores de información falsa; de este grupo, fueron las mujeres las que tuvieron una mejor percepción, pues un 67% de las mismas estuvo de acuerdo con la afirmación del ítem. Así, se infiere que la reacción del club ante rumores de información falsa no ha sido del todo rápida o efectiva, pues los aficionados esperan que desmientan lo más rápido posible información que dañe la imagen de la institución.

2.2.2. Canales de comunicación

Para el desarrollo de la presente subvariable se consideró el ítem COM5, el cual hace referencia a si el club se comunica con los hinchas por medio de los diferentes canales; asimismo, se incluyó también al ítem COM11, el cual se refiere a si el club se comunica personalmente con los hinchas sobre los productos, servicios o experiencias que ofrece.

a. Alianza Lima

Los canales utilizados para la comunicación con los hinchas se han agrupado en masivos y personalizados. Según la Tabla 15, se observa que el 78% de los hinchas encuestados considera que el club se comunica con ellos a través de canales masivos como redes sociales o página web, dando como resultado que la comunicación a través de estos medios sea calificada como buena. En contraste, la comunicación a través de canales personalizados ha sido calificada como mala, incluso, solo el 9% de las mujeres encuestadas ha afirmado que el club se comunica personalmente con ellas a través de, por ejemplo, WhatsApp o email. Para complementar esta información, se consultó a los hinchas acerca de los canales de comunicación por los cuales prefieren que se comuniquen con ellos.

Como se observa en la Tabla 17, los hinchas prefieren la comunicación a través de redes sociales; sin embargo, resalta que el canal email sea el segundo preferido por los hinchas encuestados, por lo que es importante que, a pesar de tener calificaciones bastante positivas con respecto a los canales masivos, la institución no deje de lado los personalizados, sobre todo el email. Si bien es cierto que, sin un sistema más avanzado, es prácticamente imposible que el club se comunique por correo electrónico con cada uno de los hinchas, sí se puede segmentar los canales de comunicación conforme a los rangos de edad, dado que, como se aprecia en la Tabla

17, para los hinchas de 40 años a más la comunicación directa adquiere más valor y prefieren que el club se comunique con ellos por ese medio.

Tabla 17: Preferencia de los hinchas de Alianza sobre los medios de comunicación del club

Canal	18-25 años	26-39 años	40 años a más	Hombres	Mujeres	General
Email	18%	21%	28%	23%	15%	21%
Facebook	27%	28%	24%	27%	27%	27%
Instagram	32%	21%	16%	24%	30%	25%
Twitter	22%	29%	28%	25%	27%	26%
WhatsApp	0%	1%	4%	1%	1%	1%

b. Sport Boys

Respecto a los medios de comunicación utilizados, estos fueron separados en masivos y personalizados. En conformidad con la Tabla 16, los hinchas encuestados consideran que el club mantiene una buena comunicación con ellos por medio de los diferentes canales masivos (redes sociales, página web, etc.). Por esta razón, se evidencia que este es un punto fuerte del club, ya que se busca mantener a los hinchas activos durante el mayor tiempo posible, siendo uno de los objetivos generales. Sin embargo, se considera que Sport Boys posee una mala comunicación personal con sus seguidores vía email o WhatsApp; por ello, se demuestra que la institución está perdiendo oportunidades de comunicación personalizada al no desarrollar del todo los medios directos.

Por otro lado, para complementar lo anterior, se preguntó sobre la preferencia de los hinchas respecto a los canales de comunicación del club.

Tabla 18: Preferencia de los hinchas de Boys sobre los medios de comunicación del club

Canal	18-25 años	26-39 años	40 años a más	Hombres	Mujeres	General
Email	8%	10%	3%	11%	2%	8%
Facebook	39%	33%	37%	37%	35%	36%
Instagram	28%	27%	30%	24%	34%	28%
Twitter	24%	29%	30%	27%	29%	27%
WhatsApp	1%	1%	0%	1%	0%	1%

Según los datos mostrados en la Tabla 18, la mayoría de los hinchas prefiere que las comunicaciones se den por las redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter). No obstante, se evidencia que el 8% de los encuestados prefiere que las comunicaciones sean por el canal directo de email, por lo que el club debería identificar quiénes son estos hinchas, de tal manera que pueda comunicarse con ellos a través de una suscripción a un *Newsletter* vía email.

2.2.3. Frecuencia de la comunicación

Para esta subvariable se consideró el ítem COM4, el cual hace referencia a si los hinchas consideran que el club se comunica con ellos de manera frecuente.

a. Alianza Lima

En conformidad con la Tabla 15, los encuestados consideran regular la frecuencia con la que el club se comunica con ellos; sin embargo, analizando por rango de edad, los hinchas de 40 años a más perciben como mala dicha frecuencia. Esto se relaciona con lo mencionado en la subvariable anterior, pues el club se comunica con sus aficionados mayoritariamente por redes sociales; no obstante, los hinchas mayores prefieren una comunicación más directa. Por consiguiente, se infiere que, actualmente, no están cumpliendo con sus expectativas.

b. Sport Boys

De la Tabla 16 se desprende que los hinchas rosados consideran regular la frecuencia con la que el club se comunica con ellos; en cambio, si se analiza por rangos de edad, se encuentra que las personas de 40 años a más la consideran buena, de lo cual se desliza que este grupo de hinchas es quizás menos crítico con este aspecto.

2.2.4. Funcionalidad de la comunicación

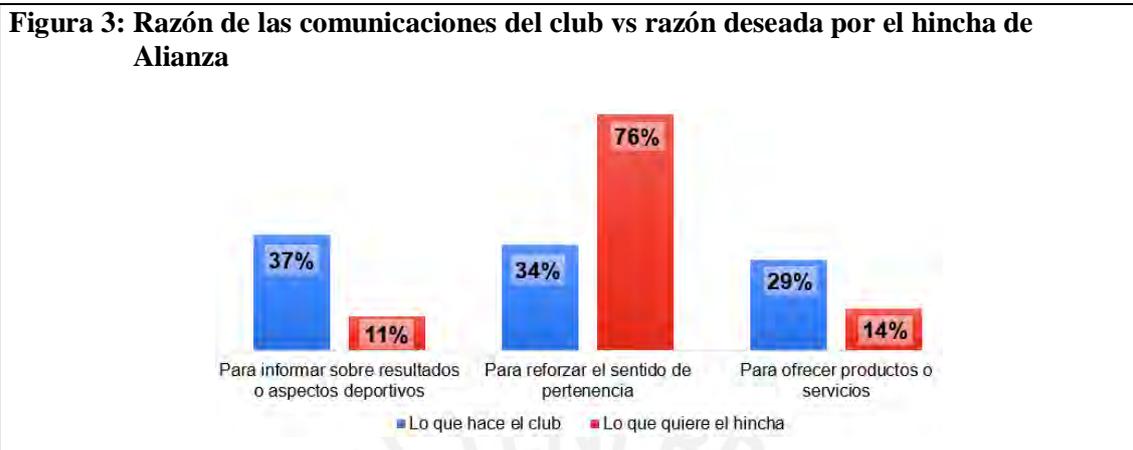
Para el análisis de esta subvariable se utilizó el ítem COM6, el cual recolecta la opinión del hincha acerca de la utilidad de la información brindada en los diferentes medios de comunicación del club. En adición, se aplicó el ítem COM7, que mide la percepción del hincha sobre la imparcialidad y la confiabilidad de la información que recibe.

a. Alianza Lima

De acuerdo con lo mostrado en la Tabla 15, los hinchas consideran como regular la utilidad de la información que encuentran del club en sus diferentes medios de comunicación, de lo cual se extrae que no se está satisfaciendo del todo las necesidades de los hinchas en este aspecto. De manera similar, también califican como regular la imparcialidad y confiabilidad de dicha información, deslizándose la idea de que buena parte de los hinchas siente que el club no es del todo transparente ni sincero en sus publicaciones y comunicaciones, lo cual podría deberse a los malos manejos administrativos que ha presentado Alianza Lima en los últimos años.

Asimismo, como se observa en la Figura 3, según la percepción de los hinchas de Alianza Lima, el club se comunica con ellos, principalmente, para informar sobre resultados o aspectos deportivos, pero no hay una diferencia significativa con las otras dos opciones. No obstante, la razón preferida por la cual los hinchas aliancistas prefieren que se comuniquen con ellos es para

reforzar el sentido de pertenencia, por lo que la prioridad de la comunicación debe ser para este fin, dado que es el que mayor valor genera en los aficionados.



b. Sport Boys

Según la Tabla 16, los encuestados califican como regular la utilidad de la información brindada en los diferentes medios de comunicación, por lo que se entiende que la información publicada no es suficiente para el hincha: se espera que le genere un mayor valor y aumente su sentido de pertenencia. Asimismo, se califica como regular la imparcialidad y confiabilidad de la información que se recibe por parte del club, de lo cual se infiere que el hincha tiene cierta desconfianza acerca de la veracidad de lo comunicado como posible consecuencia de malos manejos administrativos en años anteriores.

Por otro lado, como se evidencia en la Figura 4, la mayoría de los hinchas considera que el club se comunica con ellos, principalmente, para informar sobre aspectos deportivos; sin embargo, estos prefieren que se refuerce mucho más su sentido de pertenencia en dichas comunicaciones, ya sea vinculando las publicaciones en redes sociales a partidos históricos importantes o a la historia del club o del Callao. Esto podría explicarse, principalmente, porque los aspectos deportivos pueden ser comunicados a través de otros medios ajenos al club, de lo cual se desprende que no les genera valor que se utilicen las comunicaciones para informarles sobre dichos aspectos.

Figura 4: Razón de las comunicaciones del club vs razón deseada del hincha de Boys



2.2.5. Gestión del feedback

Para la explicación de esta subvariable se agruparon los siguientes ítems: COM1, el cual se refiere al nivel de bidireccionalidad de las comunicaciones con los hinchas; COM8, el mismo que indica si el club brinda los canales necesarios para que los hinchas puedan transmitir su *feedback* sobre los productos, servicios y/o gestión del club; COM9, que expresa si los hinchas sienten que el club toma en cuenta sus opiniones para realizar mejoras dentro del mismo; y COM10, que refleja la percepción de los hinchas sobre si la institución se mantiene en contacto con ellos una vez adquirido el producto o servicio.

a. Alianza Lima

Por un lado, según la Tabla 15, los hinchas encuestados manifiestan que Alianza Lima mantiene una mala comunicación bidireccional con ellos; en adición, se califica como mala la disponibilidad de canales para que puedan brindar *feedback* acerca de su percepción sobre productos, experiencias, servicios, gestión del club, entre otros. De igual manera, los hinchas han calificado también como malo el ítem que hace referencia a si la institución toma en cuenta sus opiniones con respecto a mejoras en los distintos productos, servicios y experiencias. Con estas malas percepciones, es evidente que los aficionados consideran que se posee una mala gestión del *feedback*, lo cual podría deberse a que no se cuenta con un canal exclusivo para recibir la retroalimentación, sino que esta se da, meramente, a través de los canales digitales de comunicación del club como, principalmente, las redes sociales, generando que muchos de los mensajes de *feedback* que envían los hinchas nunca sean leídos, puesto que se pierden entre los demás mensajes.

Todo lo mencionado anteriormente conlleva a que sería recomendable que la institución logre desarrollar algún canal de *feedback* que permita mantener una comunicación bidireccional con ellos. Además, es indispensable que Alianza Lima se esmere en darles a conocer a sus hinchas que su opinión está siendo tomada en cuenta; de lo contrario, para ellos, la retroalimentación brindada sería en vano y perdería valor.

Por otro lado, con la Tabla 15 se pudo conocer que únicamente el 19% de los encuestados considera que el club se mantiene en contacto con ellos luego de haber adquirido algún producto o servicio, por lo que perciben esta gestión como muy mala. Se recomendaría que Alianza refuerce sus canales de comunicación post-venta y no permita que el contacto con los hinchas culmine en la compra, sino que conozca también sus percepciones después de esta.

b. Sport Boys

En tenor a la Tabla 16, los hinchas aseveran que el club mantiene una buena comunicación bidireccional con ellos. Esto podría suceder porque no solo poseen canales digitales, sino también presenciales, lo cual no es apreciado en otros clubes grandes. Sin embargo, los encuestados califican como malos los canales disponibles para brindar *feedback* al club, contradiciendo el ítem anterior, lo cual podría ser consecuencia de que no existe un canal dedicado únicamente a ello, sino que se utilizan los canales existentes.

Siguiendo la misma línea, de la Tabla 16 se desprende que se califica como muy mala la consideración del club para tomar en cuenta su opinión al implementar mejoras en la gestión, inclusive, solo un 27% de las mujeres encuestadas está de acuerdo con la afirmación del ítem. Lo anterior podría explicarse a raíz de que se prioriza lo económico para implementar mejoras en la gestión, pero los hinchas no necesariamente consideran ello al brindar ideas. Por otro lado, se gradúa como muy mala la comunicación post venta de Sport Boys, lo cual podría estar afectando la experiencia de compra de los consumidores. De lo anterior, se infiere que el proceso de post venta es casi nulo, cuya causa podría deberse a las limitaciones de personal.

Resumiendo esta variable, los hinchas puntúan la comunicación de sus clubes como regular. Por un lado, el hincha blanquiazul manifiesta que su club sí se comunica frecuentemente por distintos canales, empero existen canales personalizados que podrían ser utilizados para determinado grupo de hinchas. Por otro lado, el hincha rosado valora mucho que lo escuchen en los diferentes canales; no obstante, los canales directos no están siendo utilizados correctamente. Asimismo, se evidencia que los hinchas de ambos equipos se encuentran disconformes con la gestión del *feedback*, pues al no existir un canal exclusivo tienen la percepción de que dan sus opiniones, mas no son utilizadas para realizar mejoras en el club. Es importante mencionar que, desde la perspectiva de los clubes, el principal objetivo de sus comunicaciones con los hinchas es reforzar el sentido de pertenencia; sin embargo, según la percepción de los hinchas, las comunicaciones del club son, mayoritariamente, para informar sobre resultados deportivos, dejando en evidencia que tanto Alianza como Boys, a través de sus comunicaciones, no están logrando el objetivo propuesto.

2.3. Experiencia del cliente

Esta variable consiste en identificar qué tan satisfactoria es la experiencia del hincha durante las interacciones con el club, tomando en cuenta la calidad de esta experiencia, la satisfacción con el servicio y la gestión de reclamos, por lo que se hará referencia a los ítems de la Tabla 8. La percepción de esta variable es muy importante, puesto que la gestión de la experiencia del cliente es crucial para lograr su fidelización, pues comprende la interacción y contacto, tanto presencial como digital, entre los hinchas y su club. Asimismo, se presentan los resultados del método Top Two Box para esta variable en la Tabla 19 y Tabla 20.

Tabla 19: Cuadro Top Two Box de la variable experiencia del cliente de Alianza Lima

Ítem	18-25 años	26-39 años	40 años a más	Hombres	Mujeres	Resultado Individual	Resultado General
EXP1	39%	32%	17%	35%	30%	34%	44%
EXP2	16%	22%	13%	19%	15%	18%	
EXP3	44%	42%	48%	39%	55%	44%	
EXP4	30%	28%	35%	30%	30%	30%	
EXP5	31%	26%	43%	29%	36%	31%	
EXP6	36%	32%	30%	35%	28%	34%	
EXP7	53%	41%	35%	45%	47%	46%	
EXP8	55%	45%	43%	48%	55%	50%	
EXP9	45%	45%	61%	49%	42%	47%	
EXP10	47%	50%	57%	51%	45%	50%	
EXP11	29%	25%	43%	30%	26%	29%	
EXP12	54%	53%	61%	57%	47%	55%	
EXP13	75%	59%	70%	63%	81%	78%	
EXP14	85%	84%	83%	82%	91%	85%	
EXP15	40%	33%	35%	40%	26%	37%	

Tabla 20: Cuadro Top Two Box de la variable experiencia del cliente de Sport Boys

Ítem	18-25 años	26-39 años	40 años a más	Hombres	Mujeres	Resultado Individual	Resultado General
EXP1	39%	7%	12%	25%	9%	20%	35%
EXP2	24%	16%	18%	19%	18%	19%	
EXP3	53%	31%	24%	46%	21%	38%	
EXP4	58%	20%	6%	43%	9%	32%	
EXP5	68%	36%	29%	43%	55%	47%	
EXP6	34%	27%	24%	31%	24%	29%	
EXP7	50%	36%	18%	40%	33%	38%	
EXP8	63%	36%	41%	45%	52%	47%	
EXP9	42%	22%	24%	31%	27%	30%	
EXP10	53%	20%	12%	36%	21%	31%	
EXP11	26%	11%	24%	22%	12%	19%	
EXP12	53%	16%	18%	36%	18%	30%	
EXP13	53%	40%	47%	46%	45%	46%	
EXP14	82%	53%	53%	70%	52%	64%	
EXP15	58%	31%	29%	52%	18%	41%	

2.3.1. Interacción con el hincha

Para esta subvariable se consideró el ítem EXP3, el cual hace referencia a si el hincha se siente cómodo y confiado en las interacciones presenciales y digitales con el personal del club.

a. Alianza Lima

Según la Tabla 19, los hinchas encuestados puntuaron como regular la comodidad y confianza al momento de interactuar presencial o digitalmente con el personal. Sin embargo, los hombres han calificado este aspecto como malo, de lo cual se desprende que no han tenido buenas experiencias con el personal de Alianza Lima, siendo este un aspecto a mejorar, de modo que se refuerce la importancia de la orientación a los hinchas en sus trabajadores.

b. Sport Boys

Según la Tabla 20, los hinchas califican como mala la comodidad y confianza en las interacciones presenciales o digitales con el personal; incluso, las mujeres encuestadas las califican como muy malas. Con esto, se desliza la idea de que se deben mejorar los procesos de interacción presencial y digital, centrándose en el cumplimiento de expectativas de los hinchas.

2.3.2. Calidad de la experiencia

Para el desarrollo de esta subvariable se consideraron los siguientes ítems: EXP1, que hace referencia a si el club cuenta con áreas de estacionamiento disponibles cuando los hinchas asisten al estadio o tienda oficial; EXP2, que recoge la percepción acerca de los baños del estadio o tienda oficial; EXP4, el cual indica si el encuestado se siente seguro en el estadio o tienda oficial; y EXP13 y EXP14, los cuales miden el nivel de satisfacción con la iluminación y música del estadio o tienda oficial, respectivamente.

a. Alianza Lima

Como se puede ver en la Tabla 19, los hinchas encuestados califican como mala la seguridad que se tiene al ir al estadio de Alianza Lima. La seguridad en los estadios es clave, dado que muchas veces ello define si es que el aficionado asiste o no y si es que lleva a su familia, por lo que es indispensable que se refuerce este atributo que, como se ha visto, impacta en la experiencia del hincha en el estadio. Por otro lado, los encuestados también han calificado como mala la disponibilidad de estacionamientos cuando asisten al estadio, incluso, para los hinchas de 40 años a más esta percepción se convierte en muy mala, siendo el segmento que más importancia le da a tener estacionamientos disponibles, lo cual podría deberse a que suelen acudir en vehículo propio. Asimismo, se ha calificado como muy mala la limpieza de los baños del estadio, lo cual es un factor crítico de calidad y es indispensable para mantener y atraer a los hinchas, y, sobre

todo, a las familias al estadio, pues, actualmente, el bajo nivel de salubridad está afectando negativamente la experiencia de los aficionados. Por último, los aliancistas encuestados calificaron, de manera general, como buena y muy buena la iluminación y música del estadio, respectivamente, siendo los únicos atributos de este aspecto que se encuentran cumpliendo sus expectativas.

b. Sport Boys

En primer lugar, según los resultados de la Tabla 20, los encuestados califican como mala la seguridad cada vez que van al estadio o a las tiendas oficiales; de la misma forma, profundizando en el análisis, se encontró que solo un 9% de las mujeres se sienten seguras cuando acuden a dichos lugares; por ello, es necesario que se mejoren las condiciones de seguridad, puesto que es vital que el aficionado se sienta seguro para que desee volver a ir. En segundo lugar, la disponibilidad de estacionamientos y limpieza de baños del estadio o tiendas oficiales fueron calificados como muy malos, lo cual es muy preocupante, pues estos dos son los requisitos mínimos para que las familias, y los hinchas en general, acudan a estos eventos; por lo tanto, mientras la institución no cubra estas expectativas, será difícil que esto suceda. En tercer lugar, los hinchas califican a la iluminación del estadio o tiendas oficiales como regular, mientras que la música de estos lugares está graduada como buena, siendo esta última la única subvariable que presenta una percepción positiva por parte del hincha.

2.3.3. Satisfacción con el servicio

Para esta subvariable se emplearon los próximos ítems: EXP5, que hace referencia a si el hincha siente que se cuenta con el personal adecuado para responder sus preguntas; EXP6, el cual indica si siempre encuentra el producto que busca; EXP7, el cual mide la conformidad del hincha acerca de la variedad de la oferta; EXP8, que indica si el aficionado considera que el personal del club domina la información de los productos y servicios; EXP9, que indica si los productos y servicios cubren las expectativas del hincha; EXP10, el cual mide la percepción de satisfacción con lo ofertado por el club; EXP12, que mide el nivel de conformidad con el precio pagado; y EXP15, el cual se refiere a la rapidez en el proceso de compra.

a. Alianza Lima

En correspondencia con lo plasmado en la Tabla 19, los encuestados perciben que la relación precio-calidad de los productos y servicios ofrecidos es regularmente justa. También consideraron que la variedad de los productos, servicios y experiencias es regular e, incluso, los hinchas de 40 años a más la califican como mala. De esto, se desliza que la mayoría de los encuestados no está conforme con la variedad actual y esta debe ser mejorada. De igual manera,

se ha calificado como mala la disponibilidad de los productos y servicios de Alianza Lima, así como también han graduado como mala la rapidez con la que logran conseguirlos. Por ello, es importante que la institución pueda gestionar una mejor disponibilidad de productos con las empresas licenciatarias y hacer énfasis en la rapidez del proceso de compra no solo de los productos oficiales, sino también de entradas, experiencias y demás servicios.

Por otro lado, los hinchas encuestados también han calificado como mala la disponibilidad y capacidad del personal del club para responder sus dudas o consultas; con relación a ello, los aficionados consideran regular el dominio del personal acerca de los productos y servicios que se ofrecen. Debido a esto, Alianza Lima debe reforzar, con los trabajadores que se encargan del trato directo con los hinchas, aspectos como el manejo de la información sobre las características de productos y servicios, dado que la satisfacción de los hinchas en este aspecto no es la óptima. Además, los encuestados consideran que los productos y servicios cubren sus expectativas de manera regular; sin embargo, para el rango de hinchas de 40 años a más el cumplimiento de sus expectativas es bueno. Complementando ello, de manera general, el ítem de satisfacción con los productos y servicios también se calificó como regular, en donde nuevamente los hinchas de 40 años a más son los que tuvieron una calificación más positiva en porcentaje, aunque sin dejar de ser regular, por lo que se debe mejorar este aspecto para todos los aficionados.

Por último, los aliancistas encuestados también calificaron la experiencia de asistir al estadio, la de comprar entradas y comprar productos oficiales (ver Anexo I). De esta manera, con respecto a la experiencia de asistir al estadio, más del 90% de hinchas la calificó como ‘muy buena’ o ‘buena’. En segundo lugar, referente a la compra de entradas, la mayoría (55%) la calificó como ‘muy buena’ o ‘buena’; no obstante, un porcentaje considerable de aficionados (32%) la calificó como ‘regular’, haciendo necesario mejorar este proceso. En tercer lugar, la mayoría de hinchas (53%) calificó como ‘buena’ la experiencia de comprar productos oficiales. En conclusión, desde la percepción de los encuestados, Alianza Lima se destaca por la experiencia que les brinda al ir al estadio, lo cual podría deberse tanto a la variedad de activaciones y eventos que realizan el día de partido como a la alegría y fiesta que los hinchas generan por la misma cultura del club; sin embargo, se debe abordar y dar importancia a mejorar el proceso de la compra de entradas, dado que es el aspecto peor calificado.

b. Sport Boys

En correspondencia con la Tabla 20, los hinchas rosados califican como mala la correspondencia entre el precio que pagan por los productos y servicios, y la calidad de los mismos; sin embargo, las personas de 18 a 25 años consideran que esta es regular. De esta forma, se evidencia que la mayoría de aficionados considera que el precio establecido es muy alto para

la calidad de los productos y servicios ofrecidos, pues son más críticos en su calificación. Asimismo, se puntúa la variedad de la oferta como mala, lo cual podría ser consecuencia de que no se conocen los diferentes perfiles de los hinchas, razón por la cual no se llega a cumplir con lo esperado. En otro ámbito, se considera mala la disponibilidad de los productos, mientras que la rapidez de los procesos de compra se puntúa como regular. Con este último aspecto, se evidencia que existen falencias en la rapidez de atención de pedidos, lo cual se podría explicar con la limitación de personal.

De la misma forma, los hinchas evalúan como regular tanto la disponibilidad del personal para responder sus preguntas como el dominio de la información de productos y servicios que poseen, siendo los encuestados mayores de 25 años los más críticos con este aspecto, pues la perciben como mala. Esto podría deberse a que el club no brinda capacitaciones al personal de servicio en cuanto a la información necesaria para la venta y la relacionada a la historia de la institución. En adición, los encuestados consideran malo el cumplimiento de sus expectativas conforme a los productos, servicios y experiencias ofrecidos; de la misma forma, puntúan como malo el ítem que hace referencia a la percepción de su satisfacción con lo ofertado, donde las personas mayores de 40 años son las que tienen una opinión más negativa. Por esta razón, se desliza la idea de que las personas mayores poseen unas expectativas de calidad más altas que los más jóvenes, las mismas que no están siendo satisfechas.

Finalmente, se les preguntó a los encuestados cómo calificarían la experiencia de asistir al estadio, de comprar entradas para los partidos y de comprar productos oficiales (ver Anexo I). Respecto a la experiencia de asistir al estadio, la mayoría de los hinchas rosados (75%) calificó la experiencia como ‘muy buena’ o ‘buena’; en la experiencia de comprar entradas, la gran mayoría de encuestados la calificó como ‘regular’ (43%); y, respecto a la experiencia de comprar productos oficiales en las tiendas oficiales u online, la mayoría (54%) la califica como ‘muy buena’ o ‘buena’. Sin embargo, en este último proceso, un 36% de los encuestados la calificó como ‘regular’, por lo que se recomendaría que se revisen los dos últimos procesos con el objetivo de brindar un mejor servicio.

2.3.4. Gestión de reclamos

Para el desarrollo de esta subvariable se cuenta con el ítem EXP11, el cual hace referencia a si el hincha se siente conforme con la atención y solución de sus reclamos.

a. Alianza Lima

De manera general, es preocupante que la tercera parte (30%) de los encuestados manifieste haber tenido al menos un inconveniente con Alianza Lima (ver Anexo J). Como se

puede observar en la Figura 5, el motivo predominante en donde los hinchas suelen tener algún inconveniente es al momento de comprar entradas para los partidos en los que el club juega de local, llegando a ser crítico para el rango de 18-25 años, pues 3 de cada 4 hinchas pertenecientes a este rango afirma haber tenido algún inconveniente de este tipo. Ante esto, es indispensable que la institución haga énfasis en mejorar el proceso de compra de entradas, gestionándolo en conjunto con su proveedor de *ticketing* online, ya que en reiteradas ocasiones los hinchas han tenido inconvenientes con este, generando bastante molestia e insatisfacción en ellos.

Figura 5: Momentos de inconvenientes de los hinchas de Alianza Lima

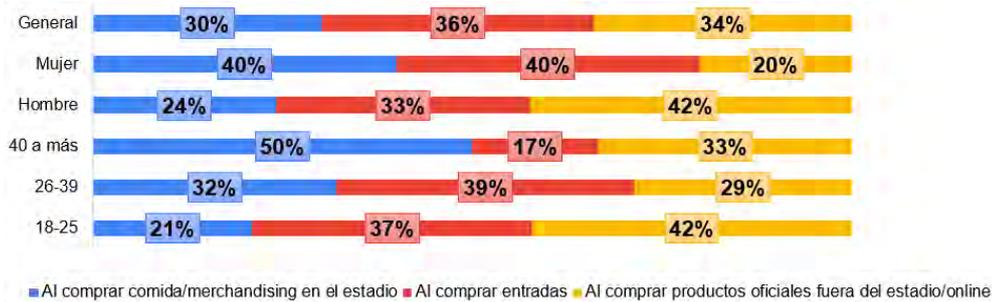


En suma, se consultó a los hinchas acerca de la reacción y el interés del club para solucionar el inconveniente (ver Anexo J). A pesar de que el 54% de los hinchas de 40 años a más afirma que el club se mostró muy interesado y dio rápida solución al inconveniente, la calificación mayoritaria general indica lo contrario, pues casi la mitad de los hinchas que presentaron inconvenientes manifiestan que la institución se mostró poco interesada y no logró solucionar el problema. Esto se confirma con la Tabla 19, pues se calificó la atención recibida y la posterior solución del problema como malas, de lo cual se infiere que la mayoría de los encuestados no ha tenido una buena experiencia con sus reclamos presentados. Lo anterior podría deberse a la ausencia de un canal exclusivo para presentar quejas formales hacia la institución.

b. Sport Boys

En primer lugar, es alarmante que casi la mitad de los hinchas rosados (47%) manifieste haber tenido al menos un inconveniente con el club (ver Anexo J). De acuerdo con la Figura 6, no existe un momento de interacción que predomina en los inconvenientes, por lo que la institución debe enfocarse en fortalecer todos los procesos de manera urgente.

Figura 6: Momentos de inconvenientes de los hinchas de Sport Boys



Finalmente, se preguntó por la reacción del club para brindar solución al inconveniente (ver Anexo J). Respecto a esto, se evidenció que por más que el club muestre interés, la gran mayoría de hinchas que habían tenido algún inconveniente (81%) no lograron obtener una solución; por ende y, en concordancia con la Tabla 20, los encuestados consideran que la atención y solución de reclamos es muy mala. De esto, se infiere que los procesos de atención y solución de reclamos de Sport Boys no son eficaces; por ende, se necesita la reformulación de dichos procesos para atender de mejor manera los inconvenientes que puedan surgir.

A modo de síntesis general de la variable experiencia del cliente, los hinchas de Alianza Lima la califican como regular, mientras que los de Sport Boys la gradúan como mala. Esto debería ser muy preocupante para ambas directivas, pues, al ser el principal punto de contacto con los hinchas, este factor es crucial e indispensable para lograr su fidelización. Estas bajas calificaciones se deben a que en ambos casos no se cumplen con aspectos básicos de la experiencia en los estadios o tiendas, afectando la decisión de asistir o de llevar a la familia. Asimismo, los productos y servicios de ambos equipos no cumplen las expectativas de sus hinchas, pues se consideran de mala calidad o con precios elevados. Así, a pesar de que ambos clubes consideran que tienen precios justos y acordes a lo que ofrecen, la percepción de los hinchas es totalmente distinta, pues los hinchas aliancistas consideran que el precio de los productos y servicios es regular, mientras que los hinchas rosados poseen la percepción de que la relación calidad-precio de lo ofrecido es mala.

2.4. Incentivos y privilegios

Esta variable busca obtener la percepción de los hinchas acerca de los incentivos, recompensas o privilegios que les brinda el club con el fin de aumentar y reconocer su fidelidad comercial a la institución; por ello, se hará referencia a los ítems de la Tabla 9. En adición, se presentan los resultados del método Top Two Box para esta variable en la Tabla 21 y Tabla 22.

Tabla 21: Cuadro Top Two Box de la variable incentivos y privilegios de Alianza Lima

Ítem	18-25 años	26-39 años	40 años a más	Hombres	Mujeres	Resultado Individual	Resultado General
IYP1	31%	22%	39%	30%	23%	28%	29%
IYP2	38%	22%	39%	33%	26%	31%	
IYP3	40%	35%	30%	41%	26%	37%	
IYP4	33%	17%	22%	27%	19%	25%	
IYP5	24%	10%	13%	16%	17%	17%	
IYP6	42%	18%	30%	31%	26%	30%	
IYP7	40%	23%	30%	33%	28%	32%	
IYP8	40%	25%	30%	34%	28%	33%	

Tabla 22: Cuadro Top Two Box de la variable incentivos y privilegios de Sport Boys

Ítem	18-25 años	26-39 años	40 años a más	Hombres	Mujeres	Resultado Individual	Resultado General
IYP1	29%	7%	12%	19%	9%	16%	16%
IYP2	29%	13%	6%	21%	12%	18%	
IYP3	34%	11%	18%	25%	12%	21%	
IYP4	13%	7%	12%	10%	9%	10%	
IYP5	21%	4%	6%	12%	9%	11%	
IYP6	29%	9%	6%	19%	9%	16%	
IYP7	37%	11%	29%	28%	15%	24%	
IYP8	26%	4%	6%	13%	12%	13%	

2.4.1. Tipos de incentivos

Para la explicación de esta variable se emplearon los ítems IYP4, que hace referencia a si el club realiza descuentos a sus hinchas por las compras repetitivas, e IYP5, el cual indica si el club reconoce sus fechas especiales.

a. Alianza Lima

Según la Tabla 21, solo la cuarta parte de los hinchas encuestados considera que el club les brinda descuentos como recompensa por una cierta cantidad de compras repetitivas, teniendo una calificación mala, e, incluso, disminuyendo a muy mala para los encuestados de 26-39 años, así como para el segmento de mujeres. Asimismo, se calificó como muy malos los reconocimientos del club hacia sus hinchas en sus fechas especiales (cumpleaños, aniversarios, entre otros), dado que casi la totalidad de aficionados afirma que el club no brinda este tipo de reconocimientos. Debido a esto, se puede deducir que, al no recolectar data más detallada de los aficionados ni recoger retroalimentación sobre los incentivos brindados, Alianza Lima no posee la información necesaria para ofrecer incentivos que vayan acorde a las necesidades y gustos de los hinchas. Por otro lado, los encuestados consideran que los regalos físicos son los que menos recompensarían su fidelidad hacia el club, mientras que los sorteos de experiencias son los que mejor los recompensarían, dado que refuerzan su sentido de pertenencia (ver Anexo K).

b. Sport Boys

Según la Tabla 22, un crítico 10%, es decir, 1 de cada 10 hinchas, consideran que el club brinda descuentos por compras repetitivas, calificando este aspecto como muy malo; en adición, se calificaron como muy malos los reconocimientos brindados en fechas especiales, de lo cual se supone que estos son nulos. Así, se evidencia que no se cumplen las expectativas de los hinchas, como posible consecuencia de que no se poseen los recursos para hacer un levantamiento previo de la demanda del aficionado, sino que solo lanzan las recompensas esperando que el hincha reaccione positivamente, lo cual no ha venido sucediendo. Por otro lado, se evidenció que los encuestados consideran a los regalos físicos como los incentivos que menos recompensarían su fidelidad, mientras que los sorteos de experiencias son percibidos como la mejor recompensa posible, pues, de esta manera, existiría mayor cercanía con su club (ver Anexo K).

2.4.2. Periodicidad de incentivos

Respecto a esta subvariable, se empleó el ítem IYP1, refiriéndose a la frecuencia con la cual se reciben ofertas y descuentos como recompensa por la fidelidad.

a. Alianza Lima

En correspondencia con la Tabla 21, los hinchas califican como mala la frecuencia con la que reciben ofertas y descuentos como recompensa por compras repetitivas. Con relación a ello, la periodicidad trimestral es ligeramente preferida sobre la frecuencia mensual, por lo que la institución, dentro de sus posibilidades económicas, debería inclinarse por una frecuencia bimestral, de tal manera que se satisfaga la periodicidad ideal de los hinchas (ver Anexo L).

b. Sport Boys

De la Tabla 22 se deriva que los hinchas rosados califican como muy mala la frecuencia con la que reciben ofertas y descuentos como recompensa por comprar frecuentemente. En ese sentido, para complementar lo anterior, a la gran mayoría de hinchas de todas las categorías empleadas les gustaría que se ofrezcan incentivos o recompensas con frecuencia trimestral, por lo que el club rosado debería acercarse a dicha periodicidad (ver Anexo L).

2.4.3. Calidad de incentivos

Para la explicación de esta subvariable se consideraron los siguientes ítems: IYP2, el cual mide la percepción de satisfacción de los hinchas acerca de las recompensas brindadas; IYP3, que indica si el hincha considera que se hacen buenas promociones que los motivan a comprar más seguido; IYP6, que se refiere a si el programa de incentivos y privilegios del club contribuye a la

fidelización de los hinchas; e IYP8, el mismo que hace referencia al nivel de adaptación de dichos incentivos.

a. Alianza Lima

Según lo plasmado en la Tabla 21, los encuestados manifiestan que las promociones que otorga Alianza Lima para motivar su compra son malas; de igual manera, también se han calificado como malas las recompensas actuales que ofrece el club para contribuir con la fidelización de sus hinchas, llegando a ser muy malas para los encuestados de 26-39 años. De lo anterior, se desliza que las recompensas no están generando fidelidad en los hinchas y se deben mejorar de manera prioritaria.

Por otro lado, los hinchas aliancistas calificaron como mala la adaptación que se le da a los incentivos y privilegios de acuerdo con el público objetivo dirigido, de lo cual se deduce que, mayoritariamente, los hinchas de Alianza sienten que los beneficios o incentivos que otorga el club no son personalizados para cada segmento. Por último, todo esto desencadena en que los aficionados hayan calificado como malo el ítem que hace referencia a la satisfacción que les generan las recompensas que brinda el club para premiar su fidelidad. Ante esto, como se mencionó anteriormente, se debe priorizar la recolección de mejor información de sus hinchas, de tal manera que se puedan brindar incentivos y privilegios acordes a lo que buscan y esperan.

b. Sport Boys

En correspondencia con la Tabla 22, los encuestados manifiestan que las promociones que los motivan a comprarle más seguido al club son malas; de la misma forma, califican como muy malos los programas de recompensas actuales que deberían contribuir a su fidelización, poniendo en evidencia que lo brindado actualmente no les genera valor: se pierden oportunidades para incentivar la compra repetitiva. Asimismo, se califica como muy mala la adaptación de los beneficios conforme al público objetivo, en donde solo un preocupante 18% de los encuestados indica que se sienten satisfechos con los incentivos y privilegios brindados. Por ello, se debe enfatizar en obtener más información del hincha, con el fin de que se puedan tener perfiles predefinidos y, de esta manera, crear planes de incentivos que cumplan con las expectativas de los diversos aficionados.

Sintetizando de manera general esta variable, los hinchas blanquiazules califican como malos los incentivos brindados, mientras que los hinchas rosados como muy malos. Así, los encuestados de ambos equipos consideran que los incentivos son casi nulos y los que se brindan no generan el valor esperado en ellos. Asimismo, como se vio en la perspectiva de los clubes, a pesar de que tanto Alianza Lima como Sport Boys conocen la importancia de los incentivos y

privilegios para la fidelización de sus hinchas y que las acciones que están siendo ejecutadas actualmente no satisfacen sus expectativas, aún no se ha realizado un plan de trabajo para lograr una mejora significativa.

Para finalizar, se considera pertinente realizar un resumen del diagnóstico general de la estrategia de fidelización de ambos clubes, destacando los puntos más altos e identificando las oportunidades de mejora. Por ello, se presentan la Tabla 23 y la Tabla 24.

Tabla 23: Resumen general del diagnóstico de Alianza Lima

Variable	Perspectiva	Destacable	Oportunidad de mejora
Información	Club	Diversos canales digitales para recolectar data	Se recolecta información muy básica y la gestión es ineficiente
	Hinchas	Adecuada información acerca de productos y servicios	Información comercial del hincha es muy básica y no adecúan oferta
Marketing Interno	Club	Grato ambiente laboral y trato familiar	No existe plan formal para reforzar identificación del trabajador
	Trabajadores	El club realiza acciones para reforzar sentido de pertenencia	Pocas capacitaciones adicionales y oportunidades de crecimiento
Comunicación	Club	Variedad de canales digitales de comunicación	Ineficiente gestión del <i>feedback</i> al no tener canal exclusivo
	Hinchas	Variedad de canales masivos de comunicación	Poca importancia a las recomendaciones de los hinchas
Experiencia del cliente	Club	Énfasis en ofrecer una experiencia de calidad en el <i>matchday</i>	Alta dependencia de terceros para disponibilidad y variedad de productos oficiales
	Hinchas	El ambiente que se vive en el estadio es sobresaliente	Descuido de aspectos básicos de la experiencia en el estadio
Incentivos y privilegios	Club	Entienden la necesidad de ofrecer mejores recompensas	No existe un programa de recompensas para los hinchas
	Hinchas	Buenas promociones que motivan a comprar seguido	Malas recompensas por compras repetitivas

Tabla 24: Resumen general del diagnóstico de Sport Boys

Variable	Perspectiva	Destacable	Oportunidad de mejora
Información	Club	Canal digital y presencial para recolectar data	Se recolecta información muy básica y la gestión es ineficiente
	Hinchas	Correcta información acerca de productos oficiales	Baja frecuencia de recolección y poca adaptabilidad de oferta
Marketing Interno	Club	Acciones para reforzar clima laboral y unión del grupo	No se cuenta con un área de RRHH para temas humanos
	Trabajadores	Se realizan acciones para aumentar sentido de pertenencia y empoderamiento	Pocas capacitaciones adicionales. No se le brindan beneficios y reconocimientos por su trabajo
Comunicación	Club	El canal presencial otorga comunicación directa	Inexistencia de un canal exclusivo para gestionar <i>feedback</i>
	Hinchas	Bidireccionalidad y variedad de canales de comunicación	Servicio de post-venta ineficiente
Experiencia del cliente	Club	Cuenta con tienda oficial física y maneja stock propio	Los productos oficiales no siguen estándares de calidad y no son adaptados a distintos perfiles
	Hinchas	Buen dominio de información comercial por parte del club	Gestión de reclamos ineficaz
Incentivos y privilegios	Club	Beneficios exclusivos para socio aportante e hincha sponsor	No existe un programa de recompensas para todos los hinchas
	Hinchas	Buenas promociones que motivan a comprarle al club	Pobres descuentos y promociones por compras repetitivas

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de los objetivos de la investigación y los hallazgos obtenidos, a continuación, se desarrollan las siguientes conclusiones que responden a las preguntas de investigación del presente trabajo. Asimismo, se brindan las recomendaciones dirigidas a los clubes Alianza Lima y Sport Boys, así como a futuras investigaciones relacionadas al tema.

1. Conclusiones

En Alianza Lima se vienen trabajando estrategias de fidelización de hinchas desde el año 2017; sin embargo, a inicios de 2020, entró una nueva plana gerencial, cambiando desde la Gerencia General hasta la Gerencia de Marketing, Comercial y Comunicaciones. Debido a que se inició la coyuntura del Covid-19 poco tiempo después de este hecho, se estableció la digitalización de la experiencia de los hinchas como uno de los principales objetivos de la nueva Gerencia de Marketing.

Con respecto a la estrategia de fidelización actual, se concluye lo siguiente: el club recolecta solo información básica de sus hinchas, la cual es usada netamente para fines comerciales y no estratégicos; asimismo, se evidenció que solo tener una persona en el área de Recursos Humanos genera que se deje de lado acciones como reforzar formalmente la identificación y mejorar la satisfacción de los trabajadores, pues se priorizan otros aspectos. Por otro lado, es resaltante que se busque aumentar la pasión y reforzar el sentido de pertenencia en cada comunicación con sus hinchas; sin embargo, también se debe mencionar que, a pesar de poseer distintos canales digitales para la comunicación con los aficionados, no se tiene uno exclusivo para recibir su *feedback*. Se evidencia, además, que Alianza le viene prestando mucho interés a mejorar la interacción con sus aficionados, razón por la cual se busca innovar constantemente en lo que respecta a la experiencia en el *matchday*; no obstante, estas innovaciones no se reflejan en los productos oficiales, debido a que, al trabajar bajo la modalidad de las licencias, existe una alta dependencia con las empresas licenciatarias. Finalmente, el club no cuenta con un programa de recompensas y las que se otorgan aisladamente no están dirigidas para todos los hinchas.

En Sport Boys, por su parte, luego de una serie de malas gestiones administrativas, en el 2017 entró una nueva Administración con el objetivo de profesionalizar la institución. Uno de los cambios desde ese entonces fue el darle importancia y trabajar estrategias de fidelización de hinchas.

Con respecto a la estrategia de fidelización actual, se concluye lo siguiente: se recolecta únicamente información básica de los hinchas, lo cual no permite que esta se utilice para fines

más allá de lo comercial. Se pudo verificar, además, que no se cuenta con un área de Recursos Humanos, sino que estas funciones son asumidas, en su mayoría, por el área de Administración, negando la profundidad de acciones de marketing interno. Asimismo, el aspecto más resaltante es que se cuenta con modalidad tanto presencial como digital para comunicarse con los hinchas, lo cual funciona también para recolectar información de ellos y recibir su *feedback*. Se concluye, también, que, debido a las malas experiencias con las anteriores administraciones, ahora se hace énfasis en comunicar que se está haciendo una buena gestión para recuperar la confianza de los aficionados. En adición, es evidente que el no tener un estadio propio impacta negativamente en la experiencia en el estadio, pues para hacer activaciones y demás, se tiene que incurrir en gastos de alquiler adicionales. Sin embargo, beneficia mucho al club el tener su propia marca de ropa deportiva, pues le permite manejar su propio stock, principalmente, en sus tiendas oficiales. Finalmente, no se cuenta con un programa de recompensas para los hinchas y los beneficios e incentivos que se brindan son exclusivamente para los socios aportantes e hinchas sponsor.

Se conoció también la percepción de los trabajadores acerca de la estrategia de fidelización aplicada; por ello, por el lado de Alianza Lima se obtuvo lo siguiente: en primer lugar, se reconoce que los métodos actuales de recolección les permiten conseguir únicamente data básica de una cantidad reducida de sus hinchas. Por esta razón, se tienen planes de implementación de un software para mejorar la gestión de la información. En adición, se ve necesario elaborar un plan de desarrollo humano, mejorando las capacitaciones especializadas y oportunidades de crecimiento profesional. Asimismo, se reconoce que gran parte del *feedback* del hincha se pierde al no tener un canal exclusivo y, además, que el servicio de post venta actual no cumple con las expectativas de los aficionados; por esta razón, se tienen planes para mejorar estos procesos y darle un mejor servicio al hincha blanquiazul. Con respecto a la experiencia en el *matchday*, el club considera que están ofreciendo un espectáculo de primer nivel; sin embargo, respecto a los productos oficiales por licencia, se considera que aún no están a la altura del nivel de Alianza Lima, en cuanto a calidad y disponibilidad.

En Sport Boys, en primer lugar, reconocen que necesitan una data más precisa y variada para mejorar el conocimiento de sus hinchas; no obstante, no se tienen planes concretos para mejorar esta situación. Asimismo, se considera necesaria la creación del área de Recursos Humanos, pues es vital que se mejoren las condiciones laborales de sus trabajadores, aumentando su identificación y satisfacción con el club. En adición, se considera que la comunicación con sus hinchas es muy directa, ya que se tienen tanto el canal presencial como grupos de WhatsApp con algunos hinchas, lo cual le brinda un valor agregado que no se evidencia en otros clubes grandes. Con respecto a los precios, se considera que cumplen las expectativas de los hinchas, pues según su percepción, el precio es el factor determinante para que los aficionados sigan comprándole al

club. En último lugar, sí se le da importancia a la opinión de los hinchas con respecto a las recompensas brindadas; sin embargo, de momento, se está priorizando la viabilidad económica.

Por otro lado, en base a los datos recopilados en las encuestas realizadas a los hinchas, se destaca lo siguiente: con respecto a Alianza Lima, se concluye que, actualmente, el hincha siente que el club no tiene un conocimiento de sus necesidades y expectativas. Asimismo, el factor más importante por el cual apoyan comercialmente al club es su fanatismo, mientras que la principal razón por la cual dejarían de hacerlo es por una deficiente calidad de los productos y experiencias. Se concluye que Alianza trabaja bien sus canales masivos de comunicación; sin embargo, los canales directos no están siendo bien explotados, perdiendo oportunidades de comunicación personalizada con sus aficionados. En adición, a los hinchas les genera más valor las comunicaciones relacionadas a aumentar su sentido de pertenencia; sin embargo, sienten que no existe un espacio para que puedan brindar su retroalimentación.

En otro ámbito, se concluye que no se cumplen con aspectos básicos de la experiencia en el estadio de Alianza Lima, impidiendo que el disfrute sea total. Además, a pesar de que los hinchas consideran que la relación calidad-precio es justa, los procesos de gestión de reclamos son ineficientes, de modo que se afecta la conformidad en las interacciones con la institución. En último lugar, las experiencias son consideradas como las mejores recompensas posibles para los hinchas; no obstante, al no existir este tipo de incentivos, se concluye que los actuales no retribuyen la fidelidad de los hinchas blanquiazules.

Sport Boys, de acuerdo con la percepción de sus hinchas, no tiene conocimiento de sus diversos perfiles y necesidades comerciales, perdiendo grandes oportunidades de diseñar mejores estrategias. En adición, el factor más importante por el cual le compran al club es por su fanatismo, mientras que el factor crucial por el cual dejarían de hacerlo sería por una baja calidad de lo ofertado. Se concluye, además, que el club rosado explota de manera correcta sus canales de comunicación masivos; no obstante, existe un porcentaje que preferiría que sean más activos por email y WhatsApp. De la misma forma, la razón preferida por la que los hinchas esperan que el club se comunique con ellos es para aumentar su sentido de pertenencia y, además, consideran que la comunicación es bidireccional; no obstante, no se cuenta con un canal exclusivo para que brinden *feedback* a la institución.

Asimismo, se concluye que el club rosado no cumple con aspectos básicos de la experiencia en el estadio o tiendas oficiales, generando un mal concepto de estas interacciones. Asimismo, se concluye que tanto los precios y la variedad de lo ofertado como la gestión de los reclamos no cumple con las expectativas del hincha. Por último, las recompensas preferidas por

los hinchas rosados son las experiencias, razón por la cual se concluye que, al no brindarlas en la magnitud esperada, las actuales no incentivan su fidelidad comercial.

Finalmente, se realizó un contraste entre ambas perspectivas, y, en caso de la variable marketing interno, un contraste entre la perspectiva del club con la de sus trabajadores, de modo que se identificaron los siguientes puntos.

Por ello, en contraste con lo indicado por el club, los trabajadores de Alianza Lima consideran que el salario recibido no va acorde con las funciones que realizan, y las capacitaciones adicionales son prácticamente nulas, afectando negativamente su satisfacción y motivación.

En otro ámbito, según la gerencia blanquiazul, el principal motivo por el cual los hinchas dejarían de comprarle al club sería por una serie de malos resultados deportivos; no obstante, el principal factor para que los hinchas decidan parar su apoyo comercial es por una mala calidad de lo ofertado. Asimismo, se ha evidenciado un fuerte contraste con respecto al principal motivo de las comunicaciones, pues el club blanquiazul tiene como objetivo reforzar el sentido de pertenencia de sus hinchas a través de sus publicaciones; sin embargo, los hinchas perciben que se utilizan las publicaciones, mayoritariamente, para informar sobre resultados deportivos. Asimismo, según la perspectiva club, Alianza se comunica con sus hinchas con múltiples posts diarios; sin embargo, los hinchas consideran que la frecuencia de comunicación aún no es la óptima; por ello, se deduce que muchas publicaciones actuales no son tomadas en cuenta. En otro ámbito, a pesar de que desde el club indicaban que estaban innovando mucho en las experiencias, los hinchas aún no están del todo conforme con la variedad de estas, de lo cual se infiere que las actuales no les está generando el valor esperado.

Por otro lado, en el caso de Sport Boys, a diferencia de lo indicado por el club, los trabajadores consideran que no reciben un salario de acuerdo con sus funciones, e indican que hay pocas oportunidades de crecimiento, lo cual influye directamente en su satisfacción.

De igual manera, según el club, el hincha rosado es muy sensible al precio, por lo que unos precios altos conllevarían a que este deje de apoyar económicamente al club; sin embargo, el principal motivo por el cual los hinchas encuestados dejarían de hacerlo sería por una mala calidad de lo ofertado. Asimismo, se ha observado una diferencia con el principal motivo de las comunicaciones de Sport Boys, pues a pesar de que desde el club consideran que el principal objetivo de sus comunicaciones es reforzar el sentido de pertenencia de su hinchada, esta percibe que los canales actuales son empleados para lanzar publicaciones mayormente deportivas. Para finalizar, se identificó, contrario a lo expuesto por la propia institución, que sus hinchas no se encuentran satisfechos con los productos oficiales, lo cual podría deberse a una poca variedad y una mala relación calidad-precio.

2. Recomendaciones para los sujetos de estudio

De acuerdo con los hallazgos realizados, a continuación, se plantean recomendaciones para los sujetos de estudio, Alianza Lima y Sport Boys, centradas en el análisis realizado de sus estrategias de fidelización de hinchas, con el objetivo de que ambos clubes gestionen de mejor manera la relación con sus aficionados sin la necesidad de asumir grandes riesgos económicos.

De esta forma, para la variable información, es indispensable que los clubes mejoren los métodos tanto de recolección como de gestión de la información de sus hinchas. Por ello, para Alianza Lima, debido a la cantidad de aficionados y panorama económico por el cual atraviesa, se recomienda la implementación de un sistema de *Customer Relationship Management* (CRM) o *Big Data*, pues, de esta manera, se va a poder recopilar información a mayor detalle de los hinchas, tales como visitas a páginas web o redes sociales, registro de compras, etc., con el fin de que se perfeccione la interacción con los mismos. De esta manera, se podrá diseñar mejores estrategias de gestión y establecer perfiles de aficionados que permitan ofrecer productos y servicios conforme a las preferencias de estos. Por el lado de Sport Boys, debido a su situación económica, se recomienda establecer una alianza con una empresa especialista en análisis de datos, de modo que pueda gestionar la data de sus hinchas (datos sociodemográficos, comportamiento de compra, entre otros) y llegar al objetivo de definir distintos perfiles para diseñar mejores estrategias.

En cuanto a la variable marketing interno, se recomienda, por lado del club blanquiazul, que se elabore un plan de desarrollo humano, en donde esté establecido como prioridad la identificación, satisfacción y motivación del trabajador; por el lado de Sport Boys, es crucial que se cree dicha área y se desarrolle un plan similar. Asimismo, se debe hacer énfasis en implementar las siguientes acciones: en primer lugar, se deben realizar capacitaciones semestrales a los trabajadores en temas relacionados a su área y a las funciones que realizan, pues esto les genera mucho valor, les permite crecer profesionalmente y son necesarias debido al mercado dinámico en el que laboran. En segundo lugar, es importante que ambos clubes realicen encuestas de medición tanto de desempeño como de satisfacción de sus colaboradores, en aras de obtener resultados cuantificables y aplicar acciones para mejorar estos aspectos. Finalmente, se deben implementar reconocimientos simbólicos a los trabajadores, los cuales deben ser públicos e individuales, tales como el ‘trabajador del mes’, de modo que este se sienta reconocido y valorado. Cabe resaltar que, en el caso del club Sport Boys, al contar con la tienda oficial, aparte de los reconocimientos mencionados, podrían implementar la figura de bonos por ventas, pues sería una manera muy efectiva de mejorar la motivación de sus vendedores.

Respecto a la variable comunicación, se recomienda que ambos clubes utilicen el correo electrónico para reconocer las fechas especiales de sus hinchas y ofrecer descuentos en productos y servicios, de modo que se potencie la comunicación directa del club, pues es el medio preferido de una determinada cantidad de hinchas. De la misma forma, una oportunidad importante de mejora para ambos clubes es la creación de un canal exclusivo para recibir *feedback*, de manera que este sea del conocimiento de los aficionados y brinden alguna recomendación de cualquier índole a la institución y así la retroalimentación del hincha pueda ser clasificada y rentabilizada de una mejor manera que la actual. Otra recomendación importante es que ambos clubes realicen las comunicaciones con sus hinchas con el objetivo principal de reforzar su sentido de pertenencia a través del conocimiento de su historia y tradición. Finalmente, un aspecto a mejorar es la comunicación post venta; por ello, para Sport Boys, se recomienda que se mantenga comunicación vía correo con los hinchas luego de que realicen alguna compra en las tiendas oficiales. Por el lado de Alianza Lima, se recomienda estandarizar las acciones de post venta, de tal manera que todas las empresas licenciatarias que quieran trabajar con el club desarrollen este aspecto de manera similar y obligatoria.

Conforme a la variable experiencia del cliente, los primeros puntos críticos de mejora para ambos equipos son la salubridad y el acceso del estadio, pues son indispensables si se apunta a generar un evento atractivo para las familias. Asimismo, otra recomendación para ambos clubes es que se refuerce la seguridad en los estadios y, en el caso de Sport Boys, en tiendas oficiales también, pues aún son percibidos como inseguros; para esto, se deben realizar convenios con la Policía Nacional, así como contar con personal contratado adicional para que se refuerce la seguridad en las calles aledañas al lugar. Por otra parte, en aras de mejorar la calidad de los productos oficiales ofrecidos por ambos equipos se tienen dos recomendaciones: en primer lugar, se sugiere lanzar periódicamente encuestas de satisfacción por email para los hinchas que hayan adquirido algún producto oficial; en segundo lugar, es necesario realizar un *benchmark* de productos comercializados exitosamente en el mercado global para que sean adaptados al contexto peruano. Finalmente, para el caso específico de Alianza Lima, se deben establecer estándares de calidad mínimos para los productos, de modo que solo se trate con empresas licenciatarias que cumplan dichos requisitos.

Continuando con la variable experiencia del cliente, para mejorar la disponibilidad de productos, se plantea que el club rosado mejore su gestión de control de inventarios, con el objetivo de que el hincha pueda conseguir los productos que busca. Para el club blanquiazul, se recomienda que se planifique de mejor manera la demanda junto a las empresas licenciatarias, de tal manera que la disponibilidad no dependa solo de estas, sino que vaya acorde a los requerimientos identificados por la institución en base a las necesidades de sus hinchas. Desde

otro ángulo, en ambos clubes, es indispensable que se mejore el proceso de compra de entradas, pues se generan muchos reclamos con la empresa ticketera. Por último, ambos deben mejorar su gestión de reclamos, pues la satisfacción de los hinchas en cuanto a ello es muy baja, por lo que se sugiere que se defina formalmente el proceso de atención de reclamos, de tal manera que sea lo más eficiente posible, generando una mayor satisfacción en sus consumidores.

En último lugar, en cuanto a la variable incentivos y privilegios, se recomienda que ambos clubes cuenten con un programa de recompensas, pues es la manera más eficaz de alentar la compra repetitiva y que los hinchas ya fidelizados comercialmente recomienden su experiencia a otros. Para esto, se recomienda que el programa esté relacionado con el otorgamiento de puntos; es decir, mientras más compre un hincha, más puntos obtiene; así, los clubes podrán clasificar a los aficionados conforme al número de puntos obtenidos y otorgarles mejores recompensas, ya que, actualmente, no se ofrecen incentivos y privilegios para todos los hinchas, perdiendo oportunidades comerciales. Finalmente, se sugiere que las recompensas otorgadas sean basadas en experiencias que acerquen al hincha con el club, tales como encuentros digitales o presenciales con los jugadores, ya que es el tipo de recompensa mejor valorada.

3. Recomendaciones para futuras investigaciones

La presente investigación sirve de base para entender de mejor manera el fenómeno de la gestión de relaciones con los clientes, haciendo énfasis en el desarrollo de estrategias para lograr la fidelización de los mismos. Se considera que esto es relevante, debido a que existe muy poca evidencia académica del estudio de este fenómeno en el fútbol peruano. Por ello, se recomienda estudiar, de manera general, tanto a los clubes de fútbol que cuenten con una estrategia de fidelización de hinchas como a los que no. En el primer caso, con el objetivo de analizar si la estrategia se está ejecutando de manera correcta y encontrar puntos de mejora, mientras que, en el segundo, con el fin de proponer una en base al modelo del Trébol de la fidelización.

En adición, se recomienda realizar estudios de la gestión de relaciones con los hinchas teniendo en consideración la nueva coyuntura del Covid-19, pues esto ha generado que las organizaciones digitalicen sus procesos de interacción con el hincha, buscando ofrecer una nueva propuesta de valor adaptada al contexto.

Finalmente, se sugiere tomar en cuenta a las organizaciones deportivas peruanas como sujeto de estudio de futuras investigaciones; de este modo, se contribuiría al desarrollo y profesionalización de la industria del deporte. Es importante destacar que este tipo de organizaciones presentan un gran potencial de crecimiento; además, cuentan con características únicas, dentro de las cuales, destaca el factor emocional de sus aficionados, lo cual los diferencia de los clientes de empresas tradicionales.

REFERENCIAS

- Adriazola, D., Gonzales, M., & Huayané, E. (2019). *El Marketing de Experiencias y su presencia en la experiencia de compra del consumidor: Estudio de caso de Vivanda y Wong de Dos de Mayo* (Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperada de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/14678>
- Agüero, L. (2014). *Estrategia de fidelización de clientes*. Recuperado de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4474/%255B2%255D%2520Ag%25C3%25BCero%2520Cobo%2520L.pdf?sequence=1>
- Agurto, A. (04 de octubre de 2018). En el país con la mejor afición del mundo, al 31.2% no le interesa el fútbol. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/estilos/pais-mejor-aficion-mundo-31-2-le-interesa-futbol-246110-noticia/?ref=gesr>
- Albuja, J. (2012). *Plan de fidelización y captación de nuevos socios para un equipo de fútbol profesional ecuatoriano. Caso: Club Deportivo El Nacional* (Tesis de licenciatura. Universidad Internacional SEK. Quito, Ecuador). Recuperada de <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/858/1/Tesis%20Javier%20Albuja.pdf>
- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de clientes* (2a ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Arias, G., García, J. & Zamalloa, C. (octubre, 1999). Marketing deportivo. *Contratexto* (012), 259-270. Recuperado de <https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/contratexto/article/view/859/818>
- Bachiller, D. (2013). *Marketing deportivo, una herramienta útil o interesada por los dirigentes de fútbol*. Granada. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10522/BachillerDiazDianaMilena2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Beatriz, L. & Pérez, A. (2018). *El Marketing Relacional en la fidelización de clientes en el negocio de post venta de una empresa del rubro automotriz. Caso: DERCO* (Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperada de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12491/BEATRIZ_PEREZ_EL_MARKETING_RELACIONAL_EN_LA_FIDELIZACION_DE_CLIENTES_EN_EL_NEGOCIO_POST_VENTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bernal, A. (2013). *Fidelización de clientes en organizaciones deportivas: calidad, valor percibido y satisfacción como valores determinantes* (Tesis doctoral. Universidad de Sevilla. Sevilla, España). Recuperada de <https://idus.us.es/handle/11441/53492>
- Best, R. (2007). *Marketing estratégico*. Pearson Educación S.A. México.
- Bustos, J. (2019). *El marketing deportivo como estrategia publicitaria para fortalecer la credibilidad de los clubes de fútbol*. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/32472/BustosBarajasJuanJose2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Castillon, E. (2017). *Marketing relacional y fidelización de los estudiantes del instituto de idiomas WELCOME ENGLISH del distrito de San Juan de Lurigancho* (Tesis de licenciatura. Universidad César Vallejo. Lima, Perú). Recuperada de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/7156/CASTILLON_RE.pdf?sequence=1

- Cerrón, C., Cervantes, V. & Chávez, X. (2018). *Estudio de la relación entre la reputación corporativa de un banco peruano, la satisfacción y la fidelización del cliente: Estudio del caso BBVA Continental* (Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperada de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13218/CERR%C3%93N_BAQUERIZO_CERVANTES_CAHUA_CH%C3%81VEZ_MALDONADO.pdf?sequence=1
- Chacán, A. (2018). *Marketing deportivo para la fidelización de clientes caso: Club Social Deportivo Macará* (Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica de Ecuador. Ambato, Ecuador). Recuperada de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2427/1/76705.pdf>
- Chasteauneuf, C. (2009). *Questionnaires*. Encyclopedia of Case Study Research.
- Chiesa de Negri, C. (2009). *CRM: Las cinco pirámides del marketing relacional*. Ediciones Deusto: España.
- Club Sport Boys (2020). *Portal oficial*. Recuperado de <https://sportboys.com.pe/site>
- Club Alianza Lima (2020). *Página web oficial*. Recuperado de <https://clubalianzalima.com.pe/>
- Cruz, L. (2018). *Programa de recompensas para lograr la fidelización de clientes en Inversiones & Corporaciones Salinas SAC del distrito de Trujillo 2018* (Tesis de licenciatura. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú). Recuperada de http://www.dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/11347/cruzvargas_lita.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- García, C. (septiembre, 2011). Real Madrid Football Club: Applying a Relationship-Management Model to a Sport Organization in Spain. *International Journal of Sport Communication* 4(3), 284-299. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/282385660_Real_Madrid_Football_Club_Applying_a_Relationship-Management_Model_to_a_Sport_Organization_in_Spain
- Gaspar, M., Morais, D., Junior, A., & Debia, C. (marzo, 2014). Marketing esportivo: Um estudo das acoes praticadas por grandes clubes de futebol do Brasil. *Podium sport, leisure and tourist review* 3(1), 12-28. Recuperado de <http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgesporte/article/viewFile/67/pdf>
- Gómez, S. & Opazo, M. (2007). Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite. *IESE Business School* (N.º D705). Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0705.pdf>
- Harrison, A. (2002). Case Study Research. En D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research* (pp. 158-180). Londres: SAGE Publications.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México D.F.: McGraw- Hill Interamericana.

- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management journal* 47(1), 41-58. Recuperado de <http://web.ba.ntu.edu.tw/professor/contents/aichia/LiaoChuang2004AMJ.pdf>
- Los más populares de Sudamérica (01 de marzo de 2019). *Radio Múnera Digital*. Recuperado de <https://radiomunera.com/los-mas-populares-de-sudamerica/>
- Maese, J., Alvarado, A., Valles, D. & Báez, Y. (agosto, 2016). Coeficiente alfa de Cronbach para medir la fiabilidad de un cuestionario difuso. *Cultura Científica y Tecnológica* 13(59), p. 146-156.
- Magni, S. (2018). *Infonegocios*. “Pablo Nieto, gerente de Comercialización y Marketing de Peñarol”. Recuperado de <https://infonegocios.biz/infopublicidad-by-campiglia/pablo-nieto-gerente-de-comercializacion-y-marketing-de-penarol>
- Maldonado, R., Ruiz, M., & Zegarra, E. (2019). *Propuesta de mejora para una pequeña empresa enfocada en las estrategias de fidelización a través del marketing relacional: caso de estudio Frenos & Embragues Lazo Zegar SAC* (Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperada de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15612/MALDONADO_PACHECO_RUIZ_ESTUPI%c3%91AN_ZEGARRA_LAZO.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Mesén, V. (noviembre, 2011). Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable. *Tec Empresarial* 5(3). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3782851.pdf>
- Millán, E. (2019). *Customer Experience Management para la fidelización de clientes en una agencia bancaria en el distrito de Villa María del Triunfo* (Tesis de licenciatura. Universidad Norbert Wiener. Lima, Perú). Recuperada de http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3542/T061_48451883_Tpdf?sequence=1
- Palomino, S. & Tamayo, C. (2020). *La relación del marketing relacional y la fidelización de los hinchas en los principales clubes de fútbol de Perú y Ecuador* (Tesis de bachillerato. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú).
- Ponce, M. & Pasco, M. (2018). *Guía de investigación en gestión* (2a ed.). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Gu%C3%ADa%20de%20Investigaci%C3%B3n%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gesti%C3%B3n.pdf?sequence=1>
- Reinares, P. & Ponzoa, J. (2004). *Marketing Relacional* (2a ed.). Madrid: Pearson Educación. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/40944241_Marketing_relacional_un_nuevo_enfoque_para_la_seducion_y_fidelizacion_del_cliente
- Reinares, P., Reinares, E. & Mercado, C. (2010). Gestión de la heterogeneidad de los consumidores mediante programas de fidelización. *Revista europea de dirección y economía de la empresa* 19(3), 143-160.

- Rios, A. & Rodríguez, A. (2018). *Propuesta de estrategia de fidelización a través del marketing relacional para una pequeña empresa del sector metalmeccánico: caso de estudio Intema S.A.C.* (Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperada de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13246/RIOS_RODR%C3%8DGUEZ_PROPUESTA_DE ESTRATEGIA_DE FIDELIZACION_A TRAVES_DEL_MARKETING_RELACIONAL_PARA_UNA_PEQUE%C3%91A_EMPRESA_DEL_SECTOR_METALMECANICO.pdf?sequence=1
- Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W. D. (Agosto, 2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of marketing research* 41(3), 293-305. doi: 10.1509/jmkr.41.3.293.35991
- Rositas, J. (noviembre, 2014) Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de negocios*, 11(22), 253-268.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5a ed.). Essex: Prentice Hall.
- Serrano, D. (2015). *El marketing en el fútbol ecuatoriano. Caso comparativo: Liga Deportiva Universitaria de Quito y Club Deportivo Independiente del Valle (2008-2014)* (Tesis de licenciatura. Universidad de las Américas. Quito, Ecuador). Recuperada de <http://dspace.udla.edu.ec/jspui/bitstream/33000/7201/1/UDLA-EC-TPE-2015-15.pdf>
- Véjar, R. (2013). *Estudio de modelos de marketing teóricos de clubes internacionales e investigación de campo para la formulación de nuevas prácticas de marketing para clubes de fútbol de la provincia de Pichincha* (Tesis de licenciatura. Universidad de los Hemisferios. Quito, Ecuador). Recuperada de <http://dspace.uhemisferios.edu.ec:8080/jspui/bitstream/123456789/30/1/Proyecto%20de%20Fin%20de%20Carrera%20final%2c%20Ra%c3%bal%20V%c3%a9jar%20FINA.pdf>
- Villa Íntima: conoce los detalles del nuevo lugar de concentración de Alianza Lima (06 de septiembre de 2020). *Radio Programas del Perú*. Recuperado de <https://rpp.pe/futbol/descentralizado/alianza-lima-villa-intima-conoce-los-detalles-del-nuevo-lugar-de-concentracion-de-alianza-lima-noticia-1290974?ref=rpp>
- Zambaglione, D. (2008). Sobre las identidades: ¿Qué es una “hinchada”? *Educación física y ciencia* (10), 101-111. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4399/439942652007.pdf>

ANEXO A: Matriz de codificación de las variables empleadas

Tabla A1: Codificación de las variables empleadas

Factores	Código de factor	Subvariable	Código de subvariable	Contenido de subvariables
Información	INF	Métodos de recolección de información	INF-MRI	Canales
		Tipo de información recolectada	INF-TIR	Frecuencia
		Gestión de información	INF-GDI	Conocimiento del consumidor
		Hallazgo sobre INF	INF-GDI	Perfiles
Marketing Interno	MKT	Identificación del trabajador	INFX	Integración
		Motivación del trabajador	MKT-IDTRA	Utilidad
		Capacitación del trabajador	MKT-MOTRA	Segmentación
		Satisfacción del trabajador	MKT-CAPTRA	Compromiso con el club
		Hallazgo sobre MKT	MKT-SATRA	Sentido de pertenencia del trabajador
				Conocimiento de valores y objetivos
Comunicación	COM	Capacidad de respuesta	COM-CDR	Desempeño del trabajador
		Canales de comunicación	COM-CANCOM	Clima laboral
		Frecuencia de la comunicación	COM-FRECOM	Salarios
		Funcionalidad de la comunicación	COM-FUNCOM	Conocimiento de funciones
		Gestión de feedback	COM-GDF	Orientación hacia el hincha
		Hallazgo sobre COM	COMX	Infraestructura
				Empoderamiento
Experiencia del cliente	EXP	Interacción con el hincha	EXP-INTHIN	Confianza
		Calidad de experiencia	EXP-CALEX	Medición
		Satisfacción con el servicio	EXP-SATSERV	Gestión de crisis
		Gestión de reclamos	EXP-GESREC	Monitoreo de información falsa
		Hallazgo sobre EXP	EXPX	Consultas de hinchas
Incentivos y privilegios	IYP	Tipos de incentivos	IYP-TIPINC	Redes sociales
		Periodicidad de incentivos	IYP-PERINC	Página oficial
		Calidad de incentivos	IYP-CALINC	Email
		Hallazgo de IYP	IYPX	Información de valor

ANEXO B: Guía de entrevista a expertos del sector

Guía de entrevistas a expertos del sector

Sobre la situación del marketing deportivo en el Perú:

1. ¿Cómo ha evolucionado el marketing en el mercado de fútbol mundial en los últimos años?
2. ¿Por qué es importante el marketing aplicado a los clubes de fútbol de Perú?
3. ¿Qué se necesita del área de marketing para poder tener una buena estrategia?
4. ¿Qué limitantes existen dentro de la industria del fútbol peruano para poder realizar una buena gestión del marketing (en clubes peruanos)?
5. ¿Qué tanta importancia le da los clubes peruanos al marketing? ¿Por qué existen clubes profesionales peruanos aún no le ponen énfasis al marketing? Para ti, ¿qué es lo que faltaría para que el marketing sea visto como parte primordial de la gestión de un club?
6. ¿Crees tú que se realizan estrategias de fidelización de hinchas? ¿En todos los equipos? ¿Qué tan ligadas están estas estrategias al marketing del club?
7. ¿El club realmente se interesa por conocer a sus hinchas, saber qué opinan y segmentarlos?

Sobre las estrategias de la FPF para la fidelización de hinchas:

8. Teniendo en cuenta la gestión del marketing, ¿existen diferencias entre esta gestión dentro de un club y en la selección?
9. ¿Qué tan impregnado se encuentra el marketing a nivel de federación en nuestro país?
10. ¿Existe actualmente una estrategia en la FPF para fidelizar a los hinchas? A grandes rasgos, ¿de qué se trata?
11. ¿Qué tanto ha cambiado el concepto de marketing a nivel de federación en nuestro país?

Para la validación de variables del modelo:

Información

12. Para ti, ¿qué tan importante consideras que es la información del hincha? ¿Qué aspectos o variables se deben tomar en cuenta?
13. ¿A través de qué medios se suele recolectar la información del hincha?
14. ¿Los clubes peruanos realmente conocen a sus hinchas o existen falencias en ese sentido?
15. Según tu experiencia, ¿cómo se está gestionando la información del hincha en los clubes peruanos?
16. Del 1 al 20, si tuvieras que evaluar la gestión de la información del hincha en los clubes peruanos, ¿qué puntaje pondrías? ¿Por qué, cómo mejorarlo?

Marketing Interno

17. ¿Crees que el marketing interno es importante en la gestión del club para lograr la fidelización de los hinchas? ¿Qué aspectos se deben considerar para hacer marketing interno?
18. ¿Se está midiendo la satisfacción del trabajador dentro de los clubes peruanos?
19. Según tu experiencia, ¿cómo se está gestionando el marketing interno en los clubes peruanos?
20. Del 1 al 20, si tuvieras que evaluar el marketing interno en los clubes peruanos, ¿qué puntaje pondrías? ¿Por qué, cómo mejorarlo?

Comunicación

21. ¿Consideras que la comunicación es importante en la gestión del club para lograr la fidelización de sus hinchas?
22. ¿Qué tan importante es que el club le brinde información de valor al hincha? ¿Esto sucede en la realidad peruana?
23. ¿La comunicación se adapta a los distintos grupos de hinchas? ¿O se toma al grupo de hinchas como un todo?

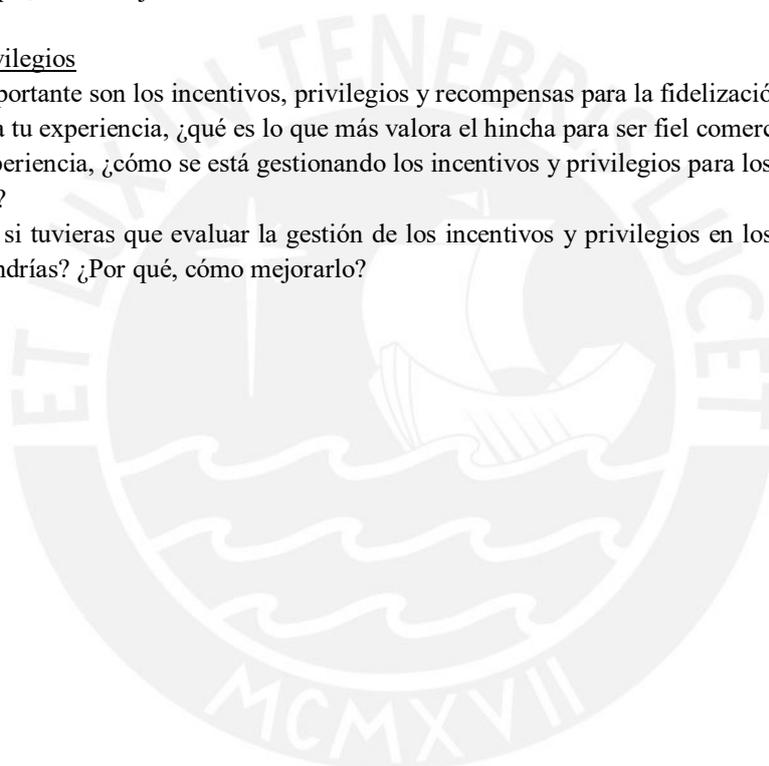
24. ¿Los contactos para comunicarse con el cliente son únicamente desde el lado de la empresa? ¿O también se acepta y se da valor a lo que el hincha quiere comunicar?
25. Según tu experiencia, ¿cómo se está gestionando la comunicación en los clubes peruanos?
26. Del 1 al 20, si tuvieras que evaluar la comunicación en los clubes peruanos, ¿qué puntaje pondrías? ¿Por qué, cómo mejorarlo?

Experiencia del cliente

27. ¿Consideras que la experiencia del cliente en la gestión del club es importante para lograr la fidelización de los hinchas? ¿Qué hinchas?
28. ¿Cómo miden la experiencia del consumidor? ¿Se llega a medir? ¿De qué manera?
29. ¿Se ha apelado al marketing experiencial como parte de las estrategias de fidelización de los clubes?
30. Según tu experiencia, ¿cómo se está gestionando la experiencia del cliente en los clubes peruanos?
31. Del 1 al 20, si tuvieras que evaluar la experiencia del cliente en los clubes peruanos, ¿qué puntaje pondrías? ¿Por qué, cómo mejorarlo?

Incentivos y privilegios

32. ¿Qué tan importante son los incentivos, privilegios y recompensas para la fidelización de los hinchas?
33. De acuerdo a tu experiencia, ¿qué es lo que más valora el hincha para ser fiel comercialmente al club?
34. Según tu experiencia, ¿cómo se está gestionando los incentivos y privilegios para los hinchas en los clubes peruanos?
35. Del 1 al 20, si tuvieras que evaluar la gestión de los incentivos y privilegios en los clubes peruanos, ¿qué puntaje pondrías? ¿Por qué, cómo mejorarlo?



ANEXO C: Guía de entrevistas semiestructuradas a los clubes

Guía de entrevistas a las diferentes áreas de los clubes

Aspectos generales:

1. ¿Cuántos hinchas tiene el club aproximadamente?
2. ¿Cuál es el presupuesto aproximado? ¿Y para marketing?
3. ¿Cuál es el pie de ingresos?

Sobre las variables del Trébol de Fidelización:

Información

Métodos de recolección de información

4. ¿Mediante qué canales el club recolecta la información de los hinchas?
5. ¿Cómo es el método (proceso) de recolección de información que prima en el club?
6. ¿Con cuánta frecuencia el club recolecta la información de los hinchas en los distintos canales? ¿La considera correcta?
7. ¿Cómo considera que podría mejorar su método de recolección de información? ¿Cómo quisiera que fuera?

Tipo de información recolectada

8. ¿Qué tipo de información recolectan actualmente? ¿Qué datos son relevantes de conocer?
9. ¿Qué es lo que espera el hincha al interactuar con el club (experiencias o productos)?
10. ¿Conoce cuáles son los principales factores que afectan en las decisiones de compra de los hinchas?
11. ¿Por qué motivos los hinchas dejarían de comprarle al club y utilizarían sus recursos en otro tipo de entretenimiento?

Gestión de información

12. ¿Qué utilidad se le da a la información de los hinchas que el club logra recolectar? ¿Se segmenta a los hinchas con esta?
13. ¿La información de los hinchas que se recopila de los distintos canales se integra o se trabaja por separado? ¿Cómo se trabaja esa información?
14. ¿La información recopilada de los hinchas se distribuye a todas las áreas? ¿Qué área es la encargada de gestionar dicha información?
15. ¿Cuentan con un sistema de análisis de información? ¿Qué tan básico o sofisticado es?

Marketing Interno

Identificación del trabajador

16. ¿Cómo logra el club que los trabajadores conozcan y se comprometan con los valores y objetivos? Cuéntenos sobre los métodos formales que realiza el club en este aspecto.
17. ¿Cómo se aseguran de que un trabajador se mantenga identificado con la institución? ¿Se realizan acciones en la interna?
18. ¿Se trabaja el sentido de pertenencia en los nuevos trabajadores? Cuéntenos un poco sobre esto, por favor.

Motivación del trabajador

19. Actualmente, ¿en el club se mide el desempeño del trabajador? ¿De qué manera? Coméntenos un poco sobre los métodos formales o informales respecto a esto.
20. ¿Qué tanto énfasis se le da al clima laboral? ¿Cómo considera que es el trato entre los trabajadores del club? ¿Cómo se gestiona la cultura/clima organizacional?
21. ¿Se organizan reuniones con los equipos de manera regular? ¿Se toma en cuenta la opinión de todos o la mayoría de trabajadores? ¿El club les brinda a los trabajadores poder de decisión y autonomía? ¿Por qué? ¿Qué tanto?
22. ¿Se realizan encuestas de satisfacción del trabajador? ¿Cómo se asegura el club que el trabajador está satisfecho laboralmente?
23. ¿Los salarios de los trabajadores van acorde a sus funciones y al promedio del mercado? ¿El presupuesto de salarios está destinado en mayor proporción a los jugadores o trabajadores administrativos del club?

24. ¿El club brinda recompensas a los trabajadores? ¿Se brindan incentivos salariales? ¿De qué tipo y en qué ocasiones? ¿Con qué tipo de reconocimientos considera que los trabajadores se sentirían más motivados?

Capacitación del trabajador

25. ¿El club brinda capacitaciones para obtener una orientación al hincha en todos los trabajadores administrativos? ¿Con qué frecuencia se brindan estas capacitaciones?

26. ¿Las capacitaciones brindadas se realizan solo a los trabajadores del club o también a los servicios tercerizados (seguridad en el estadio, ventas de productos en el estadio)? ¿De qué tratan estas capacitaciones? ¿Son internas o externas?

27. ¿Considera que los trabajadores administrativos conocen perfectamente las funciones de su puesto? ¿Están establecidas previamente o pueden variar?

Comunicación

Capacidad de respuesta externa

28. ¿Cómo son los mecanismos de respuesta del club ante consultas? ¿Cómo son los protocolos de respuesta externa (hinchas, clientes, etc)? Nos podría describir un poco esto, por favor.

29. ¿Cuáles son los tiempos de respuesta ante alguna inquietud o incomodidad del hincha? ¿Cómo podrían ser menores?

30. ¿Qué tan rápido el club responde a rumores o información falsa que circula en los distintos canales? ¿Cómo procede el club ante esta situación? ¿Alguna vez existió algún problema de esta índole?

Canales de comunicación

31. ¿Mediante qué canales el club se comunica con los hinchas? ¿Cuál es el canal que más se usa? ¿Por alguna razón en específico?

32. ¿Cómo son los métodos de contacto con los hinchas? ¿Se tiene planeado abrir algún nuevo canal?

33. ¿Cuál es el canal que más aporta valor al proceso de comunicación? ¿Cuál es el que menos aporta? ¿Con qué canal tienen más conexión con los hinchas? ¿En cuál les gustaría invertir más?

34. ¿Cómo está constituida la oficina de prensa? ¿Cuántas personas manejan las redes sociales del club? ¿Cuentan con un CM? ¿Con cuántos y a qué redes están vinculados? ¿Es personal del club o externo contratado?

Frecuencia de comunicación

35. ¿Con qué frecuencia el club se comunica con el hincha? ¿Por qué? Profundice, por favor.

36. ¿Existe una frecuencia objetivo? ¿Se monitorea el cumplimiento de este objetivo? ¿Los objetivos planteados son para cada canal o se toman para todos? ¿Se realiza revisión de la frecuencia de comunicación con el hincha?

Funcionalidad de la comunicación

37. ¿Cuentan con un plan de comunicación? Coméntanos sobre esto, por favor.

38. ¿Con qué objetivos mayormente realizan contactos con los hinchas? ¿Para ofrecer los productos/promociones del club? ¿Para reforzar el sentido de pertenencia? ¿Para informarlos? ¿Por qué medios, principalmente, se da este contacto?

39. ¿Qué valores se buscan transmitir en las comunicaciones que realiza el club con el hincha? ¿Están siempre alineados a los valores que el club busca reflejar?

40. ¿Las comunicaciones que genera el club se adaptan a los distintos perfiles / segmentos de hinchas? ¿A qué segmentos está mayormente dirigida? ¿Por qué? ¿Cómo se llega a distintos públicos?

41. ¿Las comunicaciones que genera el club son flexibles de acuerdo al contexto / situación por la que atraviesa el club en ese momento o tiene un único formato pre-establecido? ¿Por qué?

Gestión de feedback

42. ¿El club le ofrece al hincha algún canal mediante el cual pueda brindar feedback? ¿Lo considera necesario?

43. ¿Realizan una comunicación post-venta con el hincha luego de que este asiste al estadio/compra algún producto oficial? ¿Qué tanta importancia le brinda el club a este aspecto?

44. ¿Por qué aspectos reciben más feedback? ¿Sobre qué no reciben mucho feedback? ¿Han podido construir mejoras en base a ese feedback? ¿En qué les gustaría construir mejoras? ¿En cuáles no pueden construir mejoras?

Experiencia del cliente

Interacción con el hincha

45. ¿El club cuenta con un mapa de toda la experiencia del hincha desde el inicio hasta el final (mapeo de la experiencia)? ¿Es un aspecto que consideran importante? Coméntanos sobre esto, por favor.

46. ¿Cómo es la estrategia de interacción con el hincha? ¿En qué aspectos se basan?

47. ¿Cuáles son los momentos/puntos de interacción con el hincha más fuertes? ¿Cómo se podría mejorar la interacción con el hincha? ¿Se tienen planes a futuro?

Calidad de experiencia

48. ¿Han hecho una medición de los atributos de calidad para el hincha? Podría comentarnos acerca de esto, por favor.

49. ¿Cuál considera que es el orden de prioridades entre los aspectos que más valora el hincha de la experiencia (estadio y tiendas) con el club? ¿Las estrategias se adecúan a esto?

50. ¿En qué aspectos consideran que cumplen las expectativas del hincha para ofrecerle un servicio/producto de buena calidad al hincha? ¿De qué manera podría mejorarla? ¿Existe un plan de mejora de estos?

51. ¿Cuál es el valor diferencial del producto/servicio que ofrece el club frente a otras alternativas? ¿Cómo se evidencia la marca en él? ¿Se busca generar un sentido de pertenencia? ¿Este se mide?

52. ¿Qué acciones concretas se realizan para que el hincha se sienta cómodo en el estadio/tienda? ¿se busca mejorar el acceso (colas, rapidez de entrada, compra de entradas) al estadio/tienda? Coméntanos sobre las acciones que se realizan.

53. ¿Se tiene un proceso definido para mejorar la seguridad del hincha cuando este acude a los puntos de interacción con el club? ¿Existen acuerdos con la policía para lograrlo o la seguridad es un servicio contratado?

Satisfacción con el servicio

54. ¿Cuál es la estrategia para definir la fijación de precios actualmente? ¿Va más por el lado de conseguir más volumen de ventas o tener mayor margen?

55. ¿Cómo ha incrementado en los últimos 5 años la variedad de productos? ¿Se tienen en cuenta los perfiles diversos del hincha? ¿Cómo generan los nuevos productos/servicios? ¿Qué estrategias se utilizan? ¿Realizan algún levantamiento de lo que quiere el consumidor?

56. ¿Qué acciones se realizan para mejorar la disponibilidad de productos? ¿Qué ocurre si un hincha desea un producto/servicio y no está disponible? ¿Existe un plan B ante esta situación? Profundice en esto, por favor.

57. ¿Considera que el hincha se encuentra satisfecho con los productos/servicios que ofrece el club? (Del 1 al 10) ¿De qué manera podría elevar ese nivel de satisfacción? ¿Cómo miden este nivel de satisfacción? / ¿Tiene alguna herramienta de satisfacción del hincha para los productos/servicios que ofrecen?

Gestión de reclamos

58. ¿El club cuenta con algún canal mediante el cual el hincha pueda realizar una queja o reclamo? ¿Lo consideran importante? ¿Qué tan activo es?

59. ¿Cuál es el tiempo promedio de atención para estas quejas o reclamos? ¿Se tiene mapeado este aspecto?

60. ¿Qué tanta importancia le da al club a la atención y solución de las quejas y reclamos de los hinchas?

61. ¿Se ha presentado algún problema o una situación con un hincha que no se haya podido solucionar? ¿Qué se hace en esos casos?

Incentivos y privilegios

62. ¿El club brinda incentivos a los hinchas para fidelizarlos? ¿Tiene un tipo de categorización para saber a qué clientes se les entrega incentivos?

63. ¿Cuentan con un programa de fidelización? Coméntanos sobre esto.

Tipos de incentivos

64. ¿Qué tipos de incentivos ofrece el club a los hinchas? ¿Los incentivos otorgados son de carácter económico o no? ¿Son de carácter tangible o no?

65. ¿Cómo se eligen los incentivos? ¿Cómo realizan el match entre lo que quiere el hincha y lo que ofrecen?

Periodicidad de incentivos

66. ¿Cada cuánto tiempo se otorgan los incentivos a los hinchas?

67. ¿Existe un plan de incentivos definido? ¿Se otorgan de manera reactiva o proactiva?

Calidad de incentivos

68. ¿Han medido el grado de satisfacción con respecto a incentivos? ¿Son valorados por el hincha?
69. ¿Considera que el valor percibido por el hincha va más por la marca del club enlazada o por la calidad del producto, o ambas? ¿Han medido el nivel del cumplimiento del objetivo de la campaña promocional?
70. ¿Los incentivos otorgados son en base a los diferentes perfiles del hincha? ¿O aún no existe ese grado de adaptabilidad?
71. ¿Qué considera que podría mejorar de los incentivos? ¿Ha recibido algún tipo de feedback sobre estos? Coméntanos más sobre esto

Guía de entrevista a los trabajadores de los clubes

Marketing Interno

Identificación del trabajador

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el club? ¿Ha trabajado en distintas áreas o solo una?
2. ¿Cuáles son los principales objetivos y valores del club? ¿Se siente comprometido e identificado con estos?
3. ¿Cómo se siente al ser parte del club? ¿Qué acciones realiza el club para reforzar el sentido de pertenencia de los trabajadores?
4. ¿Sientes que el club refuerza en los trabajadores la importancia del compromiso con los objetivos y valores del club? ¿De qué manera? Por favor, explícanos.

Motivación del trabajador

5. ¿Del 1 al 10, se encuentra motivado para realizar sus labores en el club? Si la respuesta es negativa, explicar.
6. ¿Cómo describiría el clima laboral del club? ¿El club toma importancia en este aspecto? ¿Qué acciones concretas puede notar?
7. ¿Considera que su salario en el club va acorde a sus funciones y al mercado?
8. ¿La empresa le otorga premios o reconocimientos por sus esfuerzos a favor del cliente? ¿Con qué tipo de reconocimientos cree que se sentiría más motivado?

Capacitación del trabajador

9. ¿El club brinda capacitaciones para obtener una orientación al hincha en todos los trabajadores administrativos? ¿Con qué frecuencia se brindan estas capacitaciones?
10. ¿Las capacitaciones brindadas se realizan solo a los trabajadores del club o también a los servicios tercerizados? ¿De qué tratan estas capacitaciones? ¿Son internas o externas?
11. ¿Consideras que los trabajadores administrativos conocen perfectamente las funciones de su puesto? ¿Están establecidas previamente o pueden variar?

Satisfacción del trabajador

12. ¿Considera que el club posee una correcta infraestructura que le permite desempeñar sus funciones de manera correcta?
13. ¿Se les permite a los trabajadores tener autonomía al tomar decisiones? ¿Qué tanto?
14. ¿Usted considera que la empresa estimula, impulsa y apoya el desarrollo de sus trabajadores? ¿Los trabajadores se sienten escuchados por los gerentes del club? ¿De qué manera?
15. ¿Los gerentes les brindan apoyo a los trabajadores administrativos incluso más allá del que le corresponde?
16. ¿Usted considera que posee la información necesaria a fin de satisfacer en mejor medida a los clientes desde su puesto?
17. ¿El club mide la satisfacción de sus trabajadores? ¿Le gustaría que se midiera?

ANEXO D: Cuestionario para obtener la percepción de los hinchas acerca de la estrategia de fidelización aplicada por los clubes

La presente investigación es realizada por alumnos de la facultad de Gestión y Alta Dirección con mención en Gestión Empresarial en la PUCP, con el objetivo de obtener las percepciones de los hinchas acerca de la estrategia de fidelización aplicada por los clubes Alianza Lima o Sport Boys. Agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso de la información que usted brinde en el presente cuestionario, resaltado que los datos serán utilizados para fines netamente académicos y de manera confidencial.

¿Usted ratifica su consentimiento en el uso de la información que brinde para fines académicos y de manera confidencial? () Sí () No

Datos Sociodemográficos

1. Edad (Número): -----
2. Sexo: () Hombre () Mujer
3. Lugar de residencia: (Elección entre los 25 departamentos del Perú y la opción n°26 es 'Extranjero')
4. De haber marcado 'Extranjero' en la pregunta anterior, favor indicar el país: -----

5. ¿De qué equipo te consideras hincha? () Alianza Lima () Sport Boys

Pregunta Filtro

1. En los últimos tres años, ¿has asistido al estadio y/o ha comprado algún producto oficial del club?

NOTA: Para la parte de asistir al estadio solo considerar la época pre pandemia de COVID-19.

() Sí () No

Información

1. Se ha elaborado una escala de valoración, en la cual 1 significa que está totalmente en desacuerdo con la afirmación y 5 que está completamente de acuerdo con la afirmación. Los valores de la escala vienen dados por:

1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = Relativamente en desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo;

4 = Relativamente de acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo

A continuación, se presenta una serie de afirmaciones, por favor indica en cada una el nivel en el que concuerda con estas.

NOTA: se entiende como 'servicio' la experiencia de ir al estadio.

Enunciado	1	2	3	4	5
Siento que el club conoce mis expectativas y necesidades, por lo que cualquier persona que me atienda lo hará correctamente					
Siento que el club recolecta información de sus hinchas de manera frecuente (a través de encuestas, posts, entre otros)					
Estoy satisfecho con la información que me brinda el club respecto al producto/servicio que compro					
Cada vez que pido información sobre una compra anterior, la tienen perfectamente registrada					
El club adecúa la oferta de productos/servicios a los diferentes perfiles de los hinchas.					

2. ¿Has sentido que el club ha recolectado algún tipo de información tuya (datos demográficos, preferencias de consumo, etc)? ¿Mediante qué canal o canales? Puede elegir más de una opción.

NOTA: De no haber sentido que el club ha recolectado algún tipo de información tuya, favor pasar a la siguiente pregunta.

- () Encuestas
() Redes sociales
() Página web

- () App
 () Otra: _____

3. Enumera del 1 al 5, siendo 1 el factor menos importante y 5 el más importante, los factores por los cuales asistes al estadio.

NOTA: Responder esta pregunta solo si has asistido al estadio en los últimos 3 años

Factores	1	2	3	4	5
Calidad de la experiencia					
Precio					
Apoyo económico					
Resultados deportivos favorables					
Fanatismo					

4. Enumera del 1 al 5, siendo 1 el factor menos importante y 5 el más importante, los factores por los cuales compras productos oficiales del club.

NOTA: Responder esta pregunta solo si has comprado algún producto oficial del club en los últimos 3 años.

Factores	1	2	3	4	5
Calidad					
Precio					
Apoyo económico					
Resultados deportivos favorables					
Fanatismo					

5. ¿Cuál considera que es la razón más importante por la que no compra o dejaría de comprar productos y/o servicios que ofrece el club?

NOTA: Se entiende como 'servicio' la experiencia de ir al estadio

- a) Precio
 b) Deficiente calidad
 c) Resultados deportivos favorables
 d) Servicio del cliente
 e) Otra: _____

Comunicación

1. Se ha elaborado una escala de valoración, en la cual 1 significa que está totalmente en desacuerdo con la afirmación y 5 que está completamente de acuerdo con la afirmación. Los valores de la escala vienen dados por:

1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = Relativamente en desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo;
 4 = Relativamente de acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo

A continuación, se presenta una serie de afirmaciones, por favor indique en cada una el nivel en el que concuerda con estas.

NOTA: se entiende como 'servicio' la experiencia de ir al estadio.

Enunciado	1	2	3	4	5
El club mantiene una comunicación bidireccional con sus hinchas					
He encontrado una rápida capacidad de respuesta ante dudas e inquietudes en los diferentes canales de comunicación del club					
El club ha reaccionado de manera rápida y adecuada ante rumores de información falsa					
El club se comunica con los hinchas frecuentemente					
El club se comunica con los hinchas por medio de diferentes canales (Facebook, Twitter, Instagram, página web, email, app oficial)					
He encontrado la información que necesito en los diferentes medios de comunicación del club (redes sociales, página web, e-mail)					
La información que recibo es imparcial y me genera confianza					

El club brinda los canales necesarios mediante los cuales el hincha puede brindar feedback acerca de su percepción sobre los productos, servicios y gestión del club					
Siento que el club toma en cuenta la opinión de los hinchas con respecto a mejoras sobre los productos, servicios y gestión del club					
Una vez adquirido un producto o servicio, el club se mantiene en contacto conmigo					
El club se comunica personalmente (email, SMS) con los hinchas acerca de los productos/servicios que ofrece					

2. ¿Mediante qué canal o canales prefieres que se realice la comunicación con el club? Puedes elegir más de una opción

- () Facebook
 () Instagram
 () Twitter
 () Email
 () Otra: _____

3. ¿Cuál es la principal razón por la que consideras que el club realiza las comunicaciones con sus hinchas?

- a) Para ofrecer productos o servicios
 b) Para informar sobre resultados o aspectos deportivos
 c) Para reforzar el sentido de pertenencia

4. ¿Cuál es la principal razón por la que te gustaría que el club se comunice con sus hinchas?

NOTA: A diferencia de la anterior pregunta, aquí prima lo que al hincha le gustaría

- a) Para ofrecer productos o servicios
 b) Para informar sobre resultados o aspectos deportivos
 c) Para reforzar el sentido de pertenencia

Experiencia del cliente

1. Se ha elaborado una escala de valoración, en la cual 1 significa que está totalmente en desacuerdo con la afirmación y 5 que está completamente de acuerdo con la afirmación. Los valores de la escala vienen dados por:

1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = Relativamente en desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo;
 4 = Relativamente de acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo

A continuación, se presenta una serie de afirmaciones, por favor indique en cada una el nivel en el que concuerda con estas.

NOTA: se entiende como 'servicio' la experiencia de ir al estadio.

Enunciado	1	2	3	4	5
El club cuenta con áreas de estacionamiento disponibles cuando asisto al estadio y/o tiendas oficiales (en caso existan)					
El club posee baños, tanto en el estadio como en las tiendas oficiales, que se encuentran totalmente limpios					
Me siento cómodo y confiado en las interacciones que realizo con el personal del club (estadio y/o tienda oficial)					
Me siento personalmente seguro cada vez que voy al estadio o a las tiendas oficiales del club (en caso existan)					
Considero que el club posee personal que puede responder mis preguntas completamente					
Siempre encuentro el producto que busco					
El club cuenta con variedad en los productos y servicios que ofrece					
El personal de servicio domina la información sobre los productos y servicios que ofrece el club					
Los productos y servicios que ofrece el club cubren mis expectativas					
Me siento satisfecho con los productos o servicios que recibo por parte del club					
Me siento conforme con la atención y solución de mis reclamos					

Siento que el precio que pago por los productos y servicios del club es equivalente a la calidad de los mismos					
La iluminación dentro del estadio y/o tienda oficial me parece adecuada					
La música dentro del estadio y/o tienda oficial es de mi agrado					
Logro conseguir los productos y/o servicios que me interesan de una manera rápida (cola virtual de entradas)					

2. ¿Alguna vez has tenido inconvenientes con los productos y/o servicios adquiridos en el club?

NOTA: Se entiende como 'servicio' la experiencia de ir al estadio.

() Sí () No

3. De haber presentado algún inconveniente con el producto/servicio, ¿en qué momento se dio? Puedes marcar más de una opción

NOTA: Si nunca ha presentado algún inconveniente de este tipo, por favor, pase a la siguiente pregunta

- a) Al comprar entradas
- b) Al comprar comida/merchandising en el estadio
- c) Al comprar productos oficiales fuera del estadio/online

4. Si la respuesta anterior fue positiva, coméntanos por qué sucedió.

NOTA: Si nunca ha presentado algún inconveniente con los productos o servicios del club, por favor, pase a la siguiente pregunta

5. De haber presentado algún inconveniente con el producto/servicio, ¿cómo calificaría el interés de parte de la empresa por solucionarlo?

NOTA: Si nunca ha presentado algún inconveniente de este tipo, por favor, pase a la siguiente pregunta

- a) Poco interesados, no lo solucionaron
- b) Interesados, pero no lograron solucionarlo
- c) Muy interesados, dieron rápida solución

6. ¿Cómo calificarías la experiencia de asistir al estadio para los partidos en los que el club juega de local?

NOTA: Responder esta pregunta solo si ha asistido al estadio del club en los últimos 3 años. De lo contrario, pasar a la siguiente, por favor.

Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena

7. ¿Cómo calificarías la experiencia de comprar entradas para los partidos en los que el club juega de local?

NOTA: Responder esta pregunta solo si ha asistido al estadio del club en los últimos 3 años. De lo contrario, pasar a la siguiente, por favor.

Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena

8. ¿Cómo calificarías la experiencia de comprar productos oficiales del club fuera del estadio/online?

NOTA: Responder esta pregunta solo si ha comprado productos oficiales del club en los últimos 3 años. De lo contrario, pasar a la siguiente, por favor.

Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena

Incentivos y privilegios

1. Se ha elaborado una escala de valoración, en la cual 1 significa que está totalmente en desacuerdo con la afirmación y 5 que está completamente de acuerdo con la afirmación. Los valores de la escala vienen dados por:

1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = Relativamente en desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo;
4 = Relativamente de acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo

A continuación, se presenta una serie de afirmaciones, por favor indique en cada una el nivel en el que concuerda con estas.

NOTA: se entiende como 'servicio' la experiencia de ir al estadio.

Enunciado	1	2	3	4	5
He recibido con frecuencia ofertas y descuentos en los productos y servicios que ofrece el club como recompensa por comprar frecuentemente					
Me siento satisfecho con las recompensas que otorga el club por la fidelidad de los hinchas					
Siento que el club hace buenas promociones que motivan a los hinchas a comprar sus productos/servicios más seguido					
El club brinda descuentos a sus hinchas por una cierta cantidad de compras repetitivas					
El club reconoce las fechas especiales de sus hinchas (cumpleaños, aniversarios, etc)					
Los programas de recompensas que ofrece el club contribuyen a la fidelización de los hinchas					
El club explica de manera adecuada cómo se puede acceder a los incentivos y privilegios que ofrece					
El club adapta los beneficios de acuerdo al público objetivo al que se dirige (jóvenes, público femenino, público masculino, etc)					

2. Enumera del 1 al 5, siendo 1 el factor menos importante y 5 el más importante, los incentivos que consideras que recompensarían de mejor manera tu fidelidad hacia el club.

Incentivos	1	2	3	4	5
Regalos					
Descuentos en productos oficiales					
Descuentos en entradas					
Acceso a preventa de entradas					
Sorteo de experiencias					

3. ¿Qué otro tipo de incentivo y/o recompensa te gustaría que el club ofrezca? (Opcional)

4. Tomando en cuenta la situación económica en la cual se encuentra el club, ¿con qué frecuencia te gustaría recibir recompensas e incentivos por parte del mismo?

- a) Anualmente
- b) Semestralmente
- c) Trimestralmente
- d) Mensualmente
- e) Semanalmente

ANEXO E: Resultados del Alfa de Cronbach

Figura E1: Resultados de la variable Información

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,791	5

Figura E2: Resultados de la variable Comunicación

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,839	11

Figura E3: Resultados de la variable Experiencia del cliente

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,894	15

Figura E4: Resultados de la variable Incentivos y privilegios

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,906	8

ANEXO F: Hallazgos de entrevistas

Tabla F1: Matriz resumen de hallazgos de la fase exploratoria

Factor	Variable	Hallazgos	Entrevistado
Información	Métodos de recolección de información	Las redes sociales funcionan para recolectar información del hincha	Benjamín Romero
		Es crucial un software de BI para analizar información del hincha	Benjamín Romero
		Los medios para recolectar información en el fútbol peruano son muy básicos	Benjamín Romero
	Tipo de información recolectada	Además de las clásicas variables demográficas, es importante conocer cuál es su conexión con el club	Sebastian Alvarez
		Boys necesita saber dónde viven sus hinchas, porque no todos son del Callao	Humberto Meneses
		Los clubes de Latinoamérica prácticamente no tienen data de sus hinchas	Benjamín Romero
	Gestión de información	Segmentar a los hinchas con la información recolectada sería darle un plus a los sponsors	Sebastian Alvarez
		Alianza solo tiene información muy básica de una cantidad reducida de hinchas (200 mil)	Sebastian Alvarez
		Sport Boys no posee recursos para gestionar grandes cantidades de datos, faltan herramientas digitales	Humberto Meneses
Marketing Interno	Identificación del trabajador	Es muy importante que los trabajadores estén fidelizados y comprometidos con el club	Benjamín Romero
		Sport Boys busca transmitir valores del club solo a los jugadores que llegan y a las divisiones menores	Humberto Meneses
		En Alianza Lima no se trabaja la identificación como una política, sino de manera informal	Sebastian Alvarez
	Motivación del trabajador	Tiene mucha importancia tener un clima laboral que permita que los trabajadores sentirse bien	Humberto Meneses
		La medición del desempeño del trabajador no se está haciendo en los clubes de fútbol	Sebastian Alvarez
	Satisfacción del trabajador	El indicador de rotación de personal es bueno para medir la satisfacción del trabajador	Benjamín Romero
Es importante que la infraestructura que es parte de tu día a día de trabajo sea la adecuada		Sebastian Alvarez	
Comunicación	Capacidad de respuesta	La respuesta ante consultas decide si el hincha se queda satisfecho o no con el club	Humberto Meneses
		Un club debe saber parar y desmentir la información falsa que se pueda generar	Sebastian Alvarez
	Canales de comunicación	Las redes sociales son el principal canal de comunicación de los clubes de fútbol	Benjamín Romero
		Las redes sociales, por la coyuntura, se volvió el único canal de comunicación del Sport Boys	Humberto Meneses
	Funcionalidad de la comunicación	La comunicación debe nutrir la marca del club y el sentido de pertenencia de los hinchas	Sebastian Alvarez
		Todo lo que se publica por las redes del club tiene un objetivo, no se hacen publicaciones al azar	Humberto Meneses
		La comunicación debe ser adaptada para el grupo al que va dirigida (público femenino, niños, mayores)	Benjamín Romero
Gestión de feedback	Las redes sociales te permiten escuchar al hincha todos los días y recibir sus comentarios, papel de los CM	Benjamín Romero	
	Es complicado abrir un canal específicamente para el feedback de los hinchas con el club	Benjamín Romero	
Experiencia del cliente	Interacción con el hincha	Uno de los principales problemas del club Alianza Lima es la compra de entradas	Humberto Meneses
		Los problemas entre la policía y los hinchas terminan limitando las acciones del club	Sebastian Alvarez
	Calidad de experiencia	La percepción de inseguridad afecta la experiencia del hincha y esto debe trabajarse	Sebastian Alvarez
		Para ofrecer una experiencia de calidad en el <i>matchday</i> no basta con los 90 minutos del partido	Benjamín Romero
	Satisfacción con el servicio	Es importante saber qué tanto % de la satisfacción del hincha está influenciado por los resultados deportivos	Humberto Meneses
La satisfacción es subjetiva: se puede medir con la actitud de la gente en los estadios o camisetas vendidas		Benjamín Romero	
Incentivos y privilegios	Tipos de incentivos	Alianza Lima se les brinda la opción de pre-venta de entradas únicamente a los abonados y a los socios	Sebastian Alvarez
		Los incentivos deben ser más por el lado de las experiencias, ya que son viables y cercanos al hincha	Benjamín Romero
	Calidad de incentivos	No se ha llevado a cabo aún la adaptación y personalización de incentivos y privilegios de acuerdo al perfil	Sebastian Alvarez
Los incentivos y privilegios deben ser acorde a las finanzas del club		Benjamín Romero	

Tabla F2: Matriz resumen de hallazgos de la variable información desde la perspectiva del club

Variable	Alianza Lima		Sport Boys	
	Hallazgos	Entrevistado	Hallazgos	Entrevistado
Métodos de recolección de información	La recolección de datos es 100% digital, ya sea por las redes sociales o los canales de venta online. Canales menos frecuentes: mailing, encuestas y llamadas a los hinchas	Sebastian Álvarez	A nivel digital, se utilizan encuestas en redes sociales para recolectar información y, a nivel presencial, uno, a través de las tiendas, y, dos, con el contacto directo del club con hinchas. Prima el canal digital.	Humberto Meneses
	La recolección en los canales más frecuentes se da semanalmente	Diego Montoya	No hay una frecuencia predeterminada, depende del objetivo del momento y del personal disponible.	Humberto Meneses
	Cuando se lanza una promoción, los hinchas se comunican con el club para realizar preguntas y ahí se puede recolectar mayor información del hincha	Diego Montoya	Se utiliza como método de recolección también las campañas como el 'hincha sponsor'.	Bryan Paucar
Tipos de información recolectada	Según el club, la relación con los hinchas se afecta con los resultados deportivos negativos, mas no por el precio.	Diego Montoya	Según el club, el precio es determinante para el consumo del hincha. Se considera que los resultados deportivos también influyen en el consumo.	Humberto Meneses
	Actualmente el club posee información muy básica de los hinchas: teléfono, correo, DNI, lugar de residencia, edad, sexo, máximo ídolo del club, entre otros.	Sebastian Álvarez	Se realiza un <i>benchmark</i> para ver cómo avanza la competencia no solo en el país, sino también en Latinoamérica, con el fin de adaptar estrategias a la realidad peruana y al club.	Bryan Paucar
	Se apunta a que el club pueda saber con qué frecuencia va el hincha al estadio, qué es lo que más consume del club, con el fin de tener un historial del mismo	Sebastian Álvarez, Diego Montoya	Se realizan encuestas de satisfacción verbales directas con socios aportantes, hinchas sponsors y algunos jefes de barra para conocer sus expectativas y para adaptar de mejor manera las estrategias aplicadas.	Humberto Meneses, Bryan Paucar
Gestión de información	La utilidad que se le da a la información recolectada es, principalmente, para ofrecer productos y servicios a los hinchas a través de mailing directo y marketing directo.	Diego Montoya	No se tiene un software en específico para analizar la información recolectada.	Bryan Paucar
	Las áreas de marketing, comercial y comunicaciones son las que maneja la información recolectada y no se distribuye a otra área a menos que lo soliciten	Sebastian Álvarez	La utilidad principal que se le da a la información recolectada es extraer insights sobre mejoras. No se segmenta a los hinchas con dicha información.	Humberto Meneses
	No se tiene un software ni un programa para el análisis de la información, pero sí se contrata el servicio de empresas que se dedican a ello.	Sebastian Álvarez	Si un área del club quiere información de los hinchas para algún fin en específico debe solicitarlo al área de marketing y comunicaciones.	Bryan Paucar
	Se tiene planeado un proyecto de BigData para el presente año.	Diego Montoya	Los encargados de recolectar información son las mismas personas tanto para el canal digital como los canales presenciales	Humberto Meneses
	En el club se considera que la principal limitante para un óptimo manejo de información es la falta del recurso humano.	Diego Montoya	Los posts en redes sociales en donde el club solicita información a sus hinchas termina siendo algo interactivo, dado en el club se considera que no cuentan con el personal necesario para leer todos los comentarios.	Humberto Meneses

Tabla F3: Matriz resumen de hallazgos de la variable marketing interno desde la perspectiva del club

Variable	Alianza Lima		Sport Boys	
	Hallazgos	Entrevistado	Hallazgos	Entrevistado
Identificación del trabajador	No existen políticas formales ni preestablecidas para reforzar la identificación del trabajador, sino que se realizan acciones aisladas.	Diego Montoya	En el club Sport Boys prima el trato familiar, la confianza y el trato horizontal.	Edison Borjas
	La historia y grandeza del club hace que el trabajador que llega se identifique mucho con Alianza Lima. Además, se informa sobre los valores principales del club, para que el trabajador los tenga presente.	Carlos Iberico	No es importante que el trabajador sea hinchas del club; no obstante, muchos de los trabajadores administrativos o son hinchas o le tienen mucho cariño a la institución, lo cual se debe a todas las experiencias vividas durante su estadía.	Edison Borjas
	El mismo ambiente del club hace que el trabajador se identifique con el mismo, puesto existe mucha confianza, trato familiar y compañerismo	Carmela Cueva	El club no cuenta con un encargado de RRHH, sino que esos temas los ve la Administración.	Edison Borjas
Motivación del trabajador	Se da importancia y se tiene un buen clima laboral en el club, el trato es horizontal. A pesar de la pandemia, ha habido reuniones virtuales con todos los trabajadores para no perder la unión del grupo.	Carmela Cueva, Carlos Iberico	Existe una relación horizontal entre jefes y trabajadores, se toma en cuenta la opinión de los trabajadores. Normalmente, se hacen reuniones quincenales con todos los trabajadores administrativos.	Edison Borjas
	Se considera que los salarios de los trabajadores administrativos sí están de acuerdo con sus funciones.	Carmela Cueva	Se considera que el salario de los trabajadores administrativos va acorde a las funciones que realizan.	Edison Borjas
	No se ha medido el desempeño de los trabajadores de manera formal. En Recursos Humanos solo hay una persona trabajando.	Carmela Cueva	Actualmente, cada supervisor o jefe del club mide el desempeño de sus trabajadores por su cuenta, ya sea por horas de trabajo, ventas u otro aspecto.	Edison Borjas
	A fin de año, se premia al trabajador que sale elegido como el 'mejor compañero' y también al 'más puntual'.	Carmela Cueva	En la tienda del Boys se da bono económico a los trabajadores si se llega a la meta mensual de ventas	Edison Borjas
	Existe línea de carrera en el club, lo cual también funciona como factor motivacional para los trabajadores.	Carmela Cueva	Se le da mucho valor en el club al clima laboral.	Edison Borjas
Capacitación del trabajador	Cuando un trabajador ingresa al club se les brinda un manual con el reglamento interno, sus funciones y los beneficios que otorga el club. No existen otro tipo de capacitaciones aparte de las formales mencionadas.	Carmela Cueva	A los trabajadores que ingresan se les capacita conforme a las funciones que van a realizar. Las capacitaciones tienen, a manera general, aspectos acerca de la identidad del club. Existen ocasionalmente capacitaciones adicionales para los trabajadores respecto al área que pertenezcan.	Edison Borjas
	No se brinda ningún tipo de capacitación con el personal contratado por servicios tercerizados. Todas las capacitaciones son con el personal interno del club.	Carlos Iberico	Las capacitaciones con los servicios tercerizados (seguridad, ambulancia, etc) son muy básicas y no personalizadas	Edison Borjas

Tabla F4: Matriz resumen de hallazgos de la variable marketing interno desde la perspectiva del trabajador

Subvariable	Alianza Lima		Sport Boys	
	Hallazgos	Entrevistado	Hallazgos	Entrevistado
Identificación del trabajador	La unión y la familia se consideran como los valores más importantes del club	Silvana Palacios	En todas las estrategias que realiza el club se prima bastante el bienestar del hincha	Génesis Conde
	Los trabajadores perciben que el club se interesa en poder fidelizarlos	Silvana Palacios	Cuando un trabajador llega al club lo hacen sentir como parte de una familia	Génesis Conde
	Ayudar al club mediante su trabajo aumenta el compromiso del trabajador	Antonio Ataucuri	La mayoría de los trabajadores, al ser hinchas, ya tienen un fuerte sentido de pertenencia al club	Stephanei Araujo
Motivación del trabajador	Se tiene la percepción de que el sueldo está por debajo del mercado	Silvana Palacios	Se considera que el sueldo está por debajo del promedio del mercado	Stephanei Araujo
	No existen políticas o acciones formales para mejorar el clima laboral, sino solo acciones informales	Antonio Ataucuri	En Boys se le da importancia a la opinión del trabajador y este se siente escuchado	Génesis Conde
	La trabajadora se siente motivada: todos están dispuestos a ayudar y se aprenden cosas nuevas	Silvana Palacios	La trabajadora indica que no ha recibido ni ha visto premios ni reconocimientos a los trabajadores	Stephanei Araujo
	Si alguien tiene una duda o consulta o quiere conversar con algún gerente, lo puede conseguir fácil	Antonio Ataucuri	La trabajadora indica que la desmotiva el hecho de no tener un contrato formal	Génesis Conde
Capacitación del trabajador	Cuando un trabajador ingresaba no se le brindaba mayor capacitación más allá de sus funciones	Antonio Ataucuri	Cuando ingresa nuevo personal a la tienda, se le brinda capacitación sobre temas básicos	Génesis Conde
	El club no ha brindado capacitaciones adicionales acerca de los temas tratados en las diferentes áreas	Silvana Palacios	No se brindan capacitaciones acerca de la información necesaria en el puesto	Génesis Conde
	No hay capacitaciones enfocadas en los valores y compromiso con el club	Antonio Ataucuri	Las capacitaciones para los administrativos que ingresan son muy básicas	Stephanei Araujo
	RRHH se preocupa por su bienestar y por que sepan bien sus funciones, pero ese apoyo aún es básico	Silvana Palacios	Es necesario que se brinden capacitaciones adicionales de marketing para el personal de tienda	Génesis Conde
	Se han brindado capacitaciones adicionales reactivas, o sea cuando llegó la pandemia (trabajo remoto)	Antonio Ataucuri	Las acciones de sentido de pertenencia son mínimas o corren por cuenta del trabajador	Stephanei Araujo
Satisfacción del trabajador	Alianza cuenta con la infraestructura y los implementos necesarios para cumplir labores	Antonio Ataucuri	La infraestructura podría ser mucho mejor, pero no es un impedimento para desarrollar las funciones	Stephanei Araujo
	El club le da autonomía a sus trabajadores para tomar decisiones y cuentan con el respaldo de la gerencia	Antonio Ataucuri	El club sí muestra preocupación por el crecimiento profesional y personal de sus trabajadores	Génesis Conde
	Alianza Lima brinda aumentos justificados, pero la línea de carrera es muy corta	Antonio Ataucuri	No existe una línea de carrera marcada en el club, sino que depende de la salida de otros trabajadores	Stephanei Araujo
	Existe una relación de confianza y muy amical entre los trabajadores de todas las líneas	Silvana Palacios	No existen parámetros formales para las tareas del trabajador. Se les brinda libertad de decisión	Stephanei Araujo
	El trabajador se siente escuchado por el club: tiene una propuesta y se le presta atención	Antonio Ataucuri	La opinión de los trabajadores es muy tomada en cuenta para mejorar aspectos de la gestión	Génesis Conde
	Los trabajadores, en general, se sienten satisfechos por trabajar en Alianza (privilegio)	Silvana Palacios	No se realizan encuestas de satisfacción de personal, sino que se realizan acciones de manera informal	Stephanei Araujo

Tabla F5: Matriz resumen de hallazgos de la variable comunicación desde la perspectiva del club

Subvariable	Alianza Lima		Sport Boys	
	Hallazgos	Entrevistado	Hallazgos	Entrevistado
Capacidad de respuesta	Es súper importante responder y aclarar informaciones falsas que surgen en redes lo más rápido posible	Sebastian Alvarez	Cuando se decide responder, se toman tiempos para brindar información de respuesta precisa y confiable	Bryan Paucar
	Se tienen dos correos para resolver inquietudes: uno para el servicio de post venta y otro para consultas	Diego Montoya	Para desmentir informaciones erróneas se desliza información a periodistas reconocidos	Humberto Meneses
	El tiempo de respuesta ante alguna consulta o queja del club es de 7 a 15 días	Diego Montoya	El tiempo máximo de respuesta es de 24 horas enviado el mensaje, empero no se responden todos	Humberto Meneses
	El club sigue un protocolo de respuesta automatizado; sin embargo, queda al criterio del CM qué responder	Sebastian Alvarez	La resolución de dudas o consultas se hace por redes sociales o presencialmente con la Adm	Humberto Meneses
Canales de comunicación	Las redes sociales para hinchas; email, SMS y teléfono son para socios	Diego Montoya	Cualquier hincha puede acercarse a las oficinas del club y hablar con los administrativos	Humberto Meneses
	Comunicarse con el club: info@clubalianzalima.com o marketing@clubalianzalima.com	Diego Montoya	Las funciones del Community Manager se las dividen entre los trabajadores del área de Marketing	Bryan Paucar
	El club cuenta con un equipo de voluntarios que alimenta y actualiza constantemente las redes sociales	Diego Montoya	<i>Mailing</i> para hinchas aportantes e hinchas sponsor; Facebook exclusivo para hinchas aportantes	Bryan Paucar
	Facebook es la red social con más llegada; Instagram para temas de venta; Twitter para noticias	Sebastian Alvarez	No se tiene una red social predominante, sino que depende del público	Humberto Meneses
Frecuencia de comunicación	Hay una cantidad de post mínimos en redes sociales que se plantean semana a semana	Sebastian Alvarez	La frecuencia con la que nos comunicamos con nuestros hinchas es diaria	Humberto Meneses
	Los objetivos de la frecuencia de la comunicación también están vinculados a posteos de los sponsors	Diego Montoya	El club apunta a tener una comunicación muy frecuente con los hinchas para saber sus necesidades	Bryan Paucar
Funcionalidad de la comunicación	Todas las comunicaciones que realiza el club a través de los distintos canales buscan transmitir sus valores	Diego Montoya	<i>Mailing</i> personalizado con hinchas aportantes y sponsor para que sientan que el club se preocupa	Bryan Paucar
	El plan de comunicación debe vincularse a mejorar la relación con el hincha (en reestructuración ahora)	Sebastian Alvarez	El plan y la funcionalidad de la comunicación del club se adapta de acuerdo a la coyuntura deportiva	Humberto Meneses
	La comunicación se segmenta a través de los distintos canales de comunicación: <i>mailing</i> para socios; s páginas de Facebook personalizadas para otros perfiles	Diego Montoya	Los principales objetivos de las comunicaciones: realzar el valor de marca del Boys y reforzar el sentido de pertenencia del hincha	Humberto Meneses
	La cantidad y calidad de post que hace el club hace que las ventas suban, están relacionados dichos aspectos	Sebastian Alvarez	El formato de las comunicaciones es el mismo y no se adapta a los perfiles de hincha a los cuales va dirigido	Bryan Paucar
	El principal motivo de las comunicaciones es fortalecer la relación club-hincha	Diego Montoya	Se busca también comunicar al hincha que el estadio es seguro y que se vive un ambiente familiar	Humberto Meneses
Gestión del feedback	Canales para gestionar el feedback del hincha: redes sociales; y email, para consultas (no exclusivo)	Diego Montoya	El feedback se recibe principalmente por redes sociales o en las oficinas administrativas (presencial)	Humberto Meneses
	No existe un canal específico para feedback, pues no se cuenta con el personal humano para atenderlo	Diego Montoya	Otro canal importante es Whatsapp, ya que se comparte con hinchas información y percepciones	Bryan Paucar
	Los encargados del club ven constantemente las redes sociales para encontrar <i>insights</i> del <i>feedback</i>	Sebastian Alvarez	Es muy importante la opinión del hincha dentro del club, puesto que permite encontrar posibles mejoras	Humberto Meneses

Tabla F6: Matriz resumen de hallazgos de la variable experiencia del cliente desde la perspectiva del club

Variable	Alianza Lima		Sport Boys	
	Hallazgos	Entrevistado	Hallazgos	Entrevistado
Interacción con el hincha	Se considera como el punto más fuerte de interacción con el hincha el <i>match day</i> en el estadio.	Carlos Iberico	El punto más fuerte de interacción es en las tiendas.	Humberto Meneses
	El club está haciendo énfasis en mejorar la interacción con las familias en el estadio.	Antonio Ataucuri	Se ha realizado mapeo de recorrido de experiencias de hinchas y socios cuando acuden al estadio.	Edison Borjas
	Se tiene mapeado todas las actividades que se deben hacer antes de que empiece el partido.	Antonio Ataucuri	La interacción con los hinchas no es solo por el ámbito deportivo, sino también con tenemos proyectos sociales	Bryan Paucar
	Se tiene un Journey Digital del club con los puntos de interacción digitales.	Sebastian Álvarez	Cualquier hincha puede ir a la sede administrativa y conversar con la persona que desee.	Edison Borjas
Calidad de la experiencia	La seguridad del estadio repercute en la calidad de experiencia.	Sebastian Álvarez	Se busca mejorar la percepción de inseguridad en el estadio	Humberto Meneses
	Se busca elevar el valor de los productos por licencia.	Sebastian Álvarez	El precio de los productos oficiales es determinante	Humberto Meneses
	Se apunta a la digitalización de todos los procesos de la experiencia.	Antonio Ataucuri	Se considera una limitante para mejorar la experiencia el no tener un estadio propio	Humberto Meneses
Satisfacción con el servicio	La mejora de la disponibilidad de productos no depende del club, sino de la marca que visten al club y de las empresas que adquieren la licencia.	Sebastian Álvarez	Se tiene la percepción de que el hincha se encuentra satisfecho con los productos oficiales y la tienda, y que está tranquilo con el precio de las entradas.	Edison Borjas
	La fijación de precio de las entradas se elige de acuerdo a la demanda de los partidos, el rendimiento del equipo y el oponente.	Diego Montoya	El club Sport Boys posee su propia marca de camisetas oficiales y ropa oficial (S3 Ropa Deportiva).	Edison Borjas
	No se mide la satisfacción del hincha sobre los productos y servicios que ofrece el club.	Diego Montoya	La variedad de productos oficiales ha aumentado en gran medida durante los últimos años.	Humberto Meneses
	Se busca innovar constantemente con productos y servicios	Diego Montoya	La fijación de precio de las entradas depende del rival de turno	Edison Borjas
Gestión de reclamos	El club considera que se preocupa bastante por resolver los reclamos o quejas que pueda tener el hincha	Carlos Iberico	Cuando llegan reclamos sobre mala calidad de algún producto oficial, se hace saber esto a los proveedores para poder mejorar y cumplir con las expectativas del hincha.	Edison Borjas
	El club cuenta con un canal oficial para los reclamos y consultas, el cual es el correo info@clubalianzalima.com , mas no es exclusivo	Antonio Ataucuri	El club no cuenta con un canal oficial exclusivo para reclamos	Edison Borjas
	No existe un tiempo de respuesta definido para los reclamos, pero se tratan de responder y solucionar lo antes posible.	Antonio Ataucuri	En el club no hay una persona que se encargue exclusivamente de atender los reclamos de los hinchas ni hay un protocolo predeterminado para su atención	Humberto Meneses

Tabla F7: Matriz resumen de hallazgos de la variable incentivos y privilegios desde la perspectiva del club

Subvariable	Alianza Lima		Sport Boys	
	Hallazgos	Entrevistado	Hallazgos	Entrevistado
Tipos de incentivos	No hay aún un programa de incentivos o recompensas establecido, pero se tiene en los planes	Sebastian Alvarez	No se cuenta con un programa de incentivos o recompensas, sino que se desarrolla a nivel de tácticas.	Humberto Meneses
	En Alianza hay privilegios para los socios y abonados (descuentos en los productos de empresas sponsor)	Antonio Ataucuri	Dos tipos de privilegios: comerciales (descuentos) y de experiencias (encuentros con jugadores)	Edison Borjas
	Se han realizado acciones aisladas para premiar a hinchas por su fidelidad (entrega de camisetas extra)	Sebastian Alvarez	A los hinchas sponsor se les coloca su nombre en el vestidor del estadio Miguel Grau, se les da un diploma de reconocimiento y bienvenida en redes sociales	Bryan Paucar
	El único incentivo que se ha lanzado ha sido el sorteo de camisetas y mascarillas para los hinchas que compraron entradas solidarias	Diego Montoya	A los hinchas aportantes se les da un carnet de socios; un pack de bienvenida; tarifa de descuento especial para su renovación; y se les hace participar en sorteos	Bryan Paucar
Periodicidad de incentivos	No hay periodicidad en los privilegios que se dan a socios y abonados	Antonio Ataucuri	No se tiene una periodicidad establecida para los incentivos y privilegios que se dan a los hinchas	Humberto Meneses
Calidad de incentivos	No se mide la satisfacción del hincha conforme a los incentivos	Sebastian Alvarez	El club recibe feedback por parte del hincha, lo cual le sirve mucho para ver si ha funcionado el incentivo	Humberto Meneses
	Para medir si los incentivos funcionan se utiliza la técnica de prueba y error: se plantea tener mejores herramientas para ser más precisos	Sebastian Alvarez	Los incentivos no son los más atractivos aún, pues no existe capital humano que lo maneje	Humberto Meneses
	Los incentivos actuales se brindan solo a los socios y abonados, a todos por igual, no son personalizados	Antonio Ataucuri	Los beneficios y recompensas por fidelidad solo se brindan a los socios aportantes e hinchas sponsor, mas no a todos los hinchas (trato VIP)	Bryan Paucar
	Para las campañas de incentivos se tiene en cuenta las opiniones de los hinchas, empero prima la viabilidad	Sebastian Alvarez	Se prioriza la viabilidad del incentivo antes que las buenas ideas, por el momento económico del club	Humberto Meneses
	Los incentivos varían conforme al gasto económico que realicen los hinchas	Diego Montoya	Existe el programa 'Emprendedor Rosado' para que cualquier hincha que tenga un emprendimiento venda sus productos con la marca de Sport Boys	Bryan Paucar

ANEXO G: Canales de recolección de información según los hinchas

Tabla G1: Canales de recolección de información según los hinchas de Alianza Lima

Canales	18-25 años	26-39 años	40 años a más	Hombres	Mujeres	General
Redes sociales	63%	58%	41%	57%	64%	59%
Encuestas	17%	31%	47%	30%	17%	26%
Página web	19%	10%	6%	12%	17%	13%
Correo	0%	1%	0%	1%	0%	1%
Compra de entradas	1%	0%	6%	0%	2%	1%

Tabla G2: Canales de recolección de información según los hinchas de Sport Boys

Canales	18-25 años	26-39 años	40 años a más	Hombres	Mujeres	General
Redes sociales	70%	60%	59%	66%	59%	63%
Encuestas	16%	27%	29%	20%	28%	23%
Página web	12%	11%	12%	11%	13%	12%
App	2%	2%	0%	3%	0%	2%

ANEXO H: Factores de decisión de compra de los hinchas

Tabla H1: Factores de decisión de hinchas de Alianza Lima para ir al estadio

Importancia	18-25 años	26-39 años	40 años a más	Hombres	Mujeres	General
5	Fanatismo	Fanatismo	Fanatismo	Fanatismo	Fanatismo	Fanatismo
4	Calidad de la experiencia	Calidad de la experiencia	Calidad de la experiencia	Apoyo económico al club	Calidad de la experiencia	Calidad de la experiencia
3	Apoyo económico al club	Apoyo económico al club	Apoyo económico al club	Calidad de la experiencia	Apoyo económico al club	Apoyo económico al club
2	Precio	Precio	Precio	Precio	Precio	Precio
1	Resultados deportivos favorables					

Tabla H2: Factores de decisión de hinchas de Alianza Lima para comprar productos oficiales

Importancia	18-25 años	26-39 años	40 años a más	Hombres	Mujeres	General
5	Fanatismo	Fanatismo	Fanatismo	Fanatismo	Fanatismo	Fanatismo
4	Apoyo económico al club					
3	Calidad	Calidad	Calidad	Calidad	Calidad	Calidad
2	Precio	Precio	Precio	Precio	Precio	Precio
1	Resultados deportivos favorables					

Tabla H3: Factores de decisión de hinchas de Sport Boys para ir al estadio

Importancia	18-25 años	26-39 años	40 años a más	Hombres	Mujeres	General
5	Fanatismo	Fanatismo	Fanatismo	Fanatismo	Fanatismo	Fanatismo
4	Apoyo económico al club	Apoyo económico al club	Calidad de la experiencia	Apoyo económico al club	Resultados deportivos favorables	Apoyo económico al club
3	Calidad de la experiencia	Calidad de la experiencia	Apoyo económico al club	Calidad de la experiencia	Apoyo económico al club	Calidad de la experiencia
2	Precio	Precio	Precio	Precio	Precio	Precio
1	Resultados deportivos favorables	Resultados deportivos favorables	Resultados deportivos favorables	Resultados deportivos favorables	Calidad de la experiencia	Resultados deportivos favorables

Tabla H4: Factores de decisión de hinchas de Sport Boys para comprar productos oficiales

Importancia	18-25 años	26-39 años	40 años a más	Hombres	Mujeres	General
5	Fanatismo	Fanatismo	Fanatismo	Fanatismo	Fanatismo	Fanatismo
4	Apoyo económico al club					
3	Calidad	Calidad	Calidad	Calidad	Calidad	Calidad
2	Precio	Precio	Precio	Precio	Precio	Precio
1	Resultados deportivos favorables					



ANEXO I: Calificación de los hinchas a diferentes aspectos de los clubes

Figura I1: Calificación de los hinchas de Alianza Lima sobre asistir al estadio

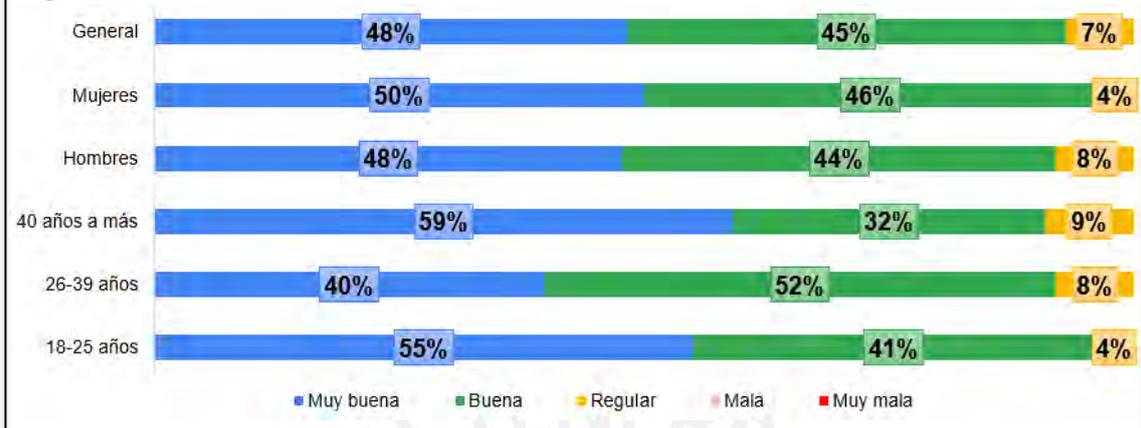


Figura I2: Calificación de los hinchas de Alianza Lima sobre comprar entradas

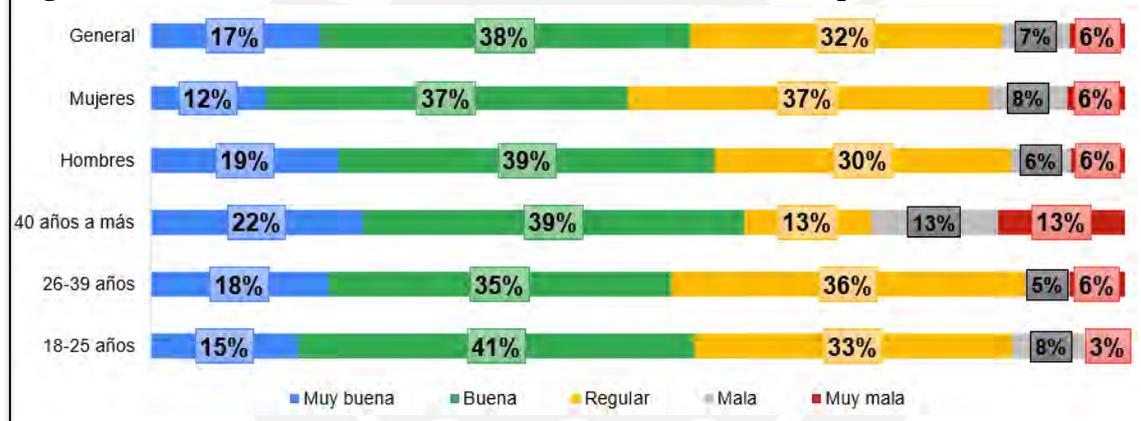


Figura I3: Calificación de los hinchas de Alianza Lima sobre comprar productos oficiales

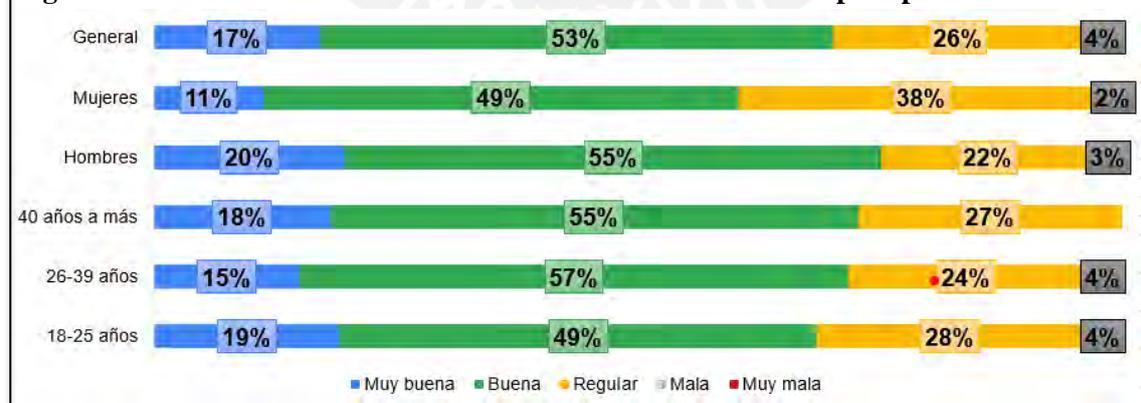


Figura I4: Calificación de los hinchas de Sport Boys sobre asistir al estadio

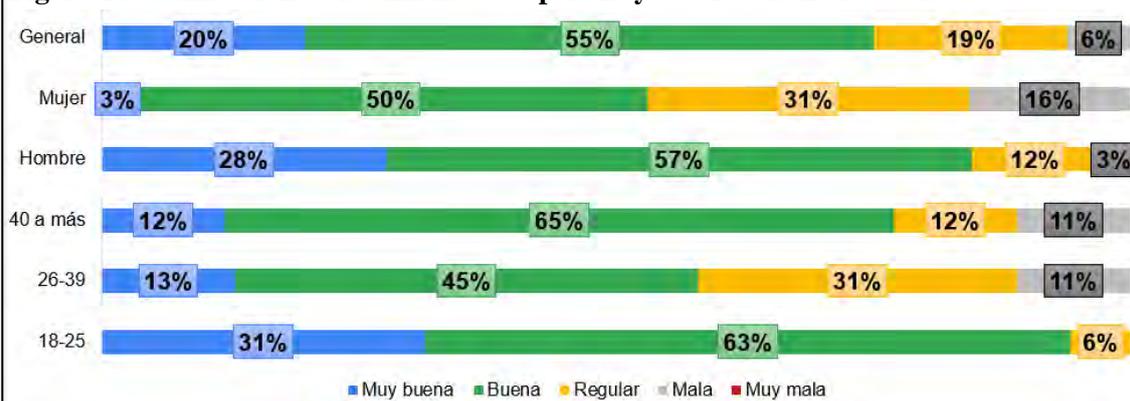


Figura I5: Calificación de los hinchas de Sport Boys sobre comprar entradas

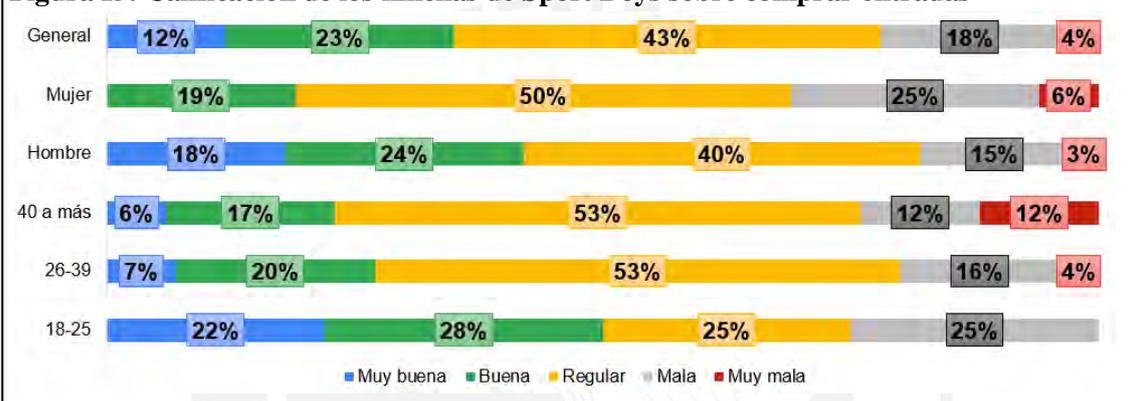
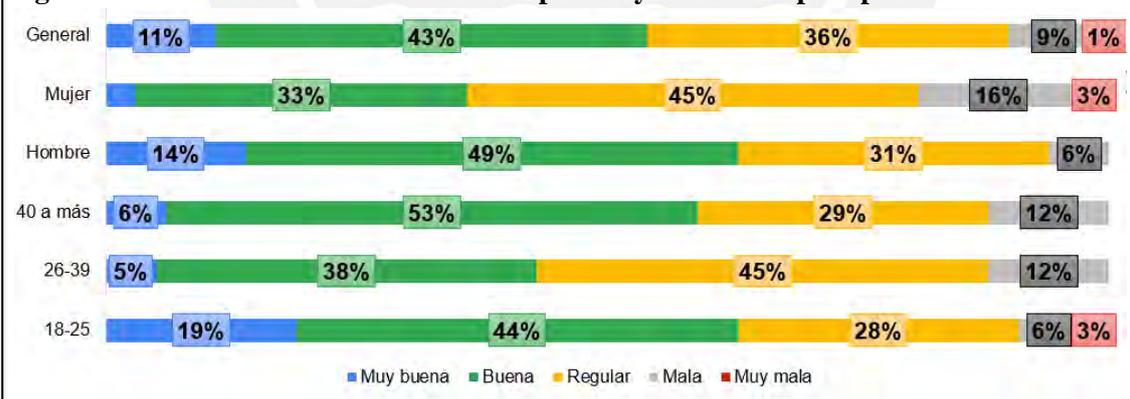


Figura I6: Calificación de los hinchas de Sport Boys sobre comprar productos oficiales



ANEXO J: Gestión de inconvenientes de los clubes con sus hinchas

Figura J1: Porcentaje de hinchas de Alianza que han tenido algún inconveniente con el club

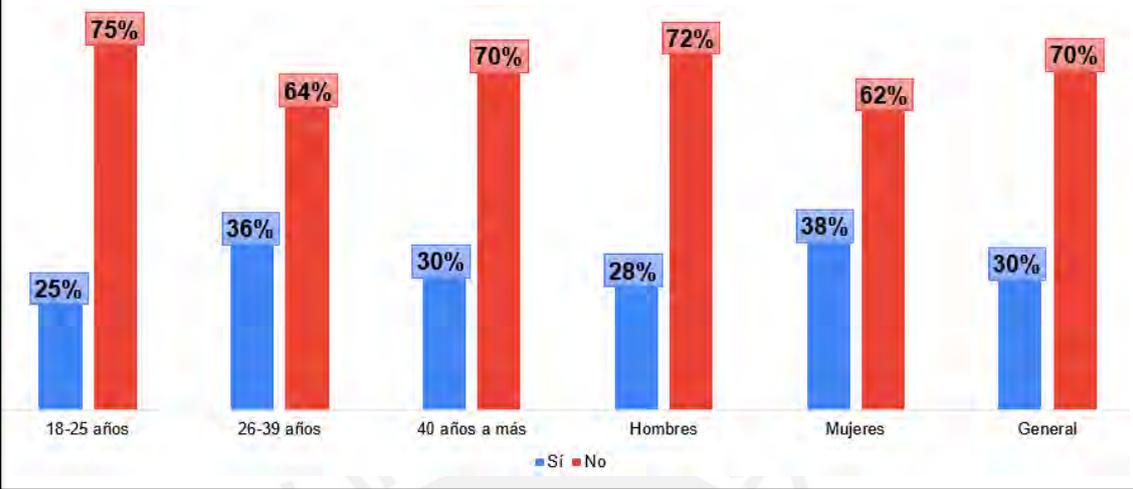


Figura J2: Interés del club Alianza Lima por solucionar inconvenientes de sus hinchas

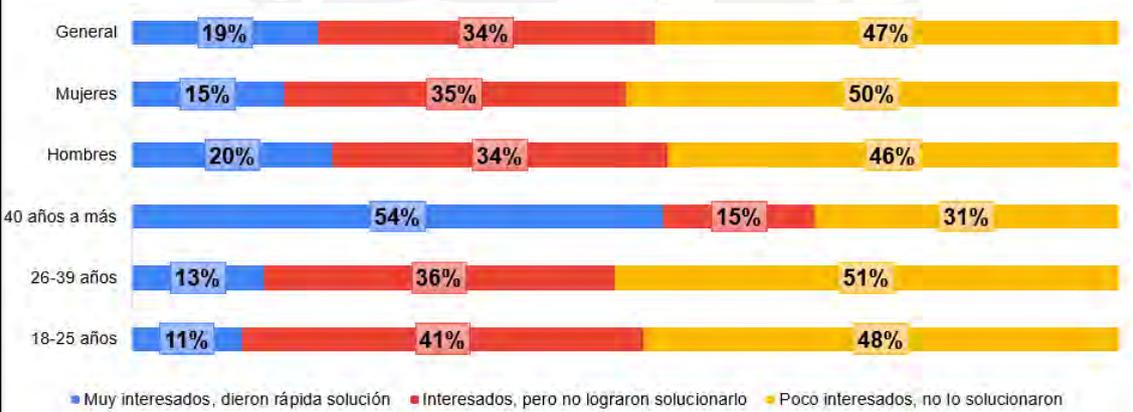


Figura J3: Porcentaje de hinchas de Boys que han tenido algún inconveniente con el club

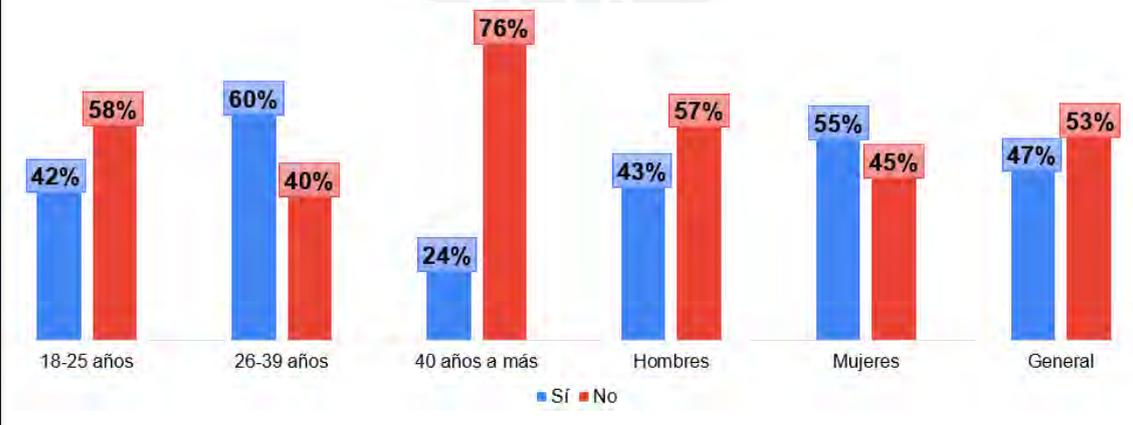
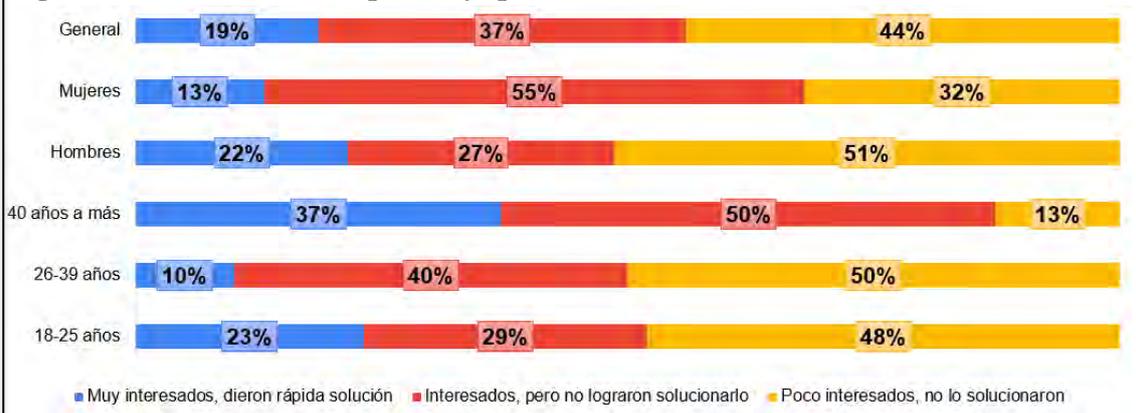


Figura J4: Interés del club Sport Boys por solucionar inconvenientes de sus hinchas



ANEXO K: Orden de preferencia de las recompensas para los hinchas

Tabla K1: Orden de preferencia de las recompensas para los hinchas de Alianza Lima

Preferencia	18-25 años	26-39 años	40 años a más	Hombres	Mujeres	General
5	Sorteo de experiencias					
4	Acceso a preventa de entradas	Descuentos en entradas	Acceso a preventa de entradas	Acceso a preventa de entradas	Descuentos en entradas	Acceso a preventa de entradas
3	Descuentos en entradas	Descuentos en productos oficiales	Descuentos en productos oficiales	Descuentos en entradas	Acceso a preventa de entradas	Descuentos en entradas
2	Descuentos en productos oficiales	Acceso a preventa de entradas	Descuentos en entradas	Descuentos en productos oficiales	Descuentos en productos oficiales	Descuentos en productos oficiales
1	Regalos	Regalos	Regalos	Regalos	Regalos	Regalos

Tabla K2: Orden de preferencia de las recompensas para los hinchas de Sport Boys

Preferencia	18-25 años	26-39 años	40 años a más	Hombres	Mujeres	General
5	Sorteo de experiencias					
4	Acceso a preventa de entradas	Descuentos en entradas	Descuentos en entradas	Acceso a preventa de entradas	Descuentos en entradas	Acceso a preventa de entradas
3	Descuentos en entradas	Acceso a preventa de entradas	Descuentos en productos oficiales	Descuentos en entradas	Acceso a preventa de entradas	Descuentos en entradas
2	Descuentos en productos oficiales	Descuentos en productos oficiales	Acceso a preventa de entradas	Descuentos en productos oficiales	Descuentos en productos oficiales	Descuentos en productos oficiales
1	Regalos	Regalos	Regalos	Regalos	Regalos	Regalos

ANEXO L: Periodicidad deseada de los incentivos y privilegios por los hinchas

Figura L1: Periodicidad deseada de incentivos y privilegios por los hinchas de Alianza Lima

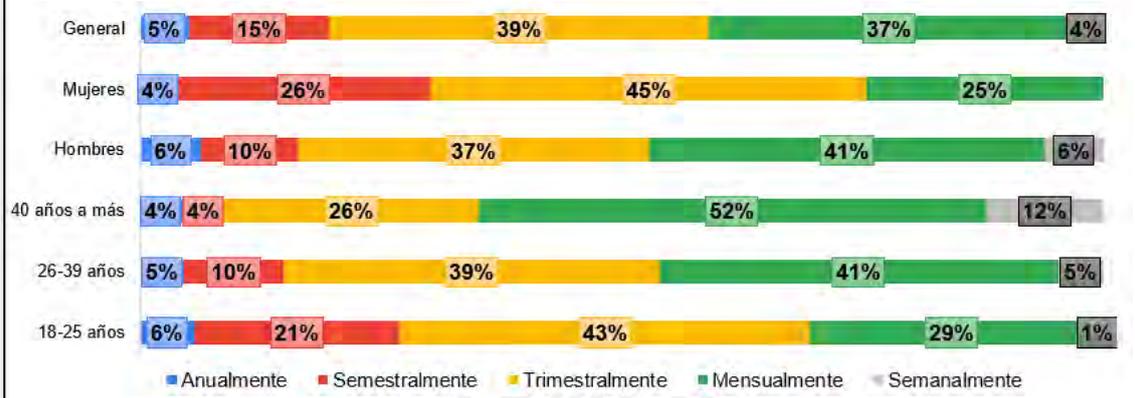


Figura L2: Periodicidad deseada de incentivos y privilegios por los hinchas de Sport Boys

