**Estrategias Competitivas y Gestión Deportiva: un modelo integral aplicado al sector del fútbol**

**Abstract**

A pesar de la importancia estratégica y operativa que tiene el estudio del desempeño de los clubes deportivos, los modelos usados se basan en estudiar de manera aislada, las variables que explican la asistencia a espectáculos. De la revisión de la literatura se encuentra que la asistencia es la variable que menos contribuye al éxito financiero de estas instituciones. Para solucionar estos vacíos teóricos y empíricos, el presente trabajo propone un modelo que asume que las empresas pueden desarrollar acciones para influir en el proceso decisional de sus seguidores, para lograr diversos criterios de éxito: asistencia, visualización de partidos y compra de productos con la marca del equipo. Se espera que las escalas desarrolladas, así como las relaciones planteadas en el modelo contribuyan a la teoría sobre las acciones competitivas que pueden desarrollar las organizaciones de este sector.

**1.-Introducción**

Desde hace décadas, el estudio para determinar cuáles son los factores que intervienen en el alto desempeño organizativo ha generado muchas publicaciones (Campbell 1977, Goodman, Pennings, Kirchoff 1977, Steers 1977) y con diversas perspectivas. Entre algunas, el desempeño se ha estudiado desde una perspectiva de recursos humanos (Alagaraja, 2013), de tecnología de información (Brynjolfsson, & Hitt, 2000), de cambio organizacional (Wischnevsky, & Damanpour, 2006), de operaciones (Pavlov, & Bourne, 2011).

Asimismo, el estudio de las organizaciones también han promovido desde hace años (ver Gaus, 1936, Barnard, 1938), Selznick, 1948) diversas publicaciones para analizar su naturaleza y las relaciones con su entorno (Hall, 1987; March & Shapira, 1992; Boyd, Dess & Rasheed, 1993; Pajunen, 2008; Smith, 2010).

Igualmente, las estrategias para obtener un alto desempeño organizativo han producido diversas publicaciones, que varían según los autores y tipologías usadas (Mintzberg et al., 1998; Parnell, 2002; Stambaugh et al. 2011; Sumer, & Bayraktar, 2012).

Sin embargo, a pesar de esta amplia producción académica, aun son escasos los estudios destinados a conocer las variables que influyen en el alto desempeño de las organizaciones deportivas. El estudio de este sector industrial se justifica por su alto impacto directo e indirecto en la economía (Mason, 1999). Por ejemplo, impacta en los ingresos de los medios de comunicación (Bellamy, 1988; Chandler, 1991), en la industria de promociones y merchandising (Burton, 1996; Gorman & Calhoun, 1994), y en las comunidades en donde funcionan los estadios (Baim, 1994; Euchner, 1993; Ozanian et al., 1995; Shropshire, 1995). Por ello, la industria deportiva de EEUU, para el año 2008, genero unos 213 billones de dólares, monto equivalente al doble de la industria automotriz y siete veces mayor al de la industria del cine del mismo país (DeSarbo & Madrigal, 2011; Plunkett, 2008).

Asimismo, los cambios recientes en este sector, tales como la creciente comercialización y profesionalización de los clubes deportivos requieren estudiar los drivers de su competitividad, aunque el estudio del tema –en este sector-esta aun en sus inicios (Bauer,et al. 2008).

Las investigaciones, que se han desarrollado principalmente en diversos deportes norteamericanos y europeos, solo se centran en estudiar los factores relacionados a la asistencia a los espectáculos (ver Davis, 2009; Hall et al., 2010; Lemke et al., 2010; Santos, 2012; Kim, & Trail, 2010). Además, la revisión de los modelos de asistencia a eventos deportivos muestra que estos han estudiado, pero de forma aislada, las variables relacionadas a la demanda, al equipo y al propio aficionado.

Los estudios desarrollados son válidos para un contexto específico (en donde se puede vender un número limitado de entradas por cada juego). Pero, la tecnología permite que los seguidores deportivos no estén limitados a consumir el producto sólo a través de la asistencia en vivo, como lo demuestra la creciente demanda de consumidores internacionales (Kerr y Gladden, 2008) y el aumento en el consumo de productos "digitales" por los seguidores de equipos que viven fuera de los mercados de origen (Hutchins y Rowe, 2009).

Asimismo, los estudios tradicionales sobre la satisfacción del cliente y la lealtad en la literatura de gestión deportiva se han centrado generalmente en la venta de entradas y en los espectadores que acuden a los eventos (por ejemplo, Caro y García, 2007; Trail et al., 2005). Pero se encuentra, que se ha dejado de investigar sobre otras fuentes de ingresos importantes, tales como los productos con marcas de los equipos. Un ejemplo pertinente de esta afirmación es el sector de videojuegos deportivos, tales como el fútbol FIFA. Los videojuegos son una industria de billones de dólares, que genera más dinero que la industria del cine (Wolf, 2006).

Estos vacíos conceptuales y empíricos se hacen más grande aun, cuando se trata de estudiar cuales son las variables que intervienen en el desempeño de los clubes de fútbol profesional.

La justificación para estudiar el sector del fútbol, se encuentra en varios motivos. Es el deporte considerado como el más popular en el mundo (Hoffmann et al., 2002), que en las últimas décadas se ha convertido en una industria multimillonaria (Castellanos et al. 2007; Guilianotti, 2005), y además es un estilo de vida (Foer, 2010).

En el fútbol, las escasas publicaciones realizadas también se centran en estudiar la asistencia a este tipo de eventos. Pero, según recientes informes, los clubes exitosos reciben más ingresos por los derechos de difusión y acciones comerciales, que por la asistencias a las jornadas deportivas (ver Deloitte, 2012). Por tanto, se encuentra un vacío teórico y empírico, pues actualmente se está estudiando un aspecto que genera solo una parte minoritaria de los ingresos de los clubes de fútbol profesional. Además, la mayoría de estudios se han realizado en economías desarrolladas, y pocos esfuerzos se han desarrollado aun para estudiar esta problemática en otros continentes.

Para cubrir los vacíos detectados en la literatura, este artículo presenta un modelo para permite integrar los factores individuales y organizativos que influyen directa o indirectamente en el alto desempeño de los clubes de fútbol. El modelo asume que las acciones que una empresa dirige a sus mercados inducen cambios en la estructura del mercado (Jaworki, Kohli, & Sahay, 2000), puesto que sus acciones se traducen en consumidores que expresan su lealtad a través de sus compras. Aunque se ha elegido como ejemplo el sector del fútbol, nuestro modelo y las implicaciones teóricas pueden ser aplicadas a cualquier deporte de equipos.

El estudio se llevará en el Perú, país que ha sido elegido por varias razones. A nivel económico está adquiriendo un creciente protagonismo económico en la región (Gestión, 2014). Además que el Perú está aún a un 50% de su potencial real de ingresos por derechos televisivos relacionados al fútbol (Portugal Prado, 2014). Como ejemplo, en total, las federaciones de fútbol de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú atrajeron, en conjunto, una cantidad de 1,07 mil millones de dólares en ingresos de la televisión en 2012, un aumento del 56% año a año (O'Halloran, 2013).

**2. Revisión de la literatura y marco teórico**

*2.1 Definición del valor del ciclo de vida del fanático/seguidor*

Los cambios en la industria del deporte, tales como la creciente comercialización y profesionalización de los clubes deportivos, obligan a reconocer que el apoyo de los fans es un factor crítico en la ventaja competitiva de un equipo (Bauer, et al., 2008). Más aun, esta industria se basa en el apoyo de los fans, sin los cuales esta no podría subsistir económicamente (Taylor, 1992).

Por estos cambios, los clubes deportivos se ven obligados a usar una perspectiva de marketing de relaciones con sus clientes (McDonald, & Milne, 1997), la cual acepta que para las empresas, es más barato retener a los clientes actuales que conseguir clientes nuevos (Payne, & Frow, 1999). Por tanto, las organizaciones deportivas son más competitivas cuando tienen clientes rentables, es decir, aquellos cuyo ingreso, generado durante la relación comercial, superen aceptablemente el nivel de costes usados para atraerlos, satisfacerlos y mantenerlos. Esta cantidad se denomina "valor de ciclo de vida del cliente (LTV)" (Calciu y Salerno, 2002).

En la literatura se encuentran publicaciones que analizan diversos aspectos psicológicos del fan con su valor de vida. Por ejemplo, se estudia la relación entre su nivel de lealtad (McDonald, 1996; Lachowerz, et al., 2001), su compromiso psicológico y lealtad actitudinal (Mahony, Madrigal & Howard, 2000) con su valor de vida como cliente. Otros autores investigan factores relacionados con las tradiciones y hábitos del fan, con su nivel de identificación, con su compra de merchandising, y con su uso de publicidad boca-boca (Mc Donald, 1996; McDonald & Milne, 1997).

Así, el valor del fan para la empresa nace de dos tipos de relaciones. Una relación directa que es generada por la asociación psicológica del fan con su equipo (Wann & Branscombe, 1993), la cual se traduce en una disminución de la tasa de abandono, fidelidad a la marca y al uso de la publicidad boca a boca (Peter & Olsen, 1993).

La relación indirecta sugiere que el contacto del fan con su equipo no se limita exclusivamente a la asistencia a partidos, sino que también se puede referir a la visión de los partidos por televisión. Pues esto incrementa los ingresos del equipo, por derechos publicitarios y pagos por retransmisión audiovisual de los eventos deportivos (McDonald & Milne, 1997). En este tipo de relación también se incluye la compra de diversos tipos de productos con las marcas de los clubes, que les generan multimillonarios ingresos adicionales (McDonald & Milne, 1997; Ozanian, 1994; Ozanian, et al., 1995) y permiten a los clubes su penetración en los mercados globales (Cousens & Slack, 1996).

En las organizaciones deportivas profesionales, el interés de los espectadores y aficionados determinan su comportamiento hacia el consumo deportivo (Dobie et al., 2005). El comportamiento de consumo deportivo se compone de tres elementos: asistencia en eventos deportivos, consumo de medios deportivos y compra de productos con marca del club (Kim & Trail, 2011).

**2.2 Acciones de la empresa**

*2. 2.1 La Responsabilidad social corporativa en el deporte*

Con el rápido crecimiento de la industria del entretenimiento deportivo, los clubes requieren desarrollar estrategias para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores. Algunos autores han presentado estrategias basadas en la gestión de sus recursos humanos, tales como los empleados y voluntarios (Fairley, Kellett, & Green, 2007; Green & Chalip, 1998). Pero otros autores sugieren que los clubes deportivos también deben considerar el uso de la responsabilidad social (RSE) en todas las relaciones con sus stakeholders como una manera de asegurar su éxito organizativo (Bradish & Cronin, 2009; Smith & Westerbeek, 2007). Sobre todo las organizaciones deportivas profesionales, las cuales tienen alto impacto en las comunidades en donde funcionan y deben afrontar a un público con una creciente conciencia social (Wilner, 2008).

Por tanto, estas organizaciones deben otorgar vital importancia a su imagen y reputación social, dado que existe una relación positiva y linear entre su reputación y su éxito organizativo (Gibson, Gonzales&Castanon, 2006). Además se encuentra que las acciones responsables corporativas impactan en sus consumidores (Ellen, Mohr, & Webb, 2000) y que este impacto es positivo en las preferencias de los consumidores, por la empresa y sus productos (Creyer & Ross, 1997).

Esta última perspectiva coincide con los diversos investigadores que indican que la RSE genera beneficios organizativos y sociales que están asociados al alto desempeño organizacional e incremento de ingresos financieros (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007; Barnett, 2007; Roman, Hayibor & Agle, 1999; Stanwick & Stanwick, 1998). Además que se puede convertir en un recurso intangible estratégico, tal como capital reputacional (Fombrun, Gardberg, & Barnett, 2000; Lewis, 2003). Además, existe una tendencia global para que las empresas muestren su responsabilidad con las sociedades en donde funcionan (Halme, Roome, & Dobers, 2009), porque entre ambas existe una interdependencia (Porter & Kramer, 2006). Así, la responsabilidad social se debe incorporar en la formulación de las estrategias corporativas (Husted & Allen, 2000) y aceptar que es un concepto universal que influye en las decisiones y acciones empresariales (Pearce & Doh, 2005).

Mientras que el estudio de la RSE ha incrementado su importancia en la literatura de gestión y del comportamiento organizacional, este concepto solo se ha empezado a estudiar recientemente en el área de la gestión deportiva (ver, Babiak & Wolfe, 2006; Brietbarth & Harriss, 2008; Smith & Westerbeek, 2007; Walker, Kent & Rudd, 2007 ; Kott, 2005; Lau, Makhanya & Trengrouse, 2004). De las diversas definiciones existentes, para este artículo consideramos a la RSE como el comportamiento organizacional que tiene como objetivo afectar a los stakeholders de manera positiva y que va más allá del interés económico de la organización (Turker, 2009).

Según algunos autores, los clubes deportivos tienen diversas maneras de emplear la RSE. Pueden hacerlo a través de donaciones, regalos, mecenazgo y patrocinio, acciones de marketing social, contribuciones financieras, acciones de voluntariado para apoyo de la comunidad (Smith & Westerbeek, 2007). Según los mismos autores, la posición de las instituciones deportivas en la cultura actual les permite emplear la RSE con más eficacia que las empresas tradicionales.

Por tanto, los clubes de fútbol, como cualquier organización también tienen una reputación que deben administrar y para ello deben desarrollar acciones de RSE (Geoff & Tacon, 2010). Dado que más un deporte es una actividad de negocios que moviliza mucho dinero, atrae considerables inversiones y por tanto, está expuesto a los medios de comunicación (Breitbarth & Harris, 2008).

*2.2.2 Las acciones de comunicación comercial*

Las comunicaciones de marketing son los medios por los cuales la empresa trata de informar, persuadir y recordar a los consumidores, los productos y marcas que vende (Keller, 2009). Es importante porque estimulan la compra (Keller, 2001), pueden posicionar las ventajas competitivas de las empresas en mercados maduros (Balmer, & Gray, 1999) y tienen un impacto directo en el desempeño organizativo (Reid, 2005). Además que pueden crear una imagen de marca, que puede generar posteriormente una equidad de marca (Duncan & Moriarty, 1998; Luo & Donthu, 2006).

Por otra parte, la complejidad de los mercados ha sugerido una adaptación de las acciones de comunicación de marketing (Kitchen et al., 2004) y que se considere la necesidad de usar de manera coordinada las diversas herramientas del mix de comunicación (Schultz, 2011). Po tanto, siguiendo estas recomendaciones, en nuestro articulo analizaremos la influencia de la publicidad, promociones y relaciones públicas, como componentes del mix de comunicación.

*2.2.2.1 Influencia de la Publicidad*

Desde hace décadas se ha reconocido la importancia de la publicidad para generar una imagen positiva del producto frente a los competidores (Norris, 1984), asimismo, para cambiar las actitudes y hábitos de compra por la información suministrada, principalmente por la televisión (O’Donohoe, 1995). Así, la publicidad puede apoyar el desarrollo de la autoimagen de los consumidores (Richins, 1991) y del significado del producto (Friedman & Zimmer, 1988), además que sirve de fuente de entretenimiento o placer (Alwitt & Prabhaken, 1992). También tiene un rol importante en influenciar que deben pensar los consumidores sobre las marcas (Biehal & Sheinin 1998), y en el desarrollo de estas en el tiempo (Yoo, Donthu & Lee 2000).

En el área deportiva, se encuentran varias investigaciones sobre el efecto de la publicidad. Por ejemplo, Pegoraro et al. (2010) estudiaron el papel de la televisión y la publicidad on line en el ritmo de compras de los consumidores. En otra investigación, Pyun & James (2011) encontraron que las creencias positivas sobre la publicidad deportiva generan una actitud positiva hacia la empresa.

Kambitsis et al (2002) y Ruihley et al (2010) estudiaron el uso de atletas famosos en la publicidad para encontrar la influencia positiva de su popularidad en la efectividad publicitaria.

*2.2.2.2 La influencia de la Promoción en la marca*

La promoción ha sido definida como las actividades que complementan a la publicidad y a la venta personal (Watson et al., 1990). Definición ampliada por autores que indican que la promoción busca llamar la atención sobre un producto y/o refuerzan el mensaje de la publicidad, e incluye todas las formas de comunicación -excepto relaciones públicas, venta personal o publicidad (Krugman et al., 1994). La promoción busca dar un impulso temporal a las ventas, a través de actividades tales como, el cambio de cupones, muestras gratuitas, los dos por uno, etc. (Blythe, 2000). Dentro de este objetivo, se encuentran varios tipos de promociones, que basadas en el precio, buscan ofrecer una razón a corto plazo para la compra (Kotler et al., 1999; Tellis, 1998).

En cuanto a las razones de su influencia, la literatura coincide en señalar que esta variable puede impulsar la compra de un producto o servicio (Smith, 1993) porque afecta la percepción de precio, valor e intención de compra de los compradores (Munger & Grewal, 2001).Asimismo, por su importancia, se ha estudiado la influencia positiva de la promoción en el incremento de la imagen de marca (Graeff, 1996) y de la intención de compra (Chen, 1998; Smith & Vogt, 1995). En el área, deportiva, las escasas investigaciones también recomiendan usar medidas promocionales tales como el contacto con el equipo y descuentos en las entradas al estadio (Wakefield & Sloan, 1995).

*2.2.2.3 La influencia de las Relaciones Públicas en la marca*

Las relaciones publicas han sido definidas como el manejo de relaciones estratégicas (Hutton, 1999). Aunque también se le ha considerado como una forma de obtener publicidad gratuita a través de los contactos con los medios, (Gregory, 2001). Sin embargo, todavía existe cierta discusión sobre su definición y sobre su efectividad. Para algunos autores, las relaciones públicas son tan importantes que pueden sustituir a la publicidad en la mezcla de comunicación comercial (Harris 1993; Ries & Ries, 2002). Mientras que para otros, las relaciones públicas no deberían ser consideradas como una función de marketing y por tanto no deberían ser integradas en la comunicación comercial (Lauzen, 1991).

Aunque esta discusión continúa, una de las definiciones más aceptadas indica que las relaciones públicas es la función directiva que establece y mantiene relaciones benéficas entre una organización y los públicos de los cuales depende para su funcionamiento institucional (Cutlip et al., 2000). Por tanto, las iniciativas de relaciones públicas debería generar beneficios para la institución y para sus públicos (Grunig & Hunt, 1984; Ledingham & Bruning, 2001).

Entre los beneficios que puede aportar las relaciones publicas a las empresas, se indican las siguientes: influyen en la compra porque apoyan las acciones de las otras variables de la comunicación comercial (Shimp, 1993), dado que difunde la buena voluntad de la empresa y la buena imagen de los productos (Plowman, Briggs & Huang, 2001). También ayudan a la credibilidad de los beneficios del producto, apoyan a la fuerza de ventas y entusiasman al distribuidor (Kotler, 1996). Además que ayudan a cambiar actitudes y conductas (Cutlip, Center & Broom ,2000; Hendrix, 2004). Por ello, para evaluar su efectividad, se recomienda analizar su impacto en la comprensión del mensaje (elemento cognitivo), así como en los cambios perceptuales que influyen en la conducta de elección de compra (Ledingham & Bruning, 2001).

La revisión de la literatura muestra que las relaciones públicas han sido estudiadas en diferentes sectores y aplicaciones. Por ejemplo, en el posicionamiento de marcas (Pullig et al., 2006), en la aceptación de políticas públicas (Thorsten, 2007), en la mejora de imagen corporativa (Renkema y Hoeken, 1998). En el terreno del consumo del deporte, las investigaciones sobre las relaciones publicas aun es escaso (Curtin & Gaither, 2005); aunque se le estudia en textos de gestión y eventos deportivos (L’Etang, 2006 ).

**2.3 El equipo como Marca**

Desde finales de la década de los 90s, diversos autores indicaron que un evento o equipo deportivo podría ser considerado como una marca (Ferrand & Pages, 1999; Gladden & Milne, 1999). Por ello, es aceptado que los directivos de los clubes deportivos profesionales deberían administrar este tipo de organizaciones, como si fuera una marca. Más aun, dado que el resultado deportivo es incontrolable e impredecible, los directivos deben generar una relación a largo plazo con sus seguidores, para construir una marca (Gladden, Milne & Sutton, 1998). Tal vez esto explique el cambio en los nombres de algunos equipos u asociaciones deportivas (Gladden & Funk, 2002). Especialmente en las asociaciones deportivas norte americanas e inglesas, en donde los directivos e investigadores consideran que una marca fuerte las protege de los potenciales danos financieros generados por unos resultados negativos en el deporte (Gladden & Funk, 2001).

Además, dado el incremento en la competencia de los clubes por acaparar la atención de los medios de comunicación y de sus seguidores (James, Kolbe & Trail, 2002), solo una marca fuerte los puede diferenciar de los otros clubes y de las alternativas existentes a la recreación a través del deporte (Mullin, Hardy, & Sutton, 2007; Kaynak, Salman & Tatoglu, 2008).

En el estudio de la marca destacan dos conceptos: la identidad y la equidad. La equidad de la marca se refiere al efecto diferencial del conocimiento de la marca en la respuesta de los consumidores a las actividades de marketing de la marca (Keller, 1993). Sirve como una señal de credibilidad para el mercado (Erdem & Swait 1998) y proporciona el valor de buena reputación frente a un contexto de incertidumbre (Shapiro, 1982). En la literatura aplicada al sector deportivo aún son escasas las investigaciones que usan este concepto (entre algunas Gladden & Milne, 1999; Gladden et al., 1998; Ross, 2006). Entre los escasos estudios empíricos, se han usado la perspectiva financiera (Boone et al., 1995) y del consumidor (Biscaia et al, 2013). Entre las dificultades aun no resueltas que enfrenta el estudio de la equidad de marca, están la falta de consenso sobre su dimensionalidad, y el hecho de que su evaluación varíe según los deportes y culturas estudiadas (Biscaia et al, 2013; Funk, Mahony & Havitz, 2003). Además, que la mayoría de los diversos modelos presentados sobre la equidad de marca aun no poseen una suficiente base teórica rigurosa (Leone et al., 2006; Raggio & Leone, 2006).

Para efectos de nuestra investigación usaremos el concepto de imagen de marca, que es un componente de la perspectiva de la identidad de la marca. Esta ha sido estudiada por diversos autores, a partir de una publicación de Kapferer a finales de la década de los 80 (Kapferer, 2012). La literatura también presenta numerosas definiciones y componentes de la identidad de marca (Aaker, 1996; De Chernatony, 2006; Schmitt & Pan, 1994; Upshaw, 1995) pero coinciden en que la identidad precede y es la base de la imagen de la marca (Kapferer, 2004).

La relación entre ambos conceptos ha generado varias publicaciones y con diversas perspectivas de la imagen de marca (Nandan, 2005). Para algunos, la identidad es el conjunto de asociaciones que el estratega de marca aspira a crear o mantener (Aaker & Joachimsthaler, 2002), mientras que la imagen está formada por las asociaciones que recibe y percibe el consumidor (Chernatony, 1999). Estas asociaciones pueden generar una fuerte relación con símbolos (Ghodeswar, 2008) y valores (Zikmund & d'Amico, 1996).

Por eso, la imagen de marca es un “constructo de recepción” pues es el resultado de la decodificación e interpretación de las señales de la marca, a diferencia de la identidad de la marca, que representa al concepto del emisor (Kapferer, 1992).

De esta manera, la imagen de marca constituye la segunda faceta en la gestión de la identidad de marca y representa un sistema multidimensional que integra percepciones y actitudes de los consumidores (Dobni & Zinkhan ,1990). Por tanto, según Burman et al. (2009) a pesar de las diversas perspectivas, se encuentra consenso en que la imagen de marca es la respuesta del consumidor al impacto de la identidad de la marca.

Esta respuesta, se puede definir en términos del sentido personal que el consumidor se forma sobre la marca, y los almacena en su memoria. Es decir, toda la información descriptiva y evaluativa relacionada a la marca, tales como conocimiento, atributos, beneficios, sentimientos y actitudes (Keller, 2003a). Así, la imagen crea valor para el consumidor porque le ayuda en su procesamiento de información para generar razones de compra y experimentar sentimientos positivos por la misma (Aaker, 1991).

La imagen de marca, según Keller (1993) puede descomponerse en tres categorías que van de lo concreto a lo abstracto. Los atributos, los beneficios y las actitudes. Los atributos de la marca son las características físicas asociadas a una marca en particular (Keller, 1998).

Para nuestro estudio nos basamos en los escasos antecedentes que existen para operacionalizar la imagen de marca, en el sector deportivo. Así, se define la imagen de marca como las percepciones que desarrolla el seguidor sobre una marca deportiva y que se puede evaluar por las asociaciones que los consumidores mantienen en su memoria (Dobni & Zinkhan, 1990; Keller, 1993). Esta definición apoya el modelo desarrollado por Gladden & Funk (2001, 2002), que recoge las categorías propuestas por Keller (1993) y que también ha usado Bauer, Stockburger-Sauer & Exler (2008) y Kaynak et al. (2008). Aunque los antecedentes consideran que la identidad de marca en el sector deportivo se compone de atributos, beneficios y las actitudes hacia la marca, según amplia bibliografía en psicología (Fishbein, 1963), hay una diferencia entre la percepción (atributos y beneficios) y la actitud (Eagly et al., 1998; Pomerantz, 2003).

Finalmente, el estudio de este concepto es importante, porque existe cierta evidencia de que la imagen de la marca –en otras sectores- puede determinar la lealtad del consumidor (Murphy, 1996; Osman, 1993).

**2.4 Aspectos motivacionales**

El espectador deportivo representa una forma predominante de la conducta de ocio en la sociedad actual pues un gran número de personas que asisten a eventos deportivos se consideran a sí mismos como aficionados al deporte (James & Ridinger, 2002). Por tanto, el conocimiento de los factores que motivan a las personas a convertirse en espectadores deportivos es un desafío teórico y práctico para los investigadores y profesionales del deporte (Armstrong, 2002). Muchos estudios han tratado el fenómeno del espectador y aficionado deportivo. Algunos estudios se han centrado en los resultados psicológicos obtenidos por el espectador, para analizar los procesos de socialización y los patrones de motivación que hay detrás de esta forma de comportamiento de ocio (Zillman, Bryant & Sapolsky, 1979). Otros estudios se han centrado en los factores relacionados con la identificación de los espectadores con un equipo en particular (Wann, 2000; Wann, Tucker & Schrader, 1996), tales como placer e involucramiento (Sloan, 1985).

*2.4.1 La lealtad a la marca del equipo*

El constructo lealtad a la marca es tan importante, que desde hace décadas se han generado gran cantidad de distintas definiciones al respecto (Jacoby, 1978). Como consecuencia, este término se ha usado como sinónimo de otros conceptos, algunos de los cuales son operacionalizaciones del mismo, tales como repetición de compra, preferencias, el compromiso, la retención y la fidelidad (Rundle-Thiele & Mackay, 2001). Por ello, la mayoría de investigaciones se han centrado en las respuestas conductuales para medir la lealtad, pero fallan en explicar por qué se genera esta y se recompran determinadas marcas (Dwye, 2011).

Desde hace décadas ya se había indicado que no es suficiente definir la lealtad de marca, solo por las respuestas conductuales (Day, 1969; Jacoby & Chestnut, 1978). Según Jacoby & Chestnut (1978) las respuestas conductuales simplemente representan el resultado estático de un proceso decisional dinámico. Por ello se desarrollaron modelos basados en la lealtad actitudinal y conductual (Fournier, 1998; Mahony et al., 1999; Dick & Basu, 1994).

Dentro del modelo actitudinal, Aaker (1991) define la lealtad a la marca como conexión que tiene el consumidor con la marca. Dentro de esta perspectiva, algunos autores consideran que la lealtad es un determinante clave de la equidad de marca (Baldinger & Rubinson 1996), pues es el valor que el nombre de la marca otorga al producto (Couvelaere & Richelieu, 2005; Cobb-Walgren, Ruble & Naveen, 1995). El modelo de lealtad conductual ha sido definido en términos de conducta de compra repetida (Chaudhuri & Holbrook, 2001).

Para este artículo, la lealtad de marca es la consecuencia de la asociación actitudinal positiva hacia una marca específica (Back & Parks, 2003; Backman & Crompton, 1991). La cual incluye la lealtad psicológica del consumidor a la marca (Quester & Lim, 2003)

Para el consumo deportivo, la lealtad a la marca se define como el sentido de conexión con el equipo/club (Doyle 2001; de Chernatony, 2001; Shilbury et al., 1998) que se forma por el prestigio que obtiene el seguidor por dicha conexión (de Chernatony, 2001). Wakefield & Sloan (1995) definen la lealtad como la devoción a un equipo especifico, la cual se basa en el interés que el espectador ha desarrollado a través del tiempo por dicho equipo. Para Mahony et al. (1999), es el compromiso con un equipo en particular, el cual constituye el factor más importante para determinar el deseo de los espectadores para asistir a eventos deportivos en vivo. Para Funk y James (2004), la lealtad al equipo guía la conducta de consumo del seguidor (por ejemplo, el consumo de productos con la marca del equipo, el consumo de las actividades deportivas y de los patrocinadores del club).

En el sector deportivo se encuentra que varios autores, para estudiar la lealtad también adoptan su dimensión actitudinal. Definen la lealtad como el compromiso psicológico que tiene el seguidor sobre una marca (Mahony, Madrigal & Howard, 1999). Este compromiso psicológico se refiere a la tendencia a resistir el cambio en las preferencias, aunque se tengan informaciones o experiencias contradictorias (Crosby & Taylor, 1983). Por tanto basan la lealtad en la conexión psicológica y emocional a un determinado equipo (Funk & James, 2004; Funk & Pastore, 2000; James, 2001; Mahony, Madrigal & Dennis, 2000).

Otra definición, presentada por Mahony et al., (2000) combina el compromiso psicológico con la definición de lealtad presentada por Wakefield y Sloan (1995) para indicar que la lealtad al equipo es la inclinación de una persona, basada en su compromiso psicológico con el mismo, para comportarse de una manera que demuestre su apoyo al equipo, durante un período de tiempo

Para los equipos es importante tener la lealtad de los seguidores a su marca, porque pueden tener el apoyo de estos, aun en periodos de derrotas deportivas (Rein, Kotler & Shields, 2006). Además que los altos niveles de conexión de los seguidores pueden ser usados por los equipos para incrementar su presencia en los medios de comunicación, igualmente para poder extender su marca a otros productos/servicios (Gladden & Funk, 2001; Mullin, Hardy & Sutton, 2000), y para condicionar la voluntad de los seguidores a acudir y permanecer en los estadios deportivos (Lee et al., 2003).

En resumen, la lealtad a la marca de equipo es importante en los servicios deportivos debido a su heterogeneidad, su dependencia del rendimiento del equipo, y por la falta de control sobre el resultado del juego (Funk & Pastore, 2000; Mahony, Madrigal & Howard, 2000).

*2.4.2 El involucramiento del seguidor*

El concepto de involucramiento se desarrolló a partir de la teoría del juicio social (Sherif & Hoveland, 1961) y se ha usado en investigaciones sobre conducta del consumidor para entender la conducta de compra de bienes (Laurent & Kapferer, 1985; Rothschild, 1984). Entre las definiciones, el involucramiento representa una variable interna que refleja la cantidad de entusiasmo, interés, o esfuerzo evocado por un estímulo o situación particular, que media en el comportamiento del consumidor (Mitchell, 1979). Para Rothschild (1984), el involucramiento psicológico es definido como un estado de motivación, entusiasmo, o interés con respecto a un producto, una actividad o un objeto. Y para Zaichkowsky (1985), este concepto indica la importancia percibida que tiene el objeto para el consumidor, la cual se basa en su necesidades inherentes, valores e intereses. Por tanto, se encuentra que ciertos autores diferencian entre compromiso conductual (participación) y psicológico (involucramiento) (Barki & Hartwick, 1989). , e inclusive ciertos autores han llegado a mostrar que son constructos independientes (Barki & Hartwick, 1994; Jarvenpaa & Ives, 1991).

En la literatura sobre deporte, se encuentra que el involucramiento es uno de los determinantes del consumo deportivo (Kooand & Hardin, 2008; Robinson et al., 2004; Trail et al., 2003). Investigaciones previas han encontrado que el nivel de involucramiento con el producto influencia positivamente la actitud hacia el mismo (Wakefield & Blodgett, 1994). Igualmente, Wann & Branscombe (1993) encontraron que si los seguidores tienen elevados niveles de involucramiento con un equipo, ésta se traslada a una mayor asistencia y a una menor elasticidad al precio de las entradas.

En esta literatura se considera que el involucramiento del seguidor está relacionado al interés percibido y a la importancia personal que éste concede a una actividad deportiva (Shank & Beasley, 1998). Así, el seguidor involucrado pasa desde una etapa de conciencia inicial hasta lograr una conexión con el equipo (Funk & James, 2001) y finalmente a desarrollar una comunidad en torno a la marca deportiva (Tsiotsou & Alexandris, 2009).

En este tipo de literatura se ha seguido la perspectiva de Rothschild (1984) para definir el involucramiento deportivo como un estado no observable de motivación, entusiasmo o interés hacia una actividad recreativa o producto relacionado a esta. El cual es evocado por un estímulo particular o una situación que posee características motivadoras (Horvitz y Howard, 1995; Iwasaki y Havitz, 1998). Esta definición se ha usado para estudiar la asistencia a espectáculos, aunque también parece conveniente para investigar otras áreas del consumo deportivo tales como la lealtad (Funk & James, 2001).

En la literatura se encuentra que el involucramiento es un antecedente de la lealtad (Oliver, 1997). Considerando que el consumo del deporte es impulsado por clientes altamente involucrados, es importante analizar como este concepto se relaciona con la lealtad y las motivaciones que llevan al consumo (Martin, 2013).

*2.4.3 La satisfacción del seguidor*

Aunque desde hace décadas se ha estudiado el tema de la satisfacción del cliente (ver Cardozo, 1965), aun no se encuentra amplio consenso en su definición (Giese & Cote 2002). La mayoría de estudios han investigado su relación con los patrones conductuales de los clientes (Dimitriades, 2006; Olorunniwo et al., 2006; Chi & Qu, 2008; Faullant et al., 2008) y estos encuentran que la satisfacción del cliente incrementa su lealtad, sus intenciones de recompra y que conduce a una comunicación boca-boca positiva (Deng, Lu, Wei, Zhang, 2010). Más aun, un pequeño incremento en la satisfacción del cliente incrementa intensamente la lealtad del cliente (Bowen & Chen, 2001).

Asimismo, se han usado varios modelos para su estudio. Por ejemplo, Oliver (1981) indica que los clientes forman su satisfacción respecto a un producto como resultado de las comparaciones subjetivas (o directas) entre sus expectativas y percepciones. También se encuentran autores que indican que la satisfacción es la respuesta resultante de la comparación entre el desempeño de un producto con un estándar previo a la compra (Halstead, Hartman & Schmidt, 1994). Otros autores indican que la satisfacción es un precedente de la calidad percibida de un servicio (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988), mientras que otros indican lo contrario (Churchill & Surprenant, 1982). También, algunos autores indican que la calidad del servicio es un precedente y una consecuencia de la satisfacción (McAlexander, Kaldenburg, & Koenig, 1994).De acuerdo a diversos autores (Anderson & Fornell, 1994; Cheng, Chiu, Hu & Chang, 2011) en lo que parece haber acuerdo es que la satisfacción es un importante predictor de la lealtad del cliente.

Para nuestro estudio, asumimos la literatura sobre la teoría de la satisfacción del cliente, que indica que los consumidores utilizan opiniones sobre el rendimiento esperado de un producto para determinar si va a hacer una compra (Miller, 1977). Esta definición de satisfacción está relacionada a las expectativas que usa el decisor como soporte cognitivo en su proceso evaluativo (Johnson et al., 2001). El rol de las expectativas o predicciones que realiza el consumidor sobre los resultados del desempeño de un producto (Tse &Wilton, 1988) en la formación de la satisfacción ha sido estudiada por diversos autores y en diversas áreas (ver Zeithaml et al., 1993; Rodriguez del Bosque et al., 2006).

Esta perspectiva también está relacionada con el afecto a la marca, la cual es definida como el potencial que tiene la marca de evocar una respuesta emocional en sus consumidores, cuando la usen (Chaudhuri & Holbrook, 2001). Por tanto, existiría una relacion entre el afecto a la marca y la lealtad a la misma (Dick & Basu, 1994) y que el afecto es antecedente a la lealtad a la marca (Matzler et al., 2006).

En el área del consumo de los deportes, varias investigaciones también han mostrado una relación positiva entre la satisfacción y la lealtad conductual, tales como acudir a mas eventos y comprar más mercadería con la marca del club (McDonald & Milne, 1997). Más aun, se encuentra una relación positiva entre la asistencia a los eventos deportivos y la satisfacción (Laverie & Arnett, 2000; Trail et al., 2005). Aunque también existen investigaciones que muestran la relación entre la satisfacción y la lealtad actitudinal o cognitiva (Madrigal, 1995). Este autor encontró que la identificación con un equipo tiene una fuerte influencia en la diversión, el cual afecta y conduce a la satisfacción.

Por otra parte, Bodet & Bernache-Assollant, (2011) encontraron que la satisfacción resultó ser el predictor más fuerte de la lealtad actitudinal de los consumidores. En esta línea, Chiou & Droge (2006) usando el modelo de Oliver (1997) para el estudio de lealtad identificaron que la satisfacción del consumidor es un importante predictor de la lealtad. En la misma línea (Bodet & Bernache-Assollant (2011) encontraron que la satisfacción del consumidor es un fuerte predictor de la lealtad actitudinal del mismo. Por tanto, la lealtad implica satisfacción (Waddell, 1995; Oliver, 1999), y esta es la primera etapa en desarrollar la atracción al equipo, pues el seguidor antes de establecer cualquier conexión psicológica con el equipo debe decidir si el equipo le gusta más que otros (James, 2001).

**2.5 Aspectos decisionales**

*2.5.1 El Conocimiento personal del seguidor*

En la literatura psicológica que trata las habilidades cognitivas, desde la teoría del aprendizaje, se encuentra que el que el conocimiento obtenido por el decisor influye en sus elecciones y expectativas (Anderson, 1982). Según Alba & Hutchinson (1987), este conocimiento consiste, tanto en las estructuras cognitivas (creencias basadas en hechos), como en el proceso cognitivo o las reglas de decisión basadas en dichas estructuras (Lee & Olshavsky, 1994).

Asimismo, investigaciones previas indican que existen dos componentes del conocimiento del consumidor: familiaridad y habilidades. Según Alba y Hutchinson (1987), la familiaridad se define por la cantidad de experiencias relacionadas con los productos que han sido acumuladas por el consumidor. Esta incluye la exposición a la publicidad, el contacto con el personal de ventas, la compra y el uso del producto. La habilidad se define por la pericia del consumidor por desarrollar tareas o actividades relacionadas con el producto. Esta incluiría estructuras cognitivas (creencias acerca de los atributos del producto) y procesos cognitivos (reglas de decisión para actuar sobre las creencias) que permiten a los consumidores realizar con éxito tareas relacionadas con el producto (Alba y Hutchinson, 1987).

Por tanto, el impacto del conocimiento en las decisiones de consumo ha sido ampliamente estudiado en este tipo de literatura (Maheswaran, 1994; Maheswaran et al. 1990; Sujan, 1985). Los niveles de conocimiento afectan la manera que tienen los consumidores para evaluar la información recibida (Maheswaran et al., 1996 ) y para formarse actitudes sobre los productos. Al respecto, se pueden encontrar estudios que relacionan las habilidades cognitivas para elegir el producto, con la actitud o evaluación positiva del mismo (Alba & Hutchinson, 1987; Maheswaran et al., 1996; Anderson et al., 1979). Otros autores también relacionan el nivel de conocimiento con la capacidad para recuperar las actitudes necesarias para el desempeño de una tarea, por tanto, también establecen la relación conocimiento y actitud (Fabrigar et al., 2005)

En la literatura deportiva también se ha estudiado la influencia del conocimiento personal en diversas áreas. Por ejemplo, cómo impacta el conocimiento sobre un deporte, en el desarrollo de las habilidades para desempeñarse en el mismo (French & Thomas, 1987; McPherson & Thomas, 1989). En estas investigaciones se aprecia que las estructuras cognitivas influyen en otras variables psicológicas asociadas al desempeño deportivo (Iglesias, Ramos, Fuentes, Sanz, & del Villar, 2005; Gil et al., 2013).

En cuanto al estudio de la influencia del conocimiento en el consumo del deporte, también es encuentran similares resultados a los encontrados en la literatura psicológica. De acuerdo a Sierra et al. (2010), las estructuras cognitivas de los seguidores o creencias sobre los atributos del equipo (por ejemplo, el conocimiento de las estadísticas de victorias del equipo) y sus procesos cognitivos (por ejemplo, las asistencia a partidos para ver si continua la racha ganadora del equipo) podrá influir en la actitud hacia el equipo deportivo. Inclusive, se ha sugerido que si los clubes pueden incentivar el intercambio de conocimientos de sus seguidores, del mismo pueden deducir las actitudes que estos tienen hacia la institución deportiva (Liu & Schrum, 2002).

Igualmente, la percepción que tenga el seguidor sobre su conocimiento deportivo también es una fuerte influencia en el consumo de este sector (Sierra etal., 2010). Por tanto, los medios de comunicación pueden incrementar el conocimiento de los seguidores sobre el equipo y los jugadores, para desarrollar una actitud positiva hacia la compra de productos relacionados con el equipo, y hacia la asistencia de los partidos en donde este interviene.

*2.5.2 La Teoría de Acción Planificada*

Cuando el consumidor toma decisiones, se genera un proceso complejo en el que intervienen elementos cognitivos y afectivos (Hansen, 2005), el cual demanda modelos que integren diversos elementos decisionales (Finucane and Holup, 2006; Pawle & Cooper, 2006). Considerando que el consumo deportivo requiere un mayor desarrollo teórico y empírico, para este artículo usamos la teoría de acción planificada (TAP) de Ajzen (Ajzen, 1987, 1991; Ajzen & Madden, 1986).

Esta elección se basa que la TAP es una teoría que proviene del campo de la psicología social y que desde hace décadas ha probado su capacidad predictiva en diversos sectores (Sheppard et al., 1988), tales como estrategias medioambientales (Rivera-Camino, 2012), salud y actividades físicas (Hagger et al., 2002; Hagger et al., 2003; Armitage, 2005), actividades recreativas (Hrubes & Daigle, 2001), además de las intenciones para acudir a eventos deportivos (Cunningham & Kwon, 2003). Por tanto, ofrece un esquema teórico adecuado para estudiar el proceso decisional humano en general (Glasman & Albarracín, 2006) y en particular, el ámbito de las actividades de ocio (Ajzen & Driver, 1992) y en diversas culturas. Al respecto Seok et al., (2012) encontraron que los conceptos de la TAP pudieron explicar en USA la compra de productos patrocinados durante el último campeonato mundial de fútbol desarrollado en Sud África.

Según la TAP, la intención conductual es el resultado de tres variables independientes que miden la actitud, las normas subjetivas y el control percibido. La variable intención, es el antecedente inmediato de la conducta. Aunque algunos autores critican que la TAP no mide la conducta actual, existe considerable apoyo teórico y empírico que indica que la intención y la conducta real están altamente correlacionadas (Ajzen, 1991; Fishbein & Ajzen, 1975; Griffeth et al., 2000).

En cuanto a los componentes de la TAP, la actitud es la variable que examina la disposición del seguidor hacia la conducta de consumir deporte. La actitud es el resultado de las creencias que tiene el seguidor sobre las consecuencias derivadas de su desempeño y de la respuesta que reciben estas consecuencias.

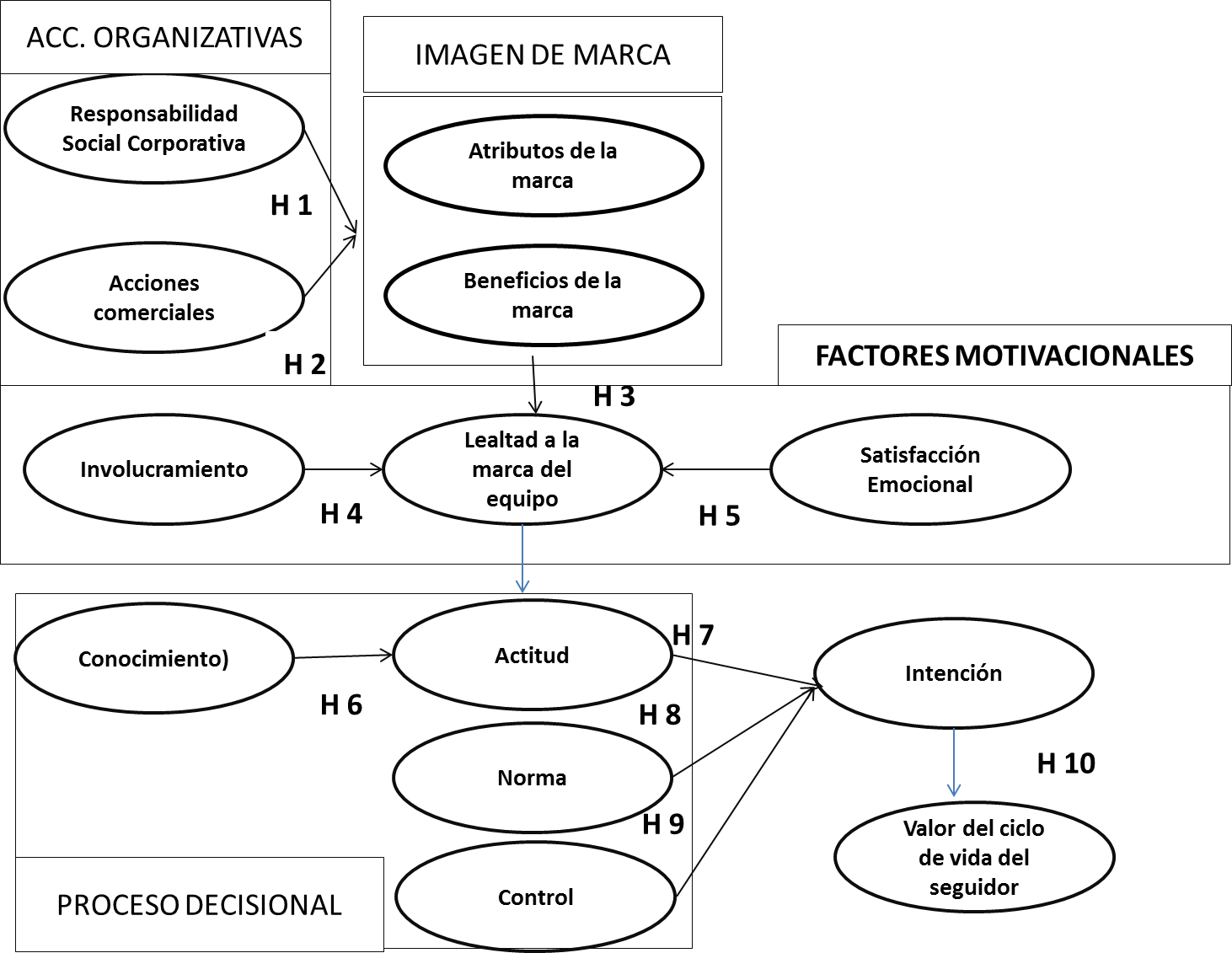
La variable normas subjetivas incluye las características del entorno social del seguidor. Expresa la percepción que este tiene sobre la presión que ejercen las demás personas para desempeñar su conducta y para estar motivado para cumplirla.

La variable denominada control percibido se refiere a la capacidad que tiene el seguidor para desempeñar una conducta. Esta variable ha sido equiparada al concepto de autoeficacia propuesto por Bandura (1977, 1987). Ambos comparten la percepción de capacidad por parte de la persona para realizar una conducta, pero la percepción de control que se incluye en la TAP considera, además, la percepción de situaciones externas que pueden interponerse en la ejecución del comportamiento. Por tanto, el control percibido hace referencia a los factores que facilitan o impiden la realización de una actividad (Ajzen, 1991).

Considerando que el éxito financiero de las instituciones deportivas depende del interés del espectador (Dobie et al., 2005), en las organizaciones deportivas profesionales la intención por consumir el espectáculo es un elemento crítico e importante.

**3.- Modelo Propuesto e Hipótesis**

La figura 1 muestra el modelo propuesto para indicar las variables que intervienen en la formación del valor del ciclo de vida del fanático/seguidor. Las hipótesis entre los constructos integrados en el modelo serán comentadas a continuación.



*• Influencia de las acciones organizativas en la marca*

La responsabilidad social corporativa (RSC) es un tema que tiene importancia creciente en las decisiones estratégicas de las empresas, aunque su desarrollo corporativo todavía es escaso (Stewart, 2006). El principal problema por resolver es la falta de comprensión sobre el impacto que tiene la RSE tiene en la competitividad de la empresa (Porter & Kramer, 2006). Algunos autores indican que se puede asumir la relación entre la RSC y competitividad, estos también reconocen que la naturaleza de esta relación no está suficientemente aclarada (Mackey et al., 2007).

Para contribuir a aclarar esta relación nosotros nos basamos en la opinión generalizada de que la competitividad de la empresa está definida por el mercado (Vilanova et al., 2009). Y al igual que los autores citados, consideramos que los factores claves de la competitividad de la empresa se basan en variables que pueden ser influenciadas por la RSC, tales como la reputación, la imagen y valor de la marca, entre algunas.

Por tanto, la adopción de una RSC supone un impacto en la identidad y la construcción de marca de la empresa, y por ello las marcas fuertes son vitales para la competitividad de la firma, en el largo plazo (Santos-Vojande et al., 2013). Sobre todo si consideramos que una dimensión de la RSC está asociada a la reputación (Kay, 1993) y que las marcas son vistas como la interface entre la firma y sus grupos de presión (Morsing, Kristensen 2001; Luoro & Cunha, 2001). Por ello, se considera que las relaciones de la empresa con sus grupos de presión se deben considerar para la gestión de la marca en el largo plazo (Morsing & Kristensen, 2001).

Así, considerando que las acciones de RSC influyen en la marca corporativa (Fan, 2005), que la RSC es una manera de construir confianza para la marca (Brady, 2003; Willmott, 2003), y que afecta el desempeño de la misma en el mercado (Brown & Dacin, 1997; Chaudhuri & Holbrook, 2001), elaboramos la primera hipótesis:

H1. A más nivel de acciones de RSC, se encontrará un mayor nivel de marca del equipo

*• Influencia de las acciones comerciales en la marca del equipo*

Desde hace décadas se ha reconocido que la marca y su posicionamiento pueden ser influidos por las comunicaciones de marketing (Keller, 1993). Según este autor, los programas de comunicación son diseñados para incrementar el conocimiento de la marca y para conseguir, fuertes y favorables asociaciones de la marca en la memoria de los consumidores.

En esa línea de argumentación, Madhavaram et al., (2005) indican que los objetivos de los programas de comunicación de marketing deberían ser, informar, guiar y ayudar a desarrollar una identidad de marca. Asimismo, diversos autores señalan que las comunicaciones de marketing son el principal elemento que puede usar la empresa para formar percepciones específicas de sus marcas (Porcu et al., 2012) y que los programas de comunicación son requisito indispensable para una orientación de la empresa hacia la marca (Reid et al., 2005). En cuanto a las técnicas, se encuentra que el patrocinio y otros eventos son herramientas efectivas de comunicación, pero todavía se debería estudiar aún más como estas técnicas afectan positivamente a las marcas (Cornwell, et al., 2001). También se encuentra que el apoyo publicitario puede generar familiaridad con las marcas (Ehrenberg, Goodhart & Barwise, 1990) y por ello, la publicidad juega un rol importante en el desarrollo de la imagen en el tiempo (Yoo, Donthu & Lee, 2000).

Considerando que en la literatura deportiva también se recomienda utilizar estrategias integradas de marketing para aumentar la asistencia a los eventos (Mawson & Coan, 1994; Wells, Southall, & Peng, 2000; Zhang et al., 2001; Zhang et al., 1998) y que los clubes deberían conocer cómo pueden usar sus comunicaciones de marketing para conseguir sus objetivos de marca (Lagae, 2005), para nuestra investigación desarrollamos la siguiente hipótesis:

H2. A más nivel de comunicaciones de marketing, se encontrará un mayor nivel de marca del equipo

*• Influencia de la imagen de marca en la lealtad marca del equipo*

Literatura previa, basada en las variables cognitivas del consumidor, indica que para servicios complejos, la imagen corporativa impacta directamente en la lealtad del cliente (Andreassen, & Lindestad, 1998; Kandampully & Suhartanto, 2000). Relación que también se ha encontrado en diversas sectores y culturas (Ogba, & Tan, 2009) y que sugiere que los clientes que son leales a cierta marca la recomendarán a otras personas y no serán fácilmente influenciados por la competencia (Schultz, 2005). Dado que las marcas exitosas son aquellas que han sabido identificarse con las necesidades de sus consumidores, esta identificación incrementa la probabilidad de adquirirla (Hsieh, Pan & Setiono, 2004). Esta característica es importante, pues la marca está formada por las imágenes que el consumidor asocia en su mente (Sondoh et al., 2007), y con las cuales se identifica el consumidor cuando la usa. Esta característica es más importante en el consumo deportivo, pues los clubes dan la oportunidad a sus seguidores de conectarse con la ideología asociada a la marca (Head et al., 2012). En este sector, la marca tiene mayor impacto en crear lazos mentales y emocionales con sus seguidores (Babiak & Wolfe, 2009) y por ello, el conocimiento de las asociaciones de los seguidores con la marca, facilitara generar lealtad en los mismos (Gladden & Funk, 2001).

Por eso, actualmente los directivos deportivos tratan de direccionar la “voz del cliente”, o las creencias de sus seguidores sobre la marca para generar una fidelidad a la misma (Bristow & Sebastian, 2001).

Considerando que existen investigaciones que han encontrado relación entre las imágenes asociadas a la marca y la lealtad hacia la misma, en el terreno del consumo deportivo (Gladden & Funk, 2002; Bauer et al., 2004; Bauer et al., 2005; Bauer et alk, 2008), que se recomienda investigar aún más el tema (ver Ross, 2006). Además que ya se ha sugerido que las dimensiones asociadas a la imagen de la marca son buenos predictores de la lealtad a la misma (Erdener et al., 2008), para nuestra investigación desarrollamos la siguiente hipótesis:

H3. A más nivel de la imagen de marca se encontrará un mayor nivel de lealtad a la marca del equipo

*• Influencia del involucramiento del seguidor en la lealtad a la marca del equipo*

El estudio de la lealtad de marca ha sido desarrollado bajo dos perspectivas. La primera, basada en observación de las compras constantes de una marca durante un periodo de tiempo. La segunda, basada en los motivos que están detrás de la compra repetida de una marca (Amine, 1998). Esta segunda perspectiva es la usada en este artículo, en donde se analiza el rol importante del involucramiento del consumidor en el fenómeno de la lealtad.

Diversos estudios previos y en varios sectores han demostrado que el involucramiento está relacionado a la lealtad de marca (Celsi & Olson, 1988; Park & Young, 1986; Knox, & Walkerb, 2003). La afirmación central de la literatura es que los consumidores que están más involucrados con una marca en particular también están más comprometidos y por lo tanto serán más leales a dicha marca (Traylor, 1981). En esta línea de pensamiento, Iwasaki & Havitz (1998) validaron un proceso secuencial que se inicia con el involucramiento, continua con la lealtad psicológica y finaliza con una actitud hacia la marca.

Posteriormente, otros autores indican que aunque el involucramiento no es el único factor determinante de la lealtad de marca, sin embargo coinciden en señalar su rol significativo (Quester & Lim, 2003; Hanzaee et al., 2011)

En la literatura sobre deportes, también se encuentran investigaciones orientadas a identificar los factores que influyen en la lealtad de marca (Lin, et al., 2008) las cuales señalan la relación entre el involucramiento de los seguidores y la lealtad de marca con el equipo (Murphy, 1996; Osman, 1993; Kunkel, et al., 2013; Kontogianni, et al., 2011; Heere & Dickson, 2008; Wakefield, et al., 1995). Por tanto, y considerando la literatura previa, para nuestra investigación desarrollamos la siguiente hipótesis:

H4. A más nivel de involucramiento se encontrará un mayor nivel de lealtad a la marca del equipo

*• Influencia de la satisfacción en la lealtad a la marca del equipo*

Desde hace décadas diversos estudios se han concentrado en la relación entre la satisfacción del consumidor y la lealtad a la marca (LaBarbera & Mazursky, 1983; Bloemer & Lemmink, 1992; Burmann, 1991; Fornell, Johnson, Anderson, Cha, & Bryant, 1996; Hansen & Gauthier, 1989). En estas investigaciones se ha encontrado que la satisfacción del consumidor está relacionada con la lealtad actitudinal, o de marca (Cronin & Taylor, 1992; Fornell, 1992; Anderson & Sullivan, 1990; Boulding, Kalra, Staeling, & Zeithaml, 1993; Taylor & Baker 1994; de Ruyter, Wetzels, & Bloemer, 1996; Giese & Cote, 2000; Mägi & Julander 1996)

Así, diversos investigadores han señalado que a mayor satisfacción de los consumidores se puede esperar una mayor lealtad (Anderson & Sullivan, 1993; Fornell, 1992; Oliver & Swan, 1989). Posteriormente, resultados similares han indicado que la satisfacción es un antecedente de la lealtad del consumidor (Mittal & Kamakura, 2001; Alegre & Cladera, 2009; Martins Gonçalves, et al., 2012) y que existe una relación positiva entre ambos constructos (Streukens & Ruyter, 2004 ; Szymanski & Henard, 2001).

Aunque esta relación de la satisfacción como antecedente de la lealtad ya había sido mencionado teóricamente desde hace décadas (Yi, 1990) y por ello hay consenso en que la satisfacción es determinante clave para la formación de la lealtad (Dick & Basu, 1994; Oliver, 1999). Algunos autores indican que esta relación de satisfacción-lealtad, puede ser moderada por otros constructos, como por ejemplo, el involucramiento (Castaneda, 2011).

En la literatura relacionada al deporte, también existen autores que han estudiado la relación entre satisfacción del consumidor y la lealtad actitudinal a la marca (Kwon & Armstrong, 2002; Matsuoka, et al., 2003). Algunos autores sugieren que la lealtad es una medida de la satisfacción del consumidor (Lee et al, 2010), aunque diversos autores han encontrado que existe una significativa relación entre satisfacción y lealtad (Kashkar, et al., 2013) y que a medida que la satisfacción hacia una marca deportiva aumenta, el nivel de lealtad a la marca también se incrementa (Hadi et al., 2014).

Asimismo, en esta literatura se ha reconocido la relación entre satisfacción y lealtad, indicando que la satisfacción del consumidor es determinante clave de futuras intenciones de compra (Trail, Anderson, & Fink, 2005). Por tanto, y tomando en cuenta los estudios que indican que la satisfacción es un antecedente de la lealtad actitudinal a la marca, y que el incremento de una influye en el nivel de la otra (Bennett, et al. 2002; Bolton, 1998 ; Jones & Suh, 2000), para nuestro artículo proponemos la siguiente hipótesis:

H5. A más nivel satisfacción se encontrará un mayor nivel de lealtad a la marca del equipo

*• Relación entre el Conocimiento personal del seguidor y la actitud*

En la revisión de la literatura se encuentra que si el cliente tiene familiaridad con el producto o servicio, la información derivada de esta relación puede formar la base de futuras decisiones (Murray, 1991). Por tanto el conocimiento como fuente personal de información adquiere un rol importante como probable estrategia de reducción de riesgo, y en la formación de las actitudes (Kim et al. (1998).

Dado que la principal evaluación del produce ocurre después del consumo (Ziethaml, 1981), la experiencia previa tiene un impacto sustancial en la elección y evaluación posterior a la compra del servicio. Por eso, existen hallazgos que indican que a más experiencia previa o conocimiento, se encontrará una actitud más fuerte (Smith & Swinyard, 1983). Como consecuencia, el entendimiento del rol del conocimiento previo con la decisión de compra, es crítico para la comprensión del desarrollo de la actitud.

El rol del conocimiento previo de las marcas preferidas genera una mayor relación con la actitud (Simon, 1993) pues reduce la necesidad de búsqueda de más información y evaluación de los productos (Bennett, 2005). Esta relación entre el conocimiento y la actitud también es confirmada por diversas perspectivas que estudian el rol de las asociaciones cognitivas en el constructo de la actitud (Gawronski, 2007). Pues estas conciben a la actitud como una asociación en la memoria, entre un objeto y una sumatoria de evaluaciones sobre el mismo (Fazio, 1995). Además, se encuentra evidencia empírica que también muestra como la diferencia entre el conocimiento personal de los expertos y los novicios, afectan la formación de actitudes (Marsh, et al., 2001).

En el consumo de ocio deportivo, también se encuentra que la experiencia facilita el mayor consumo de este tipo de actividades. Aquí, investigaciones empíricas han apoyado que la experiencia es un factor importante en las actitudes para continuar usando video juegos o participando en deportes (Holbrook et al., 1984; Matzler, Fuller & Faullant, 2007; Murray & Bellman, 2007). Por lo tanto, podemos elaborar la siguiente hipótesis:

H6. A más nivel de conocimiento se encontrará un mayor nivel de actitud

**• *Relación entre la TAP y el valor del ciclo de vida del fanático/seguidor***

Aunque algunos autores han estudiado la Teoría de la Conducta Planificada en el ámbito del deporte (Armitage, 2005; De la Vega et al., 2010; Jackson et al., 2003; Kwan et al, 2009;. Skar et al., 2008), hasta la fecha no existen estudios que hayan investigado el rol de la intención, la norma, la actitud y el control en la predicción del valor del ciclo de vida del fanático/seguidor. Por tanto, a continuación analizaremos cada uno de los componentes de la TAP, que hemos elegido para nuestro estudio.

*• Relación entre Actitud e intención por acudir a espectáculos de fútbol*

El constructo actitud es definido como el sentimiento (positivo o negativo), y como respuesta evaluativa a una persona, objeto o tema (Petty & Cacioppo, 1986). Se caracteriza porque es una predisposición aprendida, permanente e influencia las conductas (OʼKeefe, 1990; Eagly & Chaiken, 1995).

En la literatura de recreación deportiva se ha encontrado una relación positiva entre la actitud con la intención de practicar deporte (Hagger, Chatzisarantis, & Biddle, 2002). Chen et al., (2006), también encontraron relación entre actitud e intención de asistencia a eventos deportivos. También se ha encontrado que si las personas tienen una actitud positiva hacia ciertos equipos, tenderán a mantener una relación con los mismos (Wann et al., 1995). En este contexto de equipos deportivos, Funk & Pastore (2000) encontraron una correlación positiva entre la actitud y la conducta positiva desarrollada hacia equipos de béisbol profesional. Por tanto, las actitudes influyen en la selección y en la intención de seguir a un equipo deportivo, si el seguidor encuentra un efecto positivo potencial en su decisión (e.g., Donnelly & Young, 1988; Shoham, Rose, & Kahle, 1998).

En otra línea de investigación, Raney (2006) identificó las variables que inducen a que las personas vean espectáculos deportivos por la televisión. Entre las variables, encontró que las personas tienden a elegir los contenidos de los medios de difusión, si estos son consistentes con sus creencias y actitudes. Asimismo, investigaciones previas han indicado que las actitudes positivas hacia un evento deportivo están fuertemente asociadas con intenciones de consumir ese evento. Por ejemplo, una serie de estudios de Mahony & Moorman (2000) revelaron que las personas tenían más probabilidades de ver por televisión a su equipo favorito de deporte profesional, que de ver al mejor equipo de la liga.

Igualmente, Funk, Mahony, y Ridinger (2002) encontraron que las actitudes positivas hacia los equipos de fútbol profesionales femeninos estaban asociadas a varios predictores de apoyo o seguimiento a dichos clubes. Por lo tanto, se puede apreciar que las actitudes tienen una relación fuerte y positiva con intenciones de asistir a espectáculos deportivos, y así proponemos la siguiente hipótesis:

H7. A más nivel de actitud encontrará un mayor nivel de intención de asistir a espectáculos deportivos

*• Relación entre Normas e intención por acudir a espectáculos de fútbol*

Según (Fishbein & Ajzen, 1975; Ajzen, 1988) la norma subjetiva es una variable que puede ser considerada como el principal antecedente relacionado con la presión social. Por lo tanto, esta variable agrega un componente social al modelo por que mide las presiones que tiene en mente el seguidor para su intención de consumir actividades deportivas. Así, las normas subjetivas se refieren a las expectativas sociales que una persona tiene de sus principales referentes para iniciar o no, una determinada actividad.

En la literatura deportiva, se ha encontrado que las normas predicen las intenciones para el desempeño de varias actividades, como ejercicio (Hagger, Chatzisarantis, & Biddle, 2001), recreación (Ajzen & Driver, 1992), y salud (Albarracin, Johnson, Fishbein, & Muellerleile, 2001).

Las normas pueden explicar porque los espectadores deportivos prefieren acudir en compañía de otras personas (Mullin et al., 2000) y con deseos de mantener contacto con los grupos (Wann, 1995). Por tanto, las personas son influenciadas por normas sociales y otros individuos para acudir a los espectáculos deportivos. O, que espere encontrar y socializar con otros cuando acuda a presenciar el deporte elegido (Melnick, 1993).

Por lo tanto, se puede esperar que las normas subjetivas tengan influencia en las intenciones de asistir a un evento deportivo. Afirmación que es apoyada en De la Vega et al. (2010), quienes encontraron una relación positive entre las normas subjetivas y la conducta de los seguidores de fútbol profesional. Por tanto, generamos la siguiente hipótesis:

H8. A más nivel de normas sociales se encontrará un mayor nivel de intención de asistir a espectáculos deportivos

*• Relación entre control e intención por acudir a espectáculos de fútbol*

El consumo de actividades deportivas no sólo depende de la intención, sino también de una variedad de factores que no están totalmente bajo el control volitivo del seguidor. Así, el control percibido hace referencia a los factores que facilitan o impiden la realización de una actividad (Ajzen, 1991) y que predice una intención a la acción conductual. Indica la creencia personal sobre la capacidad de controlar las dificultades existentes para realizar o no una determinada conducta.

En la literatura del sector deportivo, Hagger et al. (2001) también indican que este concepto refleja las habilidades, destrezas y las barreras que percibe el decisor para el desarrollo futuro de una conducta. Esta relación posteriormente fue confirmada por Hagger et al. (2002) quienes encontraron una fuerte asociación entre el control con la intención de hacer ejercicio. Así, diversas investigaciones en diversas áreas, tales como conducta de ejercicio, turismo deportivo, actividad física recreativa (Amireault, 2008; Godin, et al., 1993; Gulley, et al. 2014; Mao-Chou, 2013; Raudsepp, et al., 2010; Τheodorakis, 1994), también confirman la relación entre el control percibido y la intención. Como consecuencia de la literatura previa, proponemos la siguiente hipótesis:

H9. A más nivel de control percibido se encontrará un mayor nivel de intención de asistir a espectáculos deportivos

*• Relación entre Intención y el valor del ciclo de vida del fanático/seguidor*

En la literatura especializada se define el concepto de intención de compra como una medida de predicción de una conducta de compra posterior o sucesiva (Grewal, Krishnan, Baker, & Borin, 1998; Morwitz & Schmittlein, 1992).

La literatura indica que las intenciones son los determinantes de la participación en una determinada actividad. Según Ajzen (1991) las intenciones integran los factores motivacionales que influyen en el comportamiento; son indicadores de lo que las personas están dispuestas a intentar, o de la cantidad de esfuerzo que están planeando ejercer, con el fin de realizar la conducta. Metanálisis desarrollado por Griffeth, Hom & Gaertner (2000) y Hagger et al. (2002) proporcionan apoyo a la fuerte relación intención-comportamiento. Igualmente, en la literatura relacionada a las actividades deportivas, comentarios y meta análisis desarrollados por diversos autores ofrecen apoyo empírico a la capacidad de predicción de la intención, en la conducta de actividad física (Godine et al, 1996; Downs, 2005).Por tanto es razonable poder generar la siguiente hipótesis:

H 10. A más nivel de intención de asistir a espectáculos deportivos, se encontrará un mayor nivel de valor del ciclo de vida del fanático/seguidor.

**4. Metodología de la investigación**

*4.1 Descripción del cuestionario usado*

En esta parte exponemos las escalas utilizadas para evaluar cada una de las variables del modelo (ver Anexo 1). Considerando la originalidad de nuestra investigación y la escasez de investigaciones similares, todas las escalas siguieron un procedimiento similar: revisión de la literatura, elaboración de ítems, discusión con profesores de gestión y con seguidores de espectáculos de fútbol profesional.

* *La variable “valor del ciclo de vida del fanático/seguidor”*

Para la elaboración de los indicadores se revisaron las propuestas de los diversos autores citados en nuestro cuadro teórico (Lachowerz, et al., 2001; Mahony, Madrigal & Howard, 2000; Mc Donald, 1996; McDonald & Milne, 1997; Wann & Branscombe, 1993) y que pueden integrarse en la compra de consumo deportivo (Kim & Trail, 2011).

Por tanto se desarrollaron nueve indicadores, que evaluaban la asistencia en eventos deportivos, el consumo de medios deportivos y la compra de productos con marca del club. Se usó una escala de intervalo, donde: (1) Nada (3) Algo y (5) Mucho.

* *La variable “acciones de responsabilidad corporativa” (RSC)*

Para operacionalizar la RSC se revisaron las propuestas de los diversos autores citados en nuestro cuadro teórico y que han investigado las acciones de RSC que pueden desarrollar los clubes deportivos y de fútbol (Breitbarth, et al., 2011; Kolyperas, et al., 2011; Walters, et al., 2011). Por tanto se desarrollaron veinte indicadores, que evaluaban las acciones que pueden usar los clubes de fútbol, para influenciar en su mercado. Se usó una escala de intervalo, donde: (1) Nada (3) Algo y (5) Mucho.

* *La variable “acciones de comunicación comercial”*

Esta variable fue operacionalizada a partir de las propuestas de los autores mencionados en nuestro marco teórico. Sobre todo, de los autores que mencionan la importancia de usar una mezcla de comunicación para aumentar la asistencia a los eventos (Mawson & Coan, 1994), de usar el esfuerzo de marketing (Beccarini & Ferrand, 2006) y diversas técnicas (Yoo, Donthu & Lee, 2000; Boyd & Krehbiel, 1999; Wells, Southall, & Peng, 2000; Zhang et al., 2001; Zhang et al., 1998) para la asistencia a los eventos deportivos. Por tanto, esta variable fue medida con catorce ítems para evaluar las acciones de Publicidad, once para acciones promocionales y catorce de Relaciones Publicas. Se usó una escala de intervalo, donde: (1) Nada (3) Algo y (5) Mucho.

* *La variable “el equipo como Marca”*

A partir de la revisión de los diversos autores citados en nuestro cuadro teórico (Bauer et al., 2008; Gladden & Funk, 2001, 2002; Kaynak et al., 2008) se elaboraron los indicadores de esta variable. Así, se desarrollaron once para recoger los atributos asociados a la marca y trece indicadores para evaluar los beneficios percibidos sobre la misma. Se usó una escala de intervalo, donde: (1) Nada (3) Algo y (5) Mucho.

* *La variable “La lealtad a la marca del equipo”*

Para operacionalizar la lealtad a la marca del equipo se revisaron las propuestas de los diversos autores citados en nuestro cuadro teórico (Fournier, 1998; Mahony et al., 1999; Dick & Basu, 1994) y que pueden proveer indicaciones sobre cómo medir esta variable (Back & Parks, 2003; Quester & Lim, 2003; Gladden & Funk 2001; Passikoff, 2000; Doyle et al., 2013). Por tanto, se desarrollaron once ítems para evaluar los motivos que pueden generar la lealtad de marca al equipo en los seguidores. Se usó una escala de intervalo, donde: (1) Nada (3) Algo y (5) Mucho.

* *La variable “el involucramiento del seguidor”*

Para medir esta variable, se usaron las proposiciones de los autores del cuadro teórico (entre algunos, Richins & Block, 1991; Wakefield & Blodgett, 1994; Wann & Branscombe (1993). Aunque también se usaron ítems de escalas desarrolladas por otros autores para medir el involucramiento con el equipo deportivo (Zaichkowsky 1994; Tsiotsou, 2013).

* *La variable “la satisfacción del seguidor”*

La operacionalización de esta variable se desarrolló a partir de las propuestas de los diversos autores citados en nuestro cuadro teórico (Anderson & Fornell, 1994; Cheng, et al., 2011; Johnson et al., 2001; Rodriguez del Bosque et al., 2006). Por tanto se generaron cuatro ítems para evaluar la satisfacción como predictor de la lealtad y como expectativa que usa el decisor como soporte de su proceso evaluativo. Se usó una escala de intervalo, donde: (1) Nada (3) Algo y (5) Mucho.

* *La variable “el Conocimiento personal del seguidor”*

A partir de la revisión de los diversos autores citados en nuestro cuadro teórico (Alba & Hutchinson, 1987; Anderson et al., 1979; Fabrigar et al., 2005; Maheswaran et al., 1996; Sierra et al., 2010) se elaboraron los indicadores de esta variable. Se generaron seis ítems para recoger las creencias y conocimientos sobre los atributos del equipo que podrán influir en su actitud hacia asistir a presenciar a su equipo. Se usó una escala de intervalo, donde: (1) Nada (3) Algo y (5) Mucho.

* *La variable “actitud por acudir a espectáculos de fútbol*

Para operacionalizar esta variable se usaron las propuestas de los autores mencionados en nuestro marco teórico (Chen et al., 2006; Donnelly & Young, 1988; Shoham, Rose, & Kahle, 1998; Wann et al., 1995; Raney, 2006). . Se generaron cuatro ítems para recoger los beneficios que impulsan al seguidor a acudir a presenciar eventos deportivos. Se usó una escala de intervalo, donde: (1) Nada (3) Algo y (5) Mucho.

* *La variable “normas subjetivas”*

Esta variable fue operacionalizada a partir de las propuestas teóricas de los autores citados (De la Vega et al. 2010; Mullin et al., 2000; Wann, 1995; Melnick, 1993).Se generaron cuatro ítems para recoger las razones sociales que impulsan al seguidor a acudir a espectáculos deportivos. Se usó una escala de intervalo, donde: (1) Nada (3) Algo y (5) Mucho.

* *La variable “control percibido”*

A partir de la revisión de los diversos autores citados en nuestro cuadro teórico (Amireault, 2008; Hagger et al., 2001, 2002; Gulley, et al. 2014; Mao-Chou, 2013; Raudsepp, et al., 2010) se elaboraron los indicadores de esta variable. Se generaron seis ítems para conocer los factores que facilitan o impiden la asistencia y visualización de espectáculos deportivos. Se usó una escala de intervalo, donde: (1) Nada (3) Algo y (5) Mucho.

* *La variable “intención “*

Para operacionalizar esta variable se usaron las propuestas de los autores mencionados en nuestro marco teórico (Grewal, Krishnan, Baker, & Borin, 1998; Griffeth, Hom y Gaertner (2000) y Hagger et al., 2002; Godine et al, 1996; Downs2005).

Se generaron cuatro ítems para recoger los componentes de la intención del seguidor por acudir a presenciar eventos deportivos. Se usó una escala de intervalo, donde: (1) Nada (3) Algo y (5) Mucho.

**5.-Conclusiones**

El objetivo de este artículo ha sido presentar un modelo teórico que destaca la naturaleza sistémica de las diversas variables que intervienen en la competitividad de las empresas deportivas.

Un aporte de nuestro modelo es que relaciona las acciones que pueden usar las empresas para influenciar la subjetividad de los seguidores en sus decisiones de compra de espectáculos deportivos. Estas relaciones permitirán estudios futuros en donde se puedan integrar más acciones controlables por los directivos de estas instituciones, pero también integrar más variables decisionales de los seguidores. Igualmente, las hipótesis sugeridas permitirán elaborar estudios para conocer si las relaciones de influencia, son directas, recíprocas o son moderadas por las diversas variables planteadas en nuestro modelo.

**6.-Referencias bibliográficas**

Alegre, J. & Cladera, M. (2009). Analysing the effect of satisfaction and previous visits on tourist intentions to return*. European Journal of Marketing, 43* (5/6), 670-685.

Amine, A. (1998). Consumers' true brand loyalty: the central role of commitment. *Journal of Strategic Marketing, 6* (4), 305-319.

Amireault, S., **Godin, G.,** Vohl, M.-C. & Pérusse, L. (2008). Moderators of the intention-behaviour and perceived behavioural control-behaviour relationships for leisure-time physical activity. *International Journal of Behavorial Nutrition and Physical Activity*. *5*, (7), p.1-11

Anderson, E. W., M. W. Sullivan(1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science, 12*, 125-143.

Back, K. J., & Parks, S. (2003). A brand loyalty model involving cognitive, affective, and conative brand loyalty and customer satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Research, 27*(4), 419-435.

Backman, S. J., & Crompton, J. L. (1991). The usefulness of selected variables for predicting activity loyalty. *Leisure Sciences, 13*, 205-220.

Bauer, H. H., Stokburger-Sauer, N. E. & Exler, S. (2008). Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment. *Journal of Sport Management, 22* (2), 205-226.

Bennett, R., & Rundle-Thiele, S. (2002). Measuring attitudinal brand loyalty. *Journal of Brand Management, 9* (3) 193-209.

Bennett, R., Hartel , C. E. J. & Mccoll-Kennedy, J. R. (2005). Experience as a moderator of involvement and satisfaction on brand loyalty in a business - to - business setting. *Industrial Marketing Management*, *34* , 97 – 107

Blumrodt, J., Bryson, D., & Flanagan, J. (2012). European football teams' CSR engagement impacts on customer‐based brand equity. *Journal of Consumer Marketing, 29* (7), 482-493.

Bolton, R. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction. *Marketing Science, 17* (1), 45- 65.

Brady, A.K.O. (2003). How to generate sustainable brand value from responsibility. *Journal of Brand Management, 10* (4/5), 279-289.

Brown, Tom J. & Peter A. Dacin (1997). The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing, 61*, 68-84.

Caro, L. M., & Garcia, J. M. (2007). Cognitive-affective model of consumer satisfaction. An exploratory study within the framework of a sporting event. *Journal of Business Research, 60* (2), 108-114.

Castaneda, J. A. (2011). Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty on the Internet. *Journal of Business Psychology, 26* (371–383).

Celsi, Richard L., & Olson, Jerry C. (1988). The Role of Involvement in Attention and Comprehension Processes. *Journal of Consumer Research, 15*, 210–224.

Chaudhuri, A. & Holbrook, M.B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing, 65*(2), 81-93.

Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing, 65*(2), 81-93.

Chen, C, Yu, C, Chou, C, Sheu, Y., & Lin, Z. (2006). Exploring the behavioural intention of game attendance of university students through the theory of planned behavior*. Research Quarterly for Exercise & Sport, 77*(1 ), A-109

Cornwell, B., Roy, D. & Roy, D. (2001). Exploring Managers' Perceptions of the Impact of Sponsorship on Brand Equity. *Journal of Advertising, 30* (2), 41-51.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Study, 25* (3), 217–234.

Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). ‘Measuring organizational performance in the absence of objective measures. *Strategic Management Journal, 5* (3), 265-275.

Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science, 22*(2), 99-113.

Dobie, K., Grand, J. and Zarick, J. (2005). Sports Fan Involvement in New Zeland: The case of criket, football (soccer) and rugby. In: *Where sport marketing theory meets practice: Selected papers from second annual congress of the sport marketing association* (pp. 19-25), Sport Marketing Association.

Downs, D.S., & Hausenblas, H.A. (2005). The theories of reasoned action and planned behavior applied to exercise: a meta-analytic update. Journal of Physical Activity & Health, *2*, 76-97.

Ehrenberg, A.S.C., Godhart, G.J & Barwise, T.P. (1990). Double jeopardy revisited. *Journal of Marketing, 54* (3), 82-91.

Fan, Y. (2005). Ethical Branding and Corporate Reputation. *Corporate Communications, 10* (4), 341-350.

Fazio, R. H. (1995). Attitudes as object-evaluation associations: Determinants, consequences, and correlates of attitude accessibility. In R. E. Petty & J. A. Krosnick (Eds.), *Attitude strength: Antecedents and consequences* (pp. 247-282). Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum

Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing, 56*, 6-21.

Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., and Bryant, B. E.(1996). The American customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing, 60*, 7-18.

Funk, D. C., Pastore, D. L. (2000). Equating attit udes to allegiance: The usefulness of selected attitudinal information in segmenting loyalty to professional sports teams. *Sport Marketing Quarterly, 9* (4), 175-184.

Gawronski, B. (2007). Editorial*:* Attitudes can be measured*!* But what is an attitude*?* Social Cognition, *25*, 573-81

Gestión (2014). El Perú se está convirtiendo en un centro latinoamericano de inversiones. Disponible en: http://gestion.pe/economia/magali-silva-peru-se-esta-convirtiendo-centro-latinoamericano-inversiones-2097118

Giese, J. L. & Cote, J. (2000 ). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review, 1* (1), 1-22.

Godin, G., Kok, G. (1996). The theory of planned behavior: a review of its applications to health-related behaviors. *American Journal of Health Promotion, 11*(2):87-98

Godin, G., Valois, P., & Lepage, L. (1993). The pattern of influence of perceived behavioral control upon exercising behavior: An application of Ajzen's theory of planned behaviour. *Journal of Behavioral Medicine*, *16*(1), 81-102.

Gulley, T., and Boggs, D. (2014). Time Perspective and the Theory of Planned Behavior: Moderate Predictors of Physical Activity Among Central Appalachian Adolescents*. Journal of Pediatric Health Care*, *28*, 41-47.

Hadi, N.& Rahim, N. (2014). The relationship between Customer Satisfaction and Loyalty toward Sport Brand in Urmia. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, 4* (3), 1435-1439.

Hagger, M.S., Chatzisarantis, N.L.D., & Biddle, S.J.H. (2002). A meta-analytic review of the theories of reasoned action and planned behavior in physical activity: Predictive validity and the contribution of additional variables. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 24*, 3–32.

Hanzaee, K., Khoshpanjeh, M., & Rahnama, A. (2011). Evaluation of the effects of product involvement facets on brand loyalty. *African Journal of Business Management, 5* (16), 6964-6971.

Heere, B. & Dickson. G. (2008). Measuring attitudinal loyalty: Separating the terms of affective commitment and attitudinal loyalty. *Journal of Sport Management, 22* (2), 227-239.

Hutchins, B., & Rowe, D. (2009). From broadcast scarcity to digital plenitude: The changing dynamics of the media sport content economy. *Television and New Media, 10* (4), 354–370.

Iwasaki, Y. & Havitz, M. (1998). A path analytic model of the relationships between involvement, psychological commitment and loyalty. *Journal of Leisure Research, 39* (2), 256-280.

Jaworki, B., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science, 28* (1), 45−54.

Johnson, M., Gustafsson, A., Andreassen, T., Lervik, L. & Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology, 22*, 217-245.

Kashkar, S. & Jabbari, J. (2011). Relationship between satisfaction and loyalty with both internal and external characteristics of women's athletic apparel of athletic bodybuilding women. *Sport Management, 5* (3) 136-117.

Kay, J. (1993), Foundations of Corporate Success. Oxford University Press.

Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing, 57* (1), 1-22.

Kerr, A. K., & Gladden, J. M. (2008). Extending the understanding of professional team brand equity to the global marketplace. *International Journal of Sport Management and Marketing, 3* (1/2), 58-77.

Kim, Y.K. and Trail G.T. (2011). A conceptual framework for understanding relationships between sport consumers and sport organizations: A relationship quality approach, *Journal of Sport Management*, *25* (1): 57-69.

Knox, S., & Walkerb, D. (2003).Empirical developments in the measurement of involvement, brand loyalty and their relationship in grocery markets. *Journal of Strategic Marketing, 11* (4), 271-286.

Kontogianni, E., Kouthouris, C., Berlas, A., & Voutselas, V. (2011). Involvement and loyalty in recreation swimming in Greece: investigating relationships. *International Journal of Sport Management Recreation and Tourism, 8,* 13-34.

Kunkel, T., Hill, B., & Funk, D. (2013). Brand Architecture, Drivers of Consumer Involvement, and Brand Loyalty with Professional Sport Leagues and Teams. *Journal of Sport Management, 3* (27), 177-192.

Kwon, H., & Armstrong, K. (2002). Factors influencing impulse buying of sport team licensed merchandise. *Sport Marketing Quarterly, 11* (3), 151-163.

LaBarbera PA, Mazursky D. (1983). A longitudinal assessment of consumer satisfaction/dissatisfaction: the dynamic aspect of the cognitive process. *Journal of Marketing Research, 20* (4), 393-404.

Lagae, W. (2005). *Sports Sponsorship and Marketing Communications: A European Perspective*. Financial Times Prentice Hall.

Lee, S., Shin, H., Park, J., & Kwon, O. (2010). A Brand Loyalty Model Utilizing Team Identification and Customer Satisfaction in the Licensed Sports Product Industry. ICHPER-SD), *Journal of Research, 5* (1), 60-67.

Lin, Y. and Lin, C. (2008). Factors Influencing Brand Loyalty in Professional Sports Fans. *Global Journal of Business Research, 2* (1), 69-84.

Louro, M. J., Cunha, P. V. (2001): Brand management paradigms, *Journal of Marketing Management,* 17 (7/8), 844-878.

Mackey, A., Mackey, T. B. and Barney, J. B. (2007). Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies. *Academy of Management Review, 32* (3), 817–835.

Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & McDonald, R. (2005). Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy: A Conceptual Framework and Research Propositions. *Journal of Advertising, 34* (4), 69-80.

Mao-Chou, S. (2013). The management of sports tourism: A causal modeling test of the theory of planned behaviour. *International Journal of Management*, *30* (2): 474-491.

Marsh, K. L., Johnson, B. T., & Scott-Sheldon, L. A. (2001). Heart versus reason in condom use: Implicit versus explicit attitudinal predictors of sexual behavior. *Zeitschrift für Experimentelle Psychologie*, *48*, 161-175.

Martins Gonçalves, H., & Sampaio, P. (2012). The customer satisfaction‐customer loyalty relationship: Reassessing customer and relational characteristics moderating effects. *Management Decision, 50* (9), 1509- 1526.

Matsuoka, H., Chelladurai, P., & Harada, M. (2003). Direct and interaction effects of team identification and satisfaction on intention to attend games. *Sport Marketing Quarterly, 12* (4), 244-253.

Matzler, K., Fuller, J., & Faullant, R. (2007). Customer satisfaction and loyalty to Alpine ski resorts: The moderating effect of lifestyle, spending and customers’ skiing skills. *International Journal of Tourism Research*, *9*(6), 409-421.

Matzler, K., Krauter, S. G., & Bidmon, S. (2006). Individual determinants of brand affect: The role of the personality traits of extraversion and openness to experience. *Journal of Product and Brand Management, 15* (7), 427-434.

Miller, J. A. (1977). Exploring satisfaction, modifying models, eliciting expectations, posing problems, and making meaningful measurements. In H. K. Hunt (Ed.), *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction* ( pp. 72-91). Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Mittal, V.,W.A. Kamakura(2001). Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research, 38*, 131-142.

Morsing, M. and Kristensen, J. (2001). The question of coherency in corporate branding--over time and across stakeholders. *Journal of Communication Management, 6 (*1), 24-40.

Murphy, J.A. (1996). Retail banking. In F. Buttle, F. (Ed.), *Relationship Marketing, Theory and Practice*, (pp. 74-90). Paul Chapman, London.

O'Halloran, J. (2013). Latin American football nets record billion dollars in TV rights. Disponible en: http://www.rapidtvnews.com/2013022826576/latin-american-football-nets-record-billion-dollars-in-tv-rights.html#axzz3JcujBXZD

Oliver, R. L. and Swan, J. (1989). Equity and Disconfirmation Perceptions as Influences on Merchant and Product Satisfaction. *Journal of Consumer Research, 16*, 372-383.

Osman, M.Z. (1993). A Conceptual Model of Retail Image Influences on Loyalty Patronage Behavior. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 3* (2), 133–148.

Park, C. W, & Young,M. (1986). Consumer Response to Television Commercials: The Impact of Involvement and Background Music on Brand Attitude Formation. Journal of Marketing Research, 23 (1), 11–24.

Porcu, L., Del Barrio-García, S. and Kitchen, P. (2012). How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. *Communication and Society, 25* (1), 313-348.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review, 84* (12), 78–92.

Portugal Prado, N. (2014). Perú podría recaudar el doble por derechos de TV. Gestion. Disponible en: http://gestion.pe/mercados/peru-podria-recaudar-doble-derechos-tv-2112260

Quester P., Lim A.L .(2003). Product involvement/brand loyalty: Is there a link? *Journal of Product Brand Management, 12* (1), 22-38.

Quester, P., & Lim, A. L. (2003). Product involvement/brand loyalty: Is there a link? *Journal of Product and Brand Management, 12* (1), 22-38.

Raudsepp, L., Viira, R. & Hannus, A. (2010). Prediction of physical activity intention and behavior in a longitudinal sample of adolescent girls*. Perceptual and Motor Skills*. *110*, 3-18.

Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F. (2005). The relationship between Integrated Marketing Communication, Market Orientation and Brand Orientation. *Journal of Advertising*, *34* (4) 11-23.

Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F. (2005). The relationship between Integrated Marketing Communication, Market Orientation and Brand Orientation. *Journal of Advertising, 34* (4), 11-23.

Rodrıguez del Bosque, I., San Martın, H., & Collado, J. (2006). *Tourism Management, 27*, 410-419.

Ross, S.D. (2006). A conceptual framework for understanding spectator-based brand equity. *Journal of Sport Management, 20,* 22–38

Santos-Vijande, M. L., del Río-Lanza, A. B., Suárez-Álvarez, L., & Díaz-Martín, A. M. (2013). The brand management system and service firm competitiveness. *Journal of Business Research, 66* (2), 148-157.

Simon, H. A. (1993). Decision-making: Rational, nonrational and irrational. *Educational Administration Quarterly*, *29*(3), 392-411.

Stewart, T. A. (2006). Corporate Social Responsibility: Getting the Logic Right. *Harvard Business Review, 84* (12), 14–15.

Streukens, S. and Ruyter, K. (2004). Reconsidering nonlinearity and asymmetry in customer satisfaction and loyalty models: an empirical study in three retail service settings. *Marketing Letters, 15* (2/3), 99-111.

Szymanski, D. M., & Henard, D. H. (2001). Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science. 29* (1), 16-35.

Τheodorakis, Y. (1994).Planned behavior, attitude strength, role identity, and the prediction of exercise behavior. *The Sport Psychologist*, *8*,149-165.

Trail, G. T., Anderson, D. F., & Fink, J. S. (2005). Consumer satisfaction and identity theory: A model of sport spectator conative loyalty. *Sport Marketing Quarterly, 14* (2), 98-111.

Traylor, Mark. B. (1981). Product Involvement and Brand Commitment. *Journal of Advertising, 21*, 51-56.

Tse, D. K., & Wilton, P. C. (1988). Models of consumer satisfactionformation: an extension. *Journal of Marketing Research, 25* ,204–212

Tsiotsou, R. (2013). Sport Team Loyalty: Integrating Relationship Marketing and a Hierarchy of Effects. Journal of Service Marketing. 458-471.

Vilanova, M., Lozano, J.M. and Arenas, D. (2009). Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness. *Journal of Business Ethics, 87*, 57-69.

Wakefield, K. L. and Sloan, H. J. (1995). The effects of team loyalty and selected stadium factors on spectator attendance. *Journal of Sport Management, 9* (2), 153-172

Walters, G. & Tacon, R. (2011). Corporate Social Responsibility in European Football A report funded by the UEFA Research Grant Programme. Birkbeck Business Center. Disponible en: <http://www.sportbusinesscentre.com/wp-content/uploads/2012/08/> CSR2.pdf#page=93&zoom=auto,-87,777

Willmott, M. (2003). Citizen brands: Corporate citizenship, trust and branding. *Journal of Brand Management, 10*(4/5), 362-369

Wolf, M. J. (2006). On the future of video games. In P. Messaris and L. Humphreys (Eds.). *Digital media: Transformations in human communication* (pp. 187-196).New York: Peter Lang Publishing.

Yi, Y. (1990). A critical review of consumer satisfaction. In V. A. Zeithaml (Ed.)*, Review of marketing* (pp. 68–123). Chicago, IL: American Marketing Association.

Yoo, B., Donthu, N. & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science, 28* (2), 195-211.

Z eithaml, V. A., Berry, L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of theAcademy of Marketing Science,21* (1), 1–12

Zaichkowsky, J.L., 1994. The personal involvement inventory: reduction, revision, and application to advertising. *Journal of Advertising, 23* (4), 59-70.

Zeithaml V.A., Berry L.L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences service quality. *Journal of Marketing, 60*(2):31-46.

Zhang, J.J., Pease, D.G., Smith, D.W. (1998). Relationship between broadcasting, media and minor league hockey game attendance. *Journal of sport Management, 12*, 103-122.