

Apego emocional y lealtad a la marca: el caso de los aficionados del Atlético de Madrid en la etapa poscovid

Juan Carlos Aguado Franco

Universidad Rey Juan Carlos (Madrid, España)

juancarlos.aguado@urjc.es | <https://orcid.org/0000-0002-8589-911X>

Extracto

El apego emocional es un concepto relacionado con la lealtad de marca, y que establece que el objetivo de marketing que deberían tener las empresas tendría que encaminarse, más allá de ofrecer mejores bienes y servicios y reducir los costes para abaratar el precio de los productos, hacia la búsqueda de crear y fomentar un vínculo estrecho y duradero; un apego emocional con los clientes.

A través de las respuestas a una encuesta efectuada a un grupo de seguidores, comprenderemos las actitudes y decisiones tomadas por los aficionados a un equipo de fútbol que son especialmente reconocidos por su «lealtad de marca» y que cuentan con un fuerte «apego emocional», es decir, por su fidelidad a sus colores: los seguidores del Atlético de Madrid. Así, esa fidelidad se ha mostrado no solamente a través de diferentes situaciones a lo largo de la historia, sino que se ha visto corroborada en la encuesta que se ha realizado en este estudio en la época poscovid.

A pesar de que los jugadores con los que cuenta un equipo de fútbol representan unos activos e inversiones ciertamente muy relevantes, los gestores deportivos deben concentrar sus esfuerzos en la gestión de la marca del equipo, ya que esta constituye uno de los activos más importantes del club.

Las decisiones tomadas por los gestores del club deberían tomar en cuenta las preferencias de los aficionados, pues una correcta gestión del *customer engagement* depende de una fructífera relación entre empresa y clientes.

Palabras clave: *consumer engagement*; apego emocional; Atlético de Madrid; marketing; marca; fidelidad; fútbol.

Recibido: 30-09-2022 / Aceptado: 13-12-2022 / Publicado: 07-03-2023

Cómo citar: Aguado Franco, J. C. (2023). Apego emocional y lealtad a la marca: el caso de los aficionados del Atlético de Madrid en la etapa poscovid. *Revista de Marketing y Publicidad*. CEF, 7, 27-48. <https://doi.org/10.51302/marketing.2023.7205>



Consumer engagement and brand loyalty: the case of Atlético de Madrid supporters in the poscovid stage

Juan Carlos Aguado Franco

Abstract

Consumer engagement is a concept related to brand loyalty, which establishes that the marketing objective that companies should have, beyond increasing sales and reducing costs to lower the price of products, towards search to create and foster a close and lasting bond; an emotional attachment to customers.

Through the responses to a survey of a group of supporters, we will understand the attitudes and decisions made by fans of a football team that are recognized for their «brand loyalty» and who have a strong emotional attachment, that is, for their fidelity to their colors: the Atlético de Madrid supporters. Thus, this fidelity has been shown not only through different situations throughout history, but it has been corroborated in the survey that has been carried out in this study in the poscovid stage.

Even though the players that a football team has represent undoubtedly very important assets and investments, sports managers must concentrate their efforts on managing the team's brand, since this constitutes one of the most important assets of the club.

The decisions made by the club's managers must take into account the preferences of the supporters, since a correct management of the commitment with the client depends on a fruitful relationship between the company and clients.

Keywords: consumer engagement; Atlético de Madrid; marketing; brand; loyalty; football.

Received: 30-09-2022 / Accepted: 13-12-2022 / Published: 07-03-2023

Citation: Aguado Franco, J. C. (2023). Apego emocional y lealtad a la marca: el caso de los aficionados del Atlético de Madrid en la etapa poscovid. *Revista de Marketing y Publicidad*. CEF, 7, 27-48. <https://doi.org/10.51302/marketing.2023.7205>



Sumario

- 1. Introducción
 - 2. Objetivos
 - 3. Método
 - 4. Resultados
 - 5. Discusión
 - 6. Conclusiones
- Referencias bibliográficas



1. Introducción

Las estrategias de marketing han ido variando y evolucionando a lo largo del tiempo, de forma que las tendencias actuales ponen su foco en mayor medida en conseguir atraer y retener al cliente, consiguiendo que este muestre una mayor implicación con la marca y con la empresa que ofrece el producto o servicio. Por tanto, en esa línea, el objetivo es crear un mayor compromiso de los consumidores, o, utilizando el término inglés que se usa con más frecuencia para referirse a dicho compromiso, el *engagement*.

En efecto, las empresas que están interesadas en conseguir, retener y profundizar las relaciones con sus clientes, ya no pueden orientarse simplemente hacia crear un producto que ofrezca unas determinadas características mejoradas o que goce de nuevas funcionalidades que lo hagan más atractivo o útil, por un lado, o por otro, buscar la forma de abaratar los costes en los que se incurre en los procesos productivos. Esas estrategias pueden ser necesarias para introducirse en el mercado, pero el factor diferenciador hoy en día ya no es el producto o el precio que se pueda cobrar a los consumidores, sino el nivel de compromiso que se pueda alcanzar; el grado con el que una empresa consigue crear una relación duradera y estable con sus clientes (Van Doorn *et al.*, 2010).

En los últimos años se han realizado numerosos estudios que pretenden definir e intentar profundizar en la comprensión de los factores que pueden influir en la creación de ese compromiso o *engagement*, así como cuantificar el *consumer engagement* o el *customer engagement*, conceptos ambos que podríamos traducir por ese «apego emocional» del consumidor.

Así, uno de los trabajos más citados en la literatura relativa a dicho apego emocional es el de Brodie *et al.* (2011), ya que abordarían el concepto no solo desde la óptica del marketing, sino también analizándolo desde las aportaciones de la literatura sociológica, psicológica, política y de las organizaciones. Así, Brodie *et al.* (2011) definirían el *customer engagement* como un estado psicológico que se produce, en virtud de las experiencias de las que disfruta el cliente, en la interacción con una marca o empresa. Esto sucede bajo un conjunto específico de condiciones que dependen del contexto, y que lleva a generar diferentes niveles de apego, existiendo un proceso dinámico y recurrente en las relaciones. Sería por tanto un concepto multidimensional que aglutina dimensiones cognitivas, emocionales y relacionadas con el comportamiento, que desempeña un papel central en el proceso de desarrollar relaciones duraderas a largo plazo con beneficios mutuos, tanto para las empresas como para sus clientes (Vinerean *et al.*, 2014).

En efecto, como lo entiende Greve (2014), ese apego emocional o *customer engagement* se podría definir, en primer lugar, como un proceso psicológico que se produce en el con-

sumidor y que lo encamina hacia la lealtad a la marca o la empresa; en segundo lugar, una manifestación del comportamiento del cliente hacia una marca o empresa que va más allá del acto de comprar, y que es resultado de actitudes motivacionales; y en tercer lugar, un estado psicológico caracterizado por un grado de dedicación, absorción e interacción.

De este modo, precisamente esa característica que está presente en determinados consumidores, que consiste en ser ese tipo de personas que llevan a cabo una recomendación de los servicios o productos a otros potenciales clientes, sería el principal atributo que describiría a un consumidor comprometido. Ese hecho sería más importante que el hecho de que compre de forma más o menos frecuente dichos servicios o productos, según la opinión expresada por los directivos de empresas que fueron encuestados en un estudio realizado por la Economic Intelligence Unit (Voyles, 2007).

Sin embargo, según ese mismo estudio, los clientes que muestran ese alto nivel de apego emocional hacia una empresa o sus productos no son la regla general, sino que más bien constituyen la excepción, ya que solamente el 13 % de los encuestados, directivos de diferentes empresas pertenecientes a distintos sectores productivos, manifestaba que sentía que sus clientes tenían ese alto nivel de apego, mientras que el 42 % afirmaba que en el caso de sus empresas dicho apego era nulo o prácticamente inexistente.

Otra conceptualización destacada del concepto de apego emocional o *customer engagement* sería la de los trabajos de Gambetti y Graffigna (2010) y Gambetti *et al.* (2012), en los que hacen hincapié en que ese apego emocional podría ser considerado como un concepto multidimensional, que combinaría varios elementos como la atención, el diálogo, la interacción, las emociones y el disfrute sensorial, siempre encaminados hacia alcanzar el objetivo de crear una experiencia de marca total a los consumidores (Gambetti *et al.*, 2012).

El apego emocional ha sido considerado también en forma de las diferentes actividades del cliente que afectan al desempeño de una empresa (Kumar *et al.*, 2010), definición y conceptualización que difieren de las de Vivek *et al.* (2012), quienes analizan la intensidad de la participación del cliente con la empresa, y las de Brodie *et al.* (2011), quienes señalan que el compromiso del cliente es un estado psicológico que ocurre bajo un contexto específico. Sin embargo, todos estos estudios coinciden en mostrar que el apego emocional o *customer engagement* es un concepto multidimensional (Pansari y Kumar, 2017).

Esa multidimensionalidad, que considera la existencia de dimensiones cognitivas, emocionales y conductuales, que estarían entre las que son relevantes para la creación y el fomento del apego emocional, puede apreciarse que es considerada igualmente en muchos otros trabajos, como los de Patterson *et al.* (2006), Vivek *et al.* (2010), Hollebeek (2011), Mollen y Wilson (2010), Van Doorn (2011), Kuvykaitė y Tarutė (2015) o Hollebeek *et al.* (2019).

Con ligeros matices, el concepto del apego emocional ha sido abordado también en las dos últimas décadas por diversos otros autores (Vivek *et al.* 2012; Scholer y Higgins 2009),

y se ha relacionado más directamente con el marketing al utilizar el término *engagement marketing*, que resumiría el conjunto de actividades encaminadas a conseguir una mayor interrelación entre la marca y los consumidores (Harmeling *et al.*, 2017).

En efecto, el *customer engagement* se ha popularizado en la literatura publicada en los últimos años en el ámbito del marketing, como un elemento que no solamente constituye un factor favorecedor de las compras de los consumidores, sino también de la lealtad a la marca (Prentice y Loureiro, 2017). Así, cuando los individuos están comprometidos con una marca, se crea una fuerte conexión psicológica (Hapsari *et al.*, 2017).

En este sentido, por tanto, un indicador ampliamente aceptado acerca del marketing y del desempeño en general de la empresa es la lealtad de los consumidores a una determinada marca (Bloemer y Kasper, 1995; Watson *et al.*, 2015). Esa lealtad a la marca es buscada igualmente por los minoristas cuando se enfrentan a entornos altamente competitivos, preocupados por fidelizar a los clientes estableciendo una buena relación con ellos (Lombart y Louis, 2012).

Se puede llegar a distinguir, incluso, si la lealtad a la marca es verdadera (cuando está basada en procesos psicológicos llevados a cabo en la evaluación y la toma de decisiones), o si por el contrario es espuria, cuando esa lealtad, entendida como la repetición continuada en la compra de un determinado bien, se produce, básicamente, por inercia (Bloemer y Kasper, 1995).

Esa lealtad a la marca, de manera especial cuando es verdadera en el sentido recientemente descrito, puede llegar a convertirse en un verdadero «amor» por la misma, interpretado este como una relación emocional del consumidor hacia la marca, así como una identificación con la misma (Aro *et al.*, 2018; Carroll y Ahuvia, 2006). El amor por la marca sería en este sentido la manifestación de la pasión y el entusiasmo de un consumidor individual hacia una determinada marca. En definitiva, la experiencia de marca provoca efectos tanto directos como indirectos sobre el apego emocional de los consumidores (Prentice *et al.*, 2019).

El apego emocional a una marca indica el vínculo emocional que experimenta un individuo con un determinado objeto, y la separación de la marca puede llegar, incluso, a provocar angustia (Thomson *et al.*, 2005).

No obstante, la velocidad a la que los consumidores se enamoran de las marcas no es de ningún modo la misma para todos ellos. En efecto, hay consumidores que experimentan un flechazo y podríamos decir que se enamoran a primera vista, mientras que otros necesitan un tiempo mucho más prolongado y tener una experiencia más amplia para llegar a desarrollar ese sentimiento. El experimentar a lo largo de ese proceso interacciones positivas llevaría a los consumidores finalmente a enamorarse de la marca (Langner *et al.*, 2016).

Así, se han realizado investigaciones que muestran que el amor hacia una marca resulta un mejor indicador para predecir la lealtad de los consumidores que los modelos que están relacionados con la percepción de la calidad de las marcas (Rauschnabel y Ahuvia, 2014).

Las consecuencias que se derivan de la existencia de ese apego emocional o *engagement* de los consumidores son variadas, comprendiendo, entre otras posibles, la confianza (Casaló *et al.*, 2007; Hollebeek, 2011), la satisfacción (Bowden, 2009) o la conexión emocional (Chan y Li, 2010).

De hecho, como resultados positivos que se pueden alcanzar en entornos empresariales dinámicos, en los que se producen interacciones frecuentes y recurrentes entre las empresas y los consumidores, el conseguir ese apego emocional o *customer engagement* puede conllevar tanto un incremento de las ventas, como alcanzar mayores ventajas competitivas, y en definitiva poder obtener mayores beneficios empresariales (Voyles, 2007; Bijmolt *et al.*, 2010). Todo esto se produce debido a que los clientes que muestran ese alto nivel de apego emocional proporcionan referencias y recomendaciones a otros potenciales clientes, desempeñando un papel clave como una actividad de marketing viral (Brodie *et al.*, 2011; Chandler y Lusch 2015). Además, el *customer engagement* también se ha mostrado efectivo para conseguir evitar las pérdidas de clientes (Chathoth *et al.*, 2016), reduciendo en consecuencia la rotación de los mismos (Itani *et al.*, 2020). Conseguir ese apego emocional de los consumidores hace que mejoren las relaciones de una empresa con sus clientes más allá de la fidelización, siendo muy relevante la necesidad de que las empresas planifiquen e influyan en ese apego como una parte de su creación de valor.

Así, en una sociedad que está cada vez más interconectada, y en la que los clientes pueden interactuar fácilmente entre sí y con las empresas a través de las redes sociales, incluso crear comunidades relacionadas con una determinada marca (Muñiz y O'Guinn, 2001; Muñiz y Schau, 2005; Schau y Muñiz, 2006; Brodie *et al.*, 2013), la importancia del *customer engagement* dentro de la estrategia de marketing de las empresas resulta cada vez mayor (Verhoef *et al.*, 2010).

En efecto, en la búsqueda de obtener una relación que sea sólida, intensa, recíproca y que perdure a lo largo del tiempo, muchas empresas recurren actualmente a utilizar el marketing *online* y con frecuencia también a las redes sociales, ya que estas les permiten establecer y desarrollar una conexión entre la empresa y sus clientes, logrando ese *engagement* (Malcuite, 2012; Venkatesan, 2017). De hecho, en los últimos años se ha prestado una atención creciente al apego emocional con las marcas que se obtiene a través de plataformas tecnológicas emergentes (p. ej., redes sociales o plataformas basadas en inteligencia artificial). Sin embargo, a pesar de los importantes avances que se han producido últimamente en este ámbito, aún se desconoce mucho sobre el efecto sobre su bienestar del apego a las marcas de los consumidores, facilitado por la tecnología (Hollebeek y Belk, 2021).

2. Objetivos

El objetivo de este trabajo consiste, en primer lugar, en identificar cuáles son las principales características que concurren en la creación y potenciación del apego emocional de los consumidores. Nos fijaremos para ello en un tipo particular de entidades deportivas, como son los equipos de fútbol.

En segundo lugar, centraremos nuestra atención en comprender, dentro de ese marco y en ese contexto, las actitudes y decisiones tomadas por los aficionados a un equipo de fútbol que son especialmente reconocidos por su «lealtad de marca» y que cuentan con un fuerte «apego emocional», es decir, por su fidelidad a sus colores: los seguidores del Atlético de Madrid.

3. Método

Para alcanzar los objetivos propuestos para este trabajo, hemos procedido, en primer lugar, a realizar una amplia revisión bibliográfica en el ámbito del apego emocional, buscando en especial la aplicación que se pudiera llevar a cabo respecto a los aficionados al fútbol. Esto nos permitiría, basándonos en lo analizado en la literatura especializada en el ámbito del *consumer engagement*, centrarnos en el estudio del caso concreto de los seguidores del Atlético de Madrid en una etapa poscovid.

La elección de este equipo de fútbol en particular no es baladí, ni una decisión tomada al azar, sino que es consecuencia de la conocida y reconocida lealtad de sus aficionados hacia su club, lo que en el marco del estudio estaría relacionado con el concepto de lealtad a una marca, y en definitiva con ese apego emocional o *customer engagement*.

Se ha realizado, en segundo lugar, tras haber identificado los principales factores que se enumeran en la literatura como potenciales elementos que ayudan a crear la lealtad y el amor hacia una marca y que son capaces de propiciar ese apego emocional, una encuesta entre aficionados rojiblancos, de la que se han obtenido casi 400 respuestas, tanto de personas asistentes a un partido de fútbol, antes de la entrada al estadio Metropolitano, como de miembros de peñas atléticas. Nos hemos fijado, igualmente, en el mensaje contenido en algunos de los cánticos más habituales en el estadio Metropolitano, por ser reveladores de los sentimientos y la postura hacia su equipo de los seguidores.

Para comprobar si determinadas decisiones adoptadas por los dirigentes de la sociedad anónima deportiva, con respecto a algunos aspectos que tienen relación con la imagen del club, pudieran tener algún efecto sobre ese compromiso y apego emocional, una de las preguntas de la encuesta iba dirigida a comprobar si el nuevo escudo, que se adoptó hace unos pocos años en sustitución del que venía siendo la imagen del club durante dé-

cadadas (véase la figura 1), era aceptado por los aficionados, o por el contrario experimentaban un rechazo hacia el mismo. Esta no es una cuestión en absoluto intrascendente, pues la práctica totalidad de los productos que se venden en las tiendas del club, tanto la que está en las inmediaciones del estadio Metropolitano como las que están ubicadas en otras localizaciones, llevan impreso el escudo. Un rechazo frontal al nuevo escudo –al que sus detractores denominan «el logo»– conllevaría irremediabilmente una bajada considerable de las ventas de productos de *merchandising*, así como, en el peor de los casos, un cierto desapego hacia el club.

Figura 1. Escudos del Atlético de Madrid



Otras preguntas realizadas en la encuesta, encaminadas a conocer con más detalle los gustos o preferencias de los aficionados, versaban acerca de su antigüedad como socios o el origen de su afición, entre otras.

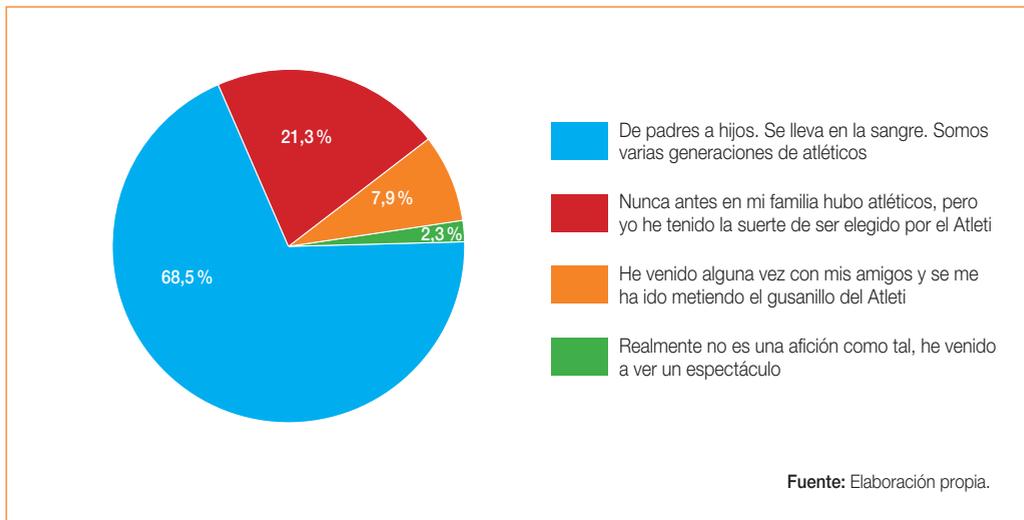
4. Resultados

En la encuesta realizada para la elaboración de este estudio, en torno al 70 % de los encuestados (véase el gráfico 1) afirmaban que su afición no era únicamente suya, sino que tenía un componente familiar, que era algo hereditario: la pasión por el Atlético de Madrid es una afición transmitida «de padres a hijos». Frente a ese 70 %, alrededor de un 20 % manifestaba ser el primero en su familia en ser seguidor del Atleti, mientras que tan solamente

un 2 % afirmaba que no tenía una afición como tal, sino que su interpretación del hecho de acudir al estadio era que estaba asistiendo a un espectáculo.

Por otra parte, finalmente, un 8 % respondía que poco a poco había ido aficionándose a asistir al fútbol gracias al hecho de ir con amigos, algo que estaría en el sentido de esa labor de «marketing viral» que pueden realizar los aficionados que tienen un alto nivel de apego emocional y que proporcionan referencias y recomendaciones a otros «potenciales clientes», en el sentido de lo desarrollado por Brodie *et al.* (2011) o Pansari y Kumar (2017).

Gráfico 1. Origen de la afición por el Atlético de Madrid



Con respecto al amor a la marca que hemos mencionado, este se ve reflejado en otros cánticos, como el de «más allá de la curiosidad surgió un amor la primera vez que yo entré en el Calderón», en el que se pone de manifiesto que no es un amor que precise de una experimentación continuada durante un periodo prolongado de tiempo, como explican Langner *et al.* (2016) que puede suceder, sino que se trata de un flechazo, de un amor a primera vista. Ese amor y ese compromiso es incondicional; aunque las circunstancias sean adversas, el apoyo seguirá estando presente, como indica la letra del cántico «jamás, jamás, te dejará esta hinchada, que en las buenas o en las malas nunca deja de animar».

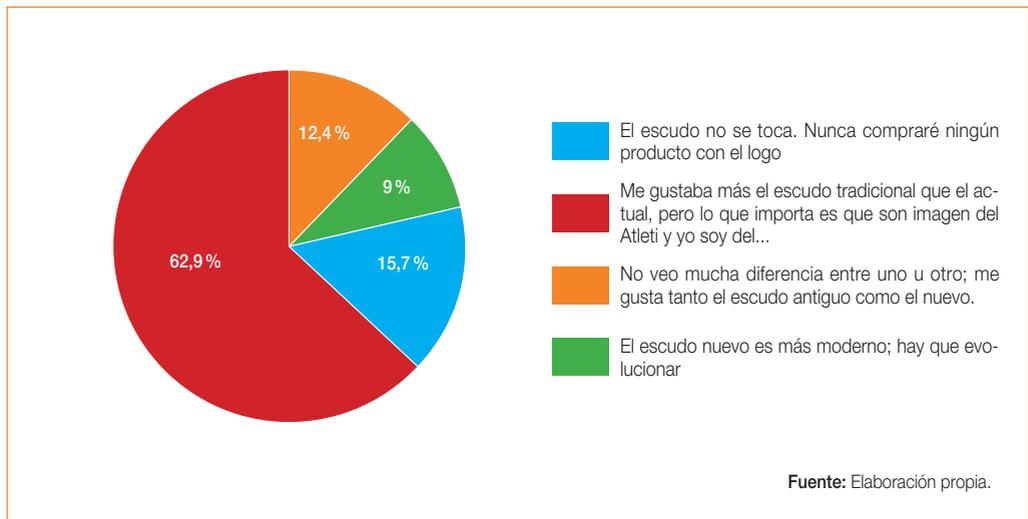
Hasta tal punto llega el citado compromiso y la identificación con la marca que explican Aro *et al.* (2018), que en este caso se llega a afirmar que la relación continuará incluso más allá de la muerte, como señala otro cántico habitual de los aficionados que asisten con regularidad al estadio Metropolitano: «Si la muerte nos va a separar, desde el cielo te voy a

animar». De hecho, no ya solo en cánticos, sino en cualquier conversación al respecto, se utiliza con frecuencia el término del «tercer anfiteatro» para indicar el lugar desde el que se van a presenciar los partidos de fútbol una vez que ya no se esté vivo (una metáfora para referirse al cielo); incluso después de muerto seguirás asistiendo al estadio a ver y a animar al Atleti.

Según los resultados (véase el gráfico 2) obtenidos en el estudio, el 63 % de los aficionados encuestados manifiestan que, aun prefiriendo el escudo tradicional, el nuevo no les desagrada, pues al fin y al cabo ambos representan a su equipo, y eso es en definitiva lo más importante para ellos. A ese 63 % habría que sumar un 12,4 % que mostraban indiferencia entre ambos escudos, y un 9 % que consideran que el escudo actual les gusta, que es más moderno y que es necesario evolucionar. Consecuentemente, más del 84 % de los encuestados no manifestaron ningún rechazo hacia el escudo actual, incluidos en este total algunos aficionados que, de hecho, lo prefieren. Quienes afirman que no comprarían nunca ningún producto con «el logo», dado que para ellos el escudo no debía tocarse de ningún modo (y existe un cántico al respecto que se ha empleado con frecuencia en el estadio, que es «el escudo no se toca»), son menos del 16 %.

Sea como fuere, la iniciativa presentada en change.org titulada «por el regreso del auténtico escudo a las equipaciones del Atlético de Madrid» ha superado las 26.000 firmas.

Gráfico 2. Posturas ante el escudo del Atlético de Madrid

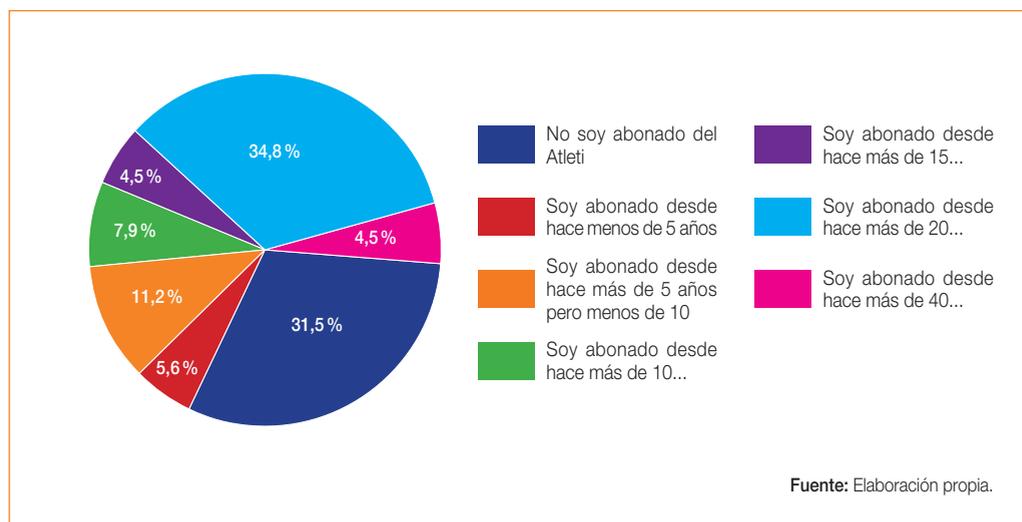


Si atendemos al número de años consecutivos cumplidos como abonados en el club, el rechazo hacia el nuevo escudo, entre los abonados más veteranos que tienen más

de 20 años de antigüedad, no aumenta de forma especialmente significativa desde esa media, pues lo hace del 16 % hasta el 19,35 %, siendo los que llevan menos de 10 años siendo abonados quienes muestran una mayor aversión al escudo actual, ascendiendo su rechazo hasta un 23 %. Por el contrario, quienes tienen un menor nivel de compromiso con el club, ya que son aficionados pero no son abonados, son quienes menores reticencias manifiestan hacia el escudo nuevo, cayendo a tan solo un 7 % del colectivo considerado.

En este ámbito, la antigüedad de socio es considerada un factor bastante relevante, e indicativo de la lealtad a la marca. Así, el 68,5 % de los encuestados (véase el gráfico 3) manifiesta ser abonado del Atlético de Madrid, con una antigüedad superior a los 20 años en un porcentaje muy cercano al 40 %, de los que un 4,5 % supera incluso los 40 años de pertenencia al club.

Gráfico 3. Antigüedad como abonados del Atlético de Madrid de los encuestados



Los datos que facilita el club en referencia con la edad, el sexo y el lugar de residencia de los socios y abonados son, en primer lugar, que el 28 % de los abonados es menor de 30 años, lo cual da muestra de que la afición es transmitida desde muy pequeños. En segundo lugar, el 81 % son hombres y el 17 % son mujeres, siendo el resto un 2 % que corresponde a empresas. Finalmente, para acudir al fútbol, lo más habitual es hacerlo desde una localidad cercana, por lo que el 87 % de los abonados proviene de la Comunidad de Madrid (46 % de la ciudad de Madrid y 41 % de otras localidades de la comunidad madrileña), mientras que hay un 13 % correspondiente a abonados de otras provincias e incluso del extranjero.

5. Discusión

En lo que hace referencia al mundo del deporte, los dirigentes de los clubes deportivos necesitan usar medios de marketing interactivos para conectar con los consumidores (aficionados, socios, etc.) en tiempo real. Además, al integrar diferentes elementos de las redes sociales como blogs, YouTube, Facebook y Twitter, los equipos profesionales pueden elevar la presencia y crear comunidades virtuales, lo que puede influir en la elección de marcas e impactar en la participación y el compromiso de los aficionados (Baena, 2016).

En el ámbito deportivo, se han realizado otros estudios que están relacionados con el apego emocional, como el de Behnam *et al.* (2021), en el que se hace la diferenciación entre las ofertas tangibles que se pueden ofrecer en este sector (ropa deportiva, equipaciones, productos de nutrición, etc.) y ofertas menos tangibles, como las basadas en servicios (con posibilidades tan variadas como las que van desde retransmisiones deportivas hasta turismo deportivo o masajes, por ejemplo). Según su estudio, en los servicios relacionados con el deporte (frente a los bienes tangibles), los clientes suelen participar en una interactividad más amplia con el personal deportivo (Chiu *et al.*, 2019).

Un enfoque bastante diferente, aunque se trate del mismo sector, es decir, el relacionado con las actividades deportivas, sería el trabajo de Afthinos *et al.* (2017), quienes se centran en mayor medida en estudiar la forma en la que las percepciones de otros clientes afectan a la lealtad y la satisfacción en determinados centros deportivos, como los parques acuáticos; y en relación directa con el fútbol se encuentra el trabajo de Erichsen *et al.* (2022), aunque centrándose en el valor añadido para los patrocinadores.

Los aspectos que afectan a la afición por un equipo de fútbol por parte de sus seguidores están muy ligados con algunos conceptos que están relacionados de manera directa con el marketing, y en concreto con lo que hemos llamado el apego emocional de los consumidores. Ese apego emocional, como se ha expuesto anteriormente, ha sido estudiado en los últimos tiempos desde la óptica del marketing (Harmeling *et al.*, 2017), y hemos hecho referencia a él en diversas ocasiones en las páginas precedentes. Así, un término que se utiliza con frecuencia en el ámbito futbolístico, «la fidelidad a unos colores», responde a factores que escapan a las tradicionales características de producto (o servicio) y precio, y tiene mucho que ver con ese *engagement* o apego emocional y los factores de tipo psicológico que hemos comentado en párrafos anteriores y que estudian Hapsari *et al.* (2017).

En efecto, a pesar de que los jugadores con los que cuenta un equipo de fútbol representan unos activos e inversiones relevantes, los gestores deportivos deben concentrar sus esfuerzos en la gestión de la marca del equipo, ya que esta constituye uno de los activos más importantes del club (Baena, 2016).

Centrándonos en el caso del Atlético de Madrid, un ejemplo de ese apego emocional hacia su equipo se ve reflejado en el conocido cántico que se escucha con mucha frecuen-

cia en el estadio Metropolitano: «Hasta la muerte, Atleti hasta la muerte», en el que se expresa con contundencia la intención de mantener la lealtad al club y a sus rayas rojiblancas durante toda la vida; según este cántico no existe ninguna circunstancia que pueda hacer que el compromiso del aficionado con el Atleti pueda desaparecer; la lealtad a la marca es absoluta en el sentido de la interpretación de Prentice y Loureiro, (2017).

Es importante destacar en este punto que la lealtad a un equipo de fútbol no tiene que ver únicamente con los resultados deportivos que se alcancen en los terrenos de juego. Un ejemplo claro se produjo cuando el Atlético de Madrid, tras sufrir una intervención judicial, se vio abocado a jugar en segunda división a finales del siglo pasado y principios de este (permaneció en la categoría de plata durante dos temporadas).

El equipo sufrió en ese momento una descapitalización muy importante, con la salida de algunos de los jugadores más valorados económica y deportivamente, puesto que con la drástica disminución de ingresos que suponía el descenso (de derechos de televisión, disminución del precio de los abonados, etc.) se volvía muy complicado poder pagar su ficha; los equipos contra los que se iba a jugar en segunda división tenían un menor prestigio y un menor atractivo que los equipos más poderosos y conocidos de la primera división, etc.

En esas circunstancias, lo más previsible sería que se hubiera producido una desbandada de aficionados y una notable disminución del número de abonados (y no nos cabe duda de que en otros clubes dicha desbandada se habría producido); si lo único relevante fuera el producto ofrecido y el precio establecido, ese podría haber sido el desenlace, pero la existencia del apego emocional facilita que el resultado haya sido muy diferente (Van Doorn *et al.*, 2010).

En efecto, el número de abonados del Atlético de Madrid, en esas circunstancias deportivas y de toda índole tan adversas, creció enormemente, pasando de unos 30.000 a superar los 42.000, lo que da muestras de un inquebrantable apego emocional entre los aficionados, que ha de explicarse tomando en consideración otras variables (Verhoef *et al.*, 2010; Watson *et al.*, 2015; Harmeling *et al.*, 2017).

Esa fidelidad se sigue mostrando año tras año, cuando se constata que más del 97 % de los abonados renuevan su localidad, en un porcentaje que supera ampliamente la media de los clubes de fútbol españoles, siendo en la actualidad más de 58.000.

En otro orden de cosas, son varias las decisiones que se han tomado recientemente en la sociedad anónima deportiva, que están relacionadas con la imagen y los emblemas del club, que son probablemente más controvertidas que el cambio del escudo. En efecto, el hecho de haber torcido en la temporada 2022-23 las tradicionales rayas rojiblancas, y que los jugadores luzcan rayas curvas en sus camisetas durante los partidos (algo que se ha intentado justificar afirmando que son un homenaje a los meandros del río Manzanares a cuya vera estaba edificado el anterior estadio, el mítico y muchas veces añorado estadio Vicente

Calderón), aparentemente no ha tenido una buena aceptación entre los aficionados. Aunque carecemos de datos de ventas de la camiseta oficial durante la temporada, dado que la temporada aún está en marcha y que el club no facilita esa información, basta con acudir cualquier día de partido al estadio Metropolitano para poder comprobar que el porcentaje de personas que luce esa nueva equipación es realmente muy pequeño.

De hecho, aunque no existan datos publicados de ventas que lo corroboren, parece significativo que en las tiendas del club se hayan puesto a la venta cada vez con mayor frecuencia productos «vintage», con camisetas tradicionales que lucen sus rayas rojiblancas verticales y con el escudo antiguo, que parecen recibir una mayor acogida entre los aficionados y potenciales compradores que las innovaciones modernas, que se apartan de la imagen a la que estamos acostumbrados y con las que se identifican los seguidores rojiblancos.

En efecto, se produjo una respuesta a la pérdida de los elementos tradicionales que algunos aficionados consideraron que se estaba experimentando cuando se presentó la camiseta para la temporada 2022-23. Así, surgió entre algunos aficionados atléticos, a través de redes sociales, cuya importancia en este ámbito ya ha sido mencionada por diversos autores (Muñiz y O'Guinn, 2001; Muñiz y Schau, 2005; Schau y Muñiz, 2006; Brodie *et al.*, 2013), una iniciativa consistente en el diseño, creación, distribución y venta de una «contracamiseta». Esa «contracamiseta» mantiene, o recupera, las rayas rojiblancas verticales rectas «de toda la vida», con las que se identifican los aficionados, e incorpora además algunas referencias a elementos de la historia del club que contienen una importante carga sentimental, como una imagen del antiguo estadio Metropolitano; el número 8 en la espalda que lució, entre otros muchos jugadores muy relevantes a lo largo de la historia del Atlético de Madrid, el mítico Luis Aragonés; o las alas en recuerdo de la etapa del Atlético Aviación, entre otras. Según comunicaron por redes sociales, la primera tirada de esa camiseta se agotó en una hora, lo que da muestras de la importancia de mantener los símbolos y la imagen que está enraizada entre los aficionados, y que refuerzan ese sentido de pertenencia y de apego a la marca.

En lo que respecta a las consecuencias de la pandemia de la covid-19, hay que destacar que, durante la temporada 2019-20, tras disputarse la jornada 27 del campeonato de Liga, se decidió suspender la competición el 12 de marzo, del mismo modo que hizo la UEFA con la Liga de Campeones y la Europa League. La competición se reanudó el 11 de junio, celebrándose a partir de ese momento los partidos a puerta cerrada.

Esta situación se prolongó a lo largo de toda la temporada 2020-21, en la que el Atlético de Madrid se proclamó campeón de Liga, y durante la cual todos los partidos se disputaron sin la posibilidad de que los espectadores pudieran acceder a los estadios de fútbol.

La temporada 2021-22 comenzó con restricciones de aforo para los aficionados, quienes además debían acudir a los estadios de fútbol con mascarilla, aunque ambas medidas fueron relajándose progresivamente, hasta llegar con el paso de las jornadas a una situación de normalidad como la anterior a la pandemia.

En el caso concreto del Atlético de Madrid, con datos de Deloitte, los ingresos cayeron de 2019 a 2020 en un 10 %, de los 365,6 a los 331,8 millones de euros, procedentes en un 60 % de los derechos de retransmisión, un 15 % de la venta de entradas (con una asistencia media superior a los 57.000 espectadores en los partidos que se disputaron antes del comienzo de la pandemia) y un 25 % de ingresos comerciales procedentes de *merchandising* y de la publicidad estática y dinámica, que cayeron en un 17 % con respecto al año anterior.

Destacan en este caso los ingresos por traspaso de jugadores, con un total de 231,8 millones de euros, lo que le colocan como el segundo club con más ingresos por este concepto, a poca distancia de la Juventus.

El año 2021 no se recuperaron los ingresos, siendo prácticamente iguales a los del año 2020; ascendieron ligeramente hasta los 332,8 millones. La distribución entre los distintos conceptos, sin embargo, varía notablemente respecto del curso anterior. Así, los ingresos por entradas y abonos fueron prácticamente inexistentes, creciendo los ingresos por derechos de retransmisión obtenidos, tanto en términos nominales (aumentaron en 31,8 millones, lo que representa un incremento de un 19 % respecto del año precedente) como en el porcentaje que constituyeron respecto del total de ingresos (un aumento del 60 al 69 %). Los ingresos por *merchandising* y publicidad estática crecieron en 15,2 millones, por lo que aumentaron un 18,3%, y pasaron a representar un 30 % de los ingresos, frente al 25 % del año anterior.

Los medios de comunicación del Atlético de Madrid con sus aficionados no presentan un panorama ideal. En efecto, aun resultando campeón de Liga en la temporada 2020-21, el número de suscripciones al canal de YouTube no experimentó un incremento en consonancia entre 2020 y 2021, permaneciendo en 0,3 millones, lo que le lleva a situarse en la 19.ª posición de los 20 clubes analizados en el informe Deloitte.

El aumento de seguidores en Twitter en ese periodo, de 4,8 a 5,2 millones, es inferior al obtenido por otros grandes clubes, por lo que cae una posición, del puesto 12.º al 13.º, entre los clubes incluidos en dicho informe. En Facebook igualmente se produce un descenso desde el puesto 14.º hasta el 15.º, con 13,7 millones de seguidores. En Instagram, finalmente, se mantiene la 12.ª posición.

Resulta llamativa en este sentido la inexistencia de un canal de televisión propio del Atlético de Madrid, en el que se pudieran ver partidos de los equipos de la cantera o del equipo femenino, reportajes, etc. Los equipos con los que compite el Atlético de Madrid, como el Real Madrid o el Barcelona, sin embargo, cuentan con su propio canal de televisión desde hace años, así como otros clubes que tienen un número de aficionados y un presupuesto muy inferiores a los del Atlético de Madrid.

El alcance de este trabajo es limitado, al no poder acceder a datos más precisos de ventas, renovaciones de socios y abonados, junto con otras circunstancias que caractericen a los distintos seguidores del club, sean estos abonados, socios, aficionados o simplemente

te simpatizantes. Aunque la muestra de la encuesta realizada no es demasiado amplia, sí que deja ver que desde el club, que es quien podría tener acceso más fácilmente a esa información, podría ser buena idea el tener en cuenta la opinión de los aficionados para no generar un indeseado desapego.

6. Conclusiones

Existen diversas conceptualizaciones del término *consumer engagement*, que hemos traducido al castellano por «apego emocional». A pesar de tener matices diferenciales, todas ellas tienen en común el hecho de considerar que, en el presente, ya no es suficiente con buscar obtener productos (o proporcionar servicios) que sean mayores o mejores que en el pasado, o buscar abaratar costes para poder ofertar precios más atractivos, sino que hay un factor que ha sido considerado cada vez más de vital importancia: conseguir un compromiso de los consumidores que conlleve una relación estable y duradera entre la empresa y los consumidores.

Ese compromiso está muy ligado a la lealtad a la marca, y está relacionado con una conexión psicológica y con actitudes motivacionales; no se trata ya de conseguir solamente que el consumidor adquiera los productos de forma reiterada y recurrente, sino también de que realice una actividad de marketing viral a través de referencias y recomendaciones.

Para alcanzar ese apego emocional, muchas empresas recurren actualmente a utilizar el marketing *online* y también utilizan con frecuencia las redes sociales, ya que estas les permiten establecer y desarrollar una conexión más estrecha entre la empresa y sus clientes.

Si nos fijamos en los clubes de fútbol, vemos que estos cuentan con una ventaja con respecto a otras entidades, que es la existencia de un nivel de compromiso y una lealtad a la marca que suelen ser mayores de los que están presentes en muchas otras empresas. En efecto, para una enorme variedad de bienes, existe un alto grado de sustituibilidad, dado que los consumidores se muestran indiferentes entre adquirirlos a unas u otras empresas cuando se trata de productos que cuentan con características similares. Sin embargo, esto no es lo que se percibe de modo general con respecto a los equipos de fútbol.

En el caso concreto del Atlético de Madrid, esa fidelidad a los colores se ha mostrado no solamente a través de diferentes situaciones a lo largo de la historia, sino que se ha visto corroborado en la encuesta que se ha realizado en este estudio.

Las decisiones tomadas por los gestores del club deberían tomar en cuenta las preferencias de los aficionados, pues una correcta gestión del *customer engagement* depende de una fructífera relación entre empresa y clientes, término este último rechazado de plano por los aficionados, dado que como consecuencia de ese apego emocional tienen el sentimiento de formar parte fundamental del club, y no meros clientes.

Con la pandemia de la covid-19 y el confinamiento al que se vio obligada la población, se incrementó notablemente el consumo de contenidos audiovisuales. Sin embargo, vistos los datos mencionados en este trabajo de presencia en redes sociales del club, que podría haberse aprovechado de esa dinámica, la realidad es que no han experimentado el crecimiento que cabría haberse esperado. En ese sentido, parece necesario que el Atlético de Madrid cree un canal propio de televisión con el que se fomente el apego emocional y el acceso a la información del club de sus seguidores, de forma que estos puedan acceder a noticias, reportajes y análisis que, por lo general, no les ofrecen los medios de comunicación tradicionales. En efecto, la prensa y los programas de televisión deportivos centran su foco principalmente en los otros dos grandes clubes del fútbol español, por lo que existe un déficit de contenidos que con un canal propio podría ser cubierto.

Referencias bibliográficas

- Afthinos, Y., Theodorakis, N. D. y Howat, G. (2017). How do perceptions of other customers affect satisfaction and loyalty in public aquatic centres? *Managing Sport and Leisure*, 22(6), 428-441. <https://doi.org/10.1080/23750472.2018.1513340>
- Aro, K., Suomi, K. y Saraniemi, S. (2018). Antecedents and consequences of destination brand love — A case study from Finnish Lapland. *Tourism Management*, 67, 71-81. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.01.003>
- Baena, V. (2016). Online and mobile marketing strategies as drivers of brand love in sports teams: Findings from Real Madrid. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 17(3), 202-218. <https://doi.org/10.1108/ijsms-08-2016-015>
- Behnam, M., Hollebeek, L. D., Clark, M. K. y Farabi, R. (2021). Exploring customer engagement in the product vs. service context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60(102456). <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102456>
- Bijmolt, T. H. A., Leeflang, P. S. H., Block, F., Eisenbeiss, M., Hardie, B. G. S., Lemmens, A. y Saffert, P. (2010). Analytics for customer engagement. *Journal of Service Research*, 13(3), 341-356. <https://doi.org/10.1177/1094670510375603>
- Bloemer, J. M. y Kasper, H. D. P. (1995). The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal Of Economic Psychology*, 16(2), 311-329. [https://doi.org/10.1016/0167-4870\(95\)00007-b](https://doi.org/10.1016/0167-4870(95)00007-b)
- Bowden, J. (2009). Customer engagement: A framework for assessing customer-brand relationships: The case of the restaurant industry. *Journal of Hospitality Marketing y Management*, 18(6), 574-596. <https://doi.org/10.1080/19368620903024983>
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B. y Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>

- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B. y Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105-114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.029>
- Carroll, B. A. y Ahuvia, A. C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17(2), 79-89. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-4219-2>
- Casaló, L., Flavián, C. y Guinalíu, M. (2007). The impact of participation in virtual brand communities on consumer trust and loyalty: The case of free software. *Online Information Review*, 31(6), 775-792. <https://doi.org/10.1108/14684520710841766>
- Chan, K. W. y Li, S. Y. (2010). Understanding consumer-to-consumer interactions in virtual communities: The salience of reciprocity. *Journal of Business Research*, 63(9-10), 1.033-1.040. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.08.009>
- Chandler, J. D. y Lusch, R. F. (2015). Service systems: A broadened framework and research agenda on value propositions, engagement, and service experience. *Journal of Service Research*, 18(1), 6-22. <https://doi.org/10.1177/1094670514537709>
- Chathoth, P. K., Ungson, G. R., Harrington, R. J. y Chan, E. S. W. (2016). Co-creation and higher order customer engagement in hospitality and tourism services: A critical review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 222-245. <https://doi.org/10.1108/ijchm-10-2014-0526>
- Chiu, W., Won, D. y Bae, J.-S. (2019). Customer value co-creation behaviour in fitness centres: how does it influence customers' value, satisfaction, and repatronage intention? *Managing Sport and Leisure*, 24(1-3), 32-44. <https://doi.org/10.1080/23750472.2019.1579666>
- Erichsen, M., Stiklestad, T., Holum, M. y Jakobsen, T. G. (2022). Added value for sponsors: a study of network in football 2011-2018. *Sport Business and Management an International Journal*, 12(4), 421-439. <https://doi.org/10.1108/sbm-11-2020-0119>
- Gambetti, R. C. y Graffigna, G. (2010). The concept of engagement: A systematic analysis of the ongoing marketing debate. *International Journal of Market Research*, 52(6), 801-826. <https://doi.org/10.2501/s147078531020166>
- Gambetti, R. C., Graffigna, G. y Biraghi, S. (2012). The Grounded Theory approach to consumer-brand engagement: The practitioner's standpoint. *International Journal of Market Research*, 54(5), 659-687. <https://doi.org/10.2501/ijmr-54-5-659-687>
- Greve, G. (2014). The moderating effect of customer engagement on the brand image – brand loyalty relationship. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 148, 203-210. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.035>
- Hapsari, R., Clemes, M. D. y Dean, D. (2017). The impact of service quality, customer engagement and selected marketing constructs on airline passenger loyalty. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(1), 21-40. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-07-2016-0048>
- Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J. y Carlson, B. D. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 312-335. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0509-2>
- Hollebeek, L. D. (2011). Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, 27(7-8), 785-807. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2010.500132>

- Hollebeek, L. D. y Belk, R. (2021). Consumers' technology-facilitated brand engagement and wellbeing: Positivist TAM/PERMA-vs. Consumer Culture Theory perspectives. *International Journal of Research in Marketing*, 38(2), 387-401. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.03.001>
- Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K. y Chen, T. (2019). S-D logic-informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 161-185. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0494-5>
- Hollebeek, L. D., Keeling, D. I. y Ruyter, K. de. (2022). Customer engagement design in industrial innovation. *Industrial Marketing Management*, 106, 83-89. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.07.010>
- Hollebeek, L. D., Kumar, V. y Srivastava, R. K. (2022). From customer-, to actor-, to stakeholder engagement: Taking stock, conceptualization, and future directions. *Journal of Service Research*, 25(2), 328-343. <https://doi.org/10.1177/1094670520977680>
- Itani, O. S., El Haddad, R. y Kalra, A. (2020). Exploring the role of extrovert-introvert customers' personality prototype as a driver of customer engagement: Does relationship duration matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53(101980). <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101980>
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T. y Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297-310. <https://doi.org/10.1177/1094670510375602>
- Kuvykaitė, R. y Tarutė, A. (2015). A critical analysis of consumer engagement dimensionality. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 213, 654-658. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.468>
- Langner, T., Bruns, D., Fischer, A. y Ros-siter, J. R. (2016). Falling in love with brands: a dynamic analysis of the trajectories of brand love. *Marketing Letters*, 27(1), 15-26. <https://doi.org/10.1007/s11002-014-9283-4>
- Lombart, C. y Louis, D. (2012). Consumer satisfaction and loyalty: Two main consequences of retailer personality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(6), 644-652. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.08.007>
- Malcuite, J. (2012). *Customer Brand Engagement on Online Social Media Platforms*. Aarhus University.
- Mollen, A. y Wilson, H. (2010). Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: Reconciling scholastic and managerial perspectives. *Journal of Business Research*, 63(9-10), 919-925. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.05.014>
- Muñiz, A. M. Jr. y O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *The Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432. <https://doi.org/10.1086/319618>
- Muñiz, A. M. Jr. y Schau, H. J. (2005). Religiosity in the abandoned apple newton brand community. *The Journal of Consumer Research*, 31(4), 737-747. <https://doi.org/10.1086/426607>
- Pansari, A. y Kumar, V. (2017). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294-311. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0485-6>
- Patterson, P., Yu, T. y Ruyter, K. de (2006, December). Understanding customer engagement in services. En *Advancing theory, maintaining relevance, proceedings of ANZMAC 2006 conference*, Brisbane (pp. 4-6).

- Prentice, C. y Correia Loureiro, S. M. (2017). An asymmetrical approach to understanding configurations of customer loyalty in the airline industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 38, 96-107. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.05.005>
- Prentice, C., Wang, X. y Loureiro, S. M. C. (2019). The influence of brand experience and service quality on customer engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 50-59. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.04.020>
- Rauschnabel, P. A. y Ahuvia, A. C. (2014). You're so lovable: Anthropomorphism and brand love. *Journal of Brand Management*, 21(5), 372-395. <https://doi.org/10.1057/bm.2014.14>
- Schau, H. J. y Muñiz, A. M., Jr. (2006). A tale of tales: the Apple Newton narratives. *Journal of Strategic Marketing*, 14(1), 19-33. <https://doi.org/10.1080/096525405000511255>
- Scholer, A. A. y Higgins, E. T. (2009). Exploring the complexities of value creation: The role of engagement strength. *Journal of Consumer Psychology: The Official Journal of the Society for Consumer Psychology*, 19(2), 137-143. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.02.007>
- Thomson, M., MacInnis, D. J. y Whan Park, C. (2005). The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of Consumer Psychology: The Official Journal of the Society for Consumer Psychology*, 15(1), 77-91. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1501_10
- Van Doorn, J. (2011). Comment: Customer engagement: Essence, dimensionality, and boundaries. *Journal of Service Research*, 14(3), 280-282. <https://doi.org/10.1177/1094670511414585>
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P. y Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266. <https://doi.org/10.1177/1094670510375599>
- Venkatesan, R. (2017). Executing on a customer engagement strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 289-293. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0513-6>
- Verhoef, P. C., Reinartz, W. J. y Krafft, M. (2010). Customer engagement as a new perspective in customer management. *Journal of Service Research*, 13(3), 247-252. <https://doi.org/10.1177/1094670510375461>
- Vinerean, S., Opreana, A. y Țichindelean, M. (2014). Analyzing consumer engagement programs from the perspective of a qualitative research of marketing executives. *Procedia Economics and Finance*, 16, 621-630. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00849-1](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00849-1)
- Vivek, S. D., Beatty, S. E. y Morgan, R. M. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 122-146. <https://doi.org/10.2753/mtp1069-6679200201>
- Voyles, B. (2007). Beyond Loyalty: Meeting the Challenge of Customer Engagement. Economist Intelligence Unit. http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eiu_AdobeEngagementPt1_wp.pdf
- Watson, G. F. IV, Beck, J. T., Henderson, C. M. y Palmatier, R. W. (2015). Building, measuring, and profiting from customer loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 790-825. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0439-4>



 **Juan Carlos Aguado Franco** es doctor en Economía y profesor, y defensor universitario de la URJC. En 2017 ganó el segundo premio al mejor docente de Universidad de España (Premios Educa Abanca). En 2018 ganó el segundo premio de divulgación científica de la URJC. En 2019 fue finalista y ganador de un reconocimiento especial en los Premios Innovación Educativa MiríadaX. En 2019, candidato a los premios de internet por su MOOC «Aprende a tomar decisiones económicas acertadas». Fue finalista en 2019 en el Premio Estudios Financieros convocado por el CEF.-, en la modalidad de Educación y Nuevas Tecnologías. Es autor de 5 libros y de decenas de capítulos de libros y artículos en revistas nacionales e internacionales. Dirige cuatro MOOC.