



Colegio de Estudios
Superiores de Administración

Mis puntos equipo: recuperación económica del futbol colombiano

Santiago Guinand Rivas

Colegio de Estudios Superiores de Administración
Administración de Empresas
Bogotá, D.C.
2022

Mis puntos equipo: recuperación económica del futbol colombiano

Santiago Guinand Rivas

Director
Juan Camilo Giorgi

Colegio de Estudios Superiores de Administración
Administración de Empresas
Bogotá, D.C.
2022

Tabla de Contenido

Resumen ejecutivo	
Introducción	
1. Planteamiento de problema	1
2. Justificación.....	7
3. Objetivos.....	8
3.1. Objetivo General	8
3.2. Objetivos Específicos	8
4. Marco Referencia	9
4.1. La industria del fútbol y sus impactos mundiales	9
4.2. Globalización y fútbol	9
4.3. Fútbol: un efecto multiplicador.....	10
4.4. Valor de marca en el futbol	12
4.5. Lealtad en los aficionados del fútbol.....	20
5. Metodología.....	22
5.1. Tipo de investigación	22
5.2. Población y muestra	23
5.3. Estructuras de las barras de los equipos de la capital.....	24
5.3.1 Guardia Albirroja	24
5.3.2 Distrito Asegurador	24
5.3.3 Comandos Azules	25
6. Resultados obtenidos	27
6.1. Análisis del entorno	27
6.2. Análisis PESTEL.....	27
6.3. Análisis DOFA.....	30
6.3.1. Oportunidades.....	30
6.3.2. Amenazas.	30
6.4. Fundamentos básicos.....	33
6.4.1 ¿Cómo se comportan directamente y cómo gastan en el futbol?	36
6.4.2. Winsports +	37
6.4.3. La función tuvo que parar	43
6.4.4. Retorno paulatino y diferente.....	47
6.4.5. Miedo, Libertad y la vuelta de espectáculo central	47
6.4.6. Volatilidad de precios y cambios inesperados.....	48

6.5. Hallazgos sobre las causas de la disminución de los ingresos de los fanáticos de las barras principales de los equipos de primera división de la capital del país	49
6.5.1. ¿Qué sucedió durante la pandemia?.....	49
6.6. Hallazgos sobre los sectores afectados relacionados al sector del fútbol.....	51
6.6.1. Informalidad	52
6.6.2. Accesorios, Banderas, Camisetas	52
6.6.3. Dulces, Cigarrillos y Mecatos	53
6.6.4. Comidas Rápidas: Perro caliente, hamburguesa, arepa, algo más... ..	54
6.7. Ingresos más formales, pero no menos importantes	54
6.8. Estrategias aplicables para aumentar la lealtad de los aficionados/seguidores del futbol profesional para los equipos de la ciudad de Bogotá.	59
6.8.1. Segmentación Indiferenciada/Diferenciada:	59
6.8.2. Estrategia de Posicionamiento	61
6.8.3. Estrategia funcional	63
6.8.4. Plan de fidelización	64
6.8.5. Viaje del cliente	68
7. Conclusiones.....	71
8. Referencias	76
9. Apéndice	81
9.1. Anexo 1. Instrumento: Entrevistas semiestructuradas para líderes e integrantes de las barras	81

Gráfica 1. Tasa de desempleo nacional	3
Gráfica 2. PBI en Colombia 2020.	4
Gráfica 3. Caracterización de género Barras de Bogotá.....	33
Gráfica 4. Caracterización rango de edad Barras de Bogotá.....	34
Gráfica 5. Caracterización tipo de trabajo Barras de Bogotá.	34
Gráfica 6. Caracterización de estrato Barras de Bogotá.....	35
Gráfica 7. Caracterización ingresos Barras de Bogotá.....	36
Gráfica 8. Caracterización gastos mensuales fuera del estadio Barras de Bogotá.	37
Gráfica 9. Rechazo Winsports+ Comandos Azules	38
Gráfica 10. Rechazo Winsports+ Guardia Albirroja	38
Gráfica 11. Consumo WinSports+ Barras de Bogotá.....	40
Gráfica 12. Caracterización gastos mensuales de transporte Barras de Bogotá.....	40
Gráfica 13. Caracterización gastos mensuales de boleta Barras de Bogotá.	41
Gráfica 14. Caracterización gastos mensuales en comidas de las Barras de Bogotá	42
Gráfica 15. Ocupación de La Guardia Albirrojaos Comandos Azules en El Campín	44
Gráfica 16. Ocupación de Distrito Asegurador en El Estadio de Techo.	45
Gráfica 17. Ocupación de los Comandos Azules en El Estadio El Campin.....	46
Gráfica 18. Miedo barras de Futbol de Bogotá	48
Gráfica 19. Caracterización disminución de ingresos Barras de Bogotá	49
Gráfica 20. Razones de la disminución de ingresos en Pandemia.	50
Gráfica 21. Tienda “La Calabera” de los Comandos Azules	51
Gráfica 22. Mapa de empatía.....	61
Gráfica 23. Gestión de valores organizacionales	70

Resumen ejecutivo

La siguiente investigación estudia el sector económico del fútbol, sus afectaciones durante el periodo de la pandemia y su estado actual. Ante estos factores, se genera, como propuesta investigativa, la elaboración de un modelo de desarrollo que permita recuperar a la industria de los golpes económicos que ha sufrido durante estos últimos años. Para lograrlo, dicho modelo de desarrollo se centra en el comportamiento de los consumidores, por lo que se trabajan nociones referidas al marketing, el valor de marca, el consumo y la lealtad, de tal forma que la propuesta aquí estructurada funcione para recuperar, de manera progresiva, la fuerza de la industria. Al considerar que la demanda se redujo significativamente, se deben tener en cuenta opciones alternativas que puedan incentivar de nuevo el tráfico a los estadios, aumentar la transaccionalidad, mejorar la asistencia como un hábito y ampliar las oportunidades para realizar venta cruzada. A la luz de la investigación de fuentes secundarias y de un conjunto de entrevistas a profundidad, sumadas con un número apreciable de encuestas, se evidencia que los programas de fidelización segmentados y el uso segmentado de estrategias de rescate y reactivación pueden apoyarse en la inteligencia de negocios y en la inteligencia analítica, para ofrecer una respuesta plausible que restituya la viabilidad económica de los negocios de esta industria.

Como contemplará un posible lector, el siguiente documento cuenta una caracterización de un problema, el planteamiento de unos objetivos que permitan constituir el modelo de desarrollo, una metodología exploratoria y con técnicas mixtas, pues se indaga sobre lo técnico y lo conductual en las empresas y en los consumidores. Por último, se contemplan unas conclusiones y recomendaciones que permitan dar luz a quien se interese por dar continuidad a esta investigación.

Introducción

El fútbol ha despertado diferentes emociones y pasiones a lo largo de la historia de la humanidad, se ha convertido en un símbolo de países, un himno de continentes, un nuevo idioma. Sin embargo, el fútbol también ha entrado a jugar bajo dinámicas empresariales donde la maximización de beneficios es un factor clave (en parte por el proceso de globalización), y se comporta como cualquier otro sector económico, que, a su vez, tiene un efecto multiplicador sobre otros mercados. El fútbol juega un papel clave en la economía mundial, con efectos tangibles desde lo local. Por ejemplo, la actividad económica, relacionada con la práctica del fútbol, tiene un impacto directo e indirecto en aspectos tan importantes como la creación de empleo y la activación de establecimientos como hoteles, bares, restaurantes, tiendas, transportes, telecomunicaciones, prensa y publicaciones digitales, construcción (Lucio-Paredes, 2007). Todo esto tiene una relación directa o indirecta con el fútbol, pues existe una gran diversidad de bienes y servicios que se desprenden de este.

Ahora bien, la pandemia del COVID 19 tuvo fuertes efectos en todas las dimensiones sociales. Entre estas dimensiones, también se compromete lo económico, puesto que también hubo un cese de producción y demanda de bienes y servicios generalizado debido al alto consumo que se estableció a varias actividades económicas por las medidas de aislamiento (Mejía, 2020). La pandemia también trajo consigo altos niveles de desempleo (Portafolio, 2021), al menos en Colombia, con efectos muy fuertes debido a que gran parte de la población se encontraba en un sector informal, donde sus ingresos dependían de un día a día.

Esto tuvo efectos en los ingresos y presupuestos de miles de hogares colombianos. En este trabajo, existe un especial interés por los consumidores de fútbol, como se ha visto, este deporte no sólo es juego y ya, de hecho, es de los más conocidos y practicados, también se ha constituido en un sector económico con varias externalidades positivas (dinamizando otros mercados). En este sentido, el presente documento tiene como fin explorar la relación entre ingreso de los fanáticos bogotanos en un contexto de la pandemia por Covid-19, y su

afectación en el consumo de bienes y servicios de la industria del fútbol profesional colombiano.

Esta investigación tiene un carácter exploratorio y descriptivo, debido a que busca entablar un acercamiento preliminar a esta relación, y contribuir a investigaciones futuras que puedan acceder a datos más robustos y dar lugar a investigaciones explicativas pudiendo establecer relaciones correlacionales. En este caso, los datos, en su mayoría son abstraídos de encuestas y entrevistas. En este sentido, el presente documento tiene como fin explorar la relación entre ingreso de los fanáticos bogotanos en un contexto de la pandemia por Covid-19, y su afectación en el consumo de bienes y servicios de la industria del fútbol profesional colombiano. Esta investigación tiene un carácter exploratorio y descriptivo, debido a que busca entablar un acercamiento preliminar a esta relación, y contribuir a investigaciones futuras que puedan acceder a datos más robustos y dar lugar a investigaciones explicativas que puedan establecer relaciones correlacionales. En este caso, los datos, en su mayoría son abstraídos de encuestas y entrevistas realizadas con expertos, junto con otro tipo de instrumentos de recolección y análisis de información, como lo son una matriz DOFA o un análisis PESTE

1. Planteamiento de problema

El problema de investigación se contextualiza en los acontecimientos de la pandemia originada por el virus del COVID-19, ya que esta ha afectado a todo el planeta en su conjunto, desde los sectores poblacionales más vulnerables hasta grandes emporios empresariales. Sus consecuencias han tenido impacto en diferentes dimensiones; entre ellas, la económica. Esto se puede ver, grosso modo, en la disminución de empleos formales como informales, la ralentización de los mercados, los confinamientos masivos que impactan el nivel de consumo, entre otros factores que han generado una disminución lógica y evidente del consumo como variable macroeconómica (Bonet-Moron et al., 2020). Desde el Banco de la República de Colombia, se estiman pérdidas que oscilan entre \$4,6 billones y \$59 billones por mes en diferentes lugares del país, cifras que llegan a representar entre el 0,5% y 6,1% del PIB nacional (Bonet-Moron et al., 2020).

Esta crisis ha dejado profundas secuelas en las dinámicas de producción, provocando una afectación transversal a la sociedad. Según el Banco Mundial, la suspensión de actividades que trajo consigo la pandemia produjo una contracción de la economía mundial, cercana al 5,2% (Banco Mundial, 2020). América Latina y el Caribe no escapan de esta trágica realidad. Según la CEPAL, las medidas para hacer frente a esta coyuntura tendrían costos en la producción de hasta de un 67% del Producto Interno Bruto (PIB) (Bárcena, 2020). Además, para el 2020, la Organización Mundial del Comercio (OMC), estima que el volumen de comercio mundial caería entre el 13% y el 32% en 2020 (CEPAL, 2020).

Se estima que, básicamente, todos los sectores de bienes y servicios se vieron afectados por la pandemia; especialmente, aquellos sectores dedicados al alojamiento, los restaurantes, el entretenimiento, la construcción e inmobiliaria (Portafolio, 2020), sin contar con que no hay plenas estadísticas sobre los sectores ambulantes e informales. La pandemia afectaría la oferta a través de la suspensión del comercio internacional y de las cadenas de valor. En paralelo, la demanda se vería deteriorada por la reducción de la actividad económica mundial, producto de las medidas de aislamiento (Mejía, 2020). Evidentemente, esto implica una restricción del consumo de los hogares, un menor ingreso nacional (por el recorte, incluso, suspensión de actividades turísticas, de transporte, financieras e industriales) y un aumento del gasto público

para solventar los efectos de la pandemia, puesto que se trata de un espectáculo movido por las masas, donde las aglomeraciones en estadios, tiendas, bares y hogares son las promotoras de este mercado en particular. Es decir, sus consumidores entran en aislamiento y enfrentan afectaciones a sus ingresos. Por lo anterior, la demanda de este sector económico disminuyó. En consecuencia, dada la novedad del fenómeno y sus resultados, se hace necesario tener una visión panorámica del problema, para que en otros estudios se puedan plantear soluciones estratégicas, las cuales no pueden surgir sin una caracterización previa.

Desde luego, Colombia no ha estado aislada de este fenómeno, ya que las medidas de confinamiento masivas se han aplicado frecuentemente, donde la población debe permanecer encerrada en sus hogares, disminuyendo el consumo y actividades productivas. El Banco Mundial (2020) prevé una caída del PIB colombiano del -2%. En complemento, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) estima un impacto inicial del congelamiento parcial en la actividad económica en Colombia, cercano al 23% del PIB (OCDE, 2020). Esto permite ver un escenario de ralentización de la economía. Tal como indica Mejía (2020), la disminución de los ingresos de los ciudadanos afecta las dinámicas de oferta y demanda, y esto tiene efectos en los niveles de consumo.

Debido a este escenario de ralentización, donde diversos sectores se han visto afectados, algunos con mayor afectación, tales como restaurantes, alojamiento o construcción (Portafolio, 2020), han aumentado la inactividad y el desempleo. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), se puede observar que el efecto en materia de desempleo es considerable:

Gráfica 1. Tasa de desempleo nacional

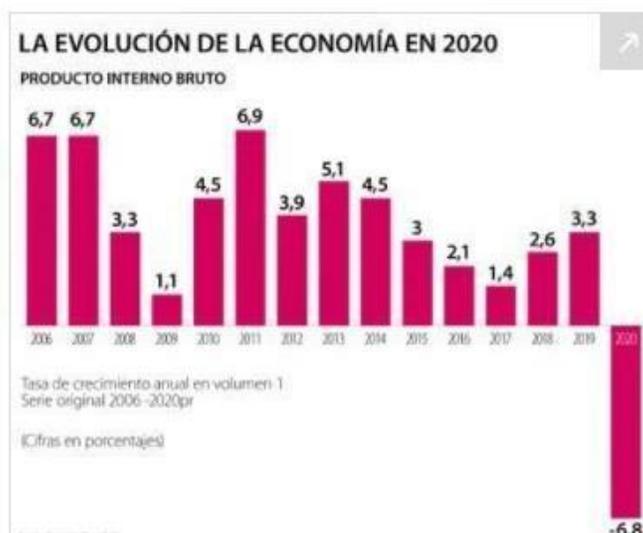


Fuente: DANE (2020)

La gráfica anterior muestra que al inicio de la cuarentena estricta, expedida por el gobierno nacional y regional, se afectaron las actividades productivas debido a que esta implicó un cese de ellas. Como se ha venido explicando, esto afecta los ingresos de los hogares; y el ciclo de la economía, desde la oferta y demanda, quedó afectado. Según el diario Portafolio (2021), en abril de 2020 se eliminaron cerca de 5,3 millones de puestos de empleo, mientras que en mayo se evidenciaron los efectos de los cierres estrictos de marzo y abril. La tasa de desempleo fue la más alta para Colombia en su historia reciente, con 21,4% (Portafolio, 2021).

En el 2020, se identificaron alrededor de 3,75 millones de personas desempleadas. A su vez, la factura económica de la crisis generada por la expansión del COVID-19 en Colombia ha dejado una tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) sin precedentes, con una caída de -6,8%, (La República, 2021). De acuerdo con lo establecido por el diario La República (2021), la situación de la economía nacional es crítica, y mucho más porque se trata de un contexto que tiende a prolongarse en el tiempo, como resultado de la ineficacia de las medidas adoptadas para enfrentar la pandemia. Así las cosas, el escenario de 2020 podría verse agudizado en 2021, pese a los intentos fallidos de reactivación económica, donde los sectores de los espectáculos masivos aún no pueden retomar su senda productiva.

Gráfica 2. PBI en Colombia 2020.



Fuente: La República (2021)

Teniendo en cuenta lo anterior, se identifica que, durante el periodo de la pandemia, se dio un consumo con tendencia a la baja y disminución del poder adquisitivo de las personas, lo cual afectaría la productividad de las empresas ante una disminución de los ingresos. Es natural que las empresas tiendan a reducir costos, afectando a proveedores y a empleados y provocando un efecto de avalancha, donde se pueden apreciar las aspas de las que hablaba Keynes en su teoría, donde todas las variables económicas se interconectan y son codependientes (Mankiw, 2018, pág. 47).

Al afectar el ingreso de las personas, se afecta el consumo nacional, como variable macroeconómica, dejando una red de consecuencias devastadoras para todos los mercados. Todos los datos anteriormente contextualizados en la descripción del problema, se centran en la industria del fútbol, pues es el sector de interés en el cual se centra la siguiente investigación, si se tiene en cuenta que el fútbol no solo se ha constituido en la sociedad como un deporte o un eje de identidad de una nación, sino también se ha constituido en un sector económico. Los equipos de fútbol se han convertido en marcas y han aprendido a monetizar el denominado espíritu deportivo en un sentido empresarial.

Los equipos de fútbol han evolucionado sus fuentes de ingresos y la manera en que participan en la economía, pues han constituido todo un campo de creación de marca, publicidad de productos, venta de jugadores, venta de derechos de emisión (Del Olmo, s. f.). Incluso, se sabe que esta industria produce una serie de externalidades positivas, como mayores ventas de televisores, suscripciones de canales de televisión, mayor recurrencia a bares y restaurantes, venta de camisetas y otros artículos deportivos (Aza, 2018). Siguiendo esta línea, se puede identificar que el fútbol hace parte de los sectores económicos que se vieron enfrentados a las afectaciones producidas por la pandemia. Como lo explica Mejía (2020), la demanda, en este caso alrededor del sector de fútbol, se verá significativamente reducida por el cese de actividades de consumidores que, a su vez, intervienen en el mercado como productores. Esto se ve en la prolongada ausencia de público, por tratarse de un espectáculo masivo, donde las aglomeraciones son inevitables y, dentro del contexto actual, inconvenientes, por lo que la reactivación de este sector específico de la economía enfrenta grandes desafíos de cara al futuro.

En complemento, la Federación Internacional de Futbolistas Profesionales (FIFPro), indica que los clubes alrededor del mundo se encuentran en una situación difícil, especialmente las ligas pequeñas y medianas. Esto se debe a que pueden darse despidos de jugadores o reducciones de sus salarios (FIFPRO, 2020). Además, las mencionadas externalidades positivas que generaba este mercado también se ven afectadas. Por ejemplo, el personal que permite el funcionamiento de estadios, la venta de taquilla, los clubes, las casas de apuesta e, incluso, las ciudades que se convierten en puntos de acogida turística cuando de partidos se trata (Mundo Deportivo, 2020). Como se ha explicado, el confinamiento ha llevado a un cese de actividades productivas. Tanto la demanda como la oferta han cambiado sus reglas de juego y actividad en el mercado. Debido al congelamiento de actividades, la llegada del desempleo, la pérdida de poder adquisitivo de las personas, hacen parte del coletazo económico que recae sobre los hogares. Esto ha producido que los ingresos que obtenía la industria del fútbol caigan significativamente, no solo en ventas de partidos, sino también en consumo de diferentes bienes y servicios.

Este complejo panorama no escapa de la industria del fútbol colombiano. Si bien este no ha sido objeto de tanta atención, por ende, existen grandes pérdidas millonarias. Sin embargo, hay aspectos que se deben tener en cuenta y ofrecen algunas pistas explicativas sobre cómo se encuentra la industria del fútbol profesional colombiano. En primer lugar, el fútbol también

tuvo que entrar en cese de actividades, es decir, no hubo partidos. Por tal razón, no hubo venta de boletería, lo cual significa ingresos disminuidos en paralelo a las medidas sobre la restricción de movilidad y aglomeraciones potencian un sector futbolero en pausa (El País, 2021). Según La República (2020), en el 2020 se estimó que las pérdidas que ocasiona la pandemia en el fútbol colombiano serían cercanas a \$80.000 millones: se identificó que las principales preocupaciones de los clubes de fútbol son las deudas adquiridas hasta el momento de la pandemia; los impuestos y obligaciones tributarias; el cierre de mercados como tiendas deportivas (José González, 2020).

En este orden de ideas, por todo lo anteriormente descrito, se puede hablar de un congelamiento de la economía nacional, ya que los actores económicos se encuentran paralizados; y esta crisis social, ecológica, sanitaria, tiene efectos sobre la economía de las familias, y del país. De dicho problema, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se pueden mejorar las condiciones económicas de la industria del fútbol, teniendo en cuenta a las empresas y a los mismos consumidores, es decir, a los hinchas? Como lo podrá contemplar un posible lector, a continuación, se da respuesta a dicho interrogante, del cual se desprenden la justificación sobre por qué es importante encontrar soluciones concretas frente a las adversidades económicas que ha afrontado la industria en cuestión, junto con el desarrollo conceptual de la propuesta y algunos referentes conceptuales que permitieron conformarla.

2. Justificación

Uno de los aspectos primarios para el entendimiento de este problema planteado es su debida caracterización. Al tener una caracterización del impacto de la pandemia por coronavirus, los interesados en este tipo de investigaciones pueden entender las variables que han afectado a este sector y la manera en que se puede buscar un portafolio de soluciones para este sector productivo. Dado que el fenómeno de la pandemia es tan reciente, todos los sectores de la economía están pendientes de ser analizados. En este caso, se ha escogido el sector de los espectáculos y, concretamente, la actividad deportiva asociada al fútbol profesional. Esta monografía, en ese sentido, sería un paso inicial para la exploración de la relación entre la pandemia y la industria del fútbol colombiano, para identificar el nivel de afectación que se tuvo, con un énfasis en la evidencia sugerida y disponible de las ciencias económicas y de los profesionales en la industria. Esto, con el fin último de entender, con el mayor grado de veracidad académica, cómo han respondido los actores principales (fanáticos y equipos). Además, la exploración realizada busca aportar una aproximación de las consecuencias de la pandemia en un sector específico, proponiendo una solución para el área de mercadeo de los equipos de fútbol que busquen adoptarlo y que permita a los aficionados más cercanos de los equipos tener un vínculo más fuerte y a los equipos, de tal forma que se sigan fortaleciendo como organizaciones.

El sentido del estudio tiene una proyección práctica, dado que, a partir de la caracterización del problema, las entidades, tanto públicas como privadas podrán abordar el tema con el fin de buscar alternativas de solución a un sector en crisis, a un sector que enfrenta grandes retos por los efectos que dejó la pandemia. Desde la gestión pública, y específicamente el Ministerio del Deporte, resulta de interés la situación problema planteada, ya que su misión es propiciar una situación sostenible para los actores deportivos. Por ejemplo, cómo contribuir a que el sector económico del fútbol que aporta varias externalidades positivas, se pueda mantener vigente, ya sea a través de algunas exenciones tributarias o acompañamiento jurídico a los clubes, o procurando la protección de los derechos laborales de los jugadores. En el caso de los agentes privados, resulta de interés esta industria porque en ella juegan varios campos de inversión, además de ser clave para el marketing. como por ejemplo en la inyección de capital de patrocinadores. La rehabilitación y reconfiguración de la industria del fútbol podría aportar a la

reactivación económica de otros sectores económicos relacionados a este, como lo son el sector turístico o el de manufactura de tecnología.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de desarrollo que genere lealtad en los aficionados/seguidores del fútbol profesional para los equipos de la ciudad de Bogotá

3.2. Objetivos Específicos

- Identificar, mediante un diagnóstico, el entorno, las tendencias y las prácticas económicas de la industria del fútbol.
- Proponer unas estrategias aplicables para aumentar la lealtad de los aficionados/seguidores del fútbol profesional para los equipos de la ciudad de Bogotá.
- Elaborar una propuesta de lealtad de los aficionados/seguidores del futbol profesional basado en los resultados obtenidos.

4. Marco Referencia

Estado del arte

4.1. La industria del fútbol y sus impactos mundiales

El fútbol sigue y seguirá siendo objeto de estudio por parte de muchos expertos en marketing y organización empresarial, pues tiene funciones recreativas y también comerciales. Sus aportes a la humanidad son diversos. Es un deporte que ha sido capaz de incorporarse como aspecto identitario de una gran variedad de países, así como también a contribuido a la construcción progresiva de la identificación de una persona, grupo social o comunidad con su propia nación. He ahí su incidencia y trascendencia como objeto de estudio, pues en este se pueden analizar diferentes variables de tipo social o cultural. Teniendo en cuenta que el objetivo del trabajo en cuestión es ahondar en cómo se ha estudiado el fútbol en su dimensión económica, la literatura con conforma este constructo teórico permite identificar dos variantes no contrarias, sino más bien complementarias. Por un lado, se entiende el fútbol como una industria que se expandió durante los fenómenos observables de la globalización. Esto lo hizo un asunto de tipo mediático.

También permitió su incorporación al mercado, a la publicidad y a los medios de comunicación. Por otro lado, los autores consultados coinciden en exponer la relación entre el fútbol y la economía de los países. La industria del espectáculo, junto con otras industrias más potentes y variadas de bienes y servicios se han visto diversificadas y potenciadas por el fútbol. Esto ha permitido la vinculación de otros sectores diferentes que permiten aplicar la capacidad de oferta sobre productos derivados de las marcas que se construyen desde los equipos.

4.2. Globalización y fútbol

El fútbol siempre ha sido fuertemente influyente en lo cultural, lo social y lo educativo. La globalización le ha atribuido una función mercantil muy fuerte, lo cual le permitió posicionarse en la industria del espectáculo (Carrión, 2006; García del Barrio & Pujol, 2010).

Un ejemplo de esto se encuentra en ligas de fútbol (especialmente, europeas), las cuales realizan informes especializados sobre los aportes de esta industria al PIB de un país.

Otro efecto en la economía está sus alcances de audiencia y de prensa. Algunos casos se identifican en televisión de pago, multiplicación de cadenas privadas de televisión y difusión de Internet. Esto es el “efecto mediático del fútbol”. Este se concibe como “el verdadero motor económico detrás del mercado del fútbol” (García del Barrio & Pujol, 2010). Su posición en la cadena de la industria del entretenimiento ha derivado de su fuerte valor histórico y su crédito nacional e internacional, que “se ha de transformar en ingresos” (Murayama, 2010). Esto está ligado a lo expuesto por Carrión (2006), donde expone que, debido al desarrollo del capitalismo, se redefine la noción de tiempo libre. Ahí aparece la correlación existente entre la industria del entretenimiento con el fútbol. La concepción subyacente sobre el fútbol aparece como la expansión de un sector económico desde la globalización. Esto fue factible debido al crecimiento de medios masivos y su cobertura global, la cual permitió la gran “globalización del fútbol” (Carrión, 2006). Incluso, se ha incursionado en explorar el impacto que tiene el marketing desde las redes sociales frente a clubes de fútbol (Gutiérrez, 2015).

4.3. Fútbol: un efecto multiplicador

Desde su popularidad y mediatización, el fútbol empieza a concebirse y valorarse a partir de su efecto multiplicador¹. Este ha dado entrada al surgimiento de diferentes campos laborales y a “la apertura de nuevos mercados” (Coremberg et al., 2016; Espejo-Saavedra & Algarra Paredes, 2009; Julián González, 2020; Lucio-Paredes, 2007). Teniendo en cuenta esto, se ha concluido que el fútbol compromete actividades económicas que brindan mejores niveles de bienestar a la población. Esto, desde la posibilidad de dinamizar mercados (Coremberg et al., 2016). Incluso, los clubes de fútbol han empezado a valorarse, desde hace algunos años, como empresas, ya que estas también pretenden hacer crecer su beneficio. Aunque, en un sentido negativo, algunos sectores han denunciado la creación de oligopolios dentro de la industria, lo

¹ Multiplicador de la producción de una rama productiva, o eslabonamiento total hacia atrás, que es el efecto total que produce un aumento en una unidad en la producción de dicha rama sobre la producción total de todas las ramas de la economía (Espejo-Saavedra & Algarra Paredes, 2009).

cierto es que esto no se puede estigmatizar a toda la industria, en la medida en que “son pocos los oferentes” (Sánchez-Santos et al., 2003). Por otro lado, en la industria existen las actividades dinámicas, ya que se involucran diferentes tipos de recursos y personas, a medida que sus ingresos van aumentando (Lucio-Paredes, 2007).

Se podría resaltar el estudio de Espejo-Saavedra y Algarra (2009), quienes estudian el efecto multiplicador del fútbol en España, en el periodo comprendido entre 1998 y 1999, y a partir de una matriz. Aunque este estudio pueda tener varios años desde su realización, aún resulta útil y funcional para hallar ciertos elementos exploratorios sobre la forma en que la industria del fútbol ha crecido y se ha incorporado en la cotidianidad de diferentes realidades sociales. Los autores mencionados encuentran que los consumidores de fútbol crean demanda a través de gastos de taquilla, artículos deportivos, gastos en hotelería y transporte, consumo de prensa deportiva y otros medios como la televisión.

Esto último es reiterativo en la literatura. Ya que los ingresos de la industria futbolera se han ampliado a diferentes medios masivos, se han podido abrir mercados variados y crear ingresos suplementarios, como pueden ser “los derechos de transmisión” (Carrión, 2006; Espejo-Saavedra & Algarra Paredes, 2009; Sánchez-Santos et al., 2003). La globalización de esta industria también permite realizar transacciones transnacionales. Aún con estas transacciones, debe aclararse que el fútbol también genera alta rentabilidad en su actividad económica interna (Lucio-Paredes, 2007). El potencial de mercado que ofrece el fútbol ha facilitado la creación de diferentes corrientes investigativas. Algunas de estas facilitan la conformación de modelos eficientes de equipos y ligas de fútbol. El desconocimiento de esto se puede ver reflejado, de forma negativa, en Colombia y los malos manejos administrativos o falta de solvencia (Ariza et al., 2012). Este resulta ser otro argumento considerable sobre cómo mejorar la comprensión de los equipos de fútbol como empresas, además de buscar una mejor administración de estos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede ver cómo se ha abordado el fútbol desde su dimensión económica, donde se pudo ver que la lectura del fútbol como industria permite identificar un sector globalizado de manera exitosa y en varios sectores productivos. Esto significa que ha incursionado tanto en mercados locales como internacionales, con ayuda de su

efecto mediático. Los cambios a nivel económico, antes y durante la pandemia, permiten dilucidar la incidencia y la afectación que han tenido el sector del fútbol colombiano profesional en el contexto de la pandemia del COVID 19; a la luz de que este sector tiene un efecto de externalidades positivas que se vieron disminuidas.

En el siguiente apartado, se hace una investigación exhaustiva sobre el valor de marca en los equipos de fútbol colombiano, más aún en la capital del país. Con el fin de poner en evidencia la falta de información del modelo de lealtad de seguidores basado en el valor de marca en los equipos del fútbol colombiano, quien realiza esta investigación se permitió investigar los estudios relacionados con el valor de marca en algunos deportes, clubes y países.

4. 4. Valor de marca en el futbol

El valor de marca de las entidades deportivas, en especial las de fútbol, encuentra su potenciador en las victorias que obtienen los equipos en los triunfos obtenidos. Lo administrativo y las estrategias de cada entidad sobre su marca tiene consecuencias positivas o negativas (dependiendo del manejo) frente a la posición y la lealtad del consumidor de fútbol. En el caso de los triunfos y el aprovechamiento de estos por parte del valor de marca, estos generan una relación emotiva y de proximidad entre espectador/consumidor y el club representativo del equipo que se apoya. El éxito en el deporte no siempre es constante, por lo que puede presentar distintos resultados y comportamientos. La incidencia de marketing frente a este acontecimiento poco lineal y, a veces, poco predecible, ayuda a mantener a hinchas y simpatizantes en momentos buenos y malos del club de fútbol, conservando o aumentando la demanda frecuente de bienes y servicios del fútbol. Esta incondicionalidad surge de lo fuerte y contundente que sea el valor de marca.

En los eventos deportivos se pueden incorporar diferentes tipos de actividades (actuaciones, invitación a cantantes, animadores, mascotas oficiales del equipo, entre otras...). Estos eventos ayudan a fortalecer positivamente la experiencia del asistente o aficionado, por lo que su estabilidad con el equipo y el valor de marca puede aumentar, si puede relacionar todos estos elementos positivos con un equipo y su marca específica. Este tipo de actividades son frecuentes en la liga española de básquetbol o en la Asociación de Clubes de Baloncesto (ACB). También se tiene evidencia de esto con los animadores estadounidenses de la NBA. La idea de

estas actividades, como contribuyentes a la lealtad por valor de marca, es incorporarlas como parte de la animación y el entretenimiento “en los momentos en los que la actividad deportiva queda suspendida en la cancha de juego” (Villarejo-Ramos, 2007, pág. 13). Tomando en cuenta la referencia anterior, este trabajo proporciona un modelo teórico de marketing deportivo con probabilidades de éxito, en términos de rentabilidad y eficiencia en los clubes peruanos de fútbol, los cuales han sido observado y validados por los principales actores del entorno futbolístico local en el Perú².

Además de apoyar en el estadio asistiendo a los partidos, el hincha es una pieza trascendente en la consolidación del modelo de desarrollo, ya que este cumple con la función de consumidor de marcas que tengan relación o convenio con el equipo. Es de esta manera que un equipo con una gran hinchada puede negociar mejor con empresas, además de tener altas probabilidades de mejorar sus ingresos mediante convenios, diversificación de productos de bienes y servicios por parte de las empresas y sobre los clubes de fútbol. Las empresas siempre se interesan en clubes que apoyen y reflejen valores de marcas patrocinadores. Por ello, es importante crear alianzas estratégicas que construyan mejores relaciones económicas que amplíen y mejoren las condiciones de la marca para entrar y sostenerse en el marketing deportivo. En este sentido, es importante tener al club como centro, otorgarle un estatus de marca y tener los objetivos y las estrategias definidos, para sincerar sus objetivos con los auspiciadores actuales potenciales y generar sinergias beneficiosas para ambas partes.

Marco conceptual

El siguiente constructo conceptual desarrolla conceptualmente diferentes términos relacionados con los ingresos, el consumo, el marketing, el mercadeo deportivo, el valor de marca-brand equity y la lealtad de los aficionados al fútbol. Estas consideraciones ya mencionadas son las que conforman este apartado. Debe entenderse, de manera preliminar, que todos estos conceptos se enmarcan en aspectos constitutivos de la noción relacional entre

² Aunque esta investigación sea de otro país, debe considerarse que en el estado del arte también se pueden incluir antecedentes nacionales, como internacionales o regionales. En ese sentido, la inclusión de una investigación de otro país no sería incompatible con los fines de la investigación en cuestión, puesto que los referentes internacionales la soportan bajo un criterio de validación externa.

industria y consumidores, los cuales también establecen la relación dialéctica entre equipos y aficionados, o entre oferta y demanda. Por lo anterior, los conceptos de valor de marca, consumo o marketing redondean en las disposiciones motivacionales del sujeto aficionado, en el sentido de que se apela a su comportamiento y, en cierta medida, a los factores emocionales y psicológicos que lo persuaden para convertirse en un consumidor activo.

De ahí que, como se contempla en lo referente al marco metodológico, se exponga el carácter cualitativo de esta investigación. Si bien estos tres conceptos pueden ser técnicos y, para algunos académicos, pueden considerarse ajenos al aficionado promedio, debe entenderse que estos se acercan a las nuevas disposiciones contempladas en la economía del comportamiento de autores como Kaneham (2013), la cual comprende variables que escapan de los modelos económicos estándar. Dichas variables serían las conductuales, las que tienen que ver con las emociones de las personas y sus disposiciones en diferentes ámbitos profesionales o en sus dinámicas de consumo. De este modo, los conceptos aquí manejados adquieren una orientación técnica (centrada en las ideas) y conductual (centrada en el comportamiento de los consumidores, que, en este caso, se vería reflejada en la lealtad, que se desarrolla más adelante), dirigidas hacia la concepción de lealtad y su trascendencia en la consolidación del modelo de desarrollo que, como se planteó previamente, se conforma por lo técnico, pero también por lo conductual de los consumidores, los aficionados. Por ende, se puede deducir que los conceptos aquí planteados se enfocan con lo pretendido, ya que fueron fundamentales para la estructuración de un modelo de desarrollo que comprende las variables del modelo económico estándar y algunos factores de la conducta humana que se desvían de dicha estandarización.

Empezando por la noción de los ingresos, estos se entienden como las ganancias que se suman al conjunto total del presupuesto de una entidad, pública o privada, individual o grupal. Los ingresos son los elementos tanto monetarios como no monetarios que se acumulan y que generan como consecuencia un círculo de consumo-ganancia (Gil, 2015). Según esta definición, todo sujeto supone un monto específico de ingresos, los cuales se invierten en diferentes bienes y servicios; para este caso concreto, el interés se centra en el consumo. Consumo es la acción de utilizar y/o gastar un producto, un bien o un servicio para atender necesidades humanas tanto primarias como secundarias. En economía, se considera el consumo como la fase final del

proceso productivo, cuando el bien obtenido es capaz de servir de utilidad al consumidor (Montes de Oca, 2015).

Esta fase inicial del proceso productivo es la que permite que se dé y se regule el marketing, el cual, según la comunidad de académicos y practicantes del marketing, la voz de la AMA, se concibe como una función de la organización y un conjunto de procesos para la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes para gestionar las relaciones con ellos, de modo que se beneficien la organización y sus grupos de interés. De la misma manera, diversos aspectos del marketing cambian debido a las crisis, obligando a las empresas a entender el nuevo entorno, especialmente en aspectos como las expectativas y preferencias de los consumidores y la evolución de la competencia. Por lo tanto, las empresas requieren captar las condiciones del nuevo marketing e investigar más en este sentido, para poder beneficiarse de las oportunidades emergentes (Milton, 2008).

En relación con el marketing, el encuentro inicial con la pandemia fue, y aún es, durísimo (Hugo, 2020). Para el sector económico, se requiere una migración progresiva hacia lo que sería una nueva normalidad, que trate de adaptarse a los próximos cambios que afronta la humanidad. Por su impacto y duración, la pandemia hizo prioritaria la búsqueda de actividades comerciales alternativas que permitan la supervivencia de las empresas. Esto implica un cambio moderado en la manera en que las empresas han venido manejando sus negocios, teniendo en cuenta innovaciones sustanciales como la digitalización y las consecuencias que se afrontaron a causa del COVID-19. Dichas innovaciones y cambios se han dado de manera acelerada, obligando al mundo a transformar sus paradigmas y a reinventarse en lo elemental, lo cual obligaría a empresas y consumidores a “buscar nuevas formas de hacer negocios” (Gutzwiller, Dunz-Real, y Reinsurance, 2020). Al respecto, Ebusiness y B2B (Shelly, 2010), se plantean lo siguiente: “¿El Marketing Digital es el camino correcto para enfrentar este tiempo desafiante?”. Los mejores publicistas, pensando en estrategias creativas y efectivas, han considerado diferentes alternativas sobre “cómo afrontar este escenario sin precedente” (Suárez, Suárez & Labrador, 2020).

En el mundo del Marketing, el fútbol siempre está presente en diversos departamentos y áreas de los clubes más importantes de todo el mundo. Por este hecho, su influencia en las decisiones referentes al Marketing es de gran trascendencia. Dicha trascendencia ha tomado mayor importancia desde los años 90, pues hasta la fecha ha sido fundamental para el aumento de ingresos y la expansión internacional de los equipos. Del mismo modo, la industria del fútbol proyecta una imagen al aficionado que fortalece el concepto de marca y, con este, su nivel de consumo. El mercadeo deportivo funciona como un concepto multidimensional que interpela las actividades más fundamentales de las empresas, instituciones y sus marcas, pues dicha industria atribuye “un sentido de pertenencia y unidad de orientación” (Molina, 2009; pág. 21). Los planteamientos de Molina reflejan los alcances que, hoy en día, presenta el marketing deportivo a nivel global. Esto podría valorarse como una gran oportunidad para generar mayores ingresos, por parte de los clubes de fútbol, con base en “el prestigio de su equipo, el arraigo en su hinchada y las oportunidades que la presencia de marca pueden ofrecer a las empresas interesadas” (Zapater, Cuervo, Meza y Vargas, 2011, pág. 6).

En términos de organización, el valor de marca es uno de los principales activos de una organización; y se caracteriza por su intangibilidad, es decir, que no es físico. Aunque sean inmateriales, los valores de marca se han convertido en algo necesario para alcanzar resultados que sean viables a través de los años y que eviten las disputas que se generan sobre el precio producido por el mercado y las cuales disminuyen, considerablemente, los márgenes de los competidores (Espósito, 2012, citado por Berger, 2012). Otros autores como Aaker (1996) definen brand equity como “el conjunto de cualidades o responsabilidades asociadas con el nombre y símbolos o logos de una marca”, que añaden o quitan al valor de un producto o servicio. Lo anterior se convierte en un obstáculo para la consolidación de medidas de valor de marca, aplicables en todos los mercados y productos que se estructuran por cuatro dimensiones del valor de la marca: lealtad, calidad percibida, asociaciones y conciencia (Ibídem). El brand equity se conforma por diferentes factores. Algunos de estos son imagen de precio, reputación de marca, recordación de marca, calidad percibida e imagen de marca.

El valor de marca es un concepto tan amplio que, en sí mismo, genera apertura a una línea de investigación importante para la mercadotecnia. Este concepto ha evolucionado de formas tan dinámicas y aceleradas, que para entenderlo deben entenderse y estudiarse varias de sus nociones básicas y constitutivas. Para empezar, debe decirse que “nació como un constructo simple (Zapater; Cuervo; Meza, 2011)”. A finales de los años ochenta, este concepto era manejado desde una noción univariable. La mayoría de autores coincidían en ver el valor de marca como un precio adicional que un consumidor paga por una marca sin muchas o ninguna condición. Otras nociones también abordan el valor de marca como la capacidad que tenía el valor de un producto para incrementarse; o como “el valor financiero de la marca como activo intangible; o como la imagen que tenía el consumidor de la marca; o como la capacidad de ésta para generar lealtad” (Feldwick, 1996). Al día de hoy, el concepto de valor de marca es proporcionalmente correlativo con la noción de consumidor (consumer brand equity). Por las consideraciones del concepto entorno al consumidor, el valor de marca se convierte en un concepto multidimensional que se articula a partir de los siguientes componentes:

- 1) Grado de disposición a pagar un sobrepago por la marca
- 2) Grado de satisfacción en la experiencia hacia la marca
- 3) Grado de lealtad manifestada a la marca
- 4) Grado de calidad percibida en la marca
- 5) Grado de liderazgo (capacidad de innovación) que se percibe en la marca
- 6) Qué tan generadora de beneficio funcional se percibe la marca
- 7) Grado de autoexpresión (identificación) que la marca le permite al consumidor.

Ya que cada marca atribuye un valor diferente a los componentes anteriormente expuestos, puede inferirse, en ese sentido, que cada marca configura no solo ítems variables sobre el valor, sino que también establece lo que Verá (2007, pág. 22) consideraría como un “perfil de valor de marca”. Este perfil le da un carácter heterogéneo y cambiante sobre la marca, pues sus componentes se combinan y configuran una serie específica de valor en cada componente, de tal forma que cada uno de estos adquiere una jerarquía diferente, dependiendo de criterios generales establecidos o definidos por la marca.

Ya que lealtad de los aficionados al fútbol resulta ser un acontecimiento de gran interés, para su comprensión han surgido una serie de palabras específicas que se usan para dar una caracterización de la lealtad sobre diferentes tipos bienes físicos y de larga duración o de uso frecuente, como lo pueden ser autos, prendas y demás; o servicios comerciales, como restaurantes o bancos. Si se conciben a los clubes de futbol como marcas y a los aficionados como los clientes, junto con la asistencia a un partido, estos se constituyen, en términos generales, como el consumo de un producto y un servicio en sí, regido o regulado a la luz de la industria del fútbol. El producto, en términos concretos, sería el fútbol. Su importancia como industria se explica a partir de las características únicas de este y, en un sentido más amplio, de muchos otros deportes comerciales, como lo plantean Mullin, Hardy y Sutton (2000). El equipo de fútbol también es compatible con esta caracterización. Este producto (el equipo, en un sentido más explícito) tiende a caracterizarse por su inconsistencia y dificultad para predecirse, por lo que la empresa (en este caso, el club, por ejemplo) tiene poco o nulo control sobre su producto.

Para constituir bases de conocimiento más solidas sobre esta industria y el producto en específico, se han estipulado diferentes modelos que se aplican para comprender y dilucidar, desde un mejor criterio y con mayor sistematicidad, las teorías subyacentes al movimiento económico que genera la industria en cuestión. Para la consolidación de dichos modelos de sistematización, ha sido frecuente la comparación con “sistemas más simples y cotidianos, como los hidráulicos, matemáticos, físicos, otros” (Echeverri, 2015, pág. 28).

Valenzuela (1990) define un modelo de desarrollo (o un patrón de acumulación) como “una modalidad del proceso de reproducción del capital, históricamente determinada” (pág. 5). En países capitalistas (como lo son los países latinoamericanos), la definición de modelos de desarrollo se establece a partir de dos elementos de subdesarrollo: la “heterogeneidad estructural”, o la articulación de formas de producción “avanzadas” o “modernas”, con formas de producción “atrasadas”; y las relaciones de dominación-dependencia que fundamentan su vinculación con los centros de la economía-mundo (Valenzuela, 1990). Estos modelos de desarrollo comprometen un adentramiento sobre la realidad de cada país en la división

internacional del trabajo (DIT). Esto es fundamental para la recolección de información clara y precisa sobre lo que tiene que ver con el país y su sistema productivo. Para las modalidades específicas, se tiene, por ejemplo, el análisis de los países en cuanto a estructuras sociales y del “bloque en el poder”; esto es la relación que tiene la industria con el sistema político y sus diferentes elementos constitutivos de poder.

Estas consideraciones en los modelos de desarrollo buscan hacer a la industria más más eficaz y organizada organización, basándose en lo que los empleados aprenden y descubren, mientras aprovechan todo su potencial humano y, con él, aporten al crecimiento individual y, más que nada, organizacional, es decir, el de la empresa y todos sus constituyentes. Lo organizacional, en ese sentido, debe entenderse como aquellas acciones colectivas que articulan la industria y buscan su crecimiento de manera colectiva. Para lograr estos objetivos de los modelos de desarrollo, es primordial enseñar a los empleados a “aprender a aprender” (Zapater; Meza; Vargas; Meza, 2011).

Entre los valores más importantes del desarrollo organizacional se encuentran la participación plena. Esta se encamina a metas colectivas y al funcionamiento de todas las partes de un sistema, que para este caso serían sus empleados. Esta participación plena también supone una disposición y adaptación a los cambios, pues se sabe que no siempre son fáciles para todos los miembros de una empresa o proyecto. Otro valor importante es la confrontación, pues es inevitable el surgimiento de problemas en la empresa. Estos deben ser manejados abiertamente. Por último, la seguridad reside como otro valor de gran importancia, pues gracias a este valor el clima laboral puede percibirse adecuado y óptimo para el desempeño y la obtención de distintos resultados en equipo.

El factor humano sería el componente más trascendente, en últimas. Este articula todos los demás, ya que algo que también incide en el funcionamiento de los modelos de desarrollo es el bienestar de los empleados, quienes deben sentirse respetados y valorados dignamente. La percepción de grupo por parte de un grupo de personas que desempeñan un mismo rol o realizan una misma tarea, es importante. Dicha percepción facilita el trabajo coordinado y colectivo. Por ende, cada miembro, como parte funcional de un sistema, debe reconocer su funcionalidad y sentir que se es valorado su trabajo o sus roles específicos. Por consiguiente, esta integración

entre partes constituyentes del modelo de desarrollo se puede potenciar más si se incorpora y valora “la creatividad e iniciativa de sus empleados”, ya que son ellos los que realizan las actividades. Existen unos supuestos sobre la relación empleado-empresa. Entre estos, se sabe que los empleados siempre buscan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento personal, por lo que siempre se deben generar situaciones en las que los empleados muestren sus habilidades o vayan desarrollándolas durante su trabajo.

Sobre los grupos, ya que estos, en un sentido particular, se conforman por una serie de individuos, es importante que cada uno se sienta integrado y aceptado, de tal forma que la percepción del conjunto de sus miembros sea la de un sistema armónico y funcional. Estos dos elementos (empresa-individuo) deben relacionarse de manera adecuada para mejorar el rendimiento, la resolución de problemas y el hallazgo de diferentes formas de hacer de su empresa algo atractivo y que llame la atención, tanto con sus bienes como con sus servicios.

Todo lo que suceda al interior de la empresa puede tener repercusiones particulares (sobre el individuo) o generales (sobre el sistema, o sobre la empresa). Estas consideraciones sobre los modelos de desarrollo también pueden plasmarse comparativamente con los usuarios, los consumidores y aquellos que hacen uso de bienes y servicios de la industria en cuestión: la del fútbol. El buen funcionamiento interno y externo de una empresa y sus valores de marca son esenciales para el cumplimiento de los objetivos establecidos. Para lograr las bases del desarrollo organizacional, deben elaborarse diferentes estrategias, acciones e, incluso, cambios que se puedan medir, planear y ejecutar. También son importantes las recompensas, las capacitaciones y el manejo adecuado de recursos humanos, de tal forma que las actividades pueden delegarse de manera óptima por parte de todos los organismos constituyentes de la organización.

4.5. Lealtad en los aficionados del fútbol

De la misma manera, en la publicación “Patrocinio deportivo: la implicación del espectador y sus efectos en la identificación y lealtad” se logra analizar la influencia de la implicación del espectador de un campeonato deportivo de primer nivel -campeonato de

motociclismo MotoGP- en su identificación y lealtad hacia su deportista favorito. Los resultados de este estudio extienden los hallazgos de investigaciones anteriores realizadas con productos y servicios (Park, 1996; Quester y Lim, 2003; Pérez, 2006, pág. 12), en los cuales se verifica la influencia de la implicación con el producto en la lealtad hacia la marca, pero esta vez en el ámbito del patrocinio deportivo. Los resultados sugieren que para los gerentes e implicados en el patrocinio deportivo puede ser relevante incrementar la implicación de los espectadores deportivos, dado que esta implicación está relacionada con una mayor lealtad e identificación. Por tanto, se entiende que la implicación no es una variable incontrolable para la empresa, sino que los directivos y gestores pueden incrementarla añadiendo o enfatizando en su oferta ciertos atributos como la originalidad, la asociación a personas, lugares, eventos o marcas, entre otras (Martín, 1998; Pérez, 2006).

A su vez, otros trabajos (Sutton et al., 1997) proponen que los consumidores identificados puedan tener mayor tolerancia al precio y ser menos sensibles a los resultados deportivos del deportista o del equipo. En este sentido, se aprecia la importancia de promover y fortalecer esa identificación. Por ejemplo, se podrían utilizar programas de marketing relacional. En otros contextos, las variables demográficas, geográficas, psicológicas o socioculturales se podrían utilizar de forma conjunta para desarrollar perfiles de fans deportivos con diferentes niveles de implicación e identificación. Asimismo, el desarrollo de estos perfiles de fans ayudaría a patrocinadores y empresas a orientar sus esfuerzos de comunicación de una manera más personalizada (Carvajal, 1992).

5. Metodología

El diseño metodológico que se propone para abordar el fenómeno planteado es, primeramente, exploratorio. En este, se analizará el consumo del sector futbolero colombiano. En este caso, se pretendió estudiar cómo la crisis económica generada por la pandemia tuvo repercusión en las dinámicas de consumo. Inicialmente, basada en la revisión de literatura. Se pretende comprobar que, al detenerse gran parte de las actividades productivas, se detuvo o disminuyó el ingreso de los hogares colombianos, lo que implica una nueva recta presupuestaria que puede dejar por fuera algunos bienes y servicios. Esto, dirigido puntualmente a los aficionados y a algunos expertos en mercadeo en los equipos que tuvieron que hacerle frente desde los diferentes clubes y asociaciones de fútbol en Colombia. Lo anterior corresponde al desarrollo del primer objetivo de investigación. Lo que sucede a este primer objetivo es la planeación de las estrategias para aumentar la lealtad de los aficionados. En este punto se desarrolla, a mayor profundidad, la estrategia de “Mis puntos equipo”, que se conforma a partir de diferentes variables, como las demográficas, psicográficas, actitudinales, entre otras.

5.1. Tipo de investigación

Esta investigación tiene un enfoque exploratorio, porque tiene como objetivo buscar información preliminar sobre un fenómeno, en este caso, el consumo de bienes y servicios relacionados al fútbol en la pandemia del COVID 19. Se considera exploratoria en el sentido de la novedad del tema, ya que, se ubica en un contexto coyuntural como la emergencia sanitaria y económica que se está viviendo. Esta investigación podría ser un antecedente para generar indagaciones mucho más profundas que tengan un carácter explicativo más robusto, y con una mejor calidad de datos. Estos estudios exploratorios, llamados también “formativos” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), tienen como objetivo "la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis" (Selltiz, et al 59:69).

El enfoque de esta investigación es mixto, es decir, intervienen variables cualitativas como cuantitativas, lo cual se mueve de manera dinámica entre los hechos y su interpretación, y resulta ser un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Además, este tipo de investigación tiene un proceso interpretativo y de sensibilización respecto al fenómeno o relación que se estudia. En este caso,

se busca identificar y perfilar las percepciones y visiones de los aficionados y expertos de mercadeo con experiencia en equipos y selecciones de fútbol, que tuvieron que enfrentar esta problemática y que siguen liderando los retos de estas organizaciones en un contexto de post – covid. Una técnica de investigación de gran utilidad fue la entrevista semiestructurada, que permitió capturar las subjetividades de los participantes para, de esta manera, contrastarlas en las transcripciones y analizar, de este modo, elementos comunes que pudieran plantar panorámicas más generales para el desarrollo de una estrategia de lealtad. De igual manera las encuestas permiten tener un sondeo cualitativo de y de rápido análisis de datos emitidos por diferentes sujetos, con diferentes ítems que permiten recolectar la información más trascendental para la propuesta en cuestión.

5. 2. Población y muestra

La población corresponde a los y las fanáticos (as) de las tres principales barras de los equipos de primera división del fútbol profesional colombiano, de la capital del país y habitantes de Bogotá, junto con sus correspondientes percepciones de consumo. De la misma manera, se tendrán en cuenta las perspectivas, planes, el entorno, entre otros aspectos de expertos de mercadeo en equipos y selecciones de la región. Para el cumplimiento de los objetivos, la muestra es un subgrupo de la población o universo que interesa en esta investigación. Sin embargo, se debe resaltar que esta muestra depende de las personas que asisten al estadio en un determinado partido.

Cabe aclarar que se apuesta por explorar el comportamiento de los integrantes de las barras de La Equidad, Santa Fe y Millonarios conformadas, así como los expertos en mercadeo en equipos de fútbol. Lo anterior se realiza entendiendo que las barras son un grupo de personas con unos intereses compartidos alrededor del fútbol, donde existe un elemento de asociación e identidad común (Clavijo, 2004).

En las 3 principales barras de los 3 principales equipos, se habló de un aproximado de 4450 participantes, entre las 3 principales barras (Comandos Azules cuenta con 2500 barristas; Distrito Asegurador, con 50 barristas; y Guardia Albirroja con 1,900). Para la muestra, se realizaron 303 encuestas a diferentes integrantes, divididas en 184 para la Guardia Albirroja, 5

para Distrito Asegurador y 114 para los Comandos Azules de las 3 barras. Para llegar a poder hacer las encuestas, se logró entrevistar primero a los líderes de barra. Por el lado del Club Azul y Blanco Millonarios SA, la barra Comandos Azules, se contó con el apoyo de Jhon Solano. Por el lado de del Club Independiente Santa Fe, la barra Guardia Albirroja, se contó con el apoyo de Diego Tapia. Por último, por el lado del Club Seguros La Equidad, la barra Distrito Asegurador, se contó con el apoyo de Carlos Mauricio Gómez. Estos expertos fueron contactados gracias a la intermediación entre el entrevistador y los representantes de estas barras, quienes facilitaron el encuentro y la realización de las entrevistas en cuestión.

5.3. Estructuras de las barras de los equipos de la capital

El fútbol es, sin duda, en gran parte del mundo, el deporte popular que genera más adhesión, la “pasión de multitudes” que enfervoriza a las hinchadas a tal punto que llega incluso a despertar, en algunos casos, actos de fanatismo e irracionalidad. Pero más allá del genuino sentimiento que genera la afición a un determinado equipo, el fútbol se ha transformado en un verdadero fenómeno social (Reyes, Huerta, Sánchez, 2017). Para este apartado, resulta de vital importancia el entendimiento y caracterización de las diferentes barras, pues estas son muy diferentes en cuanto a número de integrantes, proyectos, actividades, organización.

5.3.1 Guardia Albirroja

La historia de LA GUARDIA ALBI-ROJA SUR empieza desde 1991, cuando un grupo de Hinchas Santaferenses cambiaron su forma de acompañar y alentar a su equipo, el Independiente Santa Fe. Las influencias sobre las maneras de alentar y ver fútbol en el sur del continente americano permitieron a Javier Fandiño "Jota", consolidar una barra para la tribuna Oriental General del "Campín". En el caso de Santa Fe, la barra Guardia Albirroja cuenta con 7 directores distritales, distribuidos en las diferentes localidades de la ciudad, con un total de 1900 hinchas y otros 2000 adicionales, que se unen a la organización de manera ocasional, básicamente, para algunos partidos (Diego Tapia, Director Barra Guardia Albirroja, 2021).

5.3.2 Distrito Asegurador

Para este grupo de aficionados no se tiene data de su fundación y cobra poca relevancia dentro del trabajo. Sin embargo, hicieron parte del estudio al ser un equipo de futbol de primera división de futbol de la ciudad de Bogotá. En el caso del equipo Seguros La Equidad, la barra Distrito asegurador cuenta con un total de 50 hinchas que se han ido desintegrando por motivo de la pandemia. El hecho de no poder volver al estadio hace difícil documentar el estado actual de esta barra, en cuanto a número de seguidores actuales (Carlos Mauricio Gómez Director Distrito Asegurador, 2021).

5.3.3 Comandos Azules

La barra brava de Millonarios se fundó entre 1992 y 1993, bajo el nombre de Comandos Azules # 13. Los jóvenes que lo crearon hicieron de la ubicación lateral norte del estado Nemesio Camacho el Campín de Bogotá un sitio de estadía frecuente para sus miembros, después de los partidos. Juan Manuel Triana, conocido con el sobrenombre de “Cortinas”, a quien se le debe la fundación de la barra, es una figura importante de este club por sus cantos y su fidelidad con el equipo, en triunfos y derrotas. Posteriormente, su madre, Estella Cardona, creó la Fundación Juan Manuel Triana, cuya misión es brindar trabajo y capacitación a miembros de esta barra. Actualmente, Estella va frecuentemente a partidos del equipo. Para el caso de Millonarios, los llamados Comandos Azules aseguran ser casi 10000 cuenta con 73 “parches” a lo largo de la ciudad (Hernández, 20202), que cuenta con entre 30-100 personas. El llamado grupo fijo son cerca de 2500 hinchas. (Jhon Solano, Director Barra Comandos Azules, 2021).

Si se analiza “El papel del valor de marca en la lealtad de los seguidores de los equipos del fútbol colombiano” (Carvajal, 2020), en este se realizó un grupo focal con jóvenes que fueran seguidores de equipos de futbol de primera división en Bogotá y que estuvieran entre los 18 y 22 años. Los principales objetivos consistieron en explorar, de una forma detallada, las percepciones de marca que cada seguidor tenía, y en determinar si las preguntas formuladas en la encuesta cubrían todos los temas necesarios para medir el brand equity ajustado al contexto colombiano. Para esto, se estableció una guía de entrevista (Anexo. 4) que abordara las principales categorías del brand equity y que permitiera a los participantes hablar de una forma abierta, expresando todas las emociones y pensamientos que el equipo les causara, así como los comportamientos que pueden ayudarlos a tomar decisiones que les permitan combatir los principales problemas

económicos que enfrentan hoy en día. De la anterior investigación, se logró afirmar y concluir que el valor de marca provoca efectos positivos sobre los comportamientos de los seguidores de equipos de fútbol, en un país emergente como Colombia.

De las entrevistas realizadas, se identificaron algunas posturas sobre diferentes actividades relacionadas con estas barras de equipos de primera división de la capital del país. En un fragmento posterior de los resultados obtenidos, se encuentran el análisis y la transcripción de la entrevista a los expertos consultados. Por ahora, debe decirse que, para tener un entendimiento de cómo se comportan los equipos al interior y qué estrategias desarrollan para atraer a los aficionados, se realizaron estas entrevistas mencionadas a gerentes de marketing de la selección Colombia del equipo Junior de Barranquilla, dos instituciones respetadas y con trayectoria para objeto de este estudio.

6. Resultados obtenidos

6.1. Análisis del entorno

Las organizaciones empresariales, o de cualquier tipo, constituyen el marco de acción de todo administrador. Ellos no existen fuera de dichas organizaciones. Estas organizaciones son influidas por el entorno general, también llamado macro entorno que incluye el tipo de sistema económico. A continuación, se presentarán unas herramientas que permiten realizar tal análisis.

6.2. Análisis *PESTEL*

La herramienta de análisis *PESTEL* es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos (Alvarado, 2015). Hasta los años ochenta, el fútbol era considerado casi exclusivamente como un deporte, y aunque era el deporte «rey» en Europa, con un enorme seguimiento y trascendencia social, y por tanto generador de un gran volumen de negocio, se desarrollaba en un espacio físico limitado — el campo de fútbol—, de una forma no continuada en el tiempo y en un mercado de dimensión local o nacional. Ante esta perspectiva, los gestores de los equipos, hasta ese momento no profesionales, se planteaban un modelo de negocio en el que los ingresos estaban limitados tanto por su origen (taquillas, abonos, socios, derechos de televisión, venta de jugadores) como por su frecuencia (unas 40 jornadas al año).

Fue a principios de los años noventa cuando los clubes anglosajones, encabezados por el Manchester United, comenzaron a darse cuenta de que el negocio del fútbol iba más allá y que los clubes se comportan como verdaderas marcas comerciales, que ya no compiten en un mercado local, sino que el «terreno de juego» es el mercado mundial, que el modelo para explotarlas tiene mucho que ver con el de proveedor de contenidos, y que poseen unas singularidades dignas de resaltar —como el grado de fidelidad del aficionado o el alto componente emocional, pasional y de ilusión, no comparable al de ningún otro mercado.

6.2.1 Políticos

Colombia es uno de los países que ha tomado diferentes medidas frente a la pandemia, en todos los sectores, en especial el económico, que es uno de los más afectados, tanto a nivel nacional como mundial. En esta parte, se explicarán las principales medidas que tomó el gobierno nacional y distrital, para mitigar el impacto que quedará los próximos meses e incluso años. Una de las medidas que más han afectado al deporte y al disfrute mismo de sus aficionados ha sido los juegos a puerta cerrada. Si se estudia la casuística que brindan los reportes de las autoridades de salud y la recopilación de los medios periodísticos, se encuentra en cada una de las jurisdicciones y sus departamentos este tipo de antecedentes, es decir reuniones sociales con excesos de personas y tiempo, eventos que reúnen muchos concurrentes y que se multiplican sistemáticamente. Este tipo de situaciones son los antecedentes que se registran a modo de bombas difusoras víricas que disparan y amplían los contagios, en distritos que no tenían casos reportados o cuya situación epidemiológica se mostraba estabilizada.

Este hecho, sin duda, afecta directamente la interacción de los fanáticos con el equipo, sobre todo a los aficionados que les gusta seguir a su equipo de cerca, aquellos que pertenecen a alguna barra y muestran lealtad por su equipo. Al tener todavía al virus presente en la sociedad y estar sujetos a nuevas olas, los eventos presenciales se ven amenazados. Es allí donde los gobiernos se ven obligados a restringir los eventos masivos como el fútbol.

6.2.2. Económico

Desde hace un buen tiempo, ha habido reclamo a la federación por su poca competencia sobre derechos de televisión, pues hay una enorme diferencia con otras ligas (ecuatoriana y peruana). Colombia reside en controversia por la distribución de derechos de televisión. Los equipos más grandes, hace algún tiempo, han pensado en cambiar la manera de repartir dinero. Por ello, ha crecido su inconformidad, hasta el punto de advertir sobre la creación de su propia liga. Colombia cuenta con una división de equipos en dos clases: A y B, lo que significa que clubes de la Segunda División reciben dinero de la misma manera que los de Primera, como Deportes Quindío, que recibe lo mismo que Atlético Nacional. Los recursos de televisión son distribuidos con porcentaje proporcional entre equipos A, con la suma de equipos de ese grupo como Unión Magdalena, Quindío, Huila, Cortuluá y Real Cartagena); el otro 10% se reparte con

los clubes clase B del grupo de 35 que pertenece a la Dimayor.

Hay varios clubes que sugieren que se repartan derechos de televisión con estándares alternativos. Entre estos, están el rating, el desempeño de los jugadores y la asistencia al estadio. De este modo se maneja en Europa. Los clubes que apoyan esta iniciativa son Nacional, DIM, Millonarios, América y Cali. El 30% del valor total por transmisiones deportivas era dividido en tres partes proporcionales para equipos de la clase A; para los de clase B, esta división se daba entre el 10%. Hubo otro 30% repartido según métricas como el rendimiento de los clubes en cuanto a lo deportivo, según la posición en la tabla de clasificación del último torneo y de los realizados en tres años anteriores.

6.2.3.Socio-cultural

La corrupción afecta considerablemente esta y todas las industrias. Lo más reciente en este aspecto fue el caso de ascenso del Unión Magdalena y el de los 16 clubes colombianos y la Dimayor, quienes censuraron a jugadores para forzarlos a quedarse en sus equipos u obtener réditos económicos por sus “pases”. Varios jugadores, por diferentes motivos, terminaron sus contratos. Una investigación de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) encontró los presuntos “caballeros” intercambiaron comunicaciones para evitar la contratación a esos futbolistas, a quienes ubicaron en una “lista negra”, para ser ubicados en equipos con malas condiciones. Este expediente es inédito; no obstante, ya existe un antecedente registrado en el país de México. Estos acontecimientos han afectado la imagen del país y de la industria.

6.2.4.Tecnología

Para este punto, debe decirse que el campeonato de primera avanzó gracias a la tecnología VAR. Para este campeonato, se confirmó que los partidos contarían con servicio de VAR, según lo comunicó la Dimayor públicamente. Este VAR estableció un principio de igualdad y verificación, en caso de que se identificaran irregularidades. En total, en los últimos meses, se capacitaron a 32 árbitros del Fútbol Profesional Colombiano en la Asistencia del VAR.

6.2.5. Legal

Grupos delictivos y sujetos con ingresos especulativos han hecho parte de actividades relacionadas con la industria. En los 80, por ejemplo, el narcotráfico y la violencia aumentaron el sufrimiento, la pobreza y la inseguridad en el país (Cortes, 2019, pág. 18). Hubo varios equipos a los que se relacionó con narcotraficantes, por lo cual muchos de estos vivieron con un estigma por parte de hinchas e, incluso, de personas no aficionadas al fútbol. Entre los nombres más sonados e involucrados en estos casos, se conoce a los hermanos Rodríguez Orejuela y a Gonzalo Rodríguez Gacha.

6.3. Análisis DOFA

La herramienta de diagnóstico y planeación estratégica DOFA, cuyas siglas en español corresponden a Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; es de un método de uso común en el ámbito empresarial y muchas ocasiones, en diferentes reuniones se propone aplicarla como un método de análisis colectivo ágil para tratar un problema desde múltiples perspectivas.

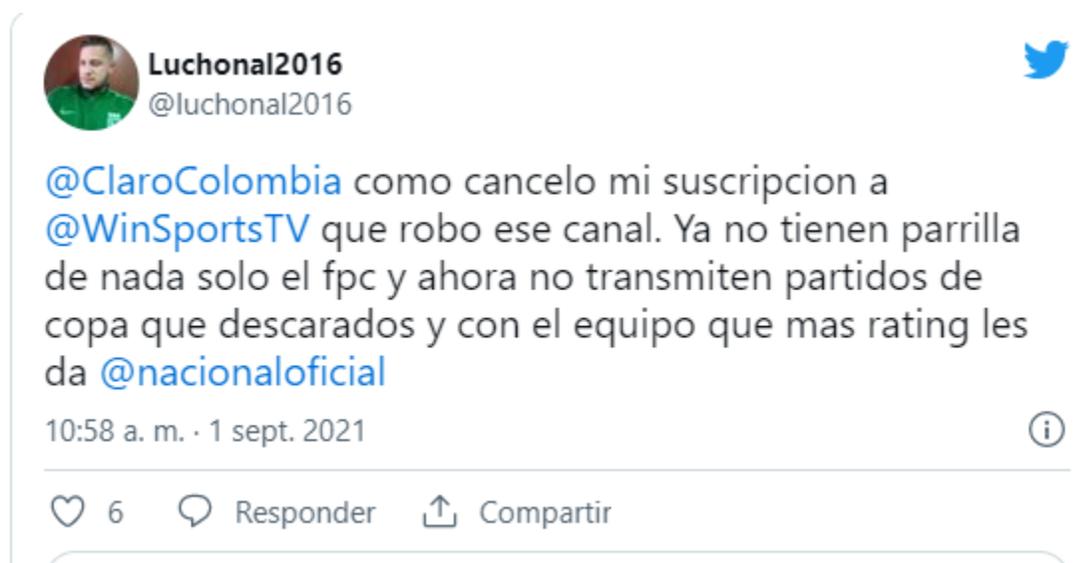
6.3.1. Oportunidades.

El fútbol colombiano ha ganado un espacio en el escenario mundial, y no es solamente por haber ido a los 2 últimos mundiales.

El informe sobre los fichajes en fútbol masculino muestra una inversión de 48.500 millones de dólares en primas de traspasos internacionales. En este estudio se involucraron 200 federaciones afiliadas. 66.789 jugadores se movieron frecuentemente en el mundo del fútbol, a partir de lo que previamente se expuso como “mercado de pases”. Brasil fue el país con más exportación de jugadores, después de argentina, luego británicos, franceses y, finalmente, colombianos, con 4.287 por fuera del país. También aumentó el mercado de fichajes en los últimos 10 años.

6.3.2. Amenazas.

La llegada del canal Premium para ver todo el Fútbol profesional colombiano trajo malestar para todos los aficionados. Los televidentes del canal Win Sports no están felices con los comerciales ni con la publicidad que el mismo canal hace para llamar la atención y tener más suscripciones. Si bien el precio es de \$ 29.900 por mes para ver partidos de la liga local, hay muchos usuarios que no se han suscrito y siguen en el debate de pagar o no hacerlo. Pero ahora hay comerciales que no caen bien en los televidentes. Es la forma y el tono en que dan diferentes opciones para pagar la suscripción. Al respecto, se incluyen algunos comentarios de aficionados en redes sociales:





Andrea Vanegas
@AndreVngs



Acaso creen que pago ese maldito canal @WinSportsTV para ver a Eduardo Luis o Saque Largo? Lo pago para ver a MI EQUIPO! ¡respeten! 🤔 🤔

11:12 a. m. · 1 sept. 2021



♥ 51 💬 Responder ↗ Compartir

[Leer 5 respuestas](#)



Luis Fernando Velásquez
@LuisFerVelasq



Hola @DIRECTVCo me ayudan como hago para cancelar la suscripción a @WinSportsTV #NoMasWinSports

11:10 a. m. · 1 sept. 2021



♥ 6 💬 Responder ↗ Compartir

[Leer 9 respuestas](#)

6.8. Debilidades.

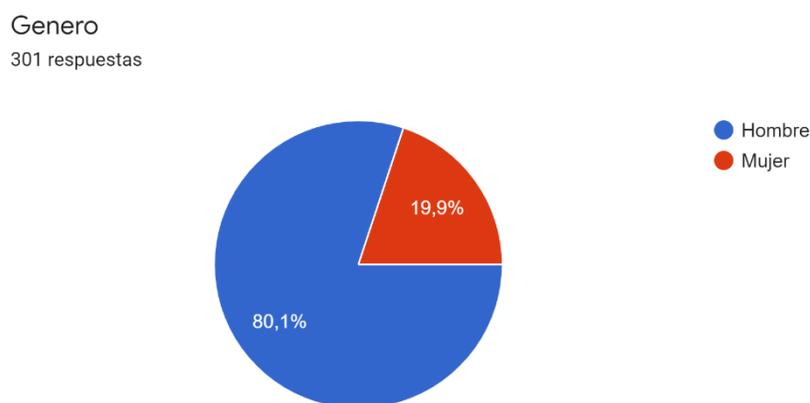
A pesar de tener jugadores de calidad en el ámbito internacional, estos equipos no logran buenas participaciones, como lo es el caso de la participación de los equipos colombianos en las pasadas ediciones de copa libertadores y la copa suramericana. En las dos participaron un total de 8 equipos de la Liga BetPlay. Fueron 56 partidos. Apenas lograron 14 triunfos y se dieron 24 caídas. ¡Ninguno pasó de octavos de final! A dicha fase solamente llegaron 2. Fue en la Sudamericana y lo hicieron por caer eliminados de la Libertadores. Ese fue el caso de América de Cali y Junior, quienes no superaron ninguna fase del evento al que llegaron tras ser terceros en los grupos de la Copa Libertadores. El primero de ellos cayó dos veces con Athletico Paranaense

y el segundo cayó en casa. Por ende, no le alcanzó el triunfo de visitante. Así se cerró la participación internacional de los equipos colombianos en el año (Puerto, 2021)

6.4.. Fundamentos básicos

Para entender un poco más cómo se comportaban los diferentes integrantes, se realizó una caracterización del grupo con unas preguntas previas, como su género y el rango de edad:

Gráfica 3. Caracterización de género Barras de Bogotá

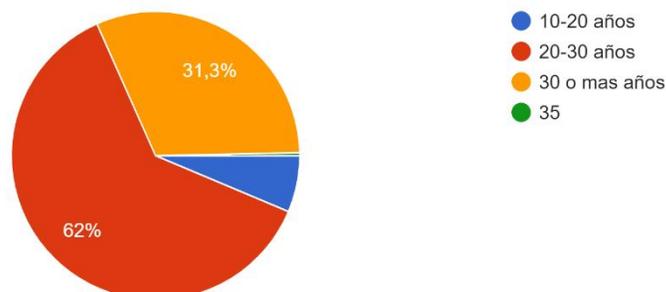


Fuente: Elaboración propia

La gran mayoría de los participantes son del género masculino 80,1%, mientras el 19,9% son del género femenino. En cuanto al rango de edad, se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 4. Caracterización rango de edad Barras de Bogotá

rango de edad
300 respuestas

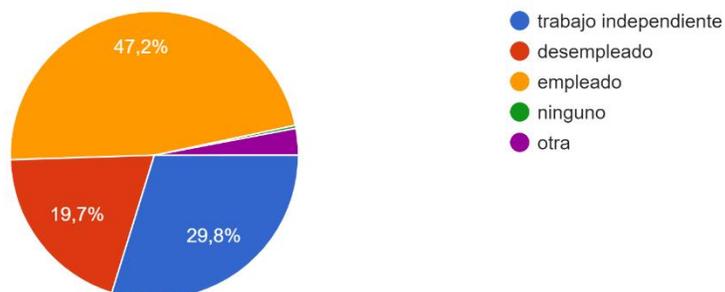


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados (62%) tiene entre 20 y 30 años, seguidamente se encuentra el grupo mayor a los 30 años que es el 31,3%, Finalmente tan solo el 6,3% de los participantes está en el rango de edad de entre los 10 y 20 años de edad. Lo anterior permite entender que la gran mayoría de los participantes son población apta para el trabajo y recibir ingresos por lo cual se les pregunto la manera en qué percibía ingresos de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 5. Caracterización tipo de trabajo Barras de Bogotá.

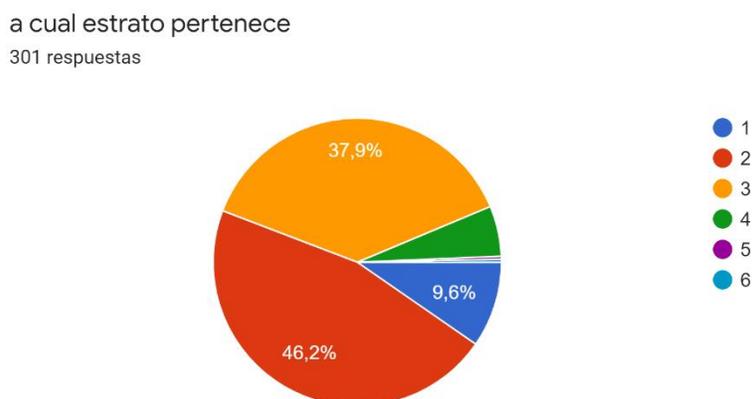
tiene usted
299 respuestas



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados son empleados 47,2%, seguido de las personas que trabajan de manera independiente (29,8%). También se encuentran los desempleados con 19,7% y finalmente el 3% que están en otra. Seguidamente se quiso entender el poder adquisitivo para poder tener una idea del nivel de consumo en la industria del fútbol que tienen estas personas, por lo cual se preguntó a qué estrato pertenecían, de lo cual se obtuvo lo siguiente:

Gráfica 6. Caracterización de estrato Barras de Bogotá.

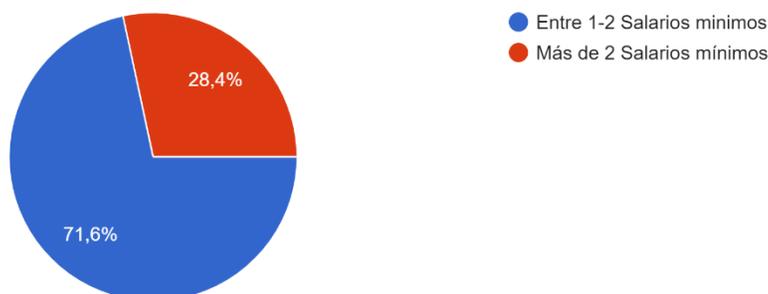


Fuente: Elaboración propia

Los resultados nos mostraron que la gran mayoría de los participantes está en el estrato 2 con un 46,2%, le sigue el estrato 3 con el 37,9%, seguidamente del estrato 1 (9,6%), el estrato 4 con 5,6%, en el estrato 5 y 6 con el 0,3% cada uno. Lo anterior permite seguir indagando más por ese nivel de ingreso que los entrevistados tienen, ítem del cual se obtienen los siguientes resultados:

Gráfica 7. Caracterización ingresos Barras de Bogotá

Cuanto dinero percibía/ganaba antes de la pandemia
275 respuestas



Fuente: Elaboración propia

La grafica muestra que el 71,6% de los encuestados percibe entre 1-2 salarios mínimos, mientras en 28,4% percibe más de 2 salarios mínimos.

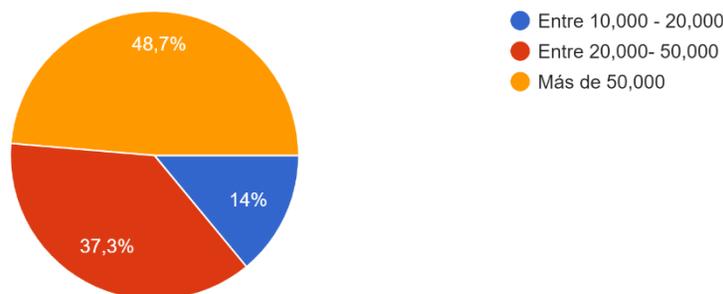
6.4.1 ¿Cómo se comportan directamente y cómo gastan en el futbol?

Para este trabajo, es importante identificar, de manera directa, cómo consumen estos hinchas, por lo que, en primer lugar, se quiere entender su consumo dentro y fuera de los escenarios, y caracterizar esto de alguna manera. Por ello, se observó el consumo fuera de los escenarios, comprendiendo esto en tres rubros diferentes: accesorios y camisetas, por una parte, el transporte por otro lado, y el consumo de la tv cerrada Winsports+ que tiene un valor fijo.

Para el consumo de accesorios, camisetas y demás, se obtuvo el siguiente resultado:

Gráfica 8. Caracterización gastos mensuales fuera del estadio Barras de Bogotá.

Cuanto gasta mensualmente en artículos de futbol por fuera del estadio (camiseta, accesorios, entre otros)
300 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Mensualmente, la mayoría de los entrevistados gasta más de 50000 pesos, (el 48,7%), seguido del 37,3% que se gasta entre 20000-50000 pesos y finalmente el 14% de los encuestados que gastan entre 10000-20000 pesos. Es importante entender que, a finales del año 2019, el canal winsports+, representa un gasto para todos los hinchas que deseen ver los partidos del Futbol Profesional Colombiano, torneo donde compiten los 3 clubes: El Azul y Blanco Millonarios, Club Independiente Santa fe y el Club Deportivo Equidad Seguros, por lo cual se quiso hacer el siguiente análisis con los directores e integrantes de barra de los equipos activos en esa parte del torneo.

Lo anterior permite afirmar que los aficionados además de siempre portar bienes alusivos al equipo, también se mantiene renovándolos (comprando las ultimas colecciones, con los nuevos patrocinadores, etc.).

6.4.2. Winsports +

Esta señal de televisión entró en vigencia durante diciembre de 2019. Luego de un consejo entre los equipos que conforman el futbol profesional colombiano, se llegó al acuerdo de que los partidos del futbol profesional colombiano serían por televisión cerrada con una suscripción de 30000 mensuales, con el adicional de que se iban a ver todos los partidos de primera división: 3 de segunda división, 2 de liga femenina, 4 de la liga turca, 5 de la Bundesliga

y todos los partidos de la de futbol. La liga de primera división del futbol colombiano comenzó el 25 de enero del año 2020. Fue allí donde surgió el gran “beneficio” que tiene este canal, ya que no solo trasmite los partidos de futbol colombiano de primera división, sino también algo de Europa y torneos amateurs. Sin embargo, para efectos de esta investigación, y según comentan los 3 directores de barra, esto no es un gran beneficio y lo llaman un “robo”, reclamando que el fútbol es para todos y que los únicos beneficiados con este negocio son las grandes esferas del poder en el fútbol y la Organización Ardila Lule, pues expresan que, como hinchas de sus respectivos equipos, es un valor bastante elevado para pagar y no encuentran ningún beneficio. Dicho esto, han tomado la decisión de alzar su voz de protesta en sus diferentes redes sociales, inclusive con términos y palabras groseras, como se muestra en las siguientes imágenes:

Gráfica 9. Rechazo Winsports+ Comandos Azules



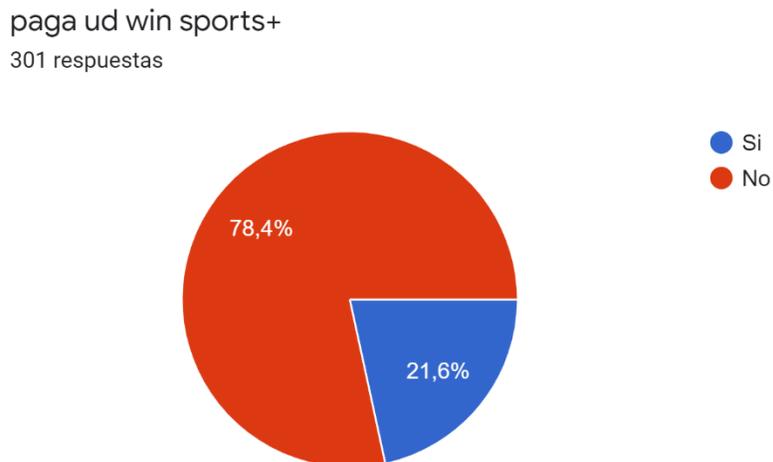
Gráfica 10. Rechazo Winsports+ Guardia Albirroja



Si bien los directores de barra no prohíben a ninguno de los integrantes pagar estos servicios, su postura como organización es clara: ¡no privatización al fútbol. Ahora bien, en un contexto de pandemia, esta campaña se logró ver beneficiada, pues el fútbol profesional colombiano, tanto masculino como femenino y en sus diferentes divisiones, se vio en la obligación de cerrar actividades por la pandemia del coronavirus entre los meses de marzo y septiembre, si bien después el fútbol volvió y en los últimos meses se ha logrado regresar a la mayoría de los estadios.

En relación con lo anterior, se logró preguntar a los encuestados si pagaban por este tipo de servicio, frente a lo cual se encontraron los siguientes resultados:

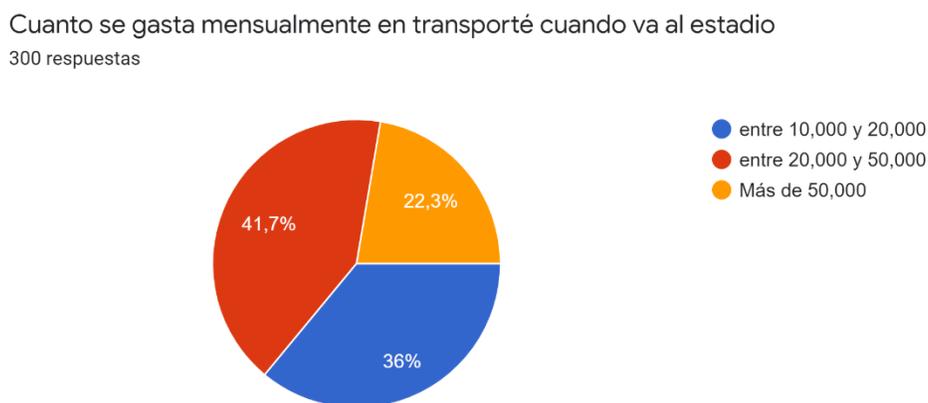
Gráfica 11. Consumo WinSports+ Barras de Bogotá



Fuente: Elaboración propia

Los testimonios de los líderes de barra van en línea, pues el 78,4% de los encuestados manifestó no pagar por el servicio, mientras el 21,6% sí manifiesta pagar por este, teniendo en cuenta la muestra que ha respondido esta encuesta y teniendo en cuenta el valor actual mensual que se debe pagar por consumir este Seguidamente, se encuentran los gastos de transporte:

Gráfica 12. Caracterización gastos mensuales de transporte Barras de Bogotá



Fuente: Elaboración propia

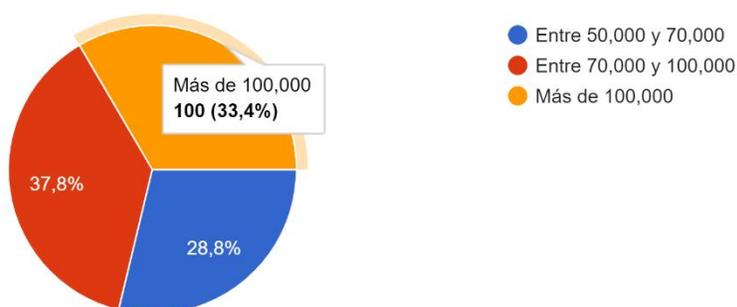
El 41,7% de los encuestados se gasta entre 20000 y 50000 pesos; el 36%, entre 10000 y 20000; y, finalmente, el 22,3% se gasta más de 50000 pesos. En segundo lugar, quisimos entender ese consumo que hay dentro o directo con el espectáculo, lo que entendemos por boletas y consumo de alguna bebida o alimento que habitualmente se da en estos espacios.

Para el gasto de boletas se encontró lo siguiente:

Gráfica 13. Caracterización gastos mensuales de boleta Barras de Bogotá.

Cuanto gasta en boletas mensualmente cuando va al estadio?

299 respuestas



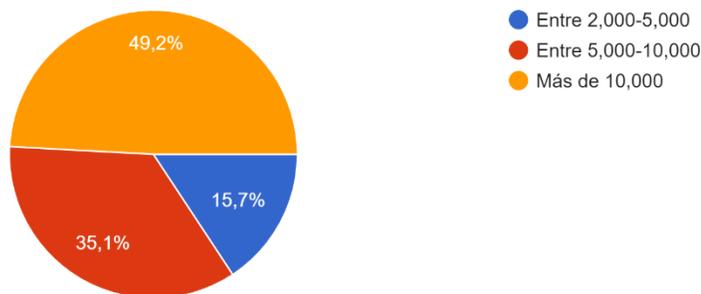
Fuente: Elaboración propia

Es importante entender que estos aficionados van a localidad del sur, en donde la boleta es la más barata. El 37,8% se gasta entre 70000 y 100000 pesos, el 33,4% más 70000 y 100000 pesos y el 28,8% se gasta entre 50000 y 70000 pesos. Lo que se puede interpretar es que hay aficionados que asisten con mayor regularidad, y que la pandemia del coronavirus afectó el número de veces que estos van al estadio a lo largo de un mes.

Seguidamente, se ve el gasto por concepto de comida o bebida que se da dentro del estadio:

Gráfica 14. Caracterización gastos mensuales en comidas de las Barras de Bogotá

Cuanto se gasta mensualmente en comida cuando asiste al estadio
299 respuestas



Fuente: Elaboración propia

El 49,2% gasta más de 10,000 pesos, el 35,1% gasta entre 5000 y 10000 pesos y el 15,7% gasta entre 2000 y 5000 pesos

Las gráficas y sus diferentes porcentajes permitieron hacer una caracterización del comportamiento y las tendencias de los aficionados-consumidores, sobre los cuales se aplican las preguntas. Hay una tendencia, por ejemplo, a aportar más de cien mil pesos en el gasto de boletas, complementado con los gastos en comida mensuales dentro del estadio. Otros gastos, aunque no igual de proporcionales, serían los de desplazamiento o los de transmisión por televisión, como lo pueden ser los servicios ofrecidos por WinSports. Parte de los grupos de caracterización que se pueden identificar sobre los consumidores se identifican, según el rango de entrevistados, en una población de estrato socio-económico con tendencia a la media-alta. La gran parte de ingresos que reciben los clubes, proporcionalmente involucrados en el sostenimiento económico de la industria del fútbol, dependen del comportamiento masivo de sus aficionados, quienes destinan una parte de sus ingresos bajo el criterio de lealtad, dentro del cual se explica la inversión frecuente por lo referente a los equipos por los que tienen afición, es decir, por los que se consideran como hinchas.

Creo que falta un párrafo más analizando mejor la encuesta realizada, con algunos puntos encontrados en esta parte

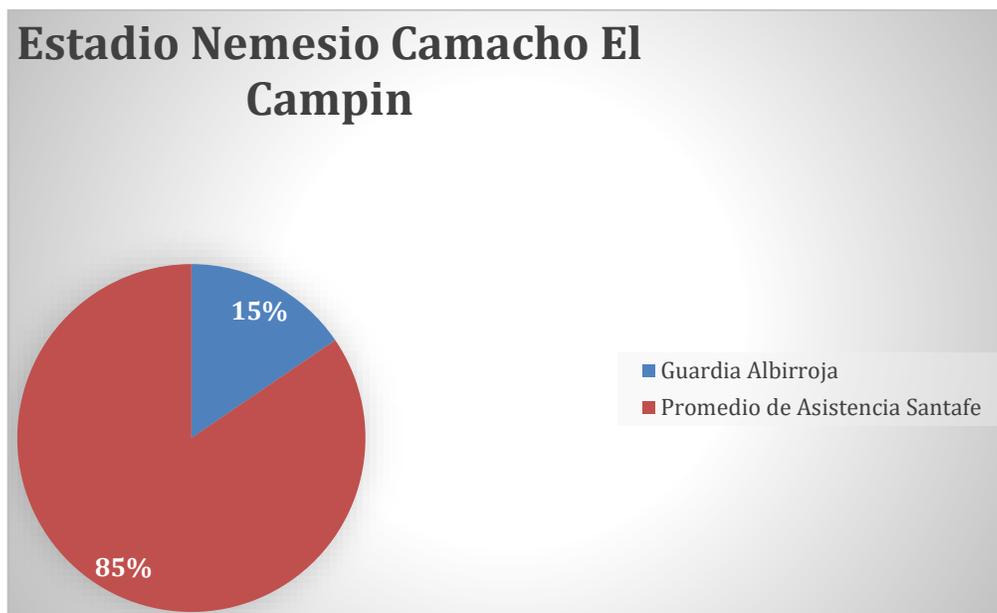
El anterior gráfico muestra que los aficionados entrevistados, a pesar de ser la mayoría de estratos bajos, consumen y gastan dinero extra al de solo ver el juego dentro del estadio

6.4.3.. La función tuvo que parar

El fútbol profesional en Colombia tuvo que ser suspendido entre el 13 de marzo y 12 de septiembre, la pandemia del coronavirus obliga a suspender los espectáculos. Esto supuso una gran pérdida directa para los equipos y más específicamente de estas barras. Tal como se encontró en algunos apartados de prensa. Dichos apartados, en concordancia con diferentes fuentes de consulta, registran atipicidad en la industria del fútbol por la reciente pandemia, ya que los jugadores tuvieron que adecuarse a nuevas dinámicas como la ausencia de gran público en las tribunas, así como la reducción de ingresos registrados en la asistencia por taquilla. A su vez, se informó que hubo una cantidad considerable y creciente de familias en condición de hambruna, como lo son los casos de venteros ubicados alrededor del estado Atanasio Girardot, cuyo sustento dependía de los ingresos dominicales y de los miércoles de actividades futbolísticas (Gómez, 2020).

Entrando en los ejemplos puntuales, está el caso de la Guardia Albirroja, donde en promedio asisten 1900 personas al estadio para un partido, lo cual se ve traducido en ingresos para el equipo, siendo de esta manera casi que una renta fija a lo largo de cada fecha y campeonato. Por la llegada de la pandemia del coronavirus, estos ingresos se perdieron por completo. Teniendo en cuenta que el promedio que Colombia tuvo, en el segundo semestre del 2019, 10372 personas, y en un semestre se juegan 9 partidos en casa (Transfermarkt, s.f.), se estaría hablando del 15% del promedio de asistencia al estadio, como lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfica 15. Ocupación de La Guardia Albirrojaos Comandos Azules en El Campín

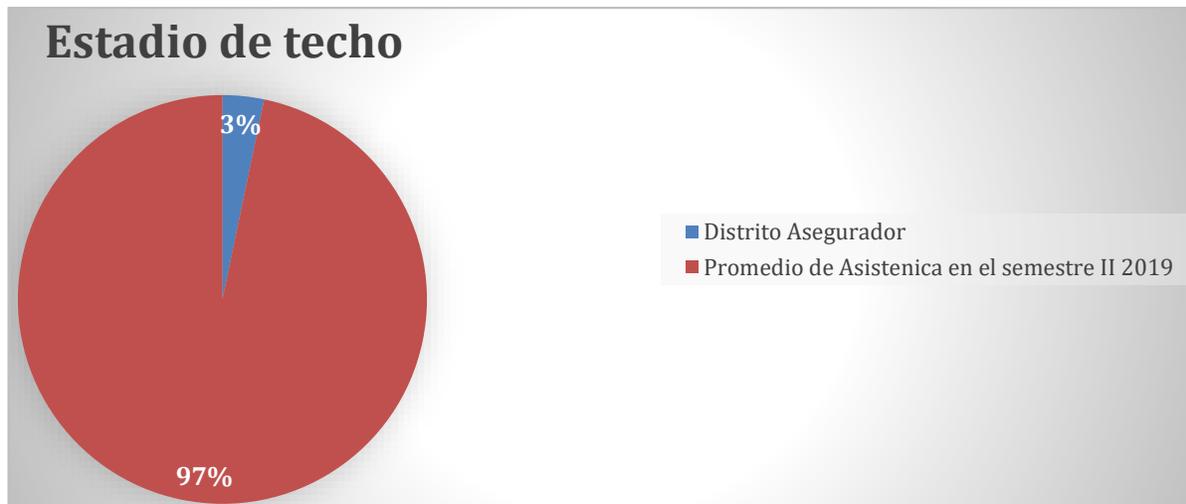


Adicionalmente, hay que resaltar que no todas las localidades tienen el mismo valor, pero para términos prácticos, y según comentaba el director de la barra, las boletas antes de comenzar la pandemia oscilaban entre los \$25000 y los \$30000, lo cual daría un promedio de \$47 500 000 y \$57 000 000 que estaría dejando de recibir el equipo Independiente Santa Fe, cada vez que hay un compromiso en su estadio, lo que daría un total de entre 427`500,000 y 513`000,000 en el semestre por Liga cuando juega de local . Es importante tener en cuenta que no es solo la Liga, sino también la Copa, donde este grupo de hinchas siempre está presente. Para este trabajo, se deben considerar solamente los partidos de Liga, dado que no hay datos exactos de si tuvieron compromisos internacionales o cuántos fueron los compromisos de Copa Colombia.

Ahora bien, en el caso de la barra Distrito Asegurador del equipo Seguros La Equidad, se identifica una situación bastante diferente, según cuenta el director esta es una organización que su operación central no es el equipo, sino la venta de seguros, y que es un equipo relativamente joven, que solo existen 3 barras y que ninguna de estas supera las 50 personas. Para efectos prácticos de esta investigación y para lograr comparar un poco del impacto en los diferentes equipos, esta barra contaba para antes de pandemia con 50 integrantes y el promedio de

asistencia al escenario donde juegan El estadio de Techo tuvo una asistencia de 1,477 personas, en el segundo semestre de 2019, el impacto lo muestra el siguiente gráfico, siendo este muy bajo:

Gráfica 16. *Ocupación de Distrito Asegurador en El Estadio de Techo.*

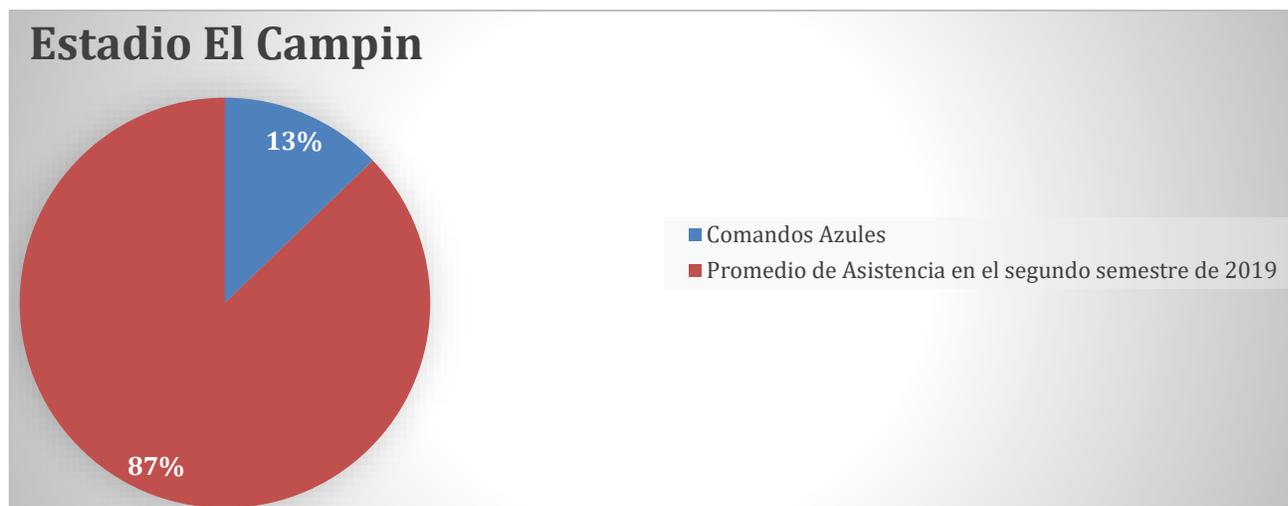


Al ser un estadio pequeño en el que se juega, según comenta el director, son precios accesibles. Antes de iniciar la pandemia, oscilaban los \$15,000 y \$20,000, lo cual daría un promedio de entre 750,000 y 1'000,000, que estaría dejando de percibir el equipo Seguros La Equidad, lo que daría un total de entre 6'750,000 Y 9'000,000 por concepto de 9 partidos que juega de local, por Liga Colombiana. Para este trabajo, se tienen en cuenta solamente los partidos de Liga, dado que no hay datos exactos de si tuvieron compromisos internacionales o cuántos fueron los compromisos de Copa Colombia. Es de aclarar que esta barra no ha logrado volver al estadio, pues es el único de los 20 equipos de donde, a la fecha, manifestaron que los únicos partidos que justifican abrir el estadio son cuando juegan los equipos grandes (El Azul y Blanco Millonarios SA, América de Cali, Club Atlético Nacional y el Club Independiente Santa Fe).

En tercer lugar, para este trabajo se indagó con la barra Comandos Azules del equipo Club El Azul y Blanco Millonarios SA. Esta guarda semejanza con la barra del Club Independiente Santa Fe, previamente indagada, Guardia Albirroja. En cuanto al tamaño, según uno de sus directores, regularmente asistían 2,500 personas antes de pandemia, teniendo en cuenta que en el Estadio Nemesio Camacho el Campin, su estadio durante el semestre 2 de 2019, el equipo tuvo un promedio de 17,040 espectadores por partido en Liga Colombiana. Se estaría

hablando, en ese sentido del 13% de la capacidad del estadio como lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfica 17. *Ocupación de los Comandos Azules en El Estadio El Campin*



Cabe resaltar que no todas las localidades tienen el mismo valor, pero para términos prácticos y según comentaba el director de la barra, las boletas antes de comenzar la pandemia oscilaban entre los \$20,000 y los \$30,000, lo cual daría un promedio de \$50,000,000 y \$75,000,000 que estaría dejando de recibir el Club El Azul y Blanco Millonarios SA, cada que hay un compromiso en su estadio, lo que daría un total de entre 450`000,000 y 675`000,000 en el semestre por Liga cuando juega de local. Es importante tener en cuenta que no es solo la Liga sino también la Copa, donde este grupo de hinchas siempre está presente. Para este fragmento, se reitera nuevamente que solo se tienen en cuenta los partidos de Liga, dado que no hay datos exactos de si tuvieron compromisos internacionales o cuantos fueron los compromisos de Copa Colombia.

Estos escenarios muestran que los equipos que más ingresos dejaron de percibir por derechos de boletería de sus principales barras fueron Millonarios (Comandos Azules) y Santa Fe (Guardia Albirroja). Si bien los equipos tienen diferentes fuentes de ingreso, como patrocinadores, derechos de televisión, ventas de camisetas, entre otros, los ingresos por concepto de boletería son bastante altos para algunos equipos, sobre todo para los grandes. Esto se corrobora con Antonio Casale, cuando afirma que “los grandes sufrieron como nunca porque

un porcentaje importante de su presupuesto de ingresos dependía de unas taquillas que, de repente y por más de un año, desaparecieron” (Casale, 2021, formato online).

6.4.4. Retorno paulatino y diferente

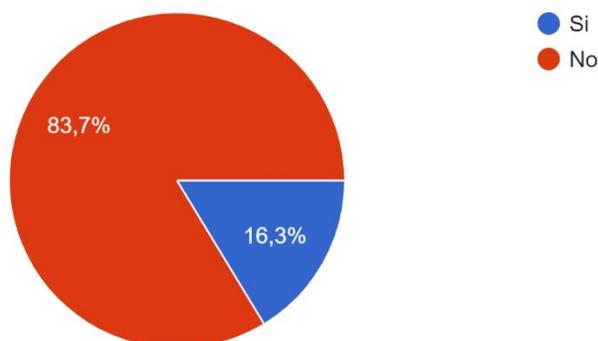
El fútbol en Colombia logró regresar en el mes de septiembre de 2020. Cuando todavía persistía el miedo y aun no regresaba el público a los escenarios, logró regresar la acción a puerta cerrada. Por aquel entonces, y para ser más específicos, volvían a la acción los 3 equipos de la primera división de la capital de país. Se reiniciaba lo que es el campeonato apertura 2020.

6.4.5. Miedo, Libertad y la vuelta de espectáculo central

Para principios del mes de agosto del 2021, los fanáticos daban la vuelta a los estadios de la capital del país, luego de que se habilitará el 50% de los aforos del Estadio Nemesio Camacho El Campín para los clubes de fútbol, tanto de primera como de segunda división (La FM, 2021). A partir del regreso de los aficionados y conforme el transcurso de los meses, se dieron cambios sustanciales en comportamientos de consumo y la manera de vivir el deporte dentro de los escenarios. Teniendo en cuenta que un espectáculo deportivo como el fútbol puede ser un escenario bastante riesgoso para contraer el virus, se les preguntó si existe algún tipo de miedo al regresar a los estadios, a lo que respondieron de la siguiente manera:

Gráfica 18. Miedo barras de Futbol de Bogotá

Siente algún miedo o temor de contagiarse con la vuelta a los estadios
233 respuestas



El 83,7% de los encuestados no siente miedo o temor de contagiarse, mientras el 16,3% siente algún miedo o temor de contagiarse. Esto muestra que, a pesar de que los ingresos han disminuido y muchas personas no se han logrado recuperar de la crisis, es mayor el deseo de retornar a los estadios

6.4.6. Volatilidad de precios y cambios inesperados

La etapa inicial del proceso de apertura se dio con aforos limitadas dentro de los estadios. Es de subrayar que, en esta etapa, sale de nuestro estudio la barra Distrito Asegurador del equipo Seguros La Equidad, pues esta hasta la fecha de investigación no se había logrado llegar un acuerdo con los directivos para la reapertura del Estadio de Techo, donde el equipo juega de local. Sin embargo, la Guardia Albirroja y Los Comandos Azules lograron volver al estadio; y, con ello, se dio la volatilidad de los precios para las diferentes localidades del estadio. Los directores de La Guardia Albirroja, Diego Gómez y Diego Tapia, manifiestan que se daban cambios en los precios de la boletería entre fecha y fecha y que eran bastante cambiantes. El pago regular era de 20.000 para asistir a tribuna sur. Para el siguiente partido, se pagaron 50.000. A pesar de que se considerara dicho partido como un evento de alta importancia, los asistentes consideran que el aumento es agresivo, si se tiene en cuenta que el nuevo valor excede el 100% del valor original (Gómez, 2022). Por otra parte, una de las cabezas de Comandos Azules, Jhon

Solano, manifestó que se vieron afectados por los disturbios que se presentaron en el Nemesio Camacho el Campín en el partido Santa fe vs Nacional, lo cual los dejó sin poder regresar al estadio durante varios partidos.

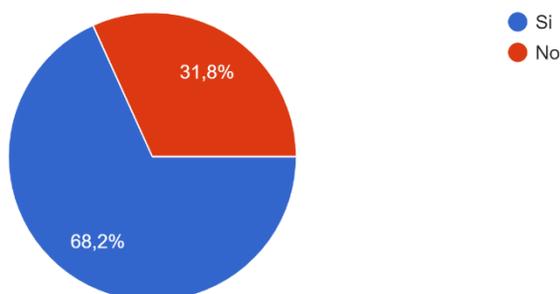
6.5. Hallazgos sobre las causas de la disminución de los ingresos de los fanáticos de las barras principales de los equipos de primera división de la capital del país

6.5.1. ¿Qué sucedió durante la pandemia?

Para poder entender un poco el impacto de la pandemia al consumo de fútbol y bienes relacionados, se les preguntó a los encuestados si habían logrado mantener o si habían disminuido con sus ingresos durante la pandemia, a lo que respondieron de la siguiente manera:

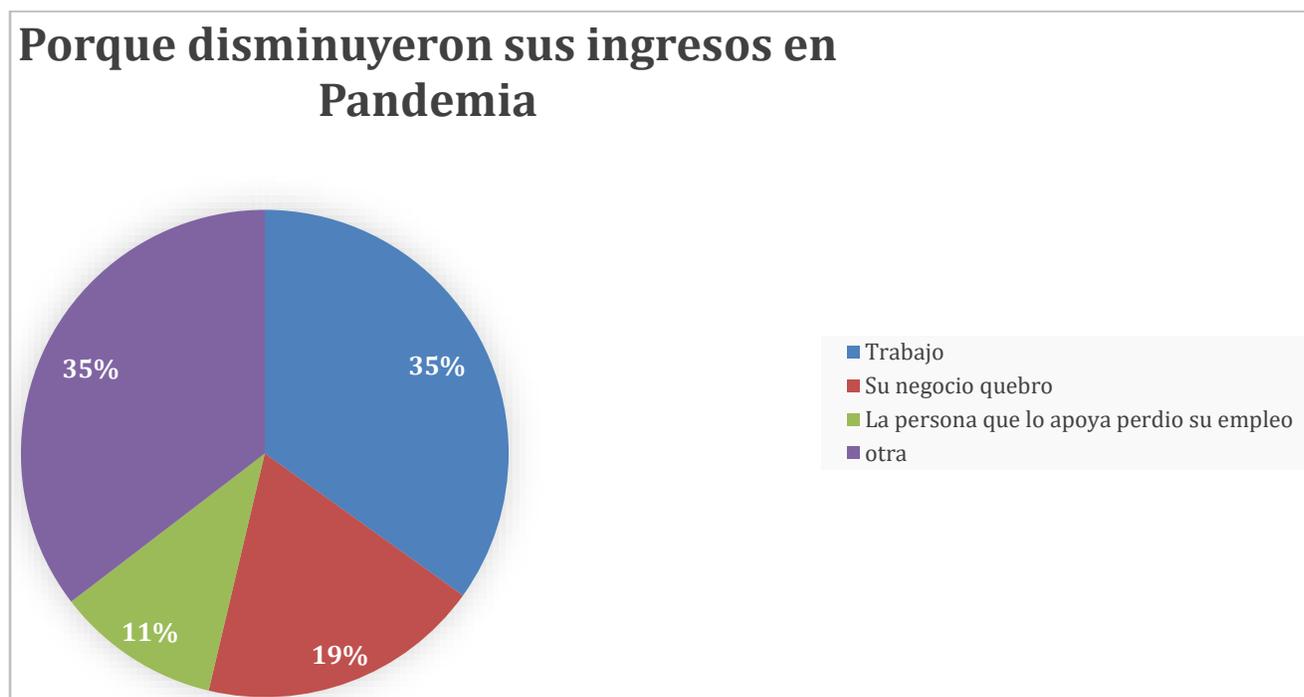
Gráfica 19. Caracterización disminución de ingresos Barras de Bogotá

Sus ingresos disminuyeron en pandemia
277 respuestas



Se logra evidenciar que la gran mayoría (68,2%) dejó de percibir los mismos ingresos mientras para el 31,8% no lo fue. Para este objetivo, las encuestas arrojaron diferentes motivos de disminución de ingresos que, a continuación, se presentan:

Gráfica 20. Razones de la disminución de ingresos en Pandemia.

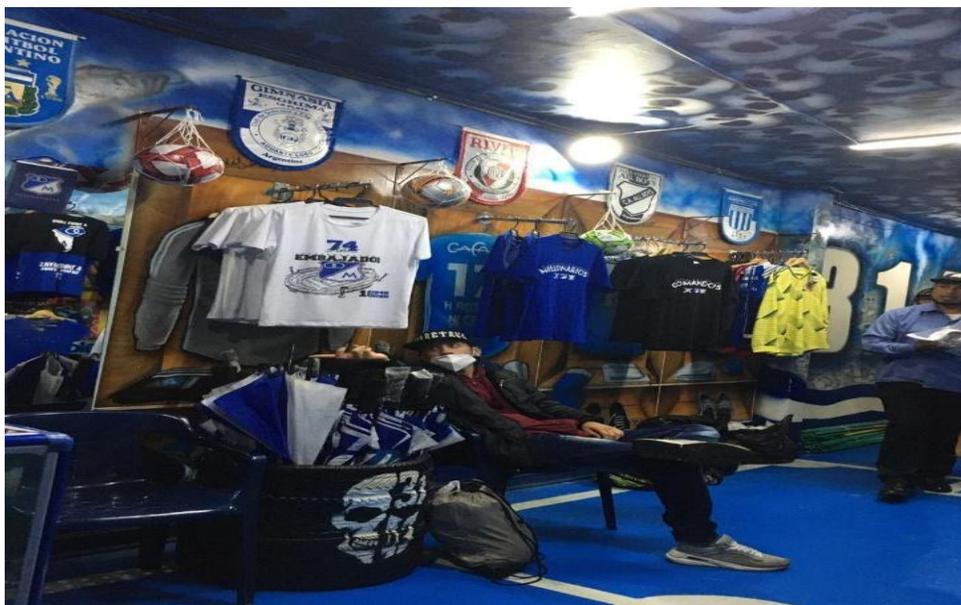


Aquí se encuentra que las mayores causas de disminución de ingresos fueron por perder el empleo con un 35%, seguida con un 19% por razón de quiebra. Por la pérdida de empleo por parte de la persona que le ayudaba, este porcentaje registró un 11%. Esto significa que la recta presupuesta de los fanáticos disminuyó, lo cual limitaba su consumo. Sin embargo, se debe tener en cuenta, que, debido a las restricciones de bioseguridad y el periodo de confinamientos, no se dieron los consumos habituales dentro del estadio.

A pesar de que gran parte de los encuestados y las barras, en general, se vieron afectadas económicamente por la situación del coronavirus, las barras buscaron soluciones para tener fuentes de ingreso que les ayudaran a mitigar los efectos económicos. Por la parte de la Guardia Albirroja, cuentan hace más de 9 años con la Guardia Albirroja Producto Oficial, donde venden diferentes artículos tales como: camisetas, revistas, gorros, sacos, entre otros. Afirman que se enfocaron en fortalecer las redes de venta que tenían, pues no tienen tienda física. El plan es poder abrir una tienda física próximamente, pues los resultados han sido buenos (Diego Tapia,2021). Por su parte, los Comandos Azules lograron hace aproximadamente un año colocar

su tienda física, la cual se sitúa cerca del estadio, al igual que la Guardia albirroja vende camisetas, gorras, sacos, entre otras. El nombre de esta tienda es “La Calabera”.

Gráfica 21. *Tienda “La Calabera” de los Comandos Azules*



6.6. Hallazgos sobre los sectores afectados relacionados al sector del fútbol

Estos hallazgos se obtuvieron de un trabajo de campo exploratorio, del cual se registran, por medio de los diarios, diferentes intervenciones, periódicas y organizadas, con personas cercanas al contexto, quienes serían comerciantes y habitantes del Estadio Nemesio Camacho El Campín. Este ejercicio, cuyo año de aplicación fue durante el 2022, se hizo, en primera instancia, con el fin de indagar sobre la percepción y los comentarios de quienes han sido cercanos al territorio, bien sea por residir o por ser frecuente consumidor o vendedor de productos relacionados con la industria, los eventos, los partidos o la comida misma. se logró identificar los diferentes tipos de empleos que genera el espectáculo del fútbol. Son múltiples los empleos informales y formales que se generan siempre que juega Millonarios y Santa fe. Para este caso, no se tuvo en cuenta a Seguros La Equidad, pues hasta la fecha no había apertura de su escenario al público.

6.6.1. Informalidad

Se lograron identificar diferentes empleos que se generan alrededor del estadio y que los aficionados, en general, acostumbran a consumir:

6.6.2. Accesorios, Banderas, Camisetas

Si bien la comercialización de camisetas y accesorios se da a lo largo de la ciudad y el país, los barristas de ambos equipos, tanto la Guardia Albirroja como los Comandos Azules, manifestaron acudir a la compra de accesorios, camisetas y banderas a los alrededores del estadio. Según se pudo explorar y con la entrevista a 3 de vendedores, se logró aproximarse a su situación antes y durante y lo que se lleva desde el levantamiento de algunas restricciones que han permitido a los aficionados volver al estadio Nemesio Camacho el Campin. Sus ingresos y ventas antes de la pandemia estaban y siguen estando sujetas al momento de los equipos. Si pasaban por un buen momento y siempre y cuando esto llevara una buena asistencia al estadio, manifestaron que una cifra de asistencia al estadio podría ser superior a las 10,000 personas, y que una buena jornada de ventas era un valor cercano a los 800,000 pesos, mientras una jornada de poca asistencia al estadio, cerca 3,000 personas o menos, se traducían en menores ingresos, un valor a los 100,000 pesos para la jornada de trabajo.

De la misma manera, manifestaron que, durante los 4 meses de mayores restricciones, fecha que data de principios de la pandemia (entre marzo, abril mayo y junio del 2020), no tuvieron ningún tipo de ingreso. Diferente a los ingresos que brindó la Alcaldía de Bogotá durante los 3 primeros meses, ninguno de los entrevistados manifestó tener una actividad que le generara ingresos diferente a la venta de estos bienes alrededor del estadio; y las únicas ocasiones que generaban ingresos era durante los partidos de Millonarios o Santa Fe (es decir cada 8 días), además de algunas veces que jugara la Selección Nacional de Fútbol Masculina. Adicionalmente, dicen que alrededor del estadio se ubican cerca de 40 vendedores cuando hay buena acogida en el estadio, y cerca de 10 cuando hay poca acogida (Entrevista a Israel Muñetón, 2021). Con el ánimo de cuantificar el efecto que sufrieron estos vendedores, nos permitimos hacer el ejercicio de cuánto dejaron de recibir. Teniendo en cuenta que en Colombia estuvimos un poco más de un año sin público en los escenarios y que cada semestre tiene como mínimo 20 partidos de Liga, calculamos que en un año cada vendedor se estaría dejando de

ganar entre 4`000,000 y 32`000,000 pesos, teniendo en cuenta que los entrevistados manifestaron que se encuentran cerca de 40 vendedores. Esto daría un total de entre 160`000,000 y 1,280,000,000 pesos. Son escenarios bastante opuestos, pero al estar tan sometido a la asistencia que es tan volátil por el rendimiento de los equipos, nos permitimos analizar ambos escenarios de esa manera.

6.6.3. Dulces, Cigarrillos y Mecatos

A pesar de haber múltiples tiendas de convivencia alrededor del estadio, las cuales se consideran como trabajadores formales, también se encuentran los llamados chaceros, aquellos vendedores que se movilizan alrededor del estadio, vendiendo cigarrillos, dulces, gaseosas, entre otro tipo de comida en paquete. A pesar de que el estadio es uno de los tantos lugares a los que se recurre para generar ingresos, por lo general siempre son los mismos. Según revelaron 3 de ellos, por lo general, a los alrededores del estadio Nemesio Camacho El Campin, van unos 20 chaceros que, por lo general, logran hacer unos 50,000 pesos en una jornada de trabajo; y que cuando es un buen día, logran ganar hasta 200,000 pesos.

Sin duda, su actividad la pueden realizar en cualquier parte de la ciudad, pero manifestaron que el estadio es una buena zona para sus ventas, dado que, normalmente, es bastante la gente que asiste a este escenario. Además, se debe tener en cuenta que su trabajo depende, ya sea de los asistentes al escenario deportivo, o a los transeúntes. En tiempos de pandemia, ambos flujos se vieron diezmados, lo cual repercute en sus ingresos, al igual que los vendedores de camisetas y accesorios alrededor del estadio (Entrevista a Enrique Valencia, 2021).

Aunque su actividad no depende tanto de la actividad que se encuentre alrededor del estadio, ya que pueden acercarse a cualquier otro lugar que tiene buena afluencia de personas, se realizó en esta investigación un ejercicio que permitiera establecer la pérdida que tuvieron estos vendedores durante el año que se tomó como referencia (1 año de fútbol sin espectadores, lo que se traduce en 20 partidos por semestres y 40 partidos al año). De este ejercicio, se reconoció que cada vendedor estaría dejando de percibir entre 2`000,000 y 8`000,000. Teniendo en cuenta que se estimaron 20 chaceros, sería un total de entre 40`000,000 y 320`000,000. Es importante aclarar que es una muy buena oportunidad para los vendedores. Si bien pueden acudir a cualquier

lugar, estos afirman que, en un buen día de ventas, a los alrededores del estadio, resulta difícil encontrar otro escenario mejor que el estadio cuando hay buen aforo.

6.6.4. Comidas Rápidas: Perro caliente, hamburguesa, arepa, algo más...

Como vendedores ambulantes también se encuentra los lugares de comida conocidos como “chuzos”, donde se consigue comida rápida por precios que oscilan entre 3,000 y 7,000 pesos: algún perro, hamburguesa, arepa, entre cualquier otra comida rápida que, por lo general, se encuentra a un precio más barato que dentro del estadio. Para aquel entonces, se encontraron 5 vendedores. Algunos manifestaron solo ir los días domingos, pues trabajan durante la semana en otras localidades y dicen tener mejores ingresos en otras localidades, pues declaran que ya tienen una “clientela” o clientes fijos establecidos. Sin embargo, dicen poder generar entre 250,000-280,000, pesos por día cuando trabajan por el estadio. En un buen día, confiesan poder llegar a vender hasta 400,000 pesos. A pesar de poder trabajar mucho antes de la vuelta del público a los estadios, tuvieron 4 meses de completo encierro y se vieron obligados a recibir ayudas del Gobierno (Entrevista Giovani Brito,2021).

De igual manera, entendiendo que muchos de estos vendedores tienen clientes en otros lugares y su único punto de venta no es el estadio, las ventas son significativas. Si se considera que, en cuentas, son como mínimo 40 al año por liga, cada vendedor tendría ventas totales anuales entre 10`000,000 y 18`000,000. Si también se considera que se aproximan 40 vendedores ubicados alrededor del estadio, serían entre 400`000,000 y 720`000,000. Al igual que los chaceros, estos vendedores tienen la facilidad de vender en cualquier otro punto de la ciudad, pero los entrevistados manifestaron tener más de 10 años recurriendo este punto, pues generan buenos ingresos.

6.7. Ingresos más formales, pero no menos importantes

6.7.1. Parqueaderos

A pesar de que el estadio El Campin no cuenta con la más grande organización para parqueaderos como otras ciudades, se lograron identificar 2 parqueaderos, que según cuentan los que lo administran que son de propiedad de privados. También dieron algunos indicios sobre la capacidad de estos y el nivel de ingresos que estos generan. Para el parqueadero 1, en el costado norte hay capacidad aproximada para 400 carros, que pagan 13,000 pesos por carro que ingresa.

Se cobra el valor por el tiempo del partido. En el mismo parqueadero hay una capacidad aproximada de 200 motos. Estas pagan 8,000 pesos, como valor único por concepto del partido. Para el parqueadero 2, en el costado sur del parqueadero caben aproximadamente 300 carros que pagan 13,000 pesos, mientras para las motos hay una capacidad para, aproximadamente, 150 motos. Según menciona su administrador, por lo general se ocupan en su totalidad cuando hay partido de Millonarios o Santa Fe, por lo que, si se cuantifica esta cifra, se estaría hablando de un total de 11`900,000 que se generan cada que hay un partido de Santa Fe o Millonarios (Entrevista a David Ruiz, 2021).

Según indicó el administrador del parqueadero, estos generan ingresos significativos solo en días de partido. No es tan recurrente los días que no hay encuentros de fútbol en el estadio Nemesio Camacho el Campin. Entrando en análisis cuantitativo, se encuentra que se estaría generando en total, por concepto de 40 partidos en el año, incluyendo el aforo total de 400 carros y 200 motos, en el parqueadero ubicado en norte, un total de 272`000,000 anuales, mientras que al costado sur estaría generando un total anual, por concepto de 300 carros y 150 motos, un total de 204`000,000 millones de pesos anuales.

6.7.2. Logística

Para la entrada del estadio, además de encontrar gran cantidad de policías, también se encuentra el personal de logística, aquel que se encarga de indicar las diferentes localidades del estadio, revisar a la entrada todos los hinchas, entre otras labores de logística. Se logró entrevistar a 3 de ellos, los cuales afirmaron que, por lo general, para un partido de Millonarios o Santa Fe se requieren 300 personas para realizar las labores de logística. Cuando hay poca asistencia, afirman que asisten unas 200 personas; y cuando hay bastante asistencia, se encuentran hasta 500 personas trabajando en logística. Para ese entonces, afirmaron que se les paga el día, que por lo general son 50,000 pesos. De la misma manera, sostienen que los pueden contratar diferentes entes como una empresa de logística especializada en eventos, el propio club o, incluso, la Alcaldía Mayor de Bogotá. Con esto comprendido, se calcula que los equipos de logística dejaron de percibir entre 10`000,000 pesos y 25`000,000 de pesos por cada compromiso

que se disputa de Millonarios o Santa fe en el estadio Nemesio Camacho El Campin y anualmente y por concepto de 40 partidos al año, que es la medida estándar utilizada para este estudio, se estarían dejando de percibir 400'000,000 y 1000000000. (Entrevista Cristian Alonso, 2021).

Finalmente, quedan preguntas por explorar. Observar y determinar las pérdidas financieras que significó para los equipos, y cómo se puede volver paulatinamente a los estadios teniendo en cuenta los dictámenes de la administración local. Es decir, aún queda por determinar dichos impactos económicos en el fútbol, y los sectores relacionados. Sin embargo, todavía falta recolección de datos a nivel macro. Cabe aclarar que para términos prácticos de esta investigación no se logró tener acceso exacto a los ingresos, estados de resultados, o algún tipo de indicador económico, aquí nos permitimos analizar la postura que tienen esas barras específicas con fines exploratorios y de diagnóstico del comportamiento de consumo de los fanáticos del fútbol. Para este punto, en correlación con lo anteriormente expuesto, se presentan las transcripciones de entrevistas hechas a gerentes de mercadeo y comercial de la Federación Colombiana de Fútbol:

6.7.2.1. Planteamientos de Benjamín Romero (Gerente Mercadeo y Comercial Federación Colombiana de Fútbol)

Dentro de las generalidades de las organizaciones de fútbol, ya sean clubes o ya sean federaciones, se ha tenido la oportunidad de vivir esta experiencia desde los dos lados o acompañando los dos lados. La pandemia, por lo anterior, afectó el fútbol de una manera muy importante; y esto se vio reflejada en los ingresos en dos vías. Primero, no hubo ingresos durante el transcurso de los meses y la ausencia de partidos, debido a la falta de venta de boletas de entradas, porque se sabe que estaban jugando los partidos a puerta cerrada durante un año. Al ser la taquilla un rubro muy representativo, sobre todo de clubes, porque los clubes tienen una frecuencia mayor a las federaciones, esto afectó considerablemente a las federaciones. Las eliminatorias se suspendieron, se postergaron y empezaron después a jugarse sin público, lo cual

reporto pérdidas millonarias; y la taquilla también, para las diferentes selecciones nacionales del mundo, es un rubro muy importante. El otro problema fue el tema de patrocinios.

Se vivió, a nivel general y a nivel mundial, una situación tensa con los patrocinadores, ya que ellos no recibían los derechos que estaban firmados en los contratos. Estos manifestaron sus inconformidades por tener que pagar lo mismo sin recibir retribuciones. Fue ya cuestión de negociación de los diferentes clubes y federaciones. En general, Hubo que descontar algunos porcentajes de los pagos que hacían los patrocinadores a las organizaciones de fútbol, lo cual también trajo o un bajón importante en los ingresos generales. Entonces, ahí se encuentran dos cosas más importantes que afectaron a las organizaciones de fútbol, junto con el no sentir la presencia del público en los estadios vacíos. Los escenarios vacíos eran lúgubres. Esto también perjudicaba a los equipos de no tener a sus hinchadas alentándolos, lo cual es muy valioso hoy en día y siempre lo ha sido.

Sin duda alguna, la conexión con el público, que se perdió totalmente porque durante los meses de pandemia, se trató de reemplazar por actividades en los canales que se podían usar, que básicamente eran los digitales, redes sociales, etc., que no es lo mismo que la presencialidad y que la sensibilidad y todo lo que se siente estando en un estadio, al terminarse las restricciones de aforos y de partidos en público. Las hinchadas, en general, han estado muy receptivas. La pandemia ha afectado emocionalmente a todos. El hecho de no tener fútbol es una de las cosas que también trajo diferentes sensaciones negativas en la gente. Bien es sabido que el fútbol cuenta con una alta popularidad en el mundo. Es algo que la gente lleva dentro de sí; y no tenerlo fue algo realmente complicado para los hinchas. Con el regreso del fútbol, estos han vuelto con muchas más ganas. Con la participación ha sido importante. Los foros han subido. La venta de abonos, en general, ha subido a nivel general. Eso, hablando no solo de Colombia, sino a nivel mundial. La ausencia de la asistencia a los estadios generó una percepción de necesidad por retornar a la regularidad de bienes y servicios que ofrecía la industria.

El valor de la marca, por sí mismo, no se ve afectado en general, pues se sabe que las circunstancias fueron de fuerza mayor. Una pandemia es algo que no es planeado, que nadie lo tenía en mente. El público lo entiende. Las afectaciones más perceptibles que podría tener la

marca y su valor estarían en la percepción de los hinchas, debido a las circunstancias de encierro. Por ello, lo que se trató de hacer durante la pandemia fue tratar de no perder el vínculo con las hinchadas: hacer actividades, hacer videos de concientización con respecto a la pandemia, hacer torneos de sport donde participan desde jugadores profesionales hasta aficionados, tratando de llamar la atención del público, volcando las actividades más hacia las redes sociales, haciendo likes y teleconferencias con jugadores profesionales, invitando a abonados, invitando a hinchas a que participaran.

Esto se hizo durante la pandemia. Después de esta, se ha retomado la presencialidad progresiva con algunas actividades lúdicas, de tal forma que la asistencia al partido sea más dinámica y familiar alrededor de los estadios.

6.7.2.2. Planteamientos de Juan Carlos Murillo, Gerente de Mercadeo

El experto en cuestión coincide en la afectación de la pandemia dentro de la industria. Todos los equipos del futbol colombiano se vieron afectados, dado que los ingresos por los rubros de boletería, abonos, patrocinios en uniforme y vallas publicitarias se disminuyeron en gran medida, ya que la publicidad no se pudo exhibir. Entre los rubros más afectados, están el patrocinio, boletería, abonos, ventas de camisetas y las vallas y activaciones de marca en el estadio. A pesar de los esfuerzos, aún no ha sido posible restablecer la conexión perdida con el aficionado durante la pandemia, pues los hinchas aún conservan el temor, tal y como se evidenció en la venta de abonos del año vigente. En cuanto al valor de marca, se considera que existe resistencia de los hinchas a asistir al estadio, en especial, cuando consideran que no hay los recursos para compra de boletería, incluso aunque se ha intentado, sin mucho éxito, de mantener los precios de 2020, a la vez que también se ha registrado un aumento del número de partidos a los abonados, con el fin de ofrecer compensaciones con descuentos.

A partir, de los hallazgos que se ven en la literatura (los académicos alrededor del mundo), los aficionados y los directivos, no han hallado una sinergia entre lo planteado por directivos de equipos encargados de atraer a los aficionados a los estadios y los aficionados, o bien entendido las “barras”. Las estrategias que se utilizan no han tenido la visibilidad necesaria, ni oportuna, por lo que no han sabido cómo llegar a ellos y atraerlos para que estén de manera

más recurrente. Las estrategias más relevantes que mencionaron fueron la de mantener el precio y la de quedarse con algunos elementos de la virtualidad (el tema de eventos en vía internet) pero no se tienen en cuenta, por ejemplo, los otros gastos que se tienen que realizar para asistir a un estadio y los gastos extra que, ocasionalmente, se hacen (adquirir una bebida o un alimento). Es aquí donde se considera que se debe conectar más con los aficionados y, de alguna manera, brindarle beneficios en los otros puntos de contacto; y cómo esto se complementa con el mismo ingreso al estadio

6.8. Estrategias aplicables para aumentar la lealtad de los aficionados/seguidores del fútbol profesional para los equipos de la ciudad de Bogotá.

El siguiente apartado corresponde a la aplicación del segundo objetivo, el cual tiene que ver con las estrategias propuestas para promover la lealtad de aficionados del fútbol profesional, para los equipos bogotanos. Una vez realizado el diagnóstico del primer objetivo, los datos anteriormente recolectados permitieron unificar esta propuesta, la cual se explica conceptualmente, a continuación:

6.8.1. Segmentación Indiferenciada/Diferenciada:

A pesar de tener como objeto de estudio a las llamadas “barras bravas”, esta estrategia es perfectamente aplicable a todos los aficionados. Sin embargo, va dirigida a los que más siguen al equipo, los más fieles, y que en el diagnóstico previo se identificó que están ubicados en estratos “bajos” (más del 80% están ubicados en estratos 2 y 3). Esto permite afirmar que estos aficionados están dejando de acceder a algunos bienes y servicios por falta de recursos. En este trabajo se realizará una segmentación conductual, para la cual se debe tener en cuenta la relación del consumidor con el producto o servicio, junto con las siguientes variables: Demografía, Filmografía, Geografía, Psicografía, y actitudes

- **Variable Demográfica:** este diagnóstico permite afirmar que son personas que tienen las siguientes variables:

Sexo: Hombres.

Edad: entre los 20 y 30 años.

Ocupación: Empleados.

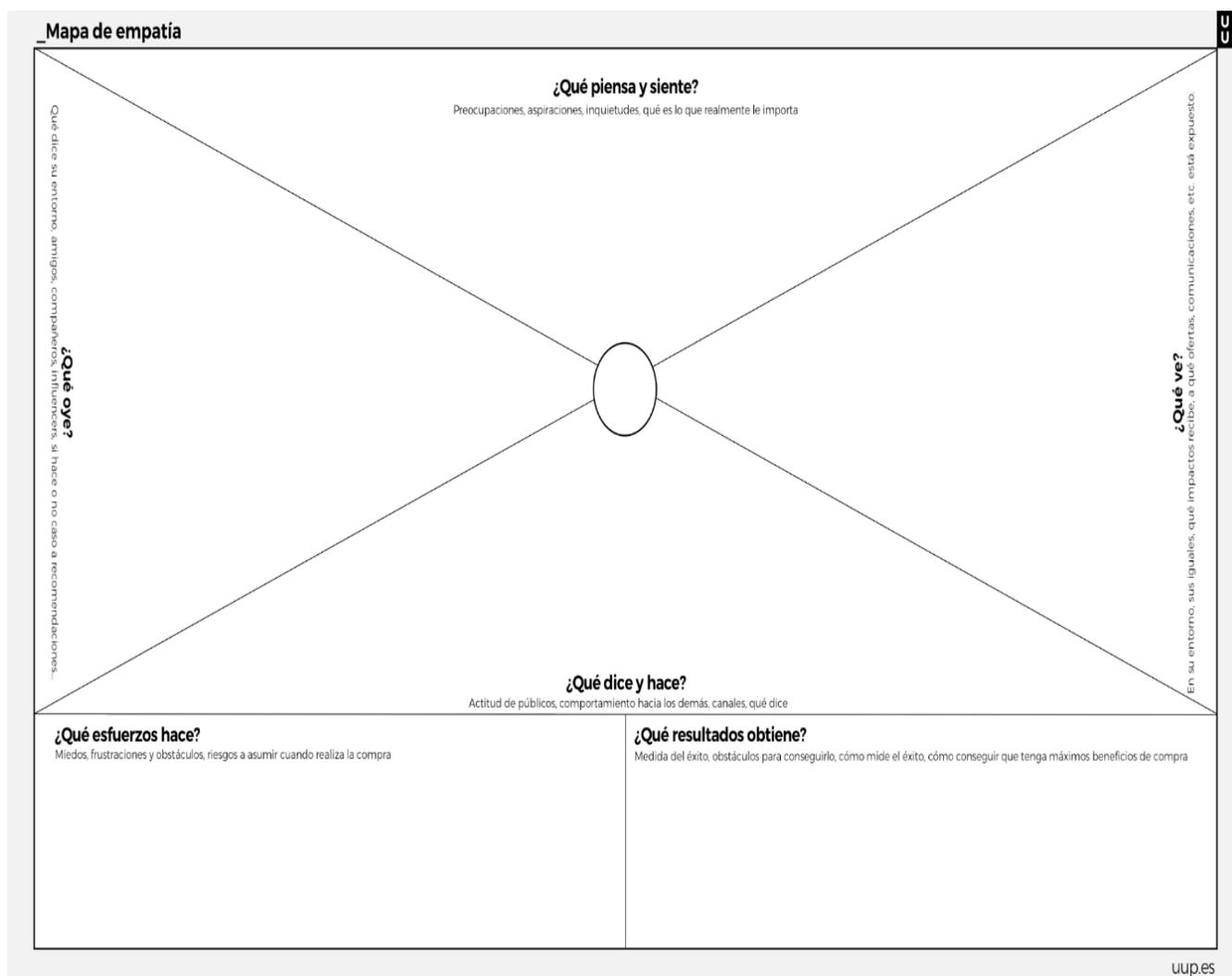
Variable filmográfica: equipos de la ciudad de Bogotá, presupuesto de \$sss para desarrollar aplicativo móvil

Variable geográfica: Bogotá, Colombia.

Variable psicográfica: apasionados por su equipo, le dedican 90 minutos como mínimo a la semana (1 partido por semana al equipo). No se pierden ningún partido de su equipo. Consumen bienes y servicios relacionados con su equipo (directa e indirectamente). Cuando asisten al estadio compran alimentos. Siempre portan la camiseta del equipo, intentan asistir siempre a un estadio (no siempre pueden por un tema de ingresos). Tienen una relación con la tecnología relevante (todos los entrevistados tienen celular, a pesar de pertenecer a estratos 2 y 3 mayoritariamente).

Variables actitudinales: a partir de las observaciones que se realizan a estos aficionados en el estadio, se puede afirmar que hay ciertos valores sobresalientes. Palabras como “aguante” que, según el director de la barra guardia albirroja, la describe como otras expresiones con las que se sienten identificados estos aficionados, “siempre presentes”. De igual manera, se les indagó con cuáles otros valores se sienten identificado, a lo que respondieron con términos como pasión, esfuerzo, dedicación, sacrificio, entre otras relacionadas.

Gráfica 22. Mapa de empatía



6.8.2. Estrategia de Posicionamiento

Diseñando el servicio: El objetivo planteado para llegar a los aficionados más fieles, los que pertenecen a una barra y que ya fueron identificados en el diagnóstico, permite sostener la necesidad de decir que este tipo de aficionados son personas que recorren sitios y lugares populares, que son bastante concurridos para los estratos 2 y 3. Estos son tiendas de barrio, servicio de transporte público, plazas de mercado, entre otros, con la oportunidad para el posicionamiento de patrocinadores. Ellos también puedan activar sus marcas y mover su caja, de manera que los usuarios tengan contacto no solo en los partidos (bien sea en el estadio o en la

tv). La idea es que, en diferentes momentos del día, cuando se hace mercado, cuando se desplaza al trabajo, en actividades familiares y demás, pueda tener presente al equipo del que se es hincha y algunos beneficios que, posteriormente, se propondrán.

Comunicación: Las estrategias de comunicación tienen que estar dirigidas a los incondicionales. Hacer llegar el mensaje de que son indispensables, que su presencia es lo más valioso y que el equipo hace todo tanto dentro como fuera de juego, para que los aficionados más fieles siempre estén presentes, a pesar de la intermitencia de algunos de estos, quienes muchas veces, por su condición económica y en algunos momentos porque sienten desconexión con el equipo, disminuyen su nivel de consumo de bienes y servicios relacionados con su equipo.

Características de servicio: Diferenciar a estos aficionados y que se sientan únicos para el equipo. Que se genere una conexión más fuerte, más exclusiva. El club que implemente esta estrategia mostraría el valor que le da a esa hincha, llámese Comandos Azules, Guardia Albirroja, etc. La ventaja de mejorar estos aspectos comunicativos está en hablar a una barra con nombre propio. El haberlo segmentado en el diagnóstico brinda esa oportunidad.

Adquisición: Además de contar con un precio especial para las boletas, se contará con alianzas directas con los patrocinadores que permitan activar al equipo con dinámicas como adquisición de boleta dentro de esos lugares, sino también descuentos, rifas, sorteos, entre otras. Adicionalmente, podrán acceder a estos beneficios de manera virtual, solo con el manejo del celular.

6.8.3. Estrategia funcional

modelo canvas



Producto: creación de una app digital llamada “Mis puntos equipo”, que permita fidelizar a los aficionados, permitiéndoles redimir puntos para acceder a productos del equipo y de los patrocinadores. Consiste en una app que permita acumular puntos redimibles en los diferentes puntos de contacto que genera el equipo. Es decir, con el equipo y con los patrocinadores. Adicionalmente con esta app, se podrá ingresar al estadio durante los partidos, lo cual disminuiría los gastos que se generan en logística. Adicionalmente, brinda más facilidad para los aficionados al momento de ingresar al estadio, así como en el aplicativo se encontrarán los patrocinadores, los cuales ofrecerán descuentos y beneficios a medida que se van sumando más puntos en el aplicativo.

Precio: Con la estrategia de este nuevo producto, los aficionados podrán obtener un precio menor por los productos y servicios recibidos de equipos y patrocinadores, siempre que vayan a acceder a un bien o servicio del equipo. A partir de la investigación de este trabajo, se logró ver que en un caso se mantuvo el precio del año pasado para el plan de abonados de este año. Sin embargo, hasta el momento no tuvo éxito, por lo que esta estrategia sería novedosa en términos del valor que ven los aficionados que tienen que aportar.

Plaza: Al ser un producto digital (mis puntos equipo), la idea es darle toda la visibilidad en ese ámbito. Inicialmente, se darán incentivos a los hinchas que lo descarguen en todas las tiendas de los patrocinadores. A su vez, se busca brandear³ los comercios haciendo alusión a la nueva app. De igual manera, se debe mostrar cómo se descarga y cómo es el uso del mismo en el brandeo.

Promoción: Promocionar por medio de las bases de datos de los patrocinadores (correos, mensajes de texto...), de manera que se anuncie no solo la llegada del aplicativo, sino también posteriores promociones y descuentos

6.8.4. Plan de fidelización

A partir de los resultados presentados con anterioridad, tenemos suficiente evidencia para soportar la implementación de un plan de fidelización basado en la recurrencia y asistencia a certámenes, en aras de retener a los clientes y rentabilizarlos a través del tiempo. En el ámbito del mercadeo, los planes de fidelización consisten en estrategias diseñadas para tratar de manera diferenciada a ciertos clientes que por su experiencia y recurrencia se han ganado un lugar privilegiado dentro de la segmentación que manejan las empresas. La explicación racional obedece a que estos son clientes que gracias a su recurrencia ya cubrieron sus costos de adquisición y han generado más valor para la compañía que el cliente ordinario. Además, dado que los clientes fidelizados son responsables de alrededor del 70% del ingreso y de más del 85% de la rentabilidad, vale la pena adoptar un tratamiento diferencial enfocado en mejorar cada

³ Esta palabra, de origen inglesa, se refiere al acto de realizar o de construir una marca, a partir de principios de administración estratégica.

punto de contacto y que con esto se pueda reforzar una experiencia memorable con genuinos efectos de recordación, recompra y posicionamiento de marca.

El plan de fidelización tiene como eje estructural un programa de acumulación de puntos, causados en diferentes instancias en torno a los espectáculos futbolísticos, y redimibles a modo de cash back o de obtención de beneficios para servicios y productos que eleven la experiencia en los estadios. La idea esencial es utilizar el sistema de puntos equipo para transmitir el mensaje de que los aficionados pueden acceder a mejores experiencias e inclusive ahorrar dinero. Con la acumulación de puntos mi equipo, los aficionados pueden acceder a entradas, alimentos, merchandizing, promociones especiales, mejores categorías y amenidades en estadios. De esta manera, se incentiva a que los clientes hagan de sus visitas a estadios un hábito insustituible, y que además se presenten nuevas y más oportunidades de hacer up sell y cross selling. Dentro de la literatura económica y de mercadeo, la generación de oportunidades de up sell y cross sell son mecanismos idóneos para la fidelización puesto que el primero invita a la compra de productos y servicios de mayor categoría buscando un mayor ticket y por ende un mayor share of wallet, mientras que el segundo pretende ampliar el espectro de productos y servicios dentro de la misma categoría para servir diferentes necesidades simultáneamente.

Ahora bien, el éxito de una aplicación de puntos mi equipo dependerá de la amplitud y la profundidad de las alianzas estratégicas que pueda lograr con comercios aliados. En la medida en que haya un amplio número de comercios y establecimientos aliados, los aficionados tendrán más incentivos para descargar la aplicación y aplicar a las membresías para disfrutar de la generación y redención de puntos. Naturalmente, esto requiere un estudio juicioso que haga análisis de datos para determinar cuáles son los patrones de consumo y preferencias que indican la selección correcta de comercios aliados. Sin esta claridad, difícilmente se podrá crear un plan de fidelización de puntos lo suficientemente persuasivo para traer aficionados y motivarlos a mantener un cierto nivel de recurrencia. Por tal motivo y en función de resultados obtenidos, los mejores comercios aliados recomendables para involucrarlos en el plan de puntos mi equipo son aquellos que comercialicen accesorios, banderines, merchandizing, cigarrillos, comida rápida y pasabocas. Estos son los principales segmentos y categorías de consumo de los aficionados en los estadios, razón por la cual su integración en una alianza coherente puede estimular el tráfico a los estadios y potenciar la compra desde un solo sitio. Para los aficionados, la posibilidad de

centralizar la compra de las boletas, junto con un amplio portafolio de merchandizing, snacks, bebidas y material de los equipos constituye una forma verdadera de diferenciarse bajo una apuesta de conveniencia, entendimiento de necesidades y cercanías con el cliente.

El segundo componente detrás de la estrategia de fidelización hace sentido al considerar que la aplicación debe contar con una interfaz de usuario personalizada a cada cliente. En este punto, no es suficiente que los aficionados tengan una plataforma que centralice sus decisiones de compra junto con marcas aliadas de interés. También se requiere que la aplicación ofrezca una interfaz de usuario intuitiva, fácil de usar, amena y sobre todo receptiva a la realidad económica y de comportamiento de cada usuario. Por ejemplo, las aplicaciones deben manejar un sistema inteligente de alertas y notificaciones del calendario deportivo con opciones de reserva express. De esta manera se puede propender para que los aficionados puedan delegar totalmente la gestión de sus reservas a un asistente digital que en piloto automático se encargue de la reserva, selección de puestos y pre-orden en taquilla para evitar que las entradas se agoten y el aficionado suscrito se quede sin ingreso por descuido.

Con una interfaz personalizada, el aficionado puede confirmar opciones de reserva, medios de pago, e inclusive la manera preferida de generar las boletas. Idealmente, se puede llegar se puede llegar a configurar la periodicidad con la que se compren las entradas a lo largo del año con un periodo de antelación definida, generar un sistema de recordatorios y notificaciones personalizada y establecer si se quiere generar vía e-ticket, impresión en casa o recoger en taquilla. Finalmente, el tema de la seguridad es importante, razón por la cual la interfaz debe contar con validaciones biométricas para garantizar que las órdenes desde el smartphone sean hechas previamente validada la identidad del aficionado y nunca se generen entradas por suplantación de identidad en caso de que alguien acceda maliciosamente al celular y a la aplicación. Puntos mi equipo fungirá como una capa de seguridad adicional si se quiere para regular la compra de entradas, evitar la suplantación y garantizar la transparencia de la compra para el titular utilizando códigos de validación OTP al celular y biometría. Este es sin duda un excelente beneficio al que los suscritos a la aplicación pueden acceder y los hace acreedores de mayor seguridad y recuperación de entradas en casos de pérdida física de la boleta o de frenar intentos de suplantación.

El tercer eje de la estrategia de fidelización está dado por un sistema de categorías de recurrencia o de niveles de lealtad. Tal y como operan muchas de las tarjetas de crédito o de membresías de compañías SaaS (Software As A Service), la aplicación móvil contará con cuatro niveles de lealtad de manera que los aficionados no solamente tengan interés en descargarla, sino que ahora cuenten con incentivos para avanzar por este camino propuesto. El nivel de fidelización estará dado por las horas acumuladas haciendo reserva virtual desde la aplicación móvil una vez se haya registrado el usuario. El nivel de consumo en la aplicación también generará un nivel de horas/puntos, pero exclusivamente para las compras de e-commerce en los establecimientos aliados.

Los niveles son:

Clásico: descuento del 15% en la entrada a dos certámenes al año, junto con el acceso a todo el portafolio de comercios, aliados y ofertas promocionales que se vayan a visualizar en la página. Cada mil pesos en compras desde la aplicación equivalen a dos puntos mi equipo, mientras que las compras de alimentos, snacks, mercancía y material de apoyo generará cinco puntos por mil pesos.

Premium: descuento del 25% en la entrada a tres certámenes al año. En el año, el afiliado tendría el beneficio de obtener al menos dos ingresos con la comida y snacks completamente pagas de los comercios de su preferencia. Recibe un 15% adicional en el mes del cumpleaños y tiene acceso exclusivo a nuevo material deportivo del equipo desde la aplicación.

Oro: descuento del 30% en todas las entradas al año. Además, se genera un ingreso completamente gratis, y la posibilidad de hacer cashback en cualquier producto o servicio desde los 100 mil puntos. Los afiliados en Oro tienen una prelación en taquilla al contar unas boletas prerreservadas, sin comisiones de reserva, y con una billetera digital habilitada con tokens para convertir automáticamente los puntos en cash y usarse en la aplicación. Cada compra genera 10 puntos mi equipo por cada 1.000 pesos y se tiene el beneficio de recibir un uniforme gratis autografiado por los jugadores del equipo el día del cumpleaños.

Black: además de los beneficios descritos anteriormente para oro, la categoría black es la más importante porque es la única que permite ofrecer financiación a la compra de las boletas.

Luego de mucho tiempo de uso, transacciones, medios de pago y experiencia de usuario, en este punto se genera suficiente data para ofrecer y habilitar un cupo de crédito destinado exclusivamente a la compra de entradas. De esta manera, se aplica la modalidad del Buy Now Pay Later, que tiene como fin evitar que haya una deserción de clientes estrella provocadas por falta de liquidez en el momento de la venta de entradas. Con esto se garantiza que los aficionados siempre tendrán la oportunidad de reservar entradas, aun si no cuentan con el dinero, accediendo al beneficio de financiar la compra a dos meses sin interés.

6.8.5. Viaje del cliente

El raciocinio detrás de una estrategia de fidelización consiste en que cada momento de interacción con el cliente se convierta en una instancia de generación de puntos y de refuerzo a la materialización de experiencias memorables. Así pues, el viaje del cliente comprende todo ese universo de encuentros en los que el aficionado interactúa con su equipo, que gracias a la intermediación de la aplicación ya no se limita exclusivamente al estadio. Momento de reserva: este es el momento más importante porque es el que resulta determinante para forjar el hábito de asistencia a los estadios y asegurar el tráfico de los aficionados. La reserva se convierte en una instancia donde todo usuario puede configurar un sistema de alertas y avisos a nuevos partidos, agendar preórdenes y personalizar la reserva según su presupuesto y calendario deportivo de la temporada. Con este paso e interacción se resuelve el problema de la desinformación e incertidumbre.

El segundo momento corresponde a la compra y a la experiencia de la obtención de las entradas. En este caso, la obtención de entradas debe obedecer a la realidad según los hábitos y preferencias del aficionado. Bien sea que se generen entradas vía e-ticket, recogida en ventanilla o impresión en casa, la compra es el punto más sensible de todos. Por esta razón debe contar con la capa de seguridad de la biometría, pensando en que los principales problemas de los aficionados se resumen a la posibilidad de extraviar las entradas, o verse expuestos a robots ante la inseguridad de las ciudadelas y estadios. Además, sería la primera vez en donde una aplicación móvil ofrece un backup o respaldo a compras de entradas a partidos de fútbol en Colombia, superando así problemas de seguridad y malestar de experiencia de usuario de décadas.

El tercer momento de interacción en el viaje de cliente corresponde a la estadía en el certamen y a todas las micro instancias de compra que se habilitan pero que difícilmente se aprovechan. Muchos de los traumatismos de los aficionados vienen dados no por el partido en sí sino porque no tienen herramientas o les resulta extremadamente complejo solucionar todas las circunstancias problema que se pueden generar al rededor del mismo.

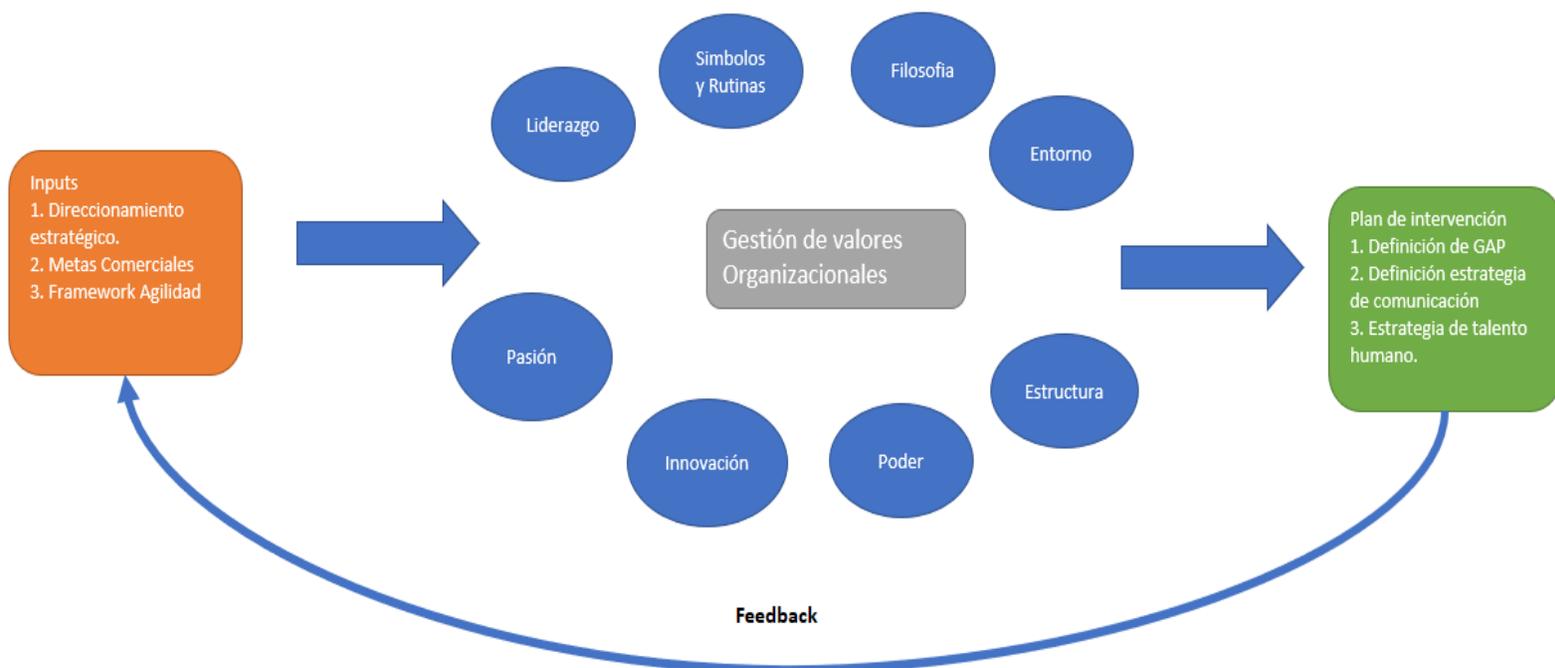
Problemas como el frío, lluvia, alimentación, transporte, parqueo, filas largas y bebidas son los aspectos más traumáticos que lesionan la experiencia del aficionado. Una aplicación que a través de una interfaz amigable sea capaz de solventar estos problemas de una manera digital centralizada e intuitiva, sin duda está resolviendo gran parte de los traumatismos asociados con la visita a los estadios.

El tercer punto de contacto es al el que se debe hacer luego de la visita al estadio pero que actualmente está ausente por completo. Es en este momento en el cual se debe comunicar la experiencia del cliente y hacer una retroalimentación del encuentro de manera que la aplicación reúna más datos para entender puntos de dolor y problemas para poder afinar mejores soluciones. Recolección de data en términos de tiempo de visita, condiciones de la reserva, demora en filas, cálida de la comida, disponibilidad de paraguas o sombrillas, la idoneidad de proveedores, capacidad y facilidad de parqueo y demás son algunos de los temas que se puede hacer un sondeo en la post venta para mejorar las experiencias a futuro.

En el tercer punto de contacto se debe reforzar la experiencia con información y aprendizaje para abordar mejor al usuario en el próximo partido. Luego de aprender de experiencias y problemas previos, qué mejor manera de abordar el siguiente encuentro con una serie de recomendaciones y herramientas definidas para facilitar y amenizar el espectáculo. Hay muchos aspectos que se pueden corregir tales como la accesibilidad del estadio, la Planeación de las mejores horas y rutas para llegar al mismo, la autogestión de la boleta, la pre orden de la comida , selección de puesto de parqueo, o de solicitud de impermeables; entre otros. La idea es que con cada compra y asistencia a partidos, la aplicación no solamente está generando puntos

redimibles, sino que está aprendiendo mejor a leer a cada usuario para que la próxima vista sea más memorable y única.

Gráfica 23. *Gestión de valores organizacionales*



Estado de futuros resultados:

Una vez se ejecute el modelo de desarrollo, la proyección a tres años de operatividad del modelo aspira a generar una recuperación progresiva del modelo económico centrada en el bienestar y nivel de satisfacción del consumidor. Ya que la prioridad se centra en la reactivación y fortalecimiento de la industria mediante el usuario promedio, se espera que la propuesta haya podido articular la lealtad con el valor de marca, de tal forma que el consumo sea satisfactorio y aumente masivamente, ofreciendo conexiones entre prestadores de bienes y servicios de fútbol (comida, camisetas, entradas a partidos, eventos de clubes...) y personas que establezcan la demanda de dichos productos. Si se logra entender el comportamiento de los usuarios y conectarlos con lo que necesitan, es probable que esta propuesta tenga un progresivo crecimiento y haya sido parte de las muchas soluciones posibles para la recuperación del sector económico,

en general, del país. El mayor criterio de validación de los hallazgos progresivos de esta propuesta reside en la rigurosidad y en la sistematicidad de su aplicación, junto con el seguimiento cuidadoso y activo de los intereses y las necesidades del aficionado.

7. Conclusiones

Los hallazgos anteriormente expuestos muestran que las restricciones que supuso el coronavirus por tanto tiempo afectaron a muchos sectores. Sin embargo, los grandes espectáculos que suponían grandes aglomeraciones fueron los más golpeados, ya que no solamente se afectaron los equipos por tema de taquillas, sino que hubo y hay muchas más personas que se vieron afectadas de manera directa, muchas de las cuales pertenecen al sector informal de la economía. Se encontró que el estadio El Campin es todo un conjunto de diferentes pequeñas economías tanto formales como informales, y que debe ser entendido como algo diferente a un solo escenario donde se llevan a cabo partidos de fútbol. Sino como una zona económica, donde convergen diversas actividades y sectores. El 48,7% de los entrevistados declaró que gasta más de 50,000 pesos en artículos por fuera del estadio, seguido de un 37,3% que se gasta entre 20,000-50,000 pesos y finalmente un 14% de los encuestados que gastan entre 10,000-20,000 pesos. También se encuentra que el transporte es un sector que se vio afectado, ya que, era un gasto por parte de los fanáticos, incluso, el alquiler de transporte particular para movilizar grupos grandes al estadio. Y que requieren mayores estudios sobre su aporte a la economía.

En cuanto a los equipos, se identifica que, para Independiente Santa Fe, deja de percibir entre \$47,500,000 y \$57,000,000 pesos por compromiso no efectuado, lo que da un promedio semestral de 427`500,000 y 513`000,000 pesos. Para el Club El Azul y Blanco Millonarios SA, se habla de un promedio semestral de entre 450`000,000 y 675`000,000. Para Seguros La Equidad, el promedio semestral es de 6`750,000 y 9`000,000 pesos (no se puede dejar de lado que todavía es un equipo relativamente joven y su regreso a los estadios todavía no se ha acordado).

En cuanto a los sectores afectados, se puede afirmar que la informalidad fue una de las más golpeadas, en específico los vendedores de camisetas accesorios y demás, debido a que solo generan ingresos con la venta de estos bienes, y el único lugar que dicen asistir es al estadio, es

decir, si no hay partido de fútbol al que lleguen los aficionados no hay ningún tipo de ingresos para estos vendedores, a pesar de que tuvieron ayudas del Estado. En las entrevistas a vendedores de camisetas y accesorios, manifestaron que, debido a la pandemia, los ingresos por su jornada de trabajo se vieron afectados, por lo que podrían llegar a ganar 800,000 pesos en un día de gran asistencia, mientras que podían ganar 100,000 cuando había poca asistencia a estadio (se debe tener en cuenta que no se trataba de partidos diarios, es decir, era un ingreso que dependía de la ocurrencia de partidos, u otros eventos). Ahora, sabiendo que cada semestre tenía como mínimo la programación de 20 partidos, se podría calcular que cada vendedor se estaría dejando de ganar entre 4'000,000 y 32'000,000 pesos semestralmente.

En cuanto a los vendedores de chazas, su situación fue similar. El promedio anual (40 partidos) de ganancias es de entre 2'000,000 y 8'000,000 pesos. Para los puestos de comida rápida, se identifica un promedio de ingresos que se dejaron de percibir de entre 10'000,000 y 18'000,000 pesos. Para el caso de los parqueaderos, sus ingresos dependen de su capacidad y aforo. Pero se logró calcular que sus ingresos anuales por concepto de usuarios que asisten a partidos de fútbol pueden estar entre 272'000,000 (aforo de 400 carros y 200 motos), y 204'000,000 pesos (aforo de 300 carros y 150 motos). Para el caso de los equipos de logística, se calcula que estos dejaron de percibir entre 10'000,000 pesos y 25'000,000 de pesos por cada compromiso que se disputa de Millonarios o Santa Fe, en el estadio Nemesio Camacho El Campín.

Se puede ver que el fútbol tiene este efecto multiplicador, es decir, está ligado a otros sectores productivos, y merece ser estudiado con un mayor detenimiento y con datos más precisos, para dar lugar a medidas de reactivación económica aterrizadas a las pérdidas y el potencial de recuperación de los sectores afectados. También se buscó determinar las causas de la disminución de los ingresos de los fanáticos de las barras principales de los equipos de primera división de la capital del país. Primero, se encontró que la mayoría de las personas que asisten al estadio se encuentra en edad productiva, lo cual significa que es posible que tengan un ingreso. Sin embargo, su fuente de ingreso se vio afectada, en gran parte, por las consecuencias de la pandemia en la pausa que implicó a la economía. Esto redujo aún más su posibilidad de consumo no presencial o de tiendas virtuales deportivas. Teniendo en cuenta los estratos a los que pertenecen estas personas, los ingresos que perciben y que la gran mayoría no ha logrado

recuperar el nivel de ingreso que se tenía desde antes de la pandemia, se puede afirmar que hay bienes que son demasiado costosos para acceder. Un ejemplo claro es el canal Winsports+.

Por más de que se tuviera reanudado el campeonato a puerta cerrada, se identificó que todos estos sectores generan ingresos con la actividad de los hinchas. El fútbol a puerta cerrada no hubiera proporcionado la posibilidad de cumplir con un primer objetivo de este trabajo, el cual fue de caracterizar la situación económica que gira alrededor del fútbol colombiano. Lo referente a la elaboración de las estrategias deriva de la necesidad e plantear soluciones concretas y alternativas a las ya dadas, los cuales, en muchos casos, no han permitido la reactivación ni la recuperación total de la industria del fútbol. Se espera, en algún futuro próximo, poder dar viabilidad a la propuesta en cuestión de “Mis puntos equipo”; de tal manera que se pueda analizar, con mayor detalle, tiempo y evidencia empírica, las repercusiones que dichas estrategias podrían tener en la recuperación de este sector económico.

Recomendaciones

Debe aclararse, antes que nada, que estos enfoques que se han presentado son los pasos preliminares para investigaciones en el futuro, que tengan una apuesta de investigación correlacional, la cual exige datos más robustos y completos; elemento que en este momento no está en plena disponibilidad, pero que podrían obtenerse a largo plazo, a partir de una profundización de la propuesta aquí desarrollada. A la luz de los resultados obtenidos, podemos plantear que los planes de fidelización y estrategias de retención de clientes son útiles y viables, y no solamente son exclusivamente reservados para empresas tradicionales. Lo que ha demostrado este trabajo y los resultados del comportamiento del consumidor es que los equipos de fútbol pueden acudir este tipo de estrategias para atender la recurrencia de los eventos deportivos y profundizar las relaciones con los clientes (aficionados). La importancia no es despreciable, dado que los clientes recurrentes son los principales responsables de las ventas y de la rentabilidad de los negocios, y más aún en modelos de negocio deportivos en donde la viabilidad económica depende de un cierto nivel de visitas y compra anual de boletas y productos.

Ahora bien, ante un entorno de post pandemia, las iniciativas de fidelización y recurrencia adquieren una importancia capital. Los efectos negativos que ha dejado la pandemia en términos de tráfico, menores ingresos de merchandizing y menor asistencia deben ser contrarrestados por mecanismos que comuniquen el valor inigualable de una experiencia a largo plazo que sea lo suficientemente atractiva, persuasiva y llamativa para capitalizar la relación con el hincha nuevamente.

Basado en las conclusiones, se evidencia que hay diversos sectores de la economía que fueron afectados por la pandemia y sus ingresos varían según la asistencia del estadio. Y por ello, se hace preciso buscar soluciones futuras a problemáticas que se presenten. Con base en lo anterior, la recomendación general estaría en contrastar las propuestas de esta investigación con otras que, posiblemente, irán surgiendo con el paso del tiempo, de tal forma que se pueda generar una validación externa con mayor sustento. Dentro de los resultados de las encuestas y del comportamiento del consumidor, podemos hacer una perfilación técnica muy ilustrativa de la audiencia de los espectáculos de fútbol que hoy más que nunca merece un tratamiento diferenciado en virtud del impacto de la pandemia. En resumen, son personas en un 80% hombres, entre los 24 y 35 años en un 65% , predominantemente en estados dos y tres, devengando menos de dos salarios mínimos en donde el 70% de ellos tienen algún trabajo sea como dependiente o independiente. A pesar de las secuelas negativas de la pandemia y de la reducción de las visitas a los estadios, es evidente que los aficionados se mantienen con un alto nivel de involucramiento con este tipo de espectáculos a los cuales no hay sustitutos fuertes como servicios de streaming o de transmisión, puesto que la necesidad es diferente aun cuando se trate de presenciar exactamente el mismo espectáculo deportivo.

Sería un grave error desconocer esta realidad así como ignorar que lo que necesitan las audiencias futbolísticas es tener una nueva invitación a las canchas pero de una manera diferenciada y que sobre todo tenga valor en función a su recurrencia y afinidad con la hinchada. No es momento de desconocer la larga historia que acompaña a los hinchas con su equipo, y qué mejor manera de hacerlo que capitalizando esta trayectoria con un programa de fidelización basado en el estudio segmentado de perfiles de clientes, la inteligencia de negocio a partir de la data, y una nueva gama de beneficios y perks cuidadosamente diseñados para retener y estimular la compra. En términos de mercadeo, estas iniciativas son absolutamente necesarias para

mantener un negocio con vistas al largo plazo destacado por cuidar de sus clientes recurrentes, y en adaptarse a contingencias del entorno, como lo fue en este caso el impacto económico y social negativo que ha dejado como saldo la pandemia.

A la luz de los resultados obtenidos, se puede plantear que los planes de fidelización y estrategias de retención de clientes son útiles y viables, y no solamente son exclusivamente reservados para empresas tradicionales. Lo que ha demostrado este trabajo y los resultados del comportamiento del consumidor es que los equipos de fútbol pueden acudir este tipo de estrategias para atender la recurrencia de los eventos deportivos y profundizar las relaciones con los clientes (aficionados). La importancia no es despreciable, dado que los clientes recurrentes son los principales responsables de las ventas y de la rentabilidad de los negocios, y más aún en modelos de negocio deportivos en donde la viabilidad económica depende de un cierto nivel de visitas y compra anual de boletas y productos.

Ahora bien, ante un entorno de post pandemia, las iniciativas de fidelización y recurrencia adquieren una importancia capital. Los efectos negativos que ha dejado la pandemia en términos de tráfico, menores ingresos de merchandizing y menor asistencia deben ser contrarrestados por mecanismos que comuniquen el valor inigualable de una experiencia a largo plazo que sea lo suficientemente atractiva, persuasiva y llamativa para capitalizar la relación con el hincha nuevamente.

8. Referencias

- Alshehhi, A., Nobanee, H., & Khare, N. (2018). The Impact of Sustainability Practices on Corporate Financial Performance: Literature Trends and Future Research Potential. Obtenido de Sustainability 2018, 10, 494; doi:10.3390/su10020494.
- Ariza, C. A. S., Garzón, D. A. M., & Rojas, D. F. V. (2012). PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CLUB DE FUTBOL COLOMBIANO [Trabajo de Grado]. Universidad del Rosario.
- Aza, A. (2018, octubre 13). La industria del fútbol. Diario La República. <https://www.larepublica.co/analisis/alfonso-aza-jacome-2763812/la-industria-del-futbol-2781585>
- Banco de la República. (2016). Ingreso per-cápita. Obtenido de Banrep Cultural: https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Ingreso_per_c%C3%A1pita
- Banco Mundial. (8 de Junio de 2020). La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Bárcena, A. (2020, abril 3). Coyuntura, escenarios y proyecciones hacia 2030 ante la presente crisis de COVID-19 [Text]. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/presentaciones/coyuntura-escenarios-proyecciones-2030-la-presente-crisis-covid-19>
- Bonet-Moron, J. A., Ricciulli-Marin, D., Pérez-Valbuena, G. J., Galvis-Aponte, L. A., Haddad, E. A., & Araújo, I. F. (2020). Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: Un análisis insumo-producto. En Documentos de Trabajo sobre Economía Regional (Documentos de Trabajo sobre Economía Regional No. 288; Número 288). Documentos de Trabajo sobre Economía Regional. <https://doi.org/10.32468/dtseru.288>
- Carrión, F. (2006). La gol-balización del fútbol. Quórum. Revista de pensamiento iberoamericano, 14, 21-29.
- Casale, A. (31 de octubre de 2021). “Millos en tiempos de pandemia”. En El Espectador. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/opinion/columnistas/antonio-casale/millos-en-tiempos-de-pandemia/>
- CEPAL. (2020). Informe sobre el impacto económico en América Latina y el Caribe de la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Estudio elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en respuesta a la solicitud realizada por el

Gobierno de México en el ejercicio de la Presidencia Pro Témpore de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) durante la Reunión Ministerial Virtual sobre Asuntos de Salud para la Atención y el Seguimiento de la Pandemia COVID-19 en América Latina y el Caribe celebrada el 26 de marzo de 2020. 38.

Coremberg, A., Sanguinetti, J., & Wierny, M. (2016). EL FÚTBOL EN LA ECONOMÍA ARGENTINA. NÚMEROS SIN PASIONES. *Journal of Sports Economics & Managament*, 6(1), 46-68.

DANE. (Diciembre de 2020). Histórico Empleo - Desempleo . Obtenido de Tasa de Desocupación Laboral:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo/mercado-laboral-historicos>

DANE. (Marzo de 2021). PIB Nacional y por Departamento. Obtenido de Departamento Nacional de Estadística:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>

DANE. (2013). Resultados Pobreza Monetaria Año Móvil Julio 2012-Junio 2013.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/pres_pobreza_juni_2013.pdf

Del Olmo, J. L. (s. f.). El gran negocio del futbol. *The Economy Journal*. Recuperado 9 de mayo de 2021, de <https://www.theeconomyjournal.com/texto-diario/mostrar/1525487/gran-negocio-futbol>

El País. (2021, enero). La Liga, ¿en jaque? El Covid-19 tiene en aprietos el desarrollo del fútbol colombiano. <https://www.elpais.com.co/deportes/futbol-colombiano/la-liga-en-jaque-el-covid-19-tiene-en-aprietos-el-desarrollo-del-futbol-colombiano.html>

Espejo-Saavedra, J. L., & Algarra Paredes, Á. (2009). ELABORACIÓN DE UN MODELO DE IMPACTO DEL FÚTBOL PROFESIONAL SOBRE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA. (Primera). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC). http://www.shaio.es/jornadas/1jeaio/PAP_IOJ1_esic_ceu_espe_alga.pdf

FIFPRO. (2020, marzo 27). Impacto del coronavirus en el fútbol profesional—FIFPRO World Players' Union. FIFPRO. [/es/salud/coronavirus-covid-19/impacto-del-coronavirus-en-el-futbol-profesional/](https://www.fifpro.org/es/salud/coronavirus-covid-19/impacto-del-coronavirus-en-el-futbol-profesional/)

- García del Barrio, P., & Pujol, F. (2010). El papel del fútbol en la sociedad actual. Fútbol: Ocio y negocio. *Revista Empresa y Humanismo*, XI(1).
<https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/5910/4/El%20papel%20del%20f%C3%BAbol%20en%20la%20sociedad%20actual.%20F%C3%BAbol%20ocio%20y%20negocio..pdf>
- Gómez, J. (noviembre de 2020). “Estadios con público, ¿cuándo?”. En: *El Colombiano*. Recuperado de: <https://www.elcolombiano.com/deportes/futbol-colombiano/listos-los-horarios-de-la-primera-fecha-de-los-cuadrangulares-de-la-liga-betplay-2-MB16068114>
- Gómez Rodríguez, T., Ríos Bolívar, H., & Aali Bujari, A. (2019). Desarrollo financiero y desigualdad del ingreso, el caso de América Latina. *Contaduría y Administración*, 64(4), 132. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1902>
- González, José. (2020, marzo 31). Pérdidas del fútbol serían de \$80.000 millones por crisis de Covid-19 en el país. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/perdidas-del-futbol-serian-de-80000-millones-por-crisis-de-covid-19-en-el-pais-2985588>
- González, Julián. (2020). Efecto de la exportación de futbolistas colombianos [Bachelor Thesis, Universidad del Rosario]. En Reponame:Repositorio Institucional EdocUR. <https://repository.urosario.edu.co/>
- Gupta, K. (2015). *Environmental Sustainability and Implied Cost of Equity: International Evidence*. . Obtenido de Springer Science+Business Media Dordrecht.
- Gutiérrez, L. (2015). El impacto de las redes sociales en el valor comercial de los delanteros de fútbol europeo [Tesis de pregrado, Universidad de los Andes]. <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/18333>
- Guzmán, A., Mehrotra, V., Morck, R., & Trujillo, M.-A. (2019). How Institutional Development News Moves an Emerging Market. Obtenido de CESA.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA* (Primera Edición). McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.
https://web.kamihq.com/web/viewer.html?state=%7B%22ids%22%3A%5B%2213YmDcfV6KYQO2hsRuEZUI2ai_79CXJi1%22%5D%2C%22action%22%3A%22open%22%2C%22userId%22%3A%22106042398373739327295%22%2C%22resourceKeys%22%3A%7B%7D%7D&kami_user_id=24236533
- Keynes, J. M. (2014). Breves consideraciones sugeridas por la teoría general: Notas sobre el ciclo económico. P. 278-295. Ciudad de México: Mg Graw -Hill.

- La FM (16 de julio de 2021). “Estos son los partidos, reglas y protocolos para el regreso de público a El Campín”. Recuperado de: <https://www.lafm.com.co/deportes/estos-son-los-partidos-reglas-y-protocolos-para-el-regreso-de-publico-el-campin>
- La República. (20 de Marzo de 2020). Anif proyecta que por efecto de la devaluación, el PIB per cápita bajaría a US\$6.370. Obtenido de <https://www.larepublica.co/finanzas/anif-proyecta-que-por-efecto-de-la-devaluacion-el-pib-per-capita-bajaria-a-us6370-2976936>
- La República. (16 de Febrero de 2021). El año pasado cerró con 3,75 millones de personas desempleadas y una confianza industrial que se desplomó a los niveles de 1980 (...) Hasta el momento, la factura económica de la crisis generada por la expansión del covid-19 en Colombia ha dejado una tasa. Obtenido de Diario Económico La República: <https://www.larepublica.co/especiales/encuesta-empresarial-2021-i/estos-son-algunos-de-los-efectos-economicos-que-ha-dejado-el-covid-19-en-colombia-3125811>
- Lucio-Paredes, P. (2007). Fútbol y economía: Dos fuerzas del mundo moderno. *Gestión Digital*, 157, 16-25.
- Mankiw. (2018). *Macroeconomía*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Mankiw. (2020). *Microeconomía*. Obtenido de El Consumo.
- Mejía, L. F. (2020). Choque dual y posibles efectos sobre la economía colombiana. *Fedesarrollo*, 204 de *Tendencia Económica*, 14.
- Mora Tordecillas, J. E. D. J., Salcido Vega, F. G., & Zamorano Armenta, D. de J. (2008). Análisis de la oferta y la demanda del servicio de Internet por cable empresarial de 1024kbps. *Ra Ximhai*, 295-310. <https://doi.org/10.35197/rx.04.02.2008.15.jm>
- Mundo Deportivo. (2020, agosto 7). El COVID-19 golpeará a la industria del fútbol hasta 2024. *Mundo Deportivo*. <https://www.mundodeportivo.com/futbol/internacional/20200807/482695859967/el-covid-19-golpear-a-la-industria-del-futbol-hasta-2024.html>
- Murayama, C. (2010, julio 23). Fútbol y economía. *IETD*. <https://ietd.org.mx/futbol-y-economia/>
- OCDE. (2020). Evaluating the initial impact of COVID-19 containment measures on economic activity—OECD. https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=126_126496-evgsi2gmqj&title=Evaluating_the_initial_impact_of_COVID-19_containment_measures_on_economic_activity

Portafolio. (2021, febrero 28). Desempleo: El covid complicó un problema que el país ya sufría. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/economia/desempleo-el-covid-complico-un-problema-que-el-pais-ya-sufria-549581>

Portafolio, C. E. E. (2020, mayo 4). Los sectores con mayor riesgo de pérdida de empleo por el Covid- 19. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/economia/los-sectores-con-mayor-riesgo-de-perdida-de-empleo-por-el-covid-19-540483>

Revista Dinero. (Marzo de 2015). El dólar no alcanzará los \$3.000 . Obtenido de Revista Dinero: <http://www.dinero.com/economia/articulo/expectativas-precio-del-dolar-colombia-para-2015/206714>

Sánchez-Santos, J. M., Castellanos-García, P., & López, J. A. P. (2003). Economía, fútbol y bienestar. Deputación da Coruña.

Ramírez-Nancy-INEE, C. (2009). Producto Interno Bruto per cápita. 5.

Porta Transfermarkt (s.f.). Liga BetPlay. Recuperado de: <https://www.transfermarkt.co/liga-postobon-i/besucherzahlen/wettbewerb/COLP>

9. Apéndice

9.1. Anexo 1. Instrumento: Entrevistas semiestructuradas para líderes e integrantes de las barras

Objetivo específico 1: Explorar el consumo de bienes relacionados con el fútbol de los fanáticos (barras principales) de los equipos de primera división de la capital del país por fuera de los estadios durante la pandemia.

1. ¿Pagan alguna suscripción a algún canal para ver fútbol? ¿Cambió durante la pandemia?
2. ¿Qué tipo de actividades relacionadas con el fútbol aparte de ver partidos de fútbol realiza?
3. ¿Cada cuánto compran accesorios como camisetas, relojes, llaveros del equipo?
4. ¿Cuánto invierten mensualmente en este aspecto?

Objetivo específico 2: Explorar el consumo de los fanáticos (barras principales) de los equipos de primera división de la capital del país dentro de los estadios durante la pandemia.

1. ¿Cuáles son los bienes/artículos que más consume cuando va al estadio?
Como ha sido el cambio durante la pandemia
2. ¿Hace cuánto tiempo o por cuánto tiempo dejó de ir al estadio? ¿Hay razones diferentes a la pandemia...?
3. ¿Cuáles son los mayores gastos que tienen como barra dentro del estadio?
Como este cambio durante y después de la pandemia
4. ¿Han recibido o recibieron algún apoyo como barra por parte de los clubes?

Objetivo específico 3: Determinar las causas de la disminución de los ingresos de los fanáticos (barras principales) de los equipos de primera división de la capital del país).

1. ¿Dejó de consumir bienes o servicios relacionados con el fútbol durante la pandemia?
2. ¿En caso de haberlo hecho, cuál fue la causa? Pérdida de empleo, miedo a perderlo o cual otra

<p>3. Había actividades que representaban ingresos para ustedes y que como barra dejaron de realizar por la pandemia</p>
<p>Describir de qué manera los (fanáticos (barras principales) de los equipos de primera división de la capital del país) piensan retomar su aparición a los estadios</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Existe algún miedo de volver al estadio? 2. ¿Lleva todas las medidas de seguridad ahora que ha vuelto al estadio? 3. ¿Cambió su manera de vivir el fútbol en el estadio después de la pandemia? 4. ¿Les ha tocado reducir gastos que quizá antes como barra tenían y ya no se puede por motivos de pandemia?

Anexo 2. Instrumentos de entrevista semiestructurada para gerentes de mercadeo de la Selección Colombia y Junior de Barranquilla S.A

<p>Percepciones y opiniones de los expertos del mercado alrededor de la industria del futbol pre y post pandemia</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Como se vieron afectados durante la pandemia? 2. Cuáles fueron los rubros más afectados durante la pandemia? 3. se ha logrado restablecer la conexión que se perdió con el aficionado durante la pandemia? 4. Como se vio afectado el valor de marca durante la pandemia y que acciones se han realizado para restablecerla?