

Módulo 2. Comprendiendo las necesidades del cliente



☰ Unidad 2.1

☰ Referencias

Unidad 2.1

En este segundo módulo del curso Gestión de la Calidad del Servicio en Eventos Deportivos, volvemos a centrarnos en los clientes, pero esta vez abordaremos cómo comprenderlos. Para ello, debemos centrarnos en las distintas necesidades de los clientes y las herramientas clave para captarlas. La herramienta principal para comprender las necesidades de los consumidores y saber quiénes son los usuarios de eventos deportivos, ligas y competiciones es la segmentación. Este proceso, que consiste en analizar a los clientes o aficionados para identificar aspectos que nos permitan agruparlos, ha despertado un gran interés en el ámbito académico y tiene aplicaciones prácticas en el mundo deportivo. En este módulo, desarrollaremos la segmentación de clientes en eventos deportivos, desde una perspectiva tanto teórica como práctica.

1. 2. Necesidades del cliente

Las necesidades de los clientes se refieren a los deseos, requisitos o expectativas específicos que tienen estos cuando buscan un producto

o servicio. Según Zeithaml *et al.* (2006) y Masterman (2021), estas necesidades pueden dividirse en varias categorías:

- **Necesidades funcionales.** Estas necesidades están relacionadas con el propósito o la utilidad principal que los clientes esperan de un producto o servicio. Por ejemplo, un cliente puede necesitar un *smartphone* para hacer llamadas, enviar mensajes, acceder a Internet y utilizar varias aplicaciones.
- **Necesidades de rendimiento.** Son requisitos específicos relacionados con la calidad, fiabilidad, rapidez, precisión, durabilidad u otros aspectos que se pueden medir en un producto o servicio. Los clientes pueden esperar que el producto funcione de manera eficaz y eficiente y que les ayude a alcanzar sus objetivos.
- **Necesidades relacionales.** Se refieren al deseo de los clientes de tener interacciones positivas, sentir confianza y percibir una conexión con la organización o el proveedor de servicios. Esto incluye aspectos como un servicio al cliente amigable, atención personalizada, rapidez en las respuestas y una comunicación efectiva.

- **Necesidades emocionales.** Se refieren a los deseos de los clientes de tener sentimientos o experiencias positivas asociadas a un producto o servicio. Pueden incluir aspectos como el disfrute, la emoción, la satisfacción, la comodidad o el sentido de pertenencia.
- **Necesidades sociales.** Están relacionadas con el deseo de los clientes de ser aceptados, reconocidos o respetados por los demás. Pueden involucrar factores como el estatus, la reputación, el prestigio social o la necesidad de pertenecer a un grupo o comunidad específicos.
- **Necesidades psicológicas.** Abarcan los deseos de los clientes relacionados con su bienestar personal, la autoexpresión, la autoestima o la autorrealización. Pueden incluir factores como la comodidad, la simplicidad, la estética, los valores personales o la necesidad de autonomía.

Comprender y satisfacer las necesidades de los clientes es clave para que las empresas puedan ofrecer valor y llegar a su público objetivo. Sin embargo, antes de enfocarnos en cómo entender estas necesidades, es importante reconocer que en el mundo del deporte, y especialmente en los eventos deportivos, las expectativas de los clientes están cambiando debido a varios factores macroeconómicos. A

continuación, hablaremos sobre estos cambios en los eventos deportivos.

Actividad de repaso

De acuerdo con Zeithaml *et al.* (2006) y Masterman (2021), las necesidades de los clientes se pueden clasificar en varias categorías. Identifica, en el siguiente listado, tres de estas categorías.

- Necesidades funcionales.
- Necesidades de desempeño.
- Necesidades comerciales.
- Necesidades relacionales.

SUBMIT

1.3. Necesidades de los clientes en eventos deportivos

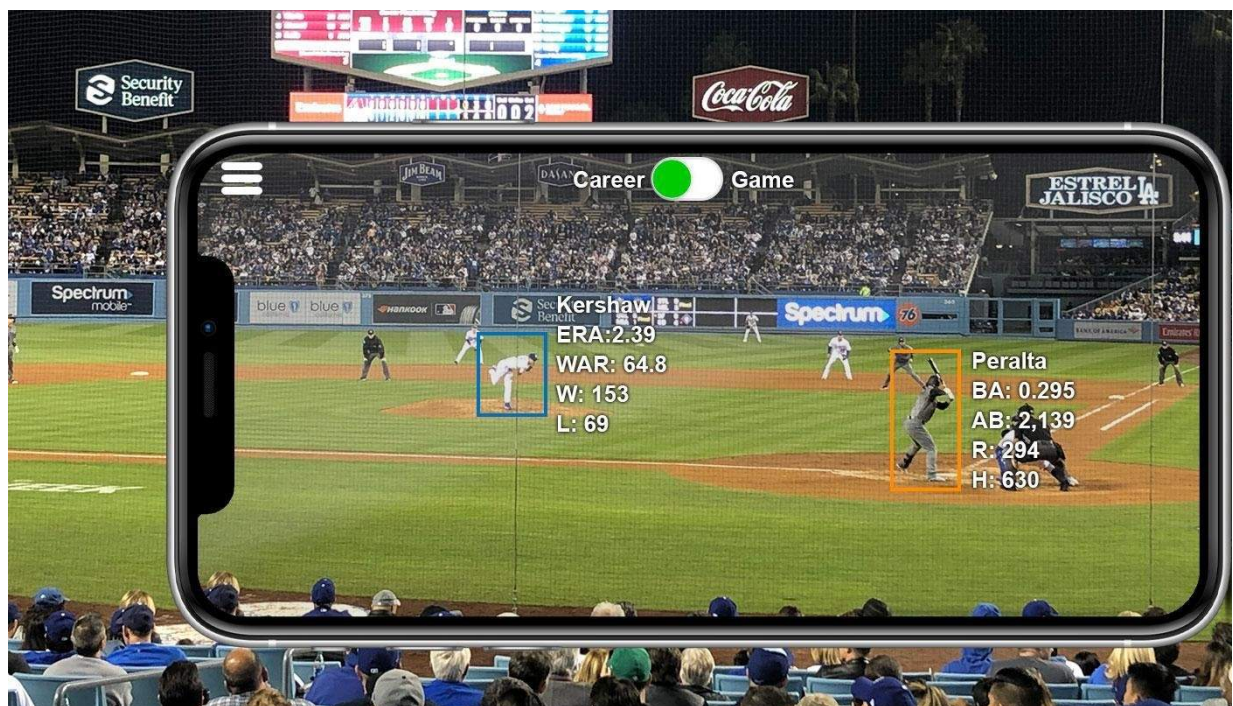
En los últimos tiempos, las necesidades de los clientes de los eventos deportivos cambiaron, influenciadas por diversos factores tanto internos como externos. En primer lugar, los asistentes buscan cada vez más vivir experiencias inmersivas y memorables. Es decir, los aficionados ya no esperan solo ver un partido; ahora quieren disfrutar de una experiencia completa que incluya entretenimiento, actividades interactivas y momentos para conectar con otros seguidores y con los propios deportistas (Masterman, 2021).

Además, los clientes buscan experiencias personalizadas en los eventos deportivos, por ejemplo, quieren tener la posibilidad de elegir entre diferentes tipos de entradas, seleccionar sus asientos y recibir ofertas que se ajusten a sus intereses. En este contexto, los organizadores de eventos están usando la tecnología para ofrecer recomendaciones personalizadas, experiencias exclusivas y promociones personalizadas para mejorar la experiencia de los aficionados (Funk *et al.*, 2008).

Cabe decir que, con la integración de la tecnología, las expectativas de los aficionados han cambiado significativamente. Ahora esperan experiencias digitales más dinámicas, como entradas móviles, actualizaciones en tiempo real, aplicaciones interactivas y el uso de realidad aumentada (AR) y realidad virtual (VR). Estas innovaciones no solo hacen que los eventos sean más participativos, sino que

también mejoran la comodidad y la experiencia general. De hecho, ya se están aplicando varias de estas tecnologías en el ámbito deportivo. En la figura 1 se presenta un ejemplo de cómo se utiliza la realidad aumentada en los partidos de béisbol, donde los asistentes pueden usarla para obtener información en tiempo real sobre las jugadas y los jugadores que les interesan, directamente desde sus teléfonos (Concannon, 2019). Esto les permite disfrutar de una experiencia personalizada que, incluso, supera sus expectativas.

Figura 1. Realidad aumentada en un partido de béisbol



Fuente: Concannon, 2019, <https://bit.ly/3sTnc5p>

Además, como vimos en el módulo 1, en los eventos deportivos se está prestando mayor atención a la salud y el bienestar. Los asistentes buscan eventos que promuevan un estilo de vida saludable, que ofrezcan actividades recreativas o deportivas y que garanticen medidas de seguridad e higiene (Piggin *et al.*, 2019). Por ello, están ganando popularidad aquellos eventos que incluyen programas de salud, opciones de comida saludable y espacios donde los asistentes puedan realizar actividades físicas. En este contexto, se espera que los organizadores de ligas y competiciones demuestren compromiso con el bienestar de los participantes.

Un ejemplo de esto es la colaboración entre la Organización Mundial de la Salud (OMS), la FIFA y el Comité Organizador del Mundial de Qatar 2022.

Figura 2. Asociación entre la Organización Mundial de la Salud, la FIFA y el Comité Organizador de la Copa Mundial de Qatar 2022



Fuente: OMS, 2022, <https://bit.ly/3RnhasK>

La fotografía anterior muestra el anuncio de la colaboración entre la OMS, la FIFA y el Comité Organizador del Mundial de Qatar 2022, cuyo objetivo fue utilizar el torneo como un medio para promover la salud.

Según informa la OMS (2022), esta alianza, lanzada en 2021, tiene el objetivo de:

- proteger la salud de todos los involucrados en la Copa Mundial de la FIFA Qatar 2022, mediante

medidas para prevenir la propagación del COVID-19 y la provisión de opciones de alimentación saludable;

- utilizar el Mundial de Qatar como un medio para fomentar estilos de vida saludables a través de la actividad física y el fútbol;
- crear un modelo para proteger y promover la salud en futuros eventos masivos, más allá de la pandemia.

En la misma línea, los clientes están cada vez más preocupados por la sostenibilidad ambiental y esperan que los eventos deportivos prioricen prácticas ecológicas, minimicen los residuos y promuevan iniciativas sostenibles (Casper *et al.*, 2020). Los eventos que adoptan una postura ecoconsciente, implementan iniciativas verdes y fomentan la conciencia ambiental, conectan mejor con aquellos asistentes que valoran la sostenibilidad.

Siguiendo con el ejemplo del Mundial de Qatar 2022, los organizadores dieron mucha importancia a la sostenibilidad. La FIFA señaló que una de sus principales prioridades era asegurar que el evento se desarrollara de manera sostenible. De hecho, se diseñó una estrategia muy detallada para este fin, conocida como la *Estrategia de Sostenibilidad de la Copa Mundial de la FIFA 2022*, que incluía 5 pilares, 22 objetivos y más de 70 iniciativas (Lundberg, 2022). Esta estrategia ha sido reconocida como la más completa aplicada en cualquier

evento de la FIFA hasta la fecha, estableciendo un nuevo estándar para futuras Copas del Mundo (Lundberg, 2022). En la siguiente figura se explican los pilares que sustentan esta estrategia. Es importante destacar que este tipo de iniciativas surgen como respuesta a la demanda creciente de eventos deportivos más sostenibles.

Figura 3. Los cinco pilares estratégicos del marco de sostenibilidad de la Copa Mundial de la FIFA 2022



Fuente: Lundberg, 2022, p. 58

Estrategia de Sostenibilidad de la Copa Mundial de la FIFA 2022

- **Medioambiente** - Implementar medidas innovadoras para proteger el medioambiente.

- **Sociedad** - Ofrecer una experiencia de torneo inclusiva
- **Capital humano** - Desarrollar el capital humano y proteger los derechos de los trabajadores.
- **Gobernanza** - Aplicar principios de buen gobierno y prácticas éticas en la gestión del evento.
- **Economía** - Impulsar el desarrollo económico.

En la estrategia que se ilustra en la figura anterior, también se abordan otras de las necesidades crecientes de los asistentes: la inclusión y la diversidad (Scheinbaum y Lacey, 2015). Hoy en día, se espera que los eventos deportivos sean más inclusivos y diversos, de modo que sean accesibles para todos, sin importar el género, la raza, las discapacidades o la situación socioeconómica. Los organizadores de eventos han comprendido la importancia de la inclusión y están trabajando para garantizar instalaciones accesibles, una representación diversa y la creación de un ambiente realmente inclusivo.

En la misma línea, como se puede ver en uno de los pilares de la *Estrategia de Sostenibilidad del Mundial de Qatar 2022* que se menciona anteriormente, los asistentes a eventos deportivos están cada vez más interesados en que estos tengan un impacto social

positivo. Así, esperan que los eventos apoyen causas sociales, respalden a las comunidades locales y contribuyan a proyectos solidarios. Por lo tanto, los eventos que integran iniciativas de responsabilidad social, colaboran con organizaciones benéficas o promueven el desarrollo comunitario, logran atraer a aquellos que valoran el impacto social.

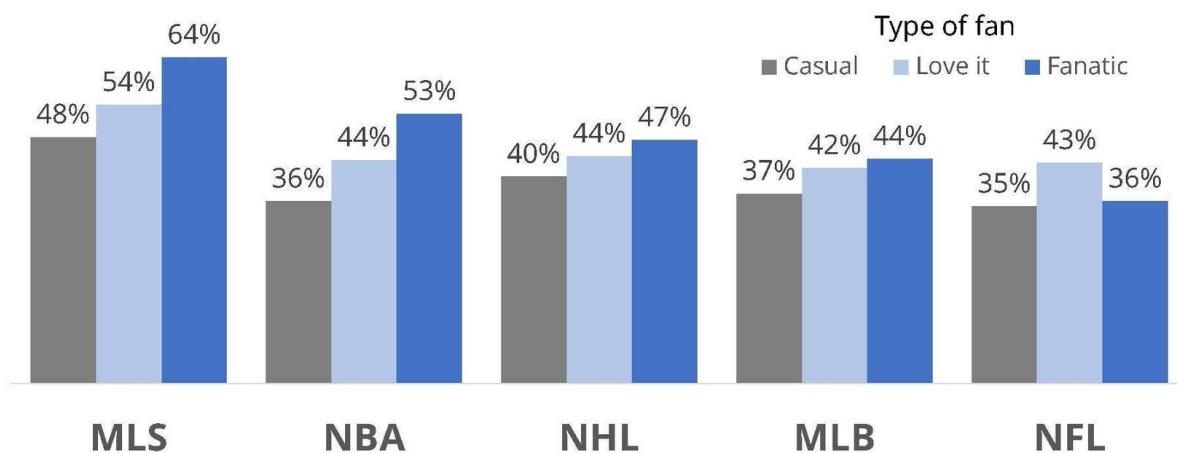
Es importante destacar que los ejemplos aquí presentados se centran en las estrategias y acciones diseñadas por los organizadores de competiciones y eventos deportivos y no en su implementación real. Es decir, el Mundial de Qatar 2022 estaba desarrollando estrategias para responder a las necesidades de los asistentes, al mismo tiempo que enfrentaba las fuertes críticas dirigidas a la FIFA por sus prácticas previas. Sin embargo, este curso no abordará esa cuestión en detalle, ya que excede los objetivos planteados.

Por último, otra necesidad emergente de los asistentes, impulsada por factores externos, es la demanda de experiencias híbridas y remotas. La pandemia de Covid-19 aceleró la demanda de eventos deportivos que permitieran la participación de los aficionados de manera híbrida o a distancia. Los asistentes ahora buscan interactuar virtualmente mediante transmisiones en vivo, interacciones *online* con otros aficionados y las redes sociales (Jarvis, 2019). Los eventos híbridos, que ofrecen opciones tanto presenciales como remotas, se adaptan mejor a las necesidades cambiantes de los clientes, lo que puede potenciarse aún más con los avances tecnológicos.

En línea con lo anterior, la realidad virtual está ofreciendo a los organizadores de eventos deportivos, ligas y competiciones nuevas posibilidades que antes no existían, especialmente en cuanto a la creación de experiencias híbridas. En este contexto, Deloitte llevó adelante un estudio que se centró en cómo los aficionados perciben la incorporación de la realidad virtual en las retransmisiones deportivas (Jarvis, 2019). El estudio reveló que la mayoría de los aficionados estaría más interesada en ver un partido si la transmisión o la plataforma de *streaming* incluyera la opción de disfrutar de asientos virtuales en primera fila. En la siguiente figura se detallan los resultados del estudio.

Figura 4. Aceptación de la realidad virtual por parte de los aficionados del deporte

Percentage of fans agreeing that if a broadcast or over-the-top channel featured virtual reality first-row seats, it would have a positive impact on their desire to watch a game



Traducción de la figura 4:

Porcentaje de aficionados que creen que la incorporación de asientos virtuales en primera fila mejoraría su interés por ver un partido en una transmisión o canal de *streaming*.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, las cambiantes expectativas de los asistentes a los eventos deportivos exigen que los organizadores de eventos, ligas y competiciones se adapten e innoven constantemente para poder cumplir con estas nuevas demandas.

Para lograrlo, es fundamental que entiendan la complejidad y diversidad de las necesidades de los clientes, las cuales varían considerablemente entre diferentes grupos. En resumen, dado que los clientes son diversos, sus necesidades también lo son. Solo comprendiendo estas diferencias es posible identificar con precisión lo que realmente buscan. Con ese fin, se desarrolló el proceso de segmentación, tanto por académicos que intentaban analizar mejor este fenómeno, como por profesionales que querían aplicarlo para mejorar sus estrategias. La segmentación representa un paso clave para que una organización pueda adoptar un enfoque verdaderamente centrado en el cliente y responda de manera

adecuada a las exigencias del entorno. Este proceso será explicado en detalle a continuación.

¿Qué necesidad de los clientes ha surgido debido a factores externos, como la pandemia de Covid-19?

- Experiencias en vivo.
- Experiencias híbridas y remotas.
- Experiencias visuales.
- Experiencias seguras.

SUBMIT

1. 4. Segmentación de clientes

La segmentación de clientes consiste en dividir una base de clientes en grupos o segmentos que compartan características, preferencias,

comportamientos o necesidades similares (Funk *et al.*, 2008). El objetivo principal de este proceso es comprender mejor las particularidades de cada segmento y, a partir de ello, ajustar las estrategias de *marketing*, así como los productos y servicios, para atender de manera más efectiva las necesidades y preferencias de cada grupo.

Algunas de las formas más comunes de segmentar a los clientes son las siguientes (Funk *et al.*, 2008):

1

La **segmentación demográfica** divide a los clientes según características como la edad, el género, los ingresos, el nivel educativo, la ocupación o el estado civil. Este tipo de segmentación permite tener una visión general de los perfiles de los clientes y facilita la creación de estrategias dirigidas a grupos específicos. Por ejemplo, un evento deportivo puede enfocarse en un rango de edad concreto, como los jóvenes de 18 a 24 años, o bien en atraer a familias con niños.

2

La **segmentación psicográfica** clasifica a los clientes según sus rasgos psicológicos, estilo de vida, valores, intereses, actitudes o comportamientos. A diferencia de la segmentación demográfica, esta estrategia busca comprender las motivaciones, aspiraciones y

preferencias de los clientes. Por ejemplo, se podría organizar un evento dirigido a los aficionados a los deportes de aventura o a personas preocupadas por su salud en un evento deportivo enfocado en el bienestar.

3

La **segmentación conductual** divide a los clientes según sus comportamientos, como sus hábitos de compra, la frecuencia con la que compran, la lealtad a la marca, el uso del producto o su respuesta a las campañas de marketing. Este tipo de segmentación permite identificar a los clientes que tienen patrones de compra similares y ajustar las estrategias de marketing en función de esos comportamientos.

4

La **segmentación geográfica** se basa en dividir a los clientes según su ubicación, ya sea país, región, ciudad o barrio. Este tipo de segmentación es útil para organizar eventos deportivos locales o regionales. Por ejemplo, un evento deportivo comunitario puede dirigirse a los residentes de una ciudad o barrio específico, o se puede organizar un torneo regional para escuelas dentro de una región determinada.

5

La **segmentación por nivel de participación** clasifica a la audiencia según su grado de implicación en el deporte. Esta segmentación está orientada a distintos grupos, como espectadores casuales, jugadores *amateurs* o atletas profesionales. Por

ejemplo, se puede organizar un evento deportivo para jugadores *amateurs* o enfocarse en deportistas con mayor trayectoria para un torneo competitivo.

6

La **segmentación** por **fidelidad a un equipo** agrupa a los asistentes según su lealtad o afiliación a equipos deportivos específicos. Este tipo de segmentación se dirige a los aficionados que apoyan a un equipo en particular o tienen un gran interés en un deporte específico. Un ejemplo sería organizar un evento exclusivo para los seguidores de un equipo de fútbol local o para los aficionados al baloncesto.

7

La **segmentación de entradas** divide a la audiencia según sus preferencias de compra o comportamiento al adquirir boletos. Este tipo de segmentación permite ofrecer diferentes opciones de entradas o paquetes adaptados a grupos específicos. Por ejemplo, se pueden ofrecer asientos *premium* para invitados VIP o entradas con descuento para grupos de estudiantes.

8

La **segmentación de patrocinio** divide a la audiencia según su potencial para convertirse en patrocinadores o socios corporativos. Este tipo de segmentación se centra en empresas u organizaciones que podrían estar interesadas en apoyar o colaborar con el evento deportivo. Por ejemplo, se puede apuntar a compañías del sector del

fitness o del deporte como posibles patrocinadores de un maratón.

9

La **segmentación tecnográfica** consiste en segmentar a los clientes en función de su adopción, uso o preferencias de tecnología. La segmentación tecnográfica tiene en cuenta factores como el uso de dispositivos, la presencia en redes sociales, el comportamiento en línea o las preferencias tecnológicas para llegar a los clientes de manera eficaz.

Al momento de seleccionar el tipo de segmentación, es fundamental tener en cuenta los objetivos comerciales, los datos disponibles y el grado de especificidad que se desee lograr. Una segmentación eficaz permite a las empresas entender las diferentes necesidades y preferencias de cada grupo de clientes, personalizar las estrategias de *marketing*, optimizar la asignación de recursos y ofrecer experiencias que realmente conecten con cada segmento. Esto ayuda a las empresas a dirigir mejor sus esfuerzos, mejorar la relación con los clientes y fortalecer sus vínculos.

La segmentación de clientes es:

-
- El proceso de unificar una base de clientes en un solo grupo en función de características, preferencias, comportamientos o necesidades comunes.

 - El proceso de dividir una base de clientes en grupos o segmentos distintos en función de características, preferencias, comportamientos o necesidades compartidas.

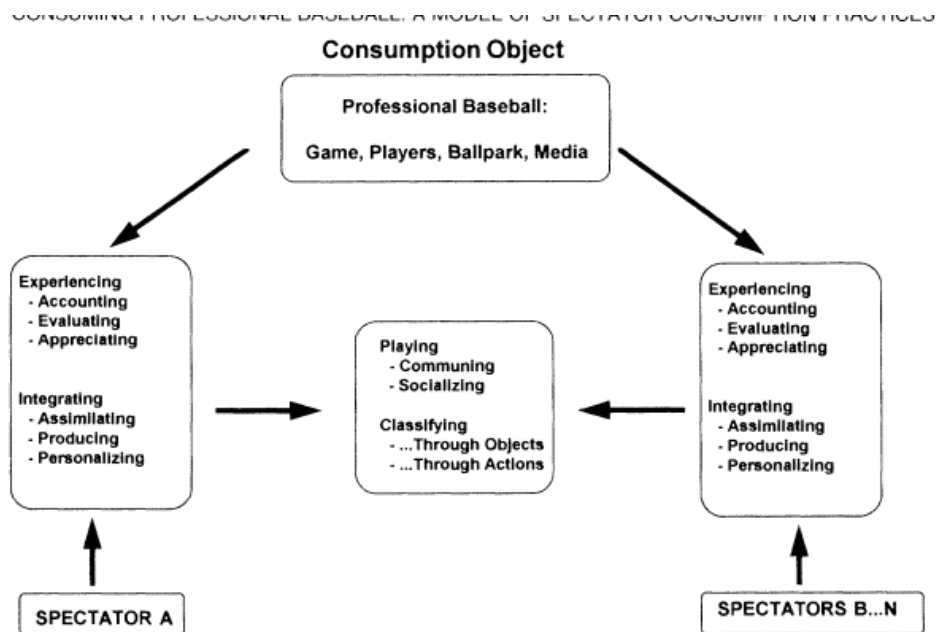
SUBMIT

1. 5. Segmentación de clientes en eventos: perspectiva teórica

La segmentación de clientes ha sido un tema ampliamente explorado en el ámbito académico. Uno de los estudios que marcó el inicio de esta discusión fue el de Holt (1995), quien analizó cómo los aficionados al béisbol interactúan con el deporte. Los resultados de su investigación, que se ilustran en la figura 5, muestran que los espectadores no solo consumen el deporte de forma individual, sino que lo integran en su identidad y lo interpretan de diferentes maneras según sus interacciones sociales. Este trabajo sentó las bases para la segmentación de los espectadores deportivos, enfocándose en sus

características psicológicas y el comportamiento que adoptan como aficionados.

Figura 5. Béisbol profesional: un modelo de prácticas de consumo de los espectadores



Fuente: Holt, 1995, p. 4

Traducción figura 5:

Objeto de consumo

Béisbol profesional: juego, jugadores, estadio, medios

Espectador A

Vivir la experiencia

- Observar y registrar
- Evaluar lo que sucede
- Welcome diversions. The most rewarding adventures often start with an unexpected detour. Perhaps that distraction will guide you onward.

Integrar la experiencia

- Asimilar la experiencia del deporte
- Crear algo nuevo a partir de la experiencia
- Personalizar la experiencia

Participar:

- Comunicar
- Socializar

- Welcome diversions. The most rewarding adventures often start with an unexpected detour. Perhaps that distraction will guide you onward.

Clasificar

- ... A través de objetos
- ... A través de acciones

Espectadores B... N

Vivir la experiencia

- Observar y registrar
- Evaluar lo que sucede
- Disfrutar y apreciar el juego

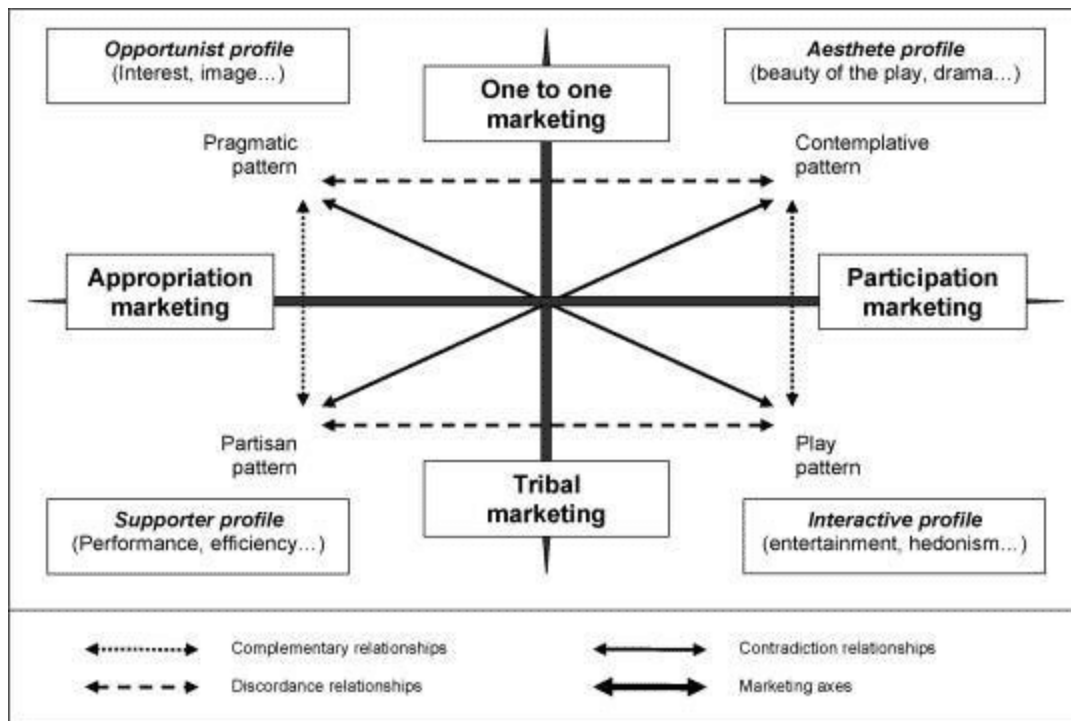
Integrar la experiencia

- Asimilar la experiencia del deporte

- Crear algo nuevo a partir de la experiencia
- Personalizar la experiencia

Este estudio dio lugar a una serie de investigaciones académicas sobre el tema, y desde entonces se han realizado varios trabajos enfocados en la segmentación de los espectadores deportivos. Un ejemplo es el estudio de Bouchet *et al.* (2011), que se centró en desarrollar y probar una herramienta para identificar distintos tipos de espectadores deportivos, basándose en los comportamientos y patrones de las experiencias que buscan en relación factores físicos y sociales. De este análisis surgió un marco que define cuatro perfiles de espectadores deportivos, las conexiones entre ellos y las estrategias de *marketing* más adecuadas para cada uno.

Figura 6. Patrones de consumo de los espectadores deportivos y estrategias de *marketing* asociadas



Fuente: Bouchet *et al.*, 2011, p. 46

Traducción de la figura 6:

- **Perfil oportunista** (interés, imagen...)
- **Perfil estético** (belleza del juego, drama...)
- **Perfil de seguidor** (rendimiento, eficiencia...)
- **Perfil interactivo** (entretenimiento, hedonismo...)
- *Marketing uno a uno*
- *Marketing tribal*

- *Marketing* de apropiación
- *Marketing* de participación
- Relaciones complementarias
- Relaciones discordantes
- Relaciones contradictorias
- Ejes de *marketing*

Como podemos observar, este estudio no solo amplió la comprensión sobre cómo se puede segmentar a los clientes de eventos deportivos, sino que también detalló las relaciones entre los diferentes segmentos y las implicaciones que esto tiene para la gestión (Bouchet *et al.*, 2011). Veamos detalladamente qué sugiere esta investigación.

En primer lugar, como se observa en la figura anterior, existen cuatro segmentos de clientes de eventos deportivos (Bouchet *et al.*, 2011): los oportunistas, que se interesan en asistir a estos eventos para mejorar su imagen personal; los estéticos, que disfrutan de la belleza del juego y las emociones que se generan; los seguidores, que se enfocan en el rendimiento y la eficiencia del juego y de los atletas, y los interactivos, que buscan principalmente el entretenimiento del evento. Estos cuatro segmentos presentan relaciones diferentes entre ellos. Los

oportunistas y los seguidores parecen tener una relación complementaria, al igual que los estéticos con los interactivos. Por otro lado, existe una relación de discordancia entre los oportunistas y los estéticos, así como entre los seguidores y los interactivos. Finalmente, también se observan relaciones contradictorias entre los segmentos, especialmente entre los oportunistas y los interactivos, y entre los estéticos y los seguidores.

En cuanto a las implicaciones para la gestión, además de ser una herramienta útil para adaptar estrategias a diferentes eventos deportivos, este estudio ofrece recomendaciones claras sobre qué tipos de *marketing* se pueden usar para llegar mejor a los distintos segmentos (Bouchet et al., 2011). Se recomienda el *marketing* uno a uno para los segmentos oportunista y estético; *marketing* de participación para los estéticos e interactivos; *marketing* tribal para los interactivos y seguidores, y *marketing* de apropiación para los seguidores y oportunistas.

1. 6. Segmentación de clientes en eventos: caso práctico

Un ejemplo práctico de cómo puede llevarse a cabo un análisis de segmentación en eventos deportivos es el estudio realizado por Kidd y Williams (2004) sobre los aficionados al rugby regional galés. En su análisis, los autores se enfocaron en lo que significa para los seguidores ser aficionados, cómo se comportan en términos de asistencia, qué factores amenazan su compromiso con el equipo, el

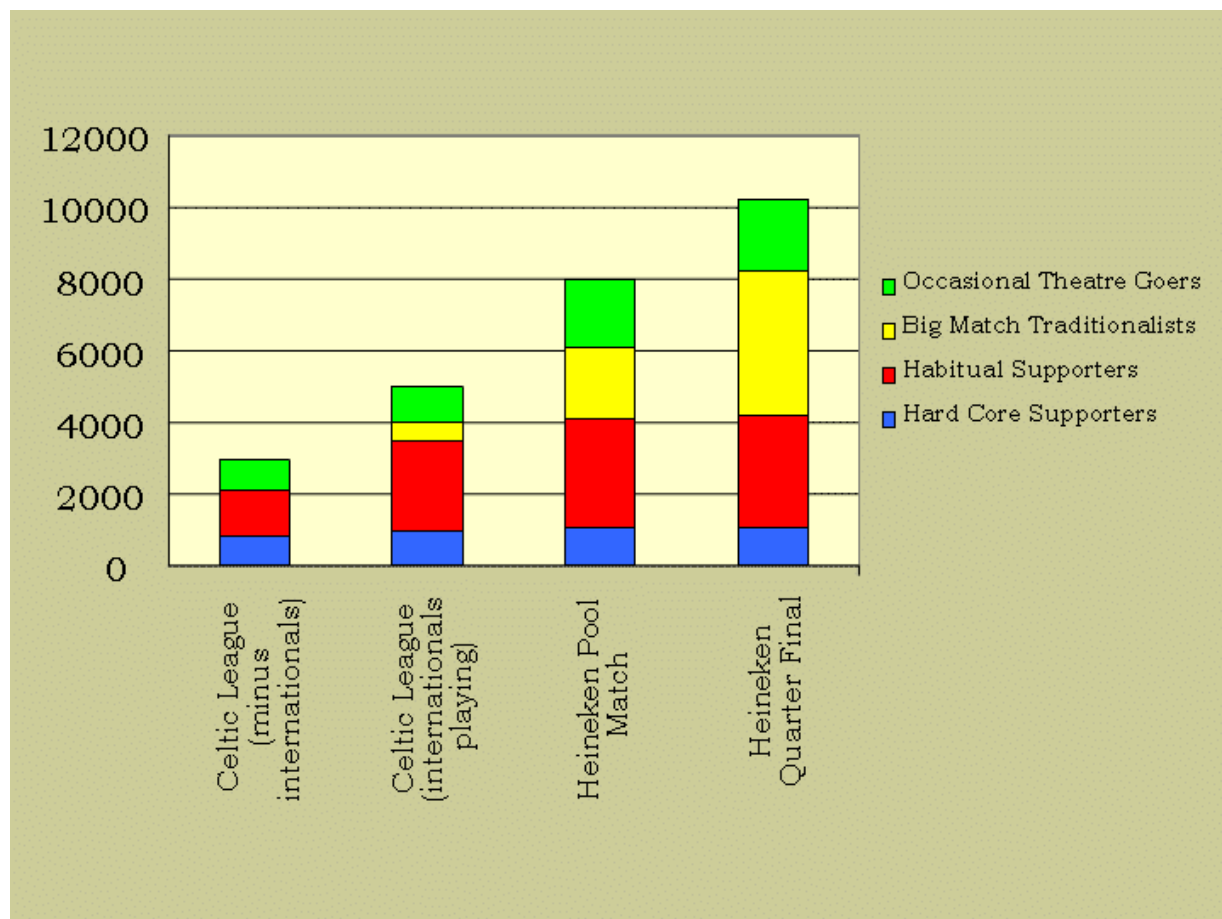
impacto de la regionalización, su perfil demográfico, el porcentaje que representan dentro de la multitud en un partido y el potencial de crecimiento tanto en seguidores como en ingresos.

Los autores remarcan que las descripciones de los perfiles son representaciones generales de cada segmento, pero que en la realidad los aficionados pueden mostrar diferentes niveles de las características que los definen. A través de este análisis, identificaron cuatro perfiles de aficionados:

- Los incondicionales.
- Los habituales.
- Los tradicionalistas, que asisten solo a los partidos importantes.
- Los que van ocasionalmente a los partidos, como si fueran al teatro.

Los segmentos se organizan según el nivel de identificación que tienen con el deporte, desde los más comprometidos hasta los menos involucrados. Los autores también detallan cómo se distribuye cada segmento en los partidos regionales típicos de una temporada, indicando qué porcentaje de asistentes corresponde a cada grupo.

Figura 7. Porcentaje de participación de los cuatro segmentos en cuatro partidos regionales típicos durante una temporada de rugby en Gales



Fuente: Kidd and Williams, 2004, <https://bit.ly/46fApV>

Traducción de la figura 7:

Liga Celta (sin jugadores internacionales)

Liga Celta (con jugadores internacionales)

Partido de fase de grupos de la Heineken Cup

Cuartos de final de la Heineken Cup

Asistentes ocasionales

Tradicionalistas de grandes eventos

Aficionados habituales

Aficionados incondicionales

Un ejemplo interesante de segmentación de aficionados fue llevado a cabo por la agencia de investigación de mercados Team Epic (Broughton, 2012). Este análisis, que tomó más de un año, tenía como objetivo ofrecer soluciones prácticas para mejorar la gestión de los aficionados en el mercado estadounidense.

Lo que destaca de este estudio es que se basa en el estilo de vida de los aficionados, un aspecto que no suele analizarse con frecuencia. Según los autores, la segmentación se realizó en función de criterios como el nivel de pasión por el deporte, la interacción con los patrocinadores, el estatus socioeconómico y la actitud personal (Broughton, 2012, párr. 2).

El análisis reveló que existen cinco segmentos o tipos diferentes de aficionados en el deporte en los Estados Unidos, a saber:

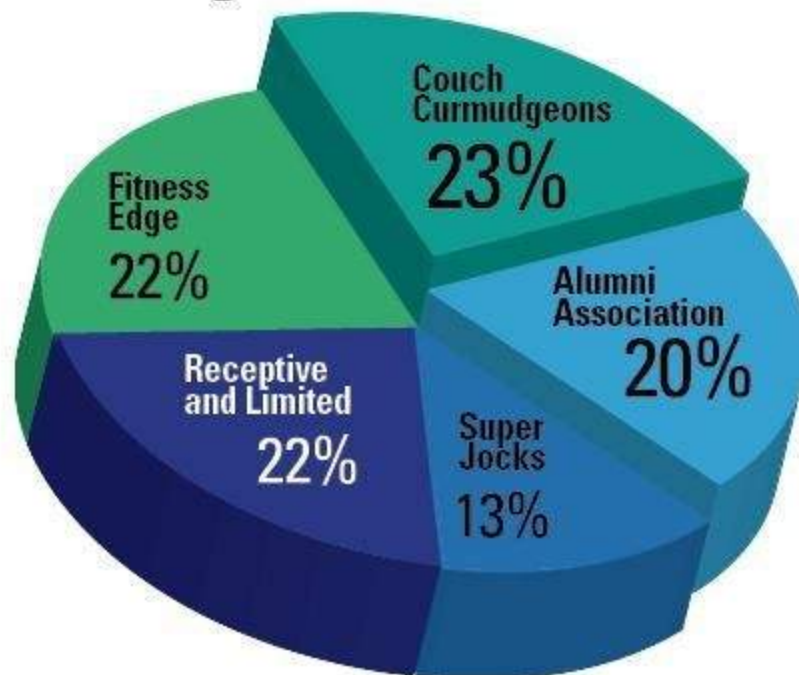
- **Espectadores pasivos.** Son aficionados mayores y menos activos. Prefieren ver los deportes desde casa, son menos optimistas sobre el futuro, no son muy receptivos a los patrocinadores y no suelen participar en programas de patrocinio.
- **Aficionados tradicionales.** Son aficionados mayores y menos activos. Prefieren ver los deportes desde casa, son menos optimistas sobre el futuro, no son muy receptivos a los patrocinadores y no suelen participar en programas de patrocinio.
- **Jóvenes fanáticos activos.** Este grupo, predominantemente masculino y muy joven, cuenta con el segundo ingreso promedio más alto. Son extremadamente sociables y activos, y se identifican como entusiastas de las actividades al aire libre. Buscan eventos en vivo y disfrutan de actividades como el «*tailgating*» y los deportes de fantasía. Además, son muy receptivos a los patrocinadores y destacan por su alta participación en programas de patrocinio.

- **Receptivos, pero con recursos limitados.** Este segmento está formado por hombres y mujeres de mayor edad, con ingresos más bajos que la media. Son grandes seguidores de deportes profesionales, especialmente de NASCAR. Aunque valoran mucho a los patrocinadores y tienen una actitud positiva hacia ellos, sus recursos limitados los llevan a ser más prudentes a la hora de gastar dinero.
- **Aficionados al *fitness*.** Este grupo está compuesto mayoritariamente por mujeres y es el más diverso. Las personas que componen este grupo son más jóvenes y muy activas físicamente, con ingresos promedio. Siguen con interés los deportes profesionales y disfrutan mucho de los Juegos Olímpicos. Además, son las más activas en redes sociales y, aunque tienen una actitud positiva hacia los patrocinadores, son selectivas a la hora de participar en promociones y programas de patrocinio.

En la siguiente figura se ilustra el análisis presentado anteriormente, así como el tamaño de cada segmento.

Figura 8. Los cinco segmentos de aficionados del mercado estadounidense, según su estilo de vida

The 5 Segments of Fans



Fuente: Broughton, 2012, <https://bit.ly/3PBRtmS>.

Traducción de la figura 8

Los 5 segmentos de aficionados

Aficionados al *fitness* 22 %

Espectadores pasivos 23 %

Receptivos, pero con recursos limitados 22 %

Aficionados tradicionales 20 %

Jóvenes fanáticos activos 13 %

Este análisis no se limita únicamente a los consumidores de eventos deportivos, sino que abarca a todos los aficionados al deporte, incluidos aquellos como los «*couch curmudgeons*» (espectadores pasivos), que prefieren ver los deportes desde casa. Además, se enfoca en los estilos de vida de los segmentos que muestran mayor interés en asistir a eventos en vivo, ya sean nacionales, como los deportes universitarios en EE. UU., o grandes eventos internacionales, como los Juegos Olímpicos.

Esto tiene implicancias directas para los organizadores de eventos deportivos, ligas y competiciones, ya que les permite comprender mejor qué segmentos están interesados y, de ese modo, enfocarse de manera más precisa en sus necesidades. La agencia subraya la importancia de su estudio para la gestión, destacando que este tipo de segmentación permite a los especialistas en *marketing* ser más estratégicos al seleccionar los eventos o patrocinadores con los que trabajar, al entender cómo los diferentes grupos de aficionados reaccionan ante los patrocinadores y qué programas de activación son más efectivos para involucrarlos.

Después de analizar la importancia de la segmentación y sus aplicaciones tanto teóricas como prácticas, es hora de centrarse en otro tema igual de importante: los desafíos que presenta la segmentación de clientes.

1. 7. Desafíos en la segmentación de clientes

La segmentación en eventos deportivos conlleva varios retos que los organizadores deben enfrentar. En primer lugar, conseguir datos precisos y fiables para la segmentación puede ser complicado, especialmente cuando se trata de una audiencia amplia y diversa. Métodos como encuestas o formularios de registro a menudo no logran capturar toda la información relevante, y puede ser difícil acceder o verificar datos demográficos o psicográficos. Incluso cuando se dispone de datos, puede darse el caso de que algunas personas pertenezcan a varios segmentos a la vez, lo que complica la creación de estrategias o mensajes específicos para cada uno. Este cruce entre segmentos hace más difícil crear estrategias de *marketing* que conecten de manera efectiva con cada grupo.

Además, recolectar datos en un solo momento no es suficiente, ya que las preferencias de los consumidores cambian con el tiempo. Los aficionados al deporte pueden modificar sus lealtades, descubrir nuevos intereses o cambiar su nivel de participación, lo que exige constantes ajustes en las estrategias de segmentación. Además, algunos segmentos pueden ser muy pequeños o específicos, lo que

dificulta llegar a ellos e involucrarlos de manera eficaz. La falta de recursos o de alcance también puede complicar el proceso de atraer a estos grupos con estrategias de *marketing* personalizadas.

Desde una perspectiva más amplia, es importante tener en cuenta que los eventos deportivos compiten con otros tipos de entretenimiento y actividades. Por lo tanto, entender el entorno competitivo y encontrar maneras de diferenciar la experiencia para cada segmento de la audiencia es un reto. Además, fomentar la participación de todos los grupos, en especial de aquellos con menos interés o que enfrentan dificultades para asistir, también es un desafío. En última instancia, atraer y retener a una audiencia tan diversa exige desarrollar estrategias innovadoras y personalizadas.

Además, encontrar el equilibrio entre ofrecer experiencias personalizadas para distintos segmentos y gestionar correctamente el evento en su conjunto puede ser complicado. Los organizadores de eventos, ligas y competiciones deben encontrar la manera de adaptar las experiencias sin comprometer la logística ni afectar la experiencia del evento. Además, diseñar una comunicación que logre conectar con cada segmento no es tarea fácil. Es fundamental que los mensajes de *marketing* sean relevantes, atractivos y estén alineados con los intereses específicos de cada grupo. Para conseguir esto, se requiere una planificación cuidadosa y un enfoque creativo que permita llegar de manera efectiva a cada segmento, sin perder de vista la coherencia general de la estrategia.

Por último, la correcta asignación de recursos, presupuesto y tiempo entre los distintos segmentos representa otro desafío importante. Esto exige una comprensión clara del retorno de inversión que puede ofrecer cada grupo y tomar decisiones estratégicas sobre dónde enfocar los esfuerzos para lograr el mayor impacto. Aunque evaluar la efectividad de las estrategias de segmentación y medir su impacto en los resultados del evento puede ser complicado, es imprescindible hacerlo. Para ello, es fundamental establecer indicadores clave (KPI) y tener mecanismos para recopilar datos y *feedback*. Aunque no sea una tarea fácil, es necesario para asegurar que las estrategias de segmentación sean adecuadas y efectivas.

Después de analizar la importancia de comprender las necesidades de los clientes y cómo la segmentación ayuda a conocer mejor a los asistentes a eventos deportivos, también es necesario examinar cómo los espectadores participan en la experiencia del servicio. Recordemos que un evento deportivo es un servicio que se ofrece y consume al mismo tiempo, donde los espectadores juegan un papel fundamental. A continuación, se analizará su participación en este contexto.

1.8. El papel del cliente en los eventos deportivos

En un evento deportivo, la participación del cliente es clave para que el servicio funcione correctamente. Aunque los organizadores del evento, la liga o la competición son responsables de su planificación y ejecución, la interacción de los asistentes es fundamental para que la

experiencia sea exitosa y satisfactoria. A continuación, exploraremos los distintos aspectos de esta participación.

En primer lugar, los aficionados son quienes hacen posible los eventos deportivos, ya que asisten para ver y apoyar a sus equipos o atletas favoritos. Su presencia y participación contribuyen a generar la atmósfera y la emoción del evento. Los comportamientos típicos de los aficionados, como animar, cantar, aplaudir y participar en rituales propios del estadio, enriquecen el ambiente y fomentan la camaradería entre ellos. Además, los aficionados llegan con una gran carga emocional, ya que tienen vínculos personales con los equipos o atletas, lo que les lleva a experimentar alegría, emoción, decepción y frustración, entre otras emociones, durante el evento.

Estas emociones juegan un papel importante en crear un ambiente festivo en los eventos deportivos. El entusiasmo de los aficionados es contagioso y puede hacer que todos disfruten más del evento gracias a la energía compartida. Como ya mencionamos, acciones como animar, cantar, aplaudir y sumarse a las tradiciones del estadio no solo mejoran el ambiente, sino que también fortalecen la conexión entre los aficionados.

Por lo tanto, la falta de estos comportamientos puede afectar negativamente a otros aficionados, que podrían no disfrutar tanto de un evento deportivo, liga o competición si faltan estos elementos. Además, no podemos olvidar que los eventos deportivos son una gran

oportunidad para socializar. Allí, los aficionados conversan, se conectan con otros y crean vínculos a través de intereses y experiencias compartidas, lo que genera un fuerte sentido de comunidad. Todos estos aspectos son fundamentales en los eventos deportivos, y no serían posibles sin la iniciativa de los propios espectadores (Zeithaml *et al.*, 2006).

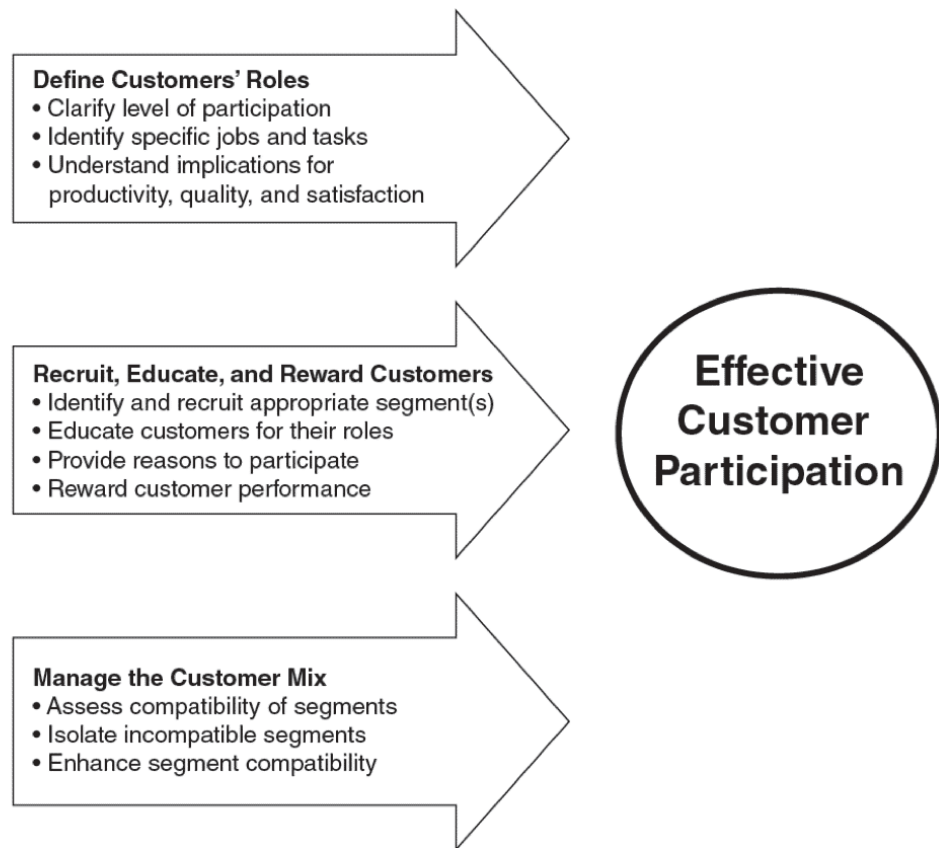
Los clientes también juegan un papel importante en el desarrollo de eventos deportivos al cumplir con las normas y regulaciones establecidas (Zeithaml *et al.*, 2006). De hecho, los asistentes a eventos deportivos, ligas o competiciones deben seguir las directrices de los organizadores, como cumplir con las medidas de seguridad, respetar a los demás y ajustar su comportamiento a las reglas del lugar. Este cumplimiento permite que el estadio sea un entorno seguro y ordenado. Los aficionados deben saber que cualquier incumplimiento puede poner en riesgo la seguridad y afectar la experiencia de los demás asistentes.

A partir de lo mencionado, podemos reconocer que el papel de los espectadores de eventos deportivos como clientes permite a los organizadores de eventos, ligas y competiciones aplicar estrategias efectivas para fomentar una mayor participación. Las estrategias recomendadas, resumidas en la figura 9, ofrecen directrices prácticas que los organizadores deberían considerar para mejorar sus futuros eventos (Zeithaml *et al.*, 2006).

Figura 9. Estrategias para mejorar la participación de los clientes

**FIGURE 12.2
Strategies for
Enhancing
Customer
Participation**

Source: Adapted from M. L. Meuter and M. J. Bitner, "Self Service Technologies: Extending Service Frameworks and Identifying Issues for Research," in *Marketing Theory and Applications*, ed. D. Grewal and C. Pechmann (American Marketing Association Winter Educators' Conference, 1998), pp. 12-19. Reprinted by permission of the American Marketing Association.



Fuente: Zeithaml *et al.*, 2006, p. 119

Traducción de la figura 9:

Participación efectiva del cliente

Definir los roles de los clientes

- Establecer el nivel de participación esperado

- Identificar las funciones y responsabilidades que asumirán
- Entender cómo esto influye en la calidad del servicio y la experiencia del cliente

Reclutar, educar y recompensar a los clientes

- Identificar y atraer a los segmentos de clientes más adecuados
- Prepararlos para que desempeñen sus roles de forma efectiva
- Darles motivos para participar activamente
- Reconocer su participación

Gestionar los diferentes grupos de clientes

- Evaluar qué tan bien se complementan los distintos segmentos
- Separar los grupos que no sean compatibles

- Fomentar una mayor integración entre los diferentes tipos de clientes

Resumen

En este segundo módulo del curso de Gestión de la Calidad del Servicio en Eventos Deportivos, nos enfocamos en las necesidades de los clientes, su importancia y cómo comprenderlas mejor. Dado que captar las necesidades de todos los clientes puede ser complicado, exploramos en detalle la segmentación de clientes, tanto desde una perspectiva teórica como práctica en el mundo del deporte. Además, analizamos el papel del cliente en la prestación del servicio y discutimos estrategias que eventos, ligas y competiciones deportivas pueden adoptar para mejorar la participación de los clientes.

CONTINUAR

Referencias

Bouchet, P., Bodet, G., Bernache-Assollant, I., & Kada, F. (2011). Segmentación de los espectadores deportivos: construcción y validación preliminar de la escala Sporting Event Experience Search (SEES). *Sport Management Review*, 14(1), 42-53.

Broughton, D. (2012). Investigación segmenta a los aficionados por estilo de vida, no por deporte. *Sport Business Journal*. <https://www.sportsbusinessjournal.com/Journal/Issues/2012/07/23/Research-and-Ratings/Team-Epic.aspx>.

Casper, J. M., McCullough, B. P., & Pfahl, M. E. (2020). Examinando las iniciativas de compromiso ambiental de los aficionados a través de valores y normas con los aficionados a deportes interuniversitarios. *Sport Management Review*, 23(2), 348-360.

Concannon, M. (2019). La realidad aumentada es el siguiente paso para los eventos en vivo. *Concannon Business Consulting*. <https://www.concannonbc.com/augmented-reality-is-the-next-step-for-live-events/>.

Funk, D., Alexandris, K., & McDonald, H. (2008). *Comportamiento del consumidor en deportes y eventos*. Routledge.

Holt, D. B. (1995). Cómo consumen los consumidores: Una tipología de prácticas de consumo. *Journal of Consumer Research*, 22(1), 1-16.

Jarvis, D. (2019). ¿Nicho o próximo? Utilizando la realidad virtual para deportes en vivo. *Deloitte*.
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/vr-live-sports.html>.

Kidd, A. & Williams, P. (2004). Segmentación del público en el rugby. *The Prospectory*. <https://theprospectory.com/research-articles/rugby-crowd-segmentation/>.

Lundberg, O. (2022). La Copa Mundial de la FIFA 2022 como catalizador para la sostenibilidad ambiental en Qatar. *Sustainable Qatar: Social, Political and Environmental Perspectives*, 55-72.

Masterman, G. (2021). *Gestión estratégica de eventos deportivos*. Routledge.

Piggin, J., Souza, D. L. D., Furtado, S., Milanez, M., Cunha, G., Louzada, B. H., ... & Tlili, H. (2019). ¿Promueven los Juegos Olímpicos la salud dietética para los espectadores? Un estudio interdisciplinario sobre la

promoción de la salud a través del deporte. *European Sport Management Quarterly*, 19(4), 481-501.

Scheinbaum, A. C., & Lacey, R. (2015). Responsabilidad social de eventos: Una nota para mejorar los resultados para patrocinadores y eventos. *Journal of Business Research*, 68(9), 1982-1986.

Organización Mundial de la Salud [OMS], (2022). *OMS, Qatar y líderes de la FIFA acuerdan acciones para promover la salud en la Copa Mundial de la FIFA Qatar 2022.* <https://www.who.int/news/item/01-04-2022-who-qatar-fifa-leaders-agree-actions-to-promote-health-at-fifa-world-cup-qatar-2022>.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Marketing de servicios: Integrando el enfoque en el cliente en toda la empresa.* McGraw-Hill/Irwin.

CONTINUAR