

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

**“Evaluación de la Experiencia del Cliente en Liga B:
comprensión de los factores que influyen en la
fidelización de los jugadores en ligas de futbol 7”**

Memoria presentada por

Aaron Ignacio Espinoza Quiroz

Como requisito para optar al Título de

INGENIERO COMERCIAL

Director de Memoria: **Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder**

Mayo, 2025

TÍTULO DE MEMORIA:

“Evaluación de la Experiencia del Cliente en Liga B: comprensión de los factores que influyen en la fidelización de los jugadores en ligas de futbol 7”

AUTOR:

Aaron Ignacio Espinoza Quiroz

TRABAJO DE MEMORIA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

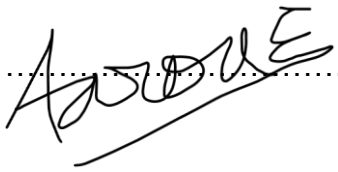
Dr. Lionel Valenzuela.

Dr. Correferente Interno

Santiago, Mayo 2025

Todo el contenido, análisis, conclusiones
y opiniones vertidas en este estudio son
de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Aaron Espinoza Quiroz

Firma: 

Fecha: 26/05/2025

AGRADECIMIENTOS

Antes de dar mis agradecimientos a las personas que estuvieron conmigo en este gran proceso llamado universidad, quisiera compartir una reflexión personal.

Por más que uno sienta que la vida es injusta, dura o muchas veces cruel, es importante aprender a disfrutar incluso de los errores o baches del camino. El positivismo es clave para poder salir adelante, así como también lo son las ganas, el amor y la fe que cada uno debe tener en sí mismo. Sentirse capaz de llegar a la meta —aunque sea en último lugar—, pero llegar.

Esta reflexión no la hago desde la perspectiva de alguien que fue positivo frente a los problemas o desafíos del camino. Al contrario, sufrí demasiado. Pero hoy, desde el presente, puedo compartir este mensaje como un signo de madurez, quizás para alguien que lo necesite. Porque eso es lo que le diría a mi yo del pasado: te va a costar llegar, pero llegarás a la meta. No te rindas jamás.

Para comenzar, debo agradecer a la casa de estudios, que siempre fue un ejemplo de institución para aprender. Un lugar donde todas las personas involucradas buscan formar profesionales integrales que forjen un mejor futuro.

Luego, quiero agradecer a la persona más importante de mi vida: mi madre, Melina Quiroz Herrera, quien me sostuvo con fuerza en su gran rol de madre para ayudarme a superar los obstáculos que la vida puso en este camino. Siempre creyó en mí, siempre me incentivó a ser mejor.

Del mismo modo, agradezco profundamente a mi hermana Paz Quiroz Aravena, quien ha sido una guía en el mundo profesional, entregándome consejos, motivación y apoyo constante para alcanzar mis metas. Pero, sobre todo, por haberme dado el regalo más grande en un momento clave de mi vida: el nacimiento de mi sobrina, Eloísa Molina Quiroz. Ella, sin saberlo, me devolvió el amor y la motivación que yo mismo había perdido. Su llegada fue la luz que necesitaba para seguir adelante cuando sentía que ya no podía más.

También agradezco a toda mi red de apoyo fuera del núcleo familiar: mis amigos, a quienes defino como la familia que uno elige. Siempre estuvieron para entregarme

un consejo, compartir una cerveza en momentos de celebración o de estrés. Los quiero demasiado, y cada uno de ustedes lo sabe.

Y a Natalia Ríos, quien no solo hizo más grata mi estadía en la universidad, sino que se transformó en una persona profundamente significativa en mi vida. Nos conocimos en este camino académico, y desde entonces hemos compartido aprendizajes, desafíos y momentos que marcaron esta etapa. Siempre estaré agradecido por su compañía, su apoyo incondicional y la motivación que me brindó cuando más lo necesitaba. Su presencia hizo de este proceso algo mucho más profundo y significativo.

Tabla de contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO	8
2. INTRODUCCIÓN	9
3. OBJETIVOS	11
3.1. OBJETIVO GENERAL	11
3.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS	11
4. ALCANCE DE ESTUDIO.....	12
5. ESTADO DEL ARTE.....	13
5.1. ANTECEDENTES.....	13
5.2. MARCO TEÓRICO	17
6. PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	26
7. DESARROLLO DE METODOLOGÍA	30
8. RECOMENDACIONES.....	71
9. CONCLUSIONES.....	73
10. BIBLIOGRAFÍA.....	77
12. ANEXOS	79
Anexo 1. Entrevista a profundidad completa	79

INDICE DE ILUSTRACIONES y FOTOGRAFIAS

Ilustración 1.

Ilustración 2.

Ilustración 3.

Ilustración 4.

1.RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como objetivo evaluar la experiencia del cliente en Liga B, una productora deportiva dedicada a la organización de ligas de fútbol 7, mediante una investigación con enfoque mixto. El análisis considera tanto metodologías cualitativas (entrevista en profundidad, segmentación de clientes, creación de arquetipos y mapa del cliente) como cuantitativas (encuesta con una muestra de 221 jugadores).

El estudio se centra en la sede Rinconada, ubicada en la comuna de Huechuraba, la cual concentra la mayor cantidad de equipos inscritos. La investigación revela que la propuesta de valor de Liga B se diferencia por integrar el fútbol competitivo con una fuerte dimensión recreativa y social, siendo el "tercer tiempo" su principal ventaja competitiva.

A nivel cualitativo, se identificaron tres arquetipos de cliente (el competitivo apasionado, el social y el competidor experto), lo que permitió construir un mapa del cliente detallado que visibiliza los momentos críticos de su experiencia: desde la inscripción hasta el postpartido. Además, se realizó una entrevista en profundidad que confirmó el valor del tercer tiempo como principal motivo de fidelización.

En el análisis cuantitativo, se destaca un Net Promoter Score (NPS) de 70, reflejando un alto nivel de satisfacción y lealtad por parte de los jugadores. La encuesta reveló aspectos muy valorados como la infraestructura, la logística del torneo y la organización del tercer tiempo, así como puntos críticos en el arbitraje y la claridad en la gestión de sanciones.

Como resultado, se propusieron planes de mejora específicos: implementación de un sistema de evaluación de árbitros, mejoras en la infraestructura del recinto y diversificación de las actividades del tercer tiempo. Estas estrategias buscan fortalecer la fidelización, mejorar la percepción del servicio y posicionar a Liga B como referente en la industria de ligas deportivas amateur.

El estudio no solo entrega un diagnóstico preciso, sino que ofrece un modelo replicable para la mejora continua en organizaciones deportivas centradas en la experiencia del cliente, con miras a la expansión de marca proyectada para 2025.

2. INTRODUCCIÓN

El fútbol 7 ha crecido de manera notable en los últimos años, posicionándose como una alternativa accesible y dinámica al fútbol tradicional. Esta modalidad, que se caracteriza por equipos más pequeños y un formato de juego rápido, ha encontrado un público creciente entre aficionados y jugadores amateurs. La proliferación de ligas organizadas en distintos países ha generado un mercado competitivo, donde las organizaciones buscan diferenciarse ofreciendo experiencias únicas que vayan más allá del deporte en sí, integrando entretenimiento y servicios adicionales que fortalezcan la conexión con los participantes.

En este escenario surge Liga B, una liga de fútbol 7 que combina la pasión por el deporte con el disfrute y la camaradería. Su visión va más allá de ser un espacio competitivo, enfocándose en brindar una experiencia integral donde los equipos, formados principalmente por amigos, puedan divertirse y pasarla bien tanto dentro como fuera de la cancha. Su propuesta distintiva radica en el concepto de "tercer tiempo", un servicio que extiende la experiencia deportiva al ámbito social, creando un espacio de encuentro para compartir, relajarse y disfrutar tras los partidos. Esta ventaja competitiva convierte a Liga B en una liga que prioriza tanto el fútbol como el entretenimiento, estableciendo una conexión emocional con sus participantes.

No obstante, en un mercado tan competitivo, resulta fundamental evaluar continuamente la experiencia del cliente para asegurar su satisfacción y lealtad. Entender cómo los jugadores perciben los servicios ofrecidos y qué aspectos valoran o consideran mejorables es esencial para diseñar estrategias que refuercen la propuesta de valor de la Liga B.

El presente estudio tiene como objetivo analizar la experiencia del cliente en Liga B mediante un enfoque metodológico mixto. Utilizando herramientas cualitativas, como focus groups y mapas del cliente, y cuantitativas, como encuestas estructuradas, se explorarán las percepciones, expectativas y niveles de satisfacción de los participantes. Este análisis permitirá identificar áreas de mejora y diseñar un plan estratégico enfocado en optimizar tanto los aspectos deportivos como los servicios asociados al "tercer tiempo", reforzando así la fidelización de los jugadores.

En definitiva, este trabajo busca no solo contribuir al crecimiento y consolidación de Liga B, sino también ofrecer una perspectiva sobre cómo las ligas deportivas pueden diferenciarse en un entorno competitivo, brindando experiencias que combinen deporte, entretenimiento y conexión social.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la experiencia del cliente en los eventos de LIGA B, con el fin de comprender profundamente sus necesidades y expectativas mediante el análisis cuantitativo y cualitativo para obtener datos reales, e identificar planes de mejora para poder fidelizar de mejor manera a los clientes.

3.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS

1. Realizar un estudio integral de la experiencia del cliente utilizando un enfoque metodológico mixto que combine análisis cualitativos y cuantitativos. Este estudio permitirá comprender las percepciones, expectativas y niveles de satisfacción de los participantes en Liga B.
2. Proponer mejoras concretas basadas en los hallazgos del estudio, enfocándose en optimizar los puntos de contacto clave dentro de la experiencia del cliente. Estas propuestas servirán como guía para fortalecer la toma de decisiones futuras en Liga B y garantizar su crecimiento sostenido.
3. Establecer un hito en la gestión estratégica de la experiencia del cliente, demostrando cómo un análisis profundo y estructurado puede ser una herramienta diferenciadora para el desarrollo y posicionamiento de una organización. Este estudio sentará las bases para que Liga B continúe destacándose en un mercado competitivo a través de un enfoque centrado en sus clientes y poder tener de base este estudio para la expansión de la marca en el año 2025.

4. ALCANCE DE ESTUDIO

El alcance de estudio se acota a la producción de eventos deportivos liga B sede Club Rinconada, comuna de Huechuraba.

Dado que esta es la sede con más equipos inscritos con una inscripción promedio de 66 equipos por día efectivo de liga, lunes, martes, miércoles y jueves. Promediando una plantilla de 13 jugadores por equipo.

La sede club rinconada es el sostén en este momento de la empresa por la cantidad de personas inscritas en la liga, donde el presente estudio es fundamental para poder tener un espectro de datos e información relevante, para en un futuro poder desarrollar propuestas de mejora y también hacer un buen manejo de la toma de decisiones estratégicas para la marca.

Cabe destacar que los participantes de estos eventos tienen como requisito cumplir la mayoría de edad impuesta en Chile que vendrían siendo +18 años, dado que el evento cuenta con el post partido denominado tercer tiempo (3T) donde se suministran bebidas alcohólicas a la totalidad de participantes como beneficio de la inscripción.

5. ESTADO DEL ARTE

5.1. ANTECEDENTES

El fútbol 7 ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años, consolidándose como una de las modalidades deportivas más practicadas en Chile y el mundo.¹

Este formato, que se juega con siete jugadores en canchas de dimensiones reducidas, nació como una alternativa accesible y dinámica para aquellos que buscan disfrutar del fútbol sin las exigencias logísticas y físicas del fútbol tradicional.²

En Chile, las ligas de fútbol 7 comenzaron a tomar fuerza en la última década, con la proliferación de torneos organizados tanto a nivel amateur como semiprofesional.³

Actualmente, existen diversas ligas establecidas en distintas regiones del país, gestionadas por entidades privadas, clubes deportivos y municipalidades⁴

Estas ligas no solo fomentan la actividad física, sino que también han contribuido a la formación de redes sociales y a la consolidación de espacios recreativos en la comunidad⁵, Desde una perspectiva social y comunitaria, el fútbol 7 ha generado espacios de integración, promoviendo valores como el trabajo en equipo, la disciplina y el respeto entre los jugadores⁶, Para muchas personas, estas ligas representan una oportunidad para mantenerse activos, fortalecer lazos sociales y proyectarse hacia competencias de mayor nivel.⁷

¹ FIFA, *Development of Football Formats: Futsal and 7-a-side*, 2022, <https://www.fifa.com>

² Fútbol 7 Chile, “El crecimiento del fútbol 7 en Chile”, 2023, <https://futbol7chile.cl>

³ Valenzuela, Jorge, *La profesionalización del fútbol amateur en Chile: casos emergentes*, Universidad de Santiago, 2020

⁴ Instituto Nacional de Deportes, *Panorama del deporte recreativo en Chile*, 2021

⁵ Ministerio del Deporte, *Informe de gestión del deporte comunitario*, 2022

⁶ UNESCO, *Deporte y desarrollo social*, 2021

⁷ López, Camila, y Díaz, Marcelo, “El fútbol recreativo como herramienta de cohesión social”, *Revista Chilena de Deporte y Sociedad*, 14(2), 2019

La práctica regular de este deporte ayuda a mejorar la condición física de los jugadores, reduciendo el riesgo de enfermedades cardiovasculares, obesidad y otros problemas de salud asociados al sedentarismo⁸, Asimismo, el fútbol 7 ha sido utilizado como una herramienta de inclusión social, promoviendo la participación de personas de distintos grupos etarios y contextos socioeconómicos.⁹

Liga B es una liga de futbolito (fútbol 7) que busca entregar un servicio al consumidor de deporte y entretenimiento.¹⁰

Explicación del modelo de negocios de liga B¹¹

Liga B es una liga de futbolito (fútbol 7) que busca entregar un servicio al consumidor de deporte y entretenimiento.

Por parte del deporte liga B ofrece todo lo necesario para poder desarrollar el fútbol a un nivel competitivo amateur. Partiendo por lo futbolístico liga B proporciona para el desarrollo del fútbol árbitros, primeros auxilios (kinesiólogos), encargados de cancha (Peloteros).

Todo esto en busca de poder desarrollar una liga de fútbol, lo más parecido a un torneo profesional y de esta forma que el cliente sienta o asemeje lo que puede llegar a sentir un futbolista profesional dentro de una atmósfera de torneo.

El sistema de torneo es único, el cliente al inscribirse a liga B decide un día que le acomode jugar al equipo, liga B sede rinconada tiene disponibilidad de competencia los lunes, martes, miércoles, jueves y sábados. Ofreciendo una gran oferta de cara al cliente para poder optar por su preferencia.

Por parte de la entretenimiento, liga B ofrece un sistema de tercer tiempo donde busca que los equipos luego de sus partidos puedan tener un momento de ocio y

⁸ Organización Mundial de la Salud, *Actividad física: beneficios para la salud*, 2021

⁹ Soto, Ricardo, y Rojas, Francisco, "Actividad física y salud pública: evidencias desde el fútbol recreativo", *Revista de Salud Comunitaria*, 11(1), 2020

¹⁰ Liga B, "Información oficial sobre torneos y funcionamiento", 2024, <https://ligab.cl>

¹¹ Véase nota 10

distracción junto a sus compañeros de equipo, mediante un espacio dentro del recinto que cuenta con todo lo necesario para poder pasar un momento divertido.

Es importante mencionar que este tercer tiempo cuenta con la entrega de bebidas alcohólicas en este caso cerveza (auspicio de Cristal) para los participantes, que vendría siendo una ventaja competitiva frente al mercado de ligas amateurs de futbolito.

Este tercer tiempo cuenta con animador, quien guía toda la entretención con concursos para los equipos, juegos, entre otros. También cuenta con un staff dedicado que busca aumentar la experiencia de los equipos mediante juegos que tiene como premio más cervezas, fotografías dentro del tercer tiempo, entre otros detalles.

Como se mencionó el ámbito de la entretención liga B da un especial énfasis dado que la visión de la productora es "pasarla bien", donde al igual que en lo deportivo el tercer tiempo cuenta con una modalidad de torneo donde a lo largo del desarrollo de la fase regular de fútbol, los equipos van compitiendo por ser el campeón del tercer tiempo, compitiendo en los diferentes concursos y actividades.

Liga B también en el área del tercer tiempo cuenta con un torneo de reciclaje, dado que las botellas de cervezas son desechables, se busca premiar a los equipos que tienen una conciencia por el medio ambiente y también con el recinto que desarrolla la liga.

Para finalizar es importante destacar que en esta liga los premios de las distintas competencias tienen un carácter de productos de consumo donde puede ser un pack de asado completo para un equipo, packs de cervezas grandes y otras bebidas alcohólicas, en liga B en ningún momento se compite por un premio de carácter monetario.

En base a esto se centra el estudio para poder analizar y entender en que lugar esta situado liga B con la lealtad de sus clientes, por eso es muy importante poder tener una visión por parte de la literatura para dar contexto de la importancia de la

experiencia cliente en la actualidad y usar estas estrategias para entregar mas valor a la marca.

5.2. MARCO TEÓRICO

La gestión de la experiencia del cliente, conocida como *Customer Experience Management (CEM)*, abarca el diseño y la supervisión de todas las interacciones que un cliente tiene con una empresa, con el objetivo de influir positivamente en su percepción y fidelización. Esta disciplina busca integrar las actividades clave de la organización para alinear lo que el cliente siente, piensa y experimenta a lo largo de todos los puntos de contacto con el producto o servicio¹². En el caso de Liga B, al tratarse de una organización que entrega un servicio, el valor se genera cuando el cliente percibe un beneficio real y emocional como resultado de esa experiencia.

Los servicios se caracterizan por ser intangibles, lo que significa que no pueden tocarse, verse ni almacenarse, ya que su valor reside en las experiencias y percepciones generadas en los clientes. Además, son inseparables, ya que la producción y el consumo ocurren simultáneamente, lo que implica que el cliente suele estar presente en el proceso de entrega del servicio. También son heterogéneos, debido a que su calidad puede variar según el proveedor, el momento y las circunstancias en las que se ofrezcan, haciendo que cada experiencia sea única. Otra característica importante es su naturaleza perecedera, ya que no se pueden almacenar para su uso posterior, lo que obliga a una gestión eficiente de la demanda y la capacidad. Por último, los servicios suelen involucrar un alto nivel de interacción entre el cliente y el proveedor, lo que requiere un enfoque centrado en el cliente para garantizar la satisfacción y la fidelidad.

¿Qué dicen los autores sobre la experiencia cliente?

Holbrook & Hirschman (1982):
"La experiencia del consumidor es un estado subjetivo que involucra fantasías, emociones y placer. Este enfoque fenomenológico destaca los significados simbólicos y las respuestas emocionales en lugar de las funciones utilitarias." ¹³

¹² Meyer, C., & Schwager, A. (2007). *Understanding customer experience*. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126.

¹³ Holbrook & Hirschman, "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun" (1982)

Bernd H. Schmitt (1999):
"El marketing experiencial busca crear una conexión emocional significativa con el cliente, enfocándose en cómo los productos y servicios pueden evocar sensaciones, pensamientos y emociones más allá de su funcionalidad básica." ¹⁴

Dado esto es que en la nueva era de los negocios el foco de una empresa no debe ser el producto o servicio que se ofrece, sino que el foco principal de las empresas debe ser el cliente, donde la experiencia de este cliente debe ser diferenciadora y que conecte con todas las áreas de relación,

Pine & Gilmore (1999):
"En la economía de la experiencia, las empresas deben diseñar interacciones memorables que involucren emocionalmente a los consumidores, transformando productos y servicios en eventos únicos." ¹⁵

También hay que entender que el cliente a lo largo de la historia ha ido evolucionando en lo que busca o espera del producto o servicio para su posterior satisfacción

"En el siglo XXI el cliente no solo se conforma con adquirir un producto, bien o servicio; los nuevos clientes desean mucho más que eso, con los avances constantes de la tecnología y desarrollo se están volviendo más exigentes, entonces es donde entra a tallar la fidelización de clientes, para que, se puedan establecer sólidas relaciones entre la empresa y cliente, se debe tener en cuenta satisfacer la necesidad del cliente a través de productos y/o servicios empleando una adecuada atención, buscando siempre la excelencia durante todo el proceso de la venta" ¹⁶

Dado este análisis de experiencia al cliente es que sustentamos que la idea de éxito en un negocio es más que el producto o servicio que se entregan al consumidor, la experiencia o viaje al cliente es el valor agregado y actividad fundamental para poder genera la tan importante lealtad y fidelización de los clientes.

"Las empresas deben basarse en los clientes como fuente primordial para el crecimiento y desarrollo, ya que de esa manera la empresa se vuelve competitiva en el mercado; el cliente puede dejar de ser cliente en cualquier momento por ello las empresas debe adaptarse a los nuevos requerimientos del cliente y fidelizarlo, hacerlo leal a su negocio frente a la competencia para evitar perder al cliente, porque si se pierde un cliente se pueden perder varios clientes; todo potencial

¹⁴ Bernd H. Schmitt. *"Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate"*. (1999)

¹⁵ Pine & Gilmore. *"The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage"*. (1999)

¹⁶ Chiesa, C. 2004, Pág. 37 citado en Hipo, G., & Rosario, E. 2017.

cliente al cual se quiere fidelizar necesita satisfacer una necesidad específica, por ello, la empresa debe conocer, entender y lograr la satisfacción en el cliente”¹⁷.

Sobre la lealtad:

Arellano relaciona el término de lealtad con el índice de recompra del producto¹⁸

Alfaro define la fidelidad o lealtad como una actitud favorable hacia una marca, que puede reflejarse en la repetición de actos de compra.¹⁹

Es muy importante recalcar que el objetivo de poner al cliente como foco del negocio tiene sustento claro en poder entablar una relación de fidelización o lealtad con el cliente para de esta forma generar, un cliente que recompre nuestro producto o servicio en el tiempo, como lo expresa

De Guzmán Miranda, J dice Las actitudes favorables o leales hacia un producto o servicio de marca determinada; se ve reflejado en el comportamiento de repetición de compra del consumidor, por consiguiente, el cliente acumula confianza de forma progresiva hacia la organización, se plantearon diversas teorías de cómo llegar a obtener clientes fieles, una de ellas fue bajo la óptica de “la compra y el servicio” la cual analiza la fidelidad del clientes, otra teoría es a través de la gestión de la base de datos de clientes, puesto que, permite desarrollar un arma estratégico para la organización.²⁰

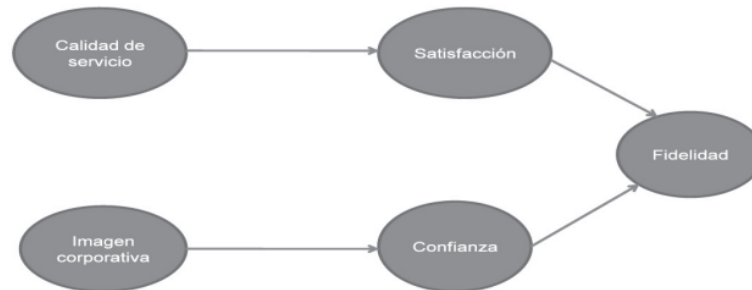
¹⁷ Schnarch, K. A. 2011, Pág. 7 citado en Morales Castellanos, T. 2013

¹⁸ Arellano, R. “Comportamiento del consumidor: enfoque América Latina”. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores. 2003

¹⁹ Alfaro. “Temas claves en Marketing Relacional”. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana Editores. 2004

²⁰ Universidad Peruana Unión. “Apuntes Universitarios. Revista de Investigación, vol. IV, núm. 2, julio-noviembre, 2014”. San Martín, Perú. Pg 27.

Gráfico 1. >>
La influencia de la calidad, la satisfacción, la imagen y la confianza en la fidelidad del cliente



Fuente: Setó (2004, p. 154)

Como se puede analizar la fidelidad de cliente es un punto clave para la recompra de un producto o servicio, este punto es fundamental para liga B dado que las ganancias del sistema de negocios se plasman en la cantidad de equipos suscritos a la liga, sumando que un cliente fidelizado pasa hacer un promotor de la misma marca, siendo un agente de promoción dentro de sus círculos, de esta manera creando nuevas posibilidades de leads.

Dado a esta fidelización como, estrategia de crecimiento se puede ser en:

“Sobre ello los autores nos dicen lo siguiente que la fidelización se entiende en establecer solidos vínculos con el cliente, la fidelización es una de las principales prioridades en las organizaciones en la mayoría de países donde se desarrollan negocios, en otras palabras, es el hecho resultante de una satisfacción por parte del cliente, se analiza que existe relación a fin sobre la definición de la variable; sobre estrategias señalan que es un herramienta del marketing relacional para desarrollar tipos de estrategia como: la estrategia pasiva, la estrategia activa y la estrategia científica, donde la pasiva es la utilización de las tácticas comúnmente conocidas en el mercado, la activa es son las que siguen estrategias por medio de la

experiencia y conocimientos, para terminar, la científica es cuando se utiliza modelos matemáticos”²¹.

“Para las empresas son fundamentales generar estrategias de fidelización con los clientes. El fin último siempre es vender, las empresas no fidelizan porque son buenas samaritanas, es obvio, que detrás hay un incentivo económico. Pero la fidelización no solo busca solo mantener a los clientes exclusivos y siempre fieles a la marca porque ya están con ella, más bien, el fin último es captar nuevos clientes e irlos llevando poco a poco a estándares de exclusividad. Sin embargo, esto no es tan sencillo, las empresas tienen que invertir en investigación y marketing para establecer los gustos de los clientes, adaptar sus productos a esos gustos y en otros casos a desarrollar nuevos productos y para ello hay múltiples elementos que se pueden utilizar para lograr ese fin, si una empresa no entiende que el cliente es su prioridad está condenada a desaparecer”²².

“En base a esto, la estrategia de fidelización no sólo se trata de puntos, regalos, descuentos, recompensas, sino de la forma en que los procesos, tecnologías, ideas, e interacciones que la empresa establece para llevar a cabo una vinculación del consumidor con la marca. Cuanto más profunda y estable sea esa vinculación, más posibilidades existirán de alcanzar la fidelización del cliente y mayores serán las posibilidades de negocio. En la actualidad, el momento de la captación de un cliente por parte de la empresa, se convierte en el momento más importante del día. Que un posible cliente se acerque a nuestra empresa, quiera conocernos y saber de nuestros productos, debe mantenernos con todos los sentidos en alerta para ofrecerle nuestra mejor cara y los mejores servicios, de manera que se una a nuestra empresa, quede satisfecho y hable bien de nosotros”²³.

²¹ Baptista de Carrasco, María Virginia; León de Alvarez, María de Fátima. *“Lealtad de marca y factores condicionantes”*. Visión Gerencial, núm. 1, enero-junio, 2009. Universidad de los Andes Mérida, Venezuela. Pg. 18

²² Christian Arias, Erick Murillo, Milton Proaño. *“Revista E-IDEA/ JOURNAL OF BUSINESS SCIENCES”*, 2019, pg. 33

²³ Christian Arias, Erick Murillo, Milton Proaño. *“Revista E-IDEA/ JOURNAL OF BUSINESS SCIENCES”*, 2019, pg. 18

En base a lo postulado, resulta evidente que la sostenibilidad y el crecimiento de cualquier negocio dependen de una comprensión profunda de la experiencia del cliente. No basta con ofrecer un servicio de calidad; es fundamental poner al cliente en el centro de la estrategia, comprendiendo sus expectativas, necesidades y percepciones. La fidelización no se logra únicamente a través de la prestación de un producto o servicio, sino mediante la creación de experiencias significativas que generen valor a largo plazo. En este sentido, la experiencia del cliente no es un factor secundario, sino el eje central sobre el cual debe construirse toda la operación del negocio. Un modelo de gestión centrado en el cliente permite optimizar procesos, fortalecer el vínculo con los usuarios y generar una comunidad comprometida con la marca, aumentando así la retención y promoviendo el crecimiento orgánico a través de la recomendación.

Para facilitar la comprensión del desarrollo de este estudio, se incluirá un glosario de términos clave que permitirá al lector familiarizarse con conceptos fundamentales relacionados con la experiencia del cliente, la fidelización y la organización de ligas deportivas. Este apartado tiene como objetivo proporcionar definiciones claras y precisas, asegurando que cada término utilizado en el análisis sea entendido en su contexto adecuado.

Dado que la investigación abarca aspectos tanto cualitativos como cuantitativos, es crucial contar con una sección donde se expliquen términos específicos que puedan ser nuevos para algunos lectores o que, en este contexto, adquieren un significado particular. A través de este glosario, se busca evitar ambigüedades conceptuales y garantizar una lectura fluida y comprensible del estudio.

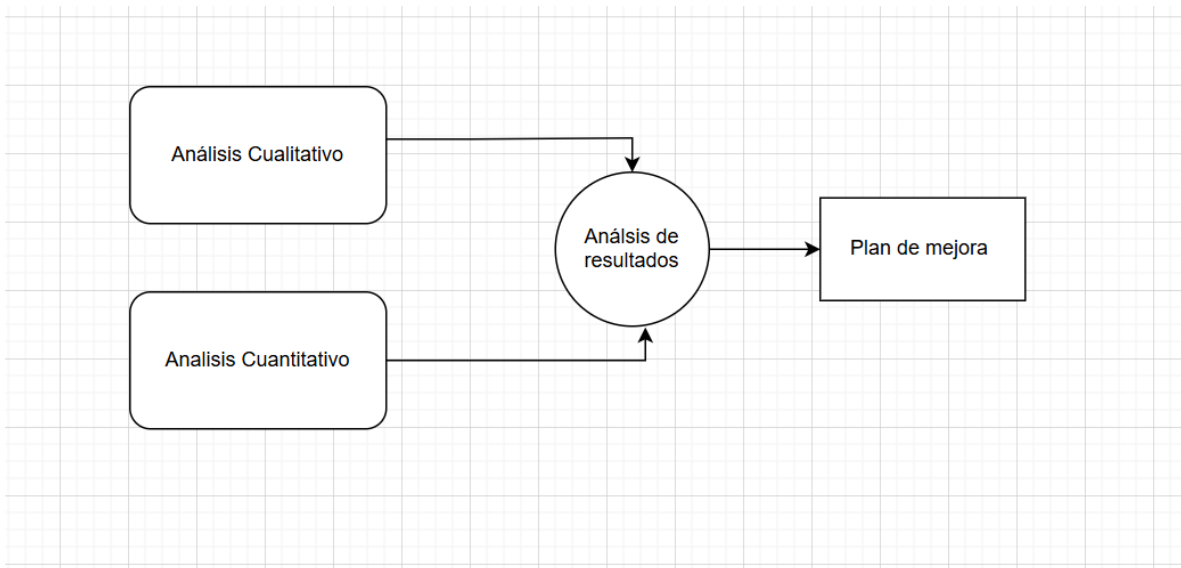
Términos claves para la comprensión del estudio

- **Análisis Cuantitativo:** Método de investigación que se centra en recopilar y analizar datos numéricos. En el contexto de esta investigación, se utiliza para medir la satisfacción del cliente y evaluar tendencias generales mediante herramientas como encuestas.
- **Análisis Cualitativo:** Enfoque de investigación que busca comprender percepciones, emociones y experiencias a través de datos no numéricos. Este análisis se aplicará mediante técnicas como focus groups y entrevistas en profundidad para explorar la experiencia del cliente.
- **Customer Experience (CX) o Experiencia del Cliente:** Percepción global que los clientes tienen de todas sus interacciones con una marca o servicio. En las ligas deportivas, incluye desde el proceso de registro hasta el desarrollo de eventos y actividades asociadas.
- **CSAT (Customer Satisfaction Score):** Métrica que mide el nivel de satisfacción del cliente con un producto o servicio específico. Generalmente utiliza una escala donde el cliente indica su grado de conformidad con la experiencia.
- **CES (Customer Effort Score):** Métrica que evalúa el esfuerzo que un cliente debe realizar para completar una acción o resolver un problema. Una puntuación baja indica que el proceso fue fácil y eficiente.
- **Encuestas:** Herramienta de recopilación de datos estructurada que permite medir opiniones, satisfacción y otros aspectos relacionados con el cliente. Son esenciales para el análisis cuantitativo en esta investigación.

- **Entrevista a profundidad:** es una técnica de investigación cualitativa utilizada para obtener información detallada y en profundidad sobre las percepciones, experiencias y motivaciones de los participantes. A diferencia de las encuestas o entrevistas estructuradas, este tipo de entrevista se caracteriza por su flexibilidad y naturaleza abierta, permitiendo al entrevistador adaptar las preguntas en función de las respuestas del entrevistado.
- **Fidelización del Cliente:** Proceso estratégico orientado a fortalecer la relación con los clientes, logrando que repitan su participación en la liga y se conviertan en promotores activos del servicio.
- **Lealtad del Cliente:** Disposición del cliente a mantenerse fiel a un producto o servicio a lo largo del tiempo. En las ligas deportivas, implica la continuidad de los jugadores en la organización y su participación en las actividades.
- **Mapa del Cliente (Customer Journey Map):** Representación visual del recorrido que realiza un cliente al interactuar con un producto o servicio. Permite identificar puntos críticos y oportunidades de mejora en la experiencia del cliente.
- **NPS (Net Promoter Score):** Métrica que mide la probabilidad de que un cliente recomiende el servicio a otras personas. Utiliza una escala del 0 al 10, clasificando a los clientes como promotores, pasivos o detractores.
- **Satisfacción del Cliente:** Grado en que un producto o servicio cumple o supera las expectativas del cliente. Es un indicador clave para evaluar la calidad de la experiencia ofrecida.

- Servicio: Conjunto de actividades diseñadas para satisfacer las necesidades del cliente. En el contexto de esta investigación, abarca desde la atención personalizada hasta la entrega de valor en los eventos deportivos.

Esquema grafico de los pasos a seguir en el estudio:



6. PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para estructurar y fundamentar la metodología de este estudio, se ha decidido seguir los lineamientos propuestos por Philip Kotler y Kevin Lane Keller, autores reconocidos mundialmente como pilares en el campo del marketing.

Su obra, *Marketing Management* (15ª edición), es un referente académico y práctico que ha moldeado estrategias de marketing en todo el mundo.

Kotler y Keller combinan décadas de experiencia e investigación para ofrecer un enfoque integral que permite comprender y analizar tanto aspectos cualitativos como cuantitativos del comportamiento del cliente. Este enfoque resulta particularmente relevante en estudios relacionados con la experiencia del cliente, ya que proporciona herramientas y perspectivas diseñadas para abordar problemas complejos con un análisis riguroso y soluciones prácticas.

En su libro, los autores enfatizan la importancia de integrar métodos como encuestas, focus groups y métricas de satisfacción para obtener una visión holística del cliente. Además, destacan cómo estas técnicas, aplicadas en conjunto, pueden revelar insights profundos y orientar la creación de estrategias de mejora basadas en datos concretos y percepciones emocionales.

Este marco metodológico no solo guía el diseño de la investigación de este estudio, sino que también asegura que las conclusiones y planes de mejora estén respaldados por fundamentos sólidos y una visión comprensiva del problema investigado.

A partir de esta base, se desarrollará un enfoque que permita evaluar la experiencia del cliente de manera integral, alineando las herramientas metodológicas con los objetivos específicos de este trabajo.

Enfoque Cualitativo

El Mapa del Cliente es destacado por Kotler y Keller como una herramienta clave para identificar los "momentos de verdad" dentro de la experiencia del cliente. Estos momentos representan los puntos de interacción más significativos entre el cliente y la marca o servicio.

En sus postulados, los autores subrayan la importancia de comprender estas interacciones, ya que permiten visualizar el recorrido del cliente y detectar tanto áreas de oportunidad como elementos que generan satisfacción o frustración. Este análisis es fundamental para diseñar estrategias que optimicen cada etapa del viaje del cliente.

En cuanto a los entrevistas a profundidad, Kotler y Keller enfatizan su relevancia en los procesos de investigación cualitativa. Estas herramientas son valiosas para explorar las percepciones, emociones y opiniones de los clientes que no siempre se reflejan en métodos cuantitativos.

Enfoque Cuantitativo

Las encuestas y las métricas de satisfacción son pilares del enfoque cuantitativo propuesto por Kotler y Keller. Los autores señalan que estas herramientas permiten recopilar datos objetivos que facilitan la medición de tendencias y patrones de comportamiento. Entre las métricas sugeridas se encuentran que mide niveles de satisfacción en una escala ordinal; el Net Promoter Score (NPS), que evalúa la disposición de los clientes a recomendar la marca; y otras preguntas estructuradas que ayudan a cuantificar las percepciones del cliente. Este tipo de análisis proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas fundamentadas en evidencias numéricas.

Integración de Resultados

Kotler y Keller subrayan la importancia de integrar los enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener una visión holística del cliente. Este enfoque integrado permite conectar los datos objetivos obtenidos a través de encuestas con los hallazgos subjetivos y emocionales derivados de técnicas cualitativas. Según los autores, esta combinación ofrece una comprensión más profunda y completa del cliente, facilitando el diseño de estrategias efectivas que aborden tanto las necesidades prácticas como los aspectos emocionales de la experiencia del cliente. Este marco se alinea con el concepto de marketing holístico, donde todas las herramientas y enfoques trabajan en conjunto para optimizar las interacciones con el cliente y mejorar su satisfacción general.

El siguiente esquema resume la metodología aplicada en el estudio de experiencia del cliente en Liga B, organizada en siete etapas principales que reflejan el avance y profundidad del análisis, desde el diseño inicial hasta la elaboración de propuestas de mejora.

1. Definición del enfoque metodológico: selección de enfoque mixto basado en el marco teórico de Philip Kotler y Kevin Lane Keller.
2. Diseño metodológico general: identificación del problema, formulación de objetivos específicos y delimitación del alcance del estudio.
3. Desarrollo del análisis cualitativo: aplicación de herramientas como la segmentación de clientes, creación de arquetipos, construcción del mapa del cliente y realización de entrevista en profundidad.
4. Desarrollo del análisis cuantitativo: aplicación de encuesta estructurada a 221 jugadores, centrada en la experiencia en cancha y en el tercer tiempo, incluyendo métricas como el NPS y el nivel de satisfacción.
5. Integración de hallazgos: cruce de los datos cualitativos y cuantitativos, identificación de patrones comunes y obtención de insights clave para la toma de decisiones.

6. Elaboración del plan de mejora: propuesta de acciones estratégicas en tres ejes: evaluación del arbitraje, mejoras de infraestructura y fortalecimiento del tercer tiempo como ventaja competitiva.

7. Reflexión final y recomendaciones: conclusiones generales del estudio y estrategias sugeridas para fidelizar a los jugadores y acompañar el proceso de expansión de Liga B proyectado para 2025.

1. Definición del enfoque metodológico

Selección de enfoque mixto (Kotler y Keller)

2. Diseño metodológico general

Identificación del problema, objetivos y alcance

3. Desarrollo del análisis cualitativo

Segmentación, arquetipos, mapa del cliente, entrevista

4. Desarrollo del análisis cuantitativo

Encuesta aplicada a 221 jugadores, análisis NPS y satisfacción

5. Integración de hallazgos

Cruce de datos cuali-cuantitativos, insights clave

6. Elaboración de plan de mejora

Mejoras en árbitros, infraestructura y tercer tiempo

7. Reflexión final y recomendaciones

Conclusiones y estrategias de fidelización futura

7.DESARROLLO DE METODOLOGÍA

Para evaluar la experiencia del cliente en la Productora Deportiva Liga B, se ha adoptado un enfoque metodológico mixto, combinando herramientas cualitativas y cuantitativas. Este enfoque permite analizar en profundidad las percepciones, emociones y niveles de satisfacción de los jugadores, proporcionando una visión integral del fenómeno estudiado.

El marco metodológico se basa en los lineamientos propuestos en la edición de referencia de Kotler y Keller, quienes enfatizan la importancia de integrar métricas objetivas con técnicas exploratorias para comprender el comportamiento del cliente. De este modo, el estudio no solo busca identificar patrones de satisfacción y fidelización, sino también detectar los factores clave que influyen en la experiencia del usuario dentro del contexto deportivo.

En primera instancia, se abordará el análisis cualitativo, el cual permitirá explorar los momentos de verdad dentro del recorrido del cliente, utilizando herramientas como el mapa del cliente segmentación del cliente, creación de arquetipos del cliente y entrevistas en profundidad. A partir de estos hallazgos, se procederá a la aplicación de instrumentos cuantitativos para obtener una medición estructurada de la satisfacción y la lealtad de los participantes.

1) Análisis cualitativo

1.1) Segmentación del cliente

Esta etapa del proceso del análisis cualitativo es muy importante al momento de querer analizar la experiencia al cliente dado que nos permite identificar y organizar a los clientes en grupos homogéneos y de esta forma poder tener una percepción global del público objetivo.

1.1.1) Segmentación demográfica

El cliente de liga B tiene se puede segmentar en un rango de edad entre los 20-35 años en promedio, hombres en su totalidad dado que liga B no cuenta con liga femenina, los participantes muestran un nivel de ingreso medio-alto para la percepción socioeconómica chilena, normalmente son estudiantes universitarios, o personas que ya cumplen con un trabajo calificado, su participación en la liga es fecha a fecha.

1.1.2) Segmentación Geográfica

El cliente de liga B se caracteriza por venir al recinto donde se genera la liga luego de su jornada laboral o de estudios por ende la mayoría de los clientes se acerca al lugar por medio del transporte público o auto personales, en general los jugadores vienen de comunas muy variadas pero la ubicación de las canchas muchas veces si limita la participación.

1.1.3) Segmentación psicográfica

El cliente de liga B muestra un estilo de vida que impulsa la vida sana de una manera recreativa, personas que tiene motivación y energías por practicar el deporte dado que participan post una jornada laboral o de estudios, su nivel competitivo es medio y valoran mucho la experiencia de poder vivir un buen partido de futbol con un entretenido tercer tiempo. El espacio de la liga B para ellos es más recreativo que competitivo, lo ideal es que sea una mezcla constante entre esas dos percepciones.

1.1.4) Segmentación conductual

El nivel de compromiso de los clientes de liga B es bastante alto dado que no solo tienen un compromiso con el servicio que ya pagaron sino con su equipo y compañeros, por ende su fidelidad fecha a fecha es muy alta, tiene una sensibilidad baja al precio los últimos años el economía nacional ha tenido fuertes cambios por ende los precios han ido al incremento y la perdida de equipos por ese motivo ha sido muy bajo, en general el cliente de liga B busca un servicio completo sobre todo en el tercer tiempo en donde la mayoría de los equipos participa de este con mucho entusiasmo.

1.2) Creación de arquetipos

En base a la segmentación realizada, se puede profundizar aún más en la comprensión de los jugadores de la Liga B a través de la construcción de arquetipos. Estos representan perfiles detallados que reflejan no solo las características demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales de los participantes, sino también sus motivaciones, expectativas y la manera en que experimentan la liga. La relevancia de estos arquetipos radica en que permiten diseñar estrategias más personalizadas, alineadas con las verdaderas necesidades y deseos de los jugadores. Comprender quiénes son, qué los impulsa a seguir participando y cómo viven la experiencia en la liga facilitará la toma de decisiones en aspectos clave como la fidelización, la comunicación y la optimización del tercer tiempo. Más que simples categorías, los arquetipos humanizan los datos, permitiendo visualizar a los jugadores no solo como números, sino como personas con aspiraciones y comportamientos específicos dentro de la Liga B.

1.2.1) Arquetipos Clientes Liga B

El competitivo apasionado

Este jugador vive cada partido como una final. Su principal motivación es la competencia, mejorar su nivel y medirse contra los mejores. No juega solo por diversión, sino porque le apasiona el fútbol y quiere demostrar su rendimiento en cada partido. Es exigente consigo mismo y con su equipo, por lo que puede frustrarse si siente que no todos comparten su compromiso. Prefiere ligas bien organizadas, con árbitros confiables y reglas claras, ya que la calidad de la competencia es clave para él.

Perfil

- Edad: 22-35 años.
- Ocupación: Profesional o estudiante que organiza su semana en función de sus prioridades
- Personalidad: Competitivo, disciplinado, enfocado en ganar y mejorar.
- Hábitos de juego: Asiste a todos los partidos, analiza a sus rivales y su propio desempeño.
- Relación con el tercer tiempo: Lo valora demasiado dado que es una instancia de poder compartir, conversar y generar feedback post partido.

El Social

Para este jugador, el fútbol es una excusa perfecta para compartir con amigos. Si bien disfruta la competencia, su verdadera motivación es la experiencia social antes, durante y después del partido. No se frustra por perder, ya que su prioridad es la diversión y la camaradería. Considera la liga como un espacio para desconectarse de la rutina y relajarse. El tercer tiempo es fundamental para él, y valora que la liga le ofrezca un ambiente donde pueda disfrutar después del partido.

Perfil

- Edad: 25-37 años.
- Ocupación: Profesional con ingresos estables, ve el fútbol como una actividad recreativa.
- Personalidad: Extrovertido, relajado, disfruta la convivencia en equipo.
- Hábitos de juego: Juega regularmente, pero sin presión por ganar.
- Relación con el tercer tiempo: Clave para su experiencia, suele quedarse después del partido con su equipo

El competidor experto

Este jugador ve la Liga B como su espacio ideal para seguir compitiendo a un alto nivel, sin descuidar sus responsabilidades profesionales y familiares. Con una agenda estructurada, encuentra en el fútbol una forma de mantenerse activo, liberar estrés y demostrar que su talento sigue vigente. No busca la competencia extrema de categorías juveniles, pero tampoco se conforma con un juego recreativo sin exigencia. Para él, el equilibrio entre intensidad, organización y buen ambiente es clave.

Perfil

- Edad: 30-37 años.
- Ocupación: Profesional con un trabajo estable, generalmente casado o con responsabilidades familiares.
- Personalidad: Disciplinado, estratégico, comprometido con el juego, pero consciente de sus limitaciones físicas.
- Hábitos de juego: Participa en todas las fechas, gestiona su esfuerzo para evitar lesiones.
- Relación con el tercer tiempo: Disfruta socializar, pero prioriza su rutina personal y laboral.

1.3) Mapa del cliente

Comprender a los jugadores de la Liga B no se trata solo de agruparlos en segmentos o darles un perfil a través de arquetipos. Es necesario visualizar cómo viven la experiencia dentro de la liga, desde el momento en que deciden inscribirse hasta el tercer tiempo. Aquí es donde entra en juego el Mapa del Cliente, una herramienta clave para identificar los momentos críticos del recorrido del jugador y optimizar cada punto de contacto con la liga.

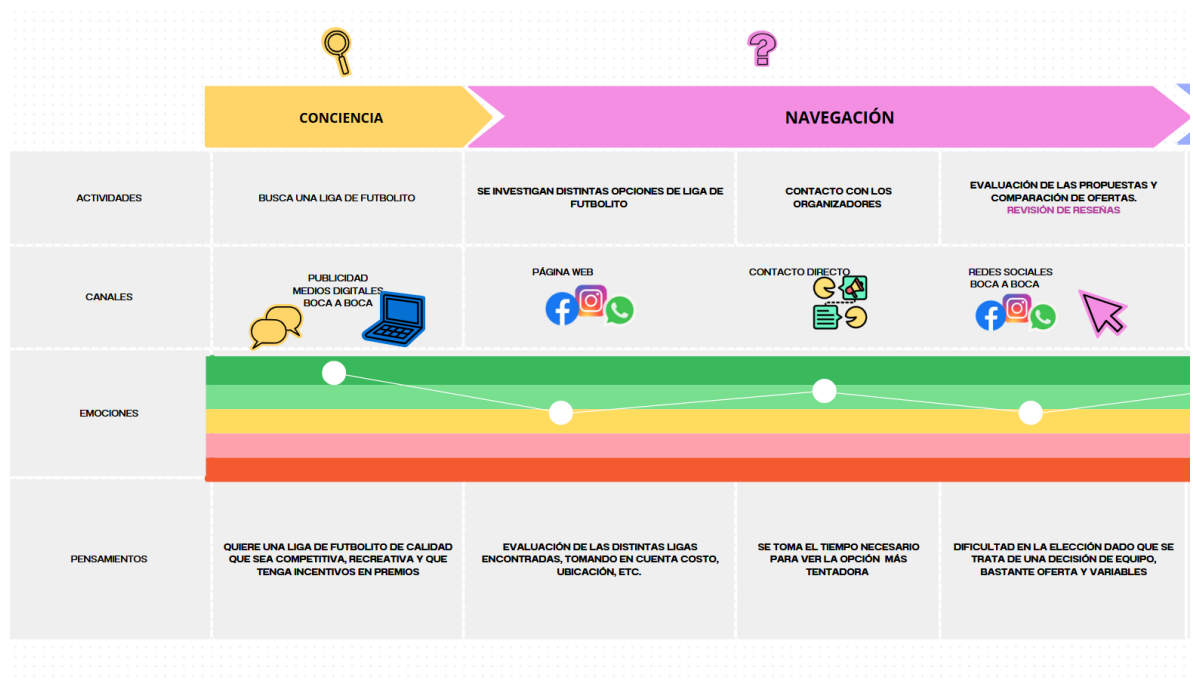
Este mapa permite responder preguntas esenciales: ¿Cuáles son los momentos de mayor satisfacción para los jugadores? ¿Dónde encuentran dificultades o frustraciones? ¿Qué detalles hacen que regresen cada temporada o busquen otra liga? Al trazar este recorrido, es posible detectar oportunidades de mejora y diseñar estrategias más efectivas para fidelizarlos.

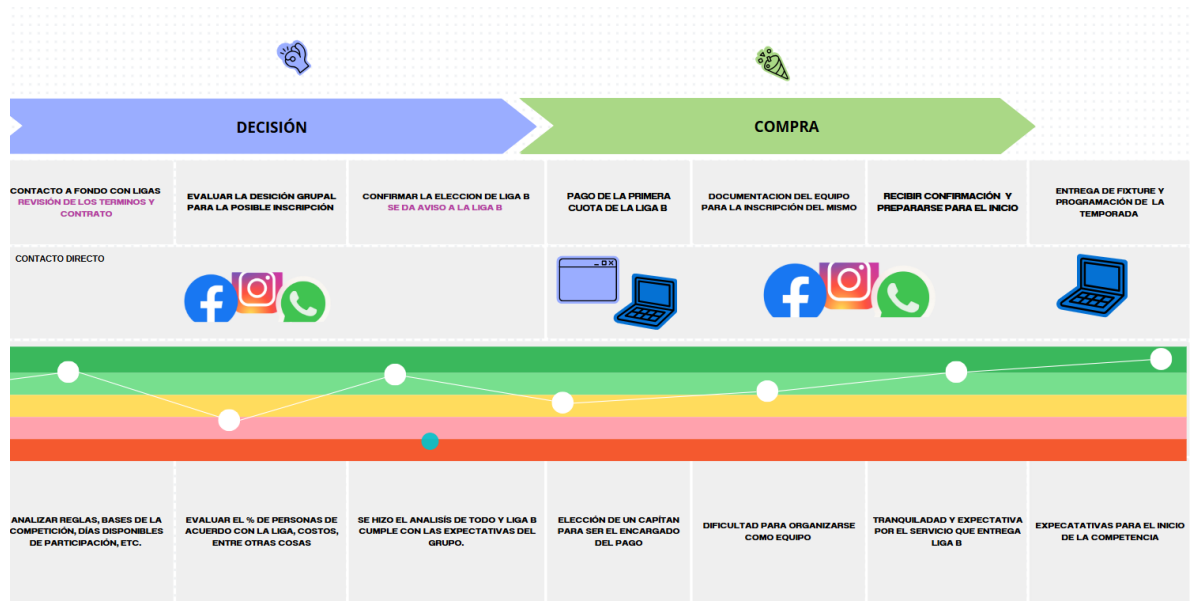
El proceso de entender la experiencia del jugador sigue una lógica clara primero, identificamos los segmentos, es decir, los diferentes tipos de

jugadores que participan en la liga según sus características demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales. Esto nos da una visión amplia de quiénes son, Luego creamos los arquetipos, que profundizan en su mentalidad, motivaciones y expectativas. Con estos perfiles más detallados, podemos humanizar los datos y entender mejor cómo cada tipo de jugador vive la liga, finalmente, elaboramos el Mapa del Cliente, para plasmar cómo cada uno de estos jugadores experimenta la liga en sus diferentes etapas.

Este orden tiene sentido porque no podemos mapear la experiencia del cliente sin antes saber quién es ese cliente y qué lo motiva. Sin una segmentación clara, el mapa del cliente sería demasiado general y perderíamos información valiosa sobre las diferencias entre cada tipo de jugador.

Mapa del cliente búsqueda-inscripción (proceso de captación de clientes)





Elaboración propia

Durante el proceso de inscripción y preparación para la primera fecha en la Liga B, los jugadores enfrentan diversas barreras que pueden afectar su experiencia y percepción del torneo. Uno de los principales puntos de dolor identificados es la incertidumbre generada por la existencia de múltiples ligas deportivas en el mercado. La amplia oferta de torneos con propuestas similares provoca que los jugadores deban comparar distintos factores antes de tomar una decisión, lo que puede generar dudas sobre si la Liga B es la mejor opción para ellos. Esta incertidumbre prolonga el proceso de inscripción, aumenta las expectativas respecto a la experiencia que se les ofrecerá y, en algunos casos, puede llevar a que los jugadores opten por otra liga con una propuesta de valor más clara y accesible.

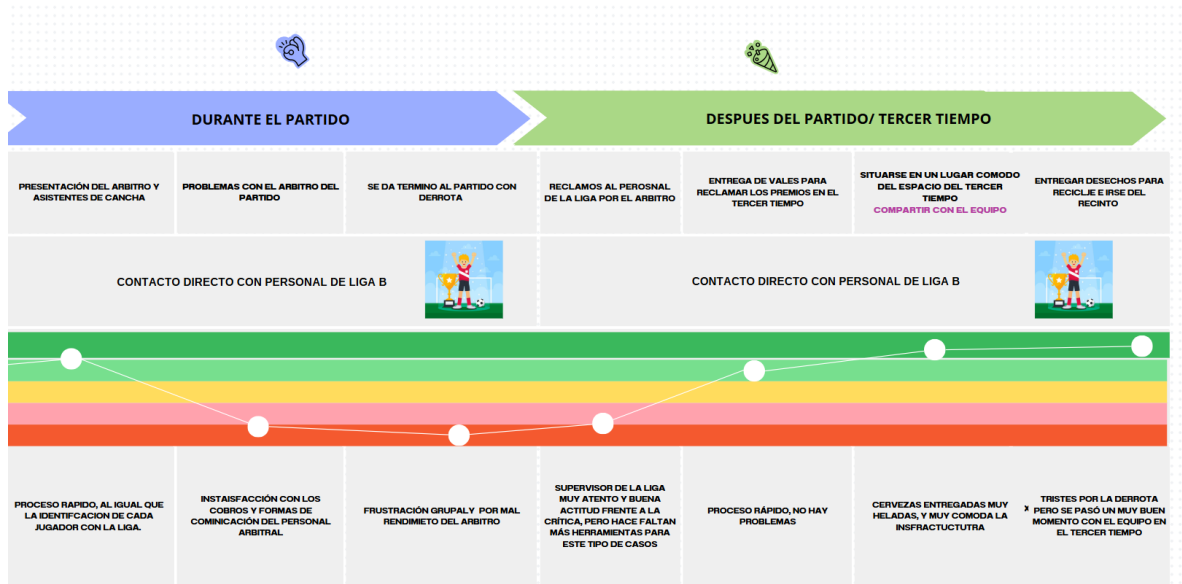
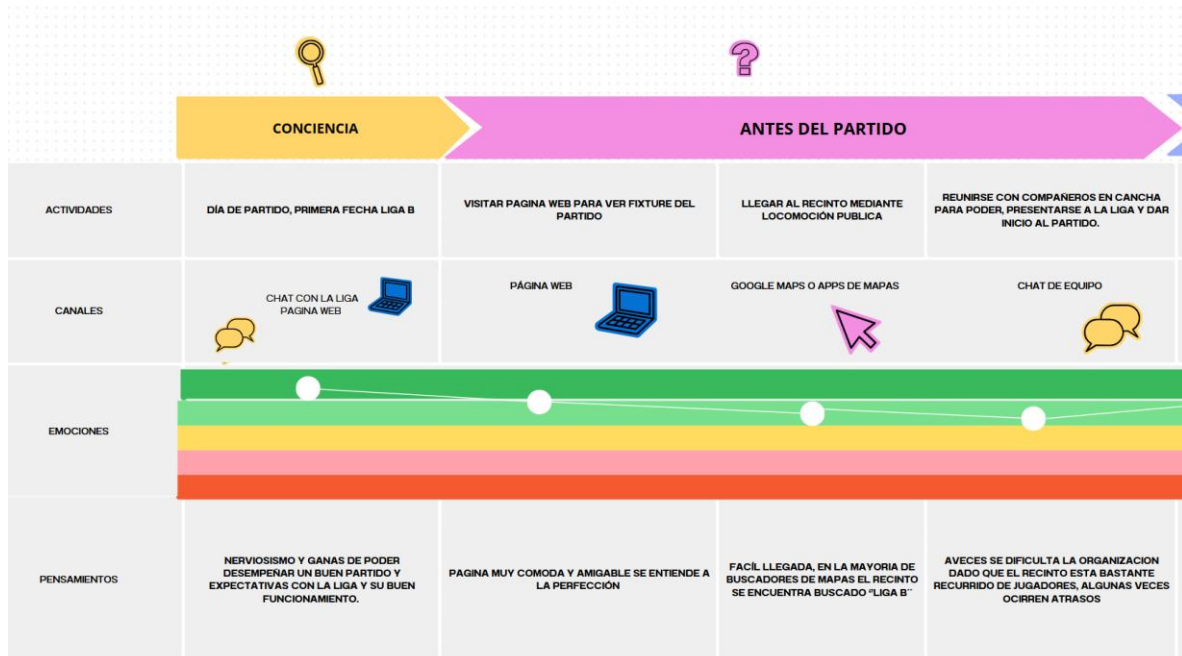
Otro de los desafíos en esta etapa es la dificultad en la toma de decisiones dentro del equipo. Dado que los grupos suelen estar conformados por entre doce y dieciséis jugadores, coordinar la participación de todos y definir aspectos clave, como la disposición a pagar la inscripción y la frecuencia de asistencia, se convierte en un proceso complejo. Las diferencias en los

niveles de compromiso y disponibilidad de cada jugador pueden generar desacuerdos que retrasan la confirmación del equipo en la liga. En algunos casos, la falta de consenso puede derivar en conflictos internos que afectan la cohesión del grupo o, en el peor de los escenarios, en la decisión de no participar en el torneo.

Asimismo, un aspecto que genera fricción en la experiencia del jugador es la falta de claridad en los valores de inscripción y los métodos de pago. La ausencia de información detallada sobre los costos, las facilidades de pago o la existencia de posibles cargos adicionales puede generar desconfianza en los jugadores, afectando su disposición a realizar el pago de manera inmediata. Esta incertidumbre no solo retrasa la confirmación de los equipos, sino que también implica una mayor carga administrativa para la organización de la liga, ya que deben responder continuamente consultas sobre el proceso de pago. En algunos casos, la dificultad para acceder a esta información puede derivar en la decisión de no inscribirse, especialmente si los jugadores encuentran opciones con un proceso más claro y simple en otras ligas.

Estos puntos de dolor evidencian que la experiencia del jugador no comienza en la cancha, sino desde el primer contacto con la liga. La incertidumbre sobre la competencia, la complejidad en la toma de decisiones dentro de los equipos y las dudas sobre los pagos pueden generar barreras que afectan la fidelización y la percepción inicial del torneo.

Mapa del cliente día de partido



Elaboración propia

El día del partido en la Liga B representa el punto culminante en la experiencia del jugador, donde las expectativas previas y la planificación se traducen en una vivencia concreta dentro del campo de juego. A lo largo de esta jornada, diversos

elementos configuran la percepción del torneo y determinan el nivel de satisfacción de los jugadores. A partir del análisis del mapa del cliente de esta etapa, se pueden identificar tanto factores positivos que fortalecen la experiencia como puntos de dolor que generan fricción y afectan la fidelización.

Dentro de los aspectos positivos, destaca la eficiencia en la organización y gestión de la logística del partido. La disponibilidad de la programación a través de una plataforma digital intuitiva y accesible permite a los jugadores conocer con sus fixtures de cada jornada. La estructura organizada de la liga en este sentido refuerza la percepción de profesionalismo y optimiza la experiencia previa al partido, asegurando que los jugadores lleguen a la cancha con una sensación de orden y preparación.

Otro punto a favor es la presencia de supervisores y personal de la liga, quienes desempeñan un rol clave en la gestión operativa del evento. Su disposición para atender dudas, recibir sugerencias y resolver inquietudes genera un entorno en el que los jugadores sienten que existe una comunicación abierta con la organización. Esta interacción es fundamental para que la liga no solo sea percibida como un torneo estructurado, sino también como una comunidad deportiva donde los participantes tienen voz y pueden contribuir a su mejora.

Asimismo, el tercer tiempo se consolida como la gran ventaja competitiva de la Liga B. Este espacio post-partido trasciende la competencia en la cancha y refuerza la identidad del torneo como una experiencia integral que combina deporte y socialización. La estructura del tercer tiempo cumple con su cometido al proporcionar un valor agregado que no solo mejora la satisfacción del jugador, sino que también diferencia a la Liga B dentro de un entorno competitivo.

Sin embargo, a pesar de estos aciertos, el análisis del mapa del cliente revela que existen puntos críticos que afectan la experiencia del jugador durante el partido. Uno de los mayores puntos de dolor es la gestión del arbitraje, aspecto que impacta directamente en la satisfacción del cliente, las interacciones con los árbitros o malos desempeños pueden generar. Este problema no solo tiene un impacto inmediato en

el estado emocional del jugador, sino que también puede alterar la dinámica del equipo, generando un malestar colectivo que trasciende el partido.

El análisis del día de partido evidencia que la experiencia del jugador en la Liga B está compuesta por elementos altamente positivos que fortalecen la identidad y fidelización del torneo, pero que conviven con desafíos que pueden afectar la percepción dentro de la competencia. La solidez en la gestión logística, la cercanía de la organización con los jugadores.

Entrevista en profundidad

En el marco del presente estudio sobre la experiencia del cliente en Productora Deportiva Liga B, se decidió incluir una entrevista en profundidad como parte del análisis cualitativo. Para guiar esta entrevista, se utilizó un guion semiestructurado con preguntas abiertas, estructurado en torno a los distintos momentos del recorrido del cliente. La entrevista fue aplicada a un solo participante, seleccionado intencionadamente por su experiencia prolongada y su conocimiento de otras ligas.

Este enfoque permite capturar la percepción y vivencia de un participante de manera detallada, complementando los resultados cuantitativos de la encuesta. La entrevista busca proporcionar una visión holística de la experiencia del cliente, abordando aspectos clave como el descubrimiento de la liga, la experiencia en los partidos, la organización y la relevancia del tercer tiempo en la fidelización de los jugadores.

El objetivo central de la entrevista es enriquecer los mapas del cliente previamente desarrollados. Estos mapas representan dos fases críticas en la relación del jugador con la liga: el proceso desde el descubrimiento hasta la inscripción y la vivencia de un día de partido. Al incluir el testimonio de un jugador con una trayectoria prolongada y con la particularidad de haber cambiado temporalmente de liga, se

obtiene una perspectiva más profunda sobre los elementos diferenciadores de Liga B y las razones que motivan la lealtad o la búsqueda de nuevas opciones.

La entrevista se realizó con Felipe Gallet, capitán del equipo Capos de Provincia, quien tiene 32 años y ha participado en Liga B desde 2018. Su caso es de especial interés porque, tras varios años de fidelidad a la liga, optó por cambiarse temporalmente a otra competencia, para luego regresar. Su testimonio permite analizar los factores que influyeron en esta decisión y comprender las fortalezas y oportunidades de mejora de Liga B.

El encuentro se llevó a cabo de manera virtual mediante la plataforma Zoom y tuvo una duración de aproximadamente 20 minutos. La entrevista se realizó en un ambiente de confianza y con un formato semiestructurado, permitiendo explorar los principales ejes de la experiencia del jugador. Los temas abordados incluyeron el proceso de descubrimiento e inscripción en la liga, la experiencia organizativa y competitiva de los partidos, los motivos detrás del cambio de liga y el eventual regreso a Liga B, así como la percepción del tercer tiempo y su impacto en la fidelización. La transcripción completa de la entrevista se encuentra disponible en el Anexo 1.

La entrevista permitió identificar aspectos clave en la experiencia del cliente en Liga B, con énfasis en los factores diferenciadores que influyen en la fidelización. Felipe relató que su equipo llegó a la liga en 2018 cuando él y sus compañeros, provenientes de diferentes regiones del país, buscaban una liga competitiva pero que también ofreciera un componente social. La estructura de Liga B, con divisiones bien definidas y la incorporación del tercer tiempo, fue un factor determinante en su decisión de inscripción. Según sus palabras:

“Nosotros estábamos en segundo año de universidad, veníamos todos de región y quisimos crear un equipo. Me pedí datos de ligas porque queríamos ingresar a una liga buena para comenzar, que sumara un poco de todo, ya sea del fútbol, que tuviera altas categorías y además que tuviera también un tercer tiempo.”

Desde un principio, destacó que el proceso de inscripción fue ágil y eficiente, resaltando la evolución de los canales de comunicación dentro de la liga:

“Los primeros torneos lo hicimos todo por la página web y cualquier cosa preguntábamos por correo. Pero ya desde ahí para adelante, los últimos cinco años, todo por WhatsApp y siempre las respuestas son súper rápidas.”

Uno de los momentos más críticos en la trayectoria del equipo fue su decisión de cambiarse de liga. Felipe explicó que la razón principal del cambio estuvo motivada por un deseo de mayor competencia y un formato de torneo con eliminación directa:

“Nosotros al principio nos fuimos porque nos empezó a ir muy bien. Teníamos harta confianza en el equipo y futbolísticamente estábamos muy bien. Queríamos ver una liga con mejor calidad y también nos interesaba experimentar el formato de eliminación directa con cuartos de final, semifinal y final.”

Sin embargo, tras un semestre en la nueva liga, el equipo decidió regresar a Liga B. Al ser consultado sobre los motivos que impulsaron su regreso, Felipe enfatizó el papel fundamental del tercer tiempo y la comunidad construida dentro de la liga:

“Nos cambiamos de liga, la liga era de muy buen nivel, pero claro, el tercer tiempo igual para nosotros es fundamental. Es lo que hace la experiencia bacán porque si perdí un partido y se van todos para la casa sin espacio para nada, termina perjudicando el ánimo del equipo.”

Además, destacó la diferencia en infraestructura entre ligas, explicando que otras competiciones ofrecen la cerveza, pero carecen de un espacio adecuado para la convivencia post partido:

“Otras ligas dicen que tienen tercer tiempo, pero te pasan la cerveza y no tienes lugar ni para sentarte. Es como ‘tómatala aquí en la orilla de la cancha y chao’. Tener ese espacio es bueno, además que en Rinconada está bien adecuado.”

El testimonio obtenido en la entrevista confirma que la fidelización de los jugadores en Liga B no está determinada únicamente por la calidad competitiva, sino que aspectos como la experiencia en comunidad y el tercer tiempo juegan un rol

fundamental. La decisión del equipo de abandonar temporalmente la liga estuvo basada en la búsqueda de un mayor nivel competitivo y un formato de torneo distinto. Sin embargo, la falta de un espacio post partido en la nueva liga tuvo un impacto negativo en la cohesión del equipo, lo que llevó a su regreso a Liga B.

Análisis Cuantitativo

El análisis cuantitativo es una fase fundamental dentro del presente estudio, ya que permite evaluar de manera objetiva la percepción de los jugadores de la Liga B mediante indicadores estadísticos. Mientras que el análisis cualitativo permitió explorar las motivaciones y experiencias individuales, el enfoque cuantitativo busca medir y validar estas percepciones en una muestra representativa de jugadores.

La encuesta aplicada tiene como propósito central medir la satisfacción del cliente y la lealtad de los jugadores utilizando métricas establecidas en el ámbito del marketing deportivo. Particularmente, se centra en la medición del Net Promoter Score (NPS) y la satisfacción del cliente en dos dimensiones clave: la experiencia durante el partido y la vivencia en el tercer tiempo. Estos indicadores permiten obtener una visión clara del impacto que tienen distintos factores en la retención de jugadores dentro de la liga.

Para garantizar la validez estadística del estudio, se determinó el tamaño muestral adecuado a partir de la población total de jugadores activos en la Liga B, la cual asciende a 3,198 jugadores. Este valor se obtuvo a partir del número de equipos registrados en la liga (246 equipos) con un promedio de 13 jugadores por equipo. Con el objetivo de obtener un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 7%, se calculó el tamaño muestral óptimo utilizando la siguiente fórmula:

$$n_f = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Donde:

- N = 3,198 (total de jugadores activos en Liga B)
- Z = 1.96 (valor correspondiente al nivel de confianza del 95%)
- e = 0.07 (margen de error del 7%)
- p = 0.5 (proporción esperada de respuestas afirmativas)

Aplicando estos valores en la fórmula, el tamaño de muestra ideal es de 185 encuestados. Sin embargo, la encuesta obtuvo un total de 221 respuestas, superando así el umbral requerido, lo que proporciona una mayor precisión en los resultados y reduce la incertidumbre en el análisis de la información.

La encuesta utilizada en este estudio fue diseñada y aplicada mediante la plataforma Google Forms, seleccionada por su facilidad de uso, disponibilidad gratuita y eficiencia para la recolección de datos estructurados. Su difusión se realizó a través de canales digitales oficiales de Liga B, como WhatsApp y correo electrónico, asegurando una amplia cobertura entre los jugadores activos de la sede Rinconada.

El cuestionario fue construido para capturar la experiencia del cliente en tres dimensiones clave: satisfacción en cancha, evaluación del tercer tiempo y fidelización. Se utilizaron preguntas cerradas (tipo opción múltiple), escalas de satisfacción (escala Likert) y preguntas abiertas para recoger sugerencias y opiniones cualitativas.

Previo a su aplicación definitiva, el formulario fue revisado por los organizadores de Liga B, quienes validaron la pertinencia de las preguntas, su redacción, orden lógico y claridad para el público objetivo.

La encuesta recibió un total de 221 respuestas válidas, superando el tamaño muestral mínimo estimado para asegurar la representatividad estadística en el análisis cuantitativo.

A continuación, se presenta el listado completo de preguntas utilizadas en la encuesta, con su respectivo tipo de respuesta:

1. Nombre completo (Respuesta corta).
2. Nombre de tu equipo (Respuesta corta).
3. ¿Qué tan dispuesto estás a recomendar Liga B a un amigo, familiar o conocido? (Escala del 1 al 10) – Escala lineal.
4. ¿Qué tan satisfecho estás con el desempeño de los árbitros? – Opción múltiple (Muy insatisfecho a Muy satisfecho).
5. ¿Qué propuesta nos darías como jugador de Liga B para mejorar el desempeño arbitral? – Pregunta abierta (párrafo).
6. ¿Cómo calificarías el estado y mantenimiento de las canchas? – Opción múltiple.
7. ¿El balón utilizado en los partidos cumple con tus expectativas? – Opción múltiple.
8. Si respondiste no, ¿por qué no cumple con tus expectativas? – Pregunta abierta (párrafo).
9. ¿Has utilizado el servicio de kinesiología en el complejo? – Opción múltiple. Si respondiste sí, ¿qué tan satisfactoria fue la atención? – Opción múltiple.
10. Si tu experiencia no fue satisfactoria, ¿qué mejorarías? – Pregunta abierta (párrafo).
11. ¿Qué tan satisfecho estás con la gestión de la liga en la resolución de conflictos y sanciones (tribunal de disciplina)? – Opción múltiple. ¿De qué manera la mejorarías? – Pregunta abierta (párrafo)

El análisis de estos datos permitirá extraer patrones significativos sobre la percepción de los jugadores en cuanto a la organización del torneo, la calidad del arbitraje, el estado de las canchas y, especialmente, el impacto del tercer tiempo en la experiencia global del usuario. Con una base de datos robusta y representativa, los resultados de esta fase cuantitativa servirán para sustentar estrategias de fidelización y mejorar la gestión de la experiencia en la Liga B.

La encuesta fue diseñada para abordar aspectos clave de la experiencia del cliente, dividiendo el análisis en tres secciones principales: el Net Promoter Score (NPS), la experiencia en cancha y la experiencia en el tercer tiempo.

El primer análisis se centrará en el Net Promoter Score (NPS), una métrica fundamental para medir la lealtad de los jugadores hacia la Liga B. A través de esta medición se podrá determinar el nivel de recomendación de los participantes y su satisfacción global con la liga, lo que permitirá obtener una visión general de la fidelización de los jugadores.

Luego, se abordará la experiencia en cancha, comprendiendo variables fundamentales como la satisfacción con el desempeño de los árbitros, el estado y mantenimiento de las canchas, la calidad del balón utilizado y otros elementos organizativos que influyen en la vivencia del partido. Estos factores son determinantes en la percepción de la calidad del servicio deportivo y pueden incidir directamente en la fidelización de los jugadores.

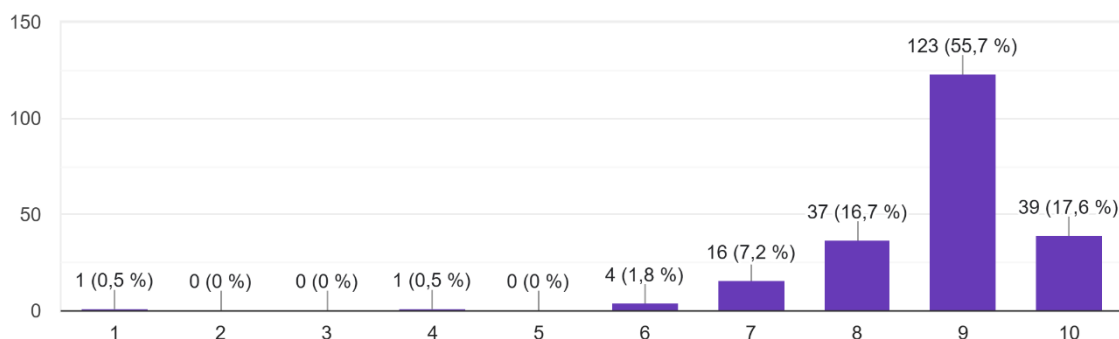
Posteriormente, se examinará la experiencia en el tercer tiempo, un elemento diferenciador de la Liga B que representa una oportunidad clave para fortalecer la comunidad entre los jugadores y fomentar su permanencia en la liga. En esta dimensión se analizará la calidad del servicio ofrecido durante el tercer tiempo, la temperatura y entrega de la cerveza, el ambiente generado en el espacio destinado para este momento y la percepción de los participantes respecto a la infraestructura disponible.

Cada una de las preguntas de la encuesta será analizada en detalle, presentando tanto un desglose cuantitativo de las respuestas obtenidas como un análisis cualitativo en los casos en que existan preguntas abiertas. Esto permitirá identificar tendencias, áreas de mejora y factores clave que influyen en la experiencia de los jugadores dentro de la liga.

NPS

¿Qué tan dispuesto está usted a recomendar liga B a un amigo, familiar o conocido? En una escala del 1-10.

221 respuestas



El Net Promoter Score (NPS) es una métrica clave utilizada para medir la lealtad de los participantes de la Liga B. Se basa en la pregunta: '¿Qué tan dispuesto está usted a recomendar Liga B a un amigo, familiar o conocido?'. Las respuestas se clasifican en tres grupos:

Promotores (9-10): Jugadores altamente satisfechos y fieles a la liga.

Pasivos (7-8): Jugadores satisfechos, pero sin fuerte lealtad.

Detractores (0-6): Jugadores insatisfechos que pueden afectar la reputación de la liga.

El NPS se calcula restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores, generando una puntuación, en este caso los resultados obtenidos fueron:

- Promotores: 72.6%
- Pasivos: 24.8%
- Detractores: 2.6%

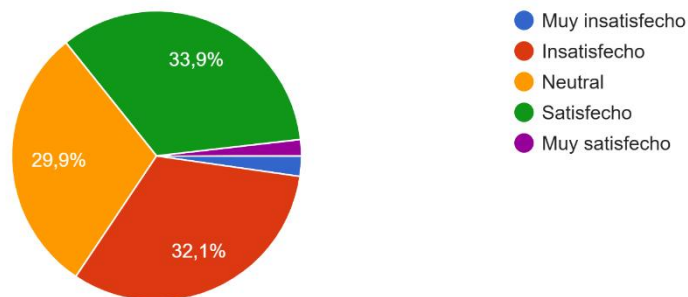
El Net Promoter Score (NPS) obtenido es de 70.0

Este resultado indica que la mayoría de los jugadores tienen una percepción positiva de la Liga B. Un NPS positivo sugiere que la liga ha logrado generar satisfacción y lealtad entre sus participantes. Sin embargo, es importante analizar los comentarios de los detractores para identificar oportunidades de mejora y fortalecer la experiencia del cliente.

Experiencia en cancha

¿Qué tan satisfecho estás con el desempeño de los árbitros?

221 respuestas



El desempeño de los árbitros en la Liga B es un factor determinante en la percepción de la calidad del torneo y en la experiencia global de los jugadores. Los resultados

de la encuesta muestran que la satisfacción con el arbitraje está dividida, reflejando opiniones mixtas entre los participantes. Según los datos obtenidos, un 2.3% de los encuestados indicó estar "muy satisfecho" con el desempeño arbitral, mientras que un 33.9% expresó estar "satisfecho". Sin embargo, un 29.9% se posicionó de manera "neutral", lo que indica que una parte significativa de los jugadores no tiene una opinión clara sobre el desempeño arbitral. Además, un 32.1% de los encuestados se declaró "insatisfecho" y un 1.8% manifestó estar "muy insatisfecho", reflejando un nivel importante de descontento que merece ser abordado.

El análisis de los comentarios abiertos evidencia algunas de las razones detrás de esta percepción y aporta propuestas concretas de los jugadores para mejorar la calidad del arbitraje. Un aspecto recurrente en las respuestas es la necesidad de que los árbitros cuenten con una preparación tanto física como mental, lo que permitiría mejorar su desempeño y capacidad para gestionar situaciones de alta presión en el campo de juego. Un jugador expresó:

"Entiendo que es una tarea compleja, pero creo que los árbitros deberían ser personas sanas y fuertes mentalmente hablando. Los árbitros que se rebajan al nivel de los jugadores irrespetuosos terminan haciendo mal su trabajo."

Asimismo, una de las sugerencias más destacadas fue la incorporación de un segundo árbitro por partido, con el objetivo de reducir los errores en la toma de decisiones y mejorar la supervisión del juego. Esta propuesta, aunque implicaría un aumento en los costos operativos, es vista como una solución viable para mejorar la calidad arbitral:

"Quizás también sería bueno considerar dos árbitros por partido, de forma que puedan consultar sus decisiones y hayan más ojos para advertir lo que sucede en la cancha. Aunque eso signifique mayores costos."

Otro punto crítico identificado por los jugadores es la necesidad de establecer criterios físicos más exigentes en la selección de árbitros. Varios encuestados consideran que una mejor condición física permitiría a los árbitros estar mejor

posicionados en las jugadas y tomar decisiones más precisas. En este sentido, un jugador sugirió:

"Que cuando se realice el proceso de selección, se establezcan criterios físicos (si es que no se cuentan con estos actualmente), de tal forma que los árbitros realmente puedan estar en las jugadas y se tomen decisiones lo más objetivas posibles."

Además, se propone una evaluación más estricta del desempeño arbitral, a través de un sistema de control realizado por los planilleros y capitanes de los equipos, lo que permitiría detectar y corregir deficiencias en la gestión del partido:

"Que los planilleros sean controladores de los árbitros, que exista una real evaluación por parte de los planilleros al desempeño por partido de los árbitros y eso se contraste con la opinión de los capitanes."

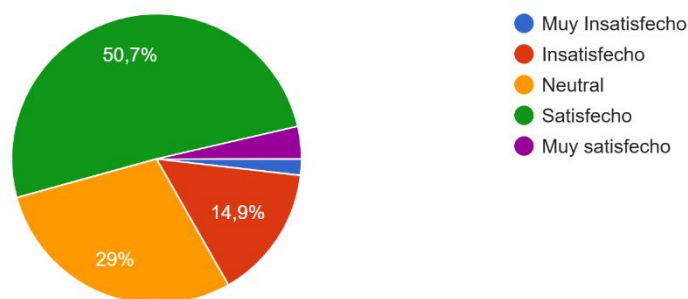
Finalmente, varios jugadores enfatizaron la importancia de que los árbitros sean sometidos a una evaluación constante y que, en caso de recibir reiteradas quejas por parte de los equipos, se tomen decisiones respecto a su continuidad en la liga. Una de las propuestas señala:

"Revisión por parte del staff del estado de cada árbitro antes de comenzar los partidos. Realizar algún tipo de evaluación a los árbitros (1 a 5 estrellas) y tomar medidas cuando sean evaluados de mala manera durante muchas fechas consecutivas."

los datos reflejan una percepción dividida respecto al desempeño arbitral en la Liga B, con una proporción significativa de jugadores insatisfechos. Las propuestas de los jugadores se centran en la mejora de la preparación de los árbitros, la implementación de un sistema de evaluación más riguroso y la posibilidad de aumentar la supervisión en los partidos. La implementación de estas sugerencias podría contribuir a una mayor confianza en el arbitraje y, en consecuencia, a una mejor experiencia para los jugadores en la liga.

¿Cómo calificarías el estado y mantenimiento de las canchas?

221 respuestas



El estado y mantenimiento de las canchas es un aspecto fundamental para garantizar una experiencia de juego óptima en la Liga B. Los resultados de la encuesta reflejan una percepción mayoritariamente positiva respecto a este aspecto, aunque con una porción significativa de jugadores que se mantiene neutral o insatisfecha.

Según los datos recopilados, un 3.6% de los encuestados manifestó estar "muy satisfecho" con las condiciones de las canchas, mientras que el 50.7% indicó estar "satisfecho". Esto significa que más de la mitad de los jugadores considera que la infraestructura deportiva cumple con sus expectativas, permitiendo un desarrollo adecuado de los encuentros.

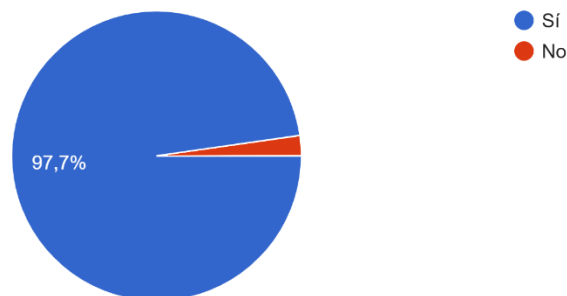
No obstante, un 29% de los encuestados adoptó una postura "neutral", lo que sugiere que, si bien las condiciones de las canchas no representan un problema grave para estos jugadores, tampoco son vistas como un factor particularmente destacable en términos de calidad. Este grupo puede representar una oportunidad de mejora, ya que con intervenciones adecuadas en mantenimiento, la liga podría aumentar los niveles de satisfacción y fortalecer su propuesta de valor.

Por otro lado, un 14.9% de los encuestados señaló estar "insatisfecho" con el estado y mantenimiento de las canchas, mientras que un 1.8% expresó estar "muy insatisfecho". Estos resultados, aunque corresponden a una minoría, evidencian

que hay jugadores que perciben deficiencias en la infraestructura, ya sea por desgaste del césped, irregularidades en la superficie o falta de mantenimiento preventivo.

¿El balón utilizado en los partidos cumple con tus expectativas?

221 respuestas



En relación con la pregunta sobre si el balón utilizado en los partidos cumple con las expectativas, el 97.7% de los encuestados respondió afirmativamente, mientras que un 2.3% indicó lo contrario. Esto sugiere que, en términos generales, el balón satisface las necesidades de los jugadores.

Sin embargo, en los comentarios proporcionados, se identifican algunas observaciones a considerar para mejoras:

"Cumple con las expectativas, aunque muchas veces les falta aire."

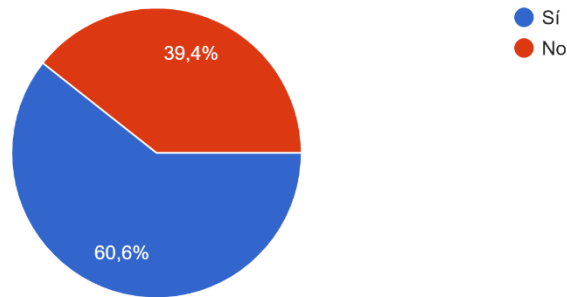
"Creo que hay mejores marcas de balones, que se podrían utilizar para jugar."

"El color del balón hace que no se vea."

Estos comentarios revelan oportunidades de optimización, particularmente en el mantenimiento del balón, la posible evaluación de otras marcas y la visibilidad durante los partidos.

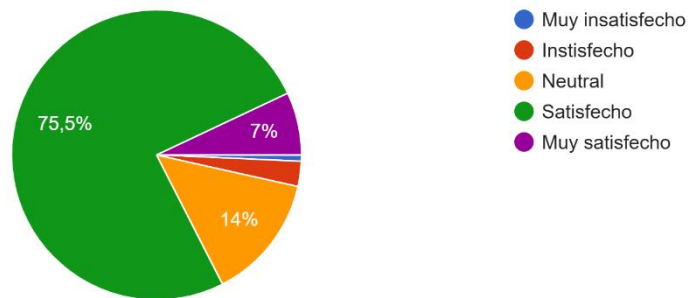
¿Has utilizado el servicio de kinesiología en el complejo?

221 respuestas



Si respondiste sí, ¿qué tan satisfactoria fue la atención?

143 respuestas



En relación con el uso del servicio de kinesiología en el complejo, el 60.6% de los encuestados afirmó haber utilizado el servicio, mientras que el 39.4% indicó que no lo ha hecho. Esto evidencia que más de la mitad de los jugadores ha requerido asistencia kinésica en algún momento, lo que sugiere que este servicio es una parte relevante de la experiencia dentro de la liga.

Respecto a la satisfacción con la atención recibida, los resultados reflejan que la mayoría de los usuarios tiene una percepción positiva. Un 7% de los encuestados declaró estar muy satisfecho, el 70.5% satisfecho, el 14% se mantuvo en una postura neutral, el 2.8% manifestó estar insatisfecho y un 0.7% expresó estar muy

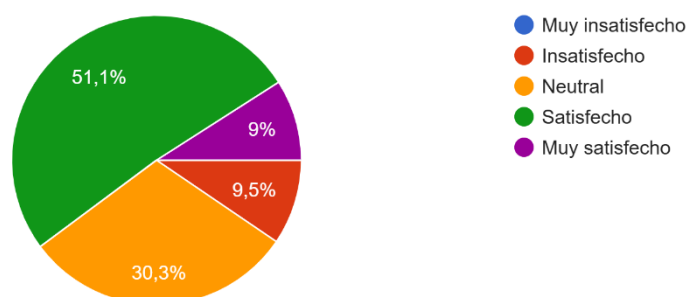
insatisfecho. Si bien los niveles de satisfacción son elevados, algunos comentarios de los participantes sugieren oportunidades de mejora en el servicio.

Uno de los encuestados mencionó que *“no hay hielo. La ayuda que nos dieron fue ‘tomen 3 cubos de hielos en bolsa’. No revisaron, ni nada. En una ocasión de una patada me dejaron sangrando la nariz y nadie se pronunció ni me revisó. Tuve que vérmelas solo”*. Este testimonio evidencia una deficiencia en la disponibilidad de insumos básicos para la atención de lesiones y una posible falta de protocolos para la asistencia en casos de emergencia. Otro participante sugirió que se debería contar con especialistas para atender situaciones más complejas, señalando que *“traumatólogo a disposición para casos complejos”*, lo que denota una percepción de insuficiencia en el alcance del servicio kinésico actual. Asimismo, otro encuestado comentó que *“el kinesiólogo no tiene todas las cosas que necesita”*, lo que refuerza la idea de que el equipamiento disponible podría no ser el adecuado para brindar una atención óptima a los jugadores.

Estos hallazgos sugieren que, si bien la satisfacción general con el servicio es alta, existen aspectos clave que requieren atención, especialmente en lo que respecta a la dotación de insumos, la disponibilidad de equipamiento y la capacidad de respuesta ante situaciones de mayor gravedad.

¿Qué tan satisfecho estás gestión de la liga en la resolución de conflictos y sanciones (tribunal de disciplina)?

221 respuestas



En relación con la gestión de la liga en la resolución de conflictos y sanciones por parte del tribunal de disciplina, los resultados reflejan una distribución de opiniones diversa entre los participantes. Un 9% de los encuestados indicó estar muy satisfecho, mientras que un 51.1% expresó estar satisfecho. Esto indica que una mayoría considera que el sistema funciona adecuadamente. Sin embargo, un 30.3% se mantiene en una posición neutral, mientras que los niveles de insatisfacción suman un 9% de muy insatisfechos y un 9.5% de insatisfechos, lo que sugiere que existe un margen de mejora en la percepción del proceso disciplinario.

Dentro de los comentarios proporcionados por los encuestados, algunos destacan la efectividad del formato actual. Uno de los participantes expresó que *"me parece que el formato está bien, divertido, dentro y fuera"*, lo que refleja una valoración positiva del sistema disciplinario y su impacto en la dinámica de la liga. No obstante, otros comentarios sugieren áreas en las que la gestión podría fortalecerse.

Uno de los encuestados señaló la necesidad de mayor rigurosidad en la aplicación de sanciones, mencionando que *"con más rigurosidad en las planillas. Nosotros hemos respetado las sanciones porque creemos que corresponden, pero equipos que han recibido la sanción junto con nosotros han ocupado de igual forma a sus jugadores amonestados"*. Este comentario sugiere que la implementación de sanciones no es uniforme y que algunos equipos han logrado evadirlas. En la misma línea, otro participante destacó que *"ser más riguroso en que en verdad se cumplan las sanciones, no solo emitir la sanción"*, lo que reafirma la percepción de que el problema no radica en la normativa, sino en su cumplimiento efectivo.

Finalmente, un encuestado propuso mejorar la comunicación dentro del proceso disciplinario, señalando que *"mayor canal de comunicación"*, lo que sugiere que algunos jugadores o equipos podrían no estar recibiendo información clara y oportuna sobre las decisiones del tribunal de disciplina.

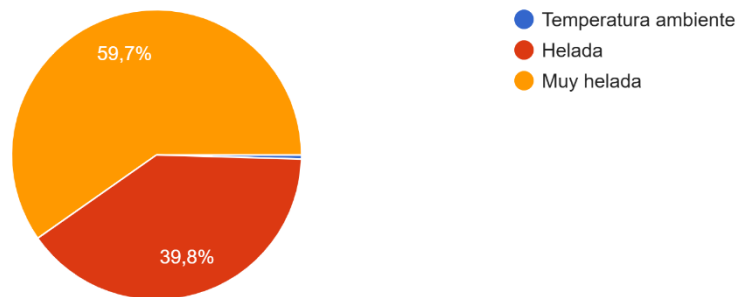
Estos comentarios reflejan que, si bien la mayoría de los encuestados considera que el sistema de sanciones es adecuado, existe la percepción de que su aplicación no es completamente equitativa. El principal desafío identificado radica en

garantizar que todas las sanciones sean cumplidas de manera efectiva, así como mejorar la comunicación con los jugadores y equipos para evitar confusiones o malentendidos en el proceso disciplinario.

Experiencia tercer tiempo

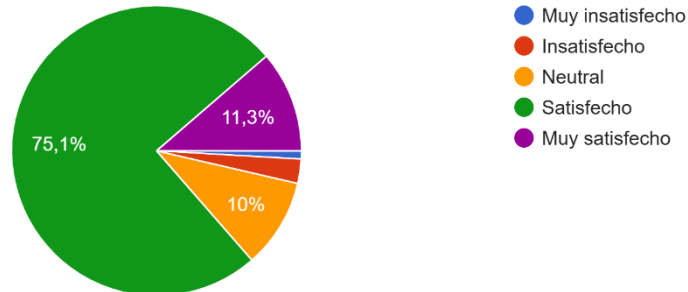
¿En qué estado recibiste la cerveza en el tercer tiempo? (temperatura del producto)

221 respuestas



En relación con la temperatura de la cerveza en el Tercer Tiempo, los resultados reflejan una alta satisfacción con este aspecto del servicio. Un 59.7% de los encuestados indicó haber recibido la cerveza muy helada, mientras que un 39.8% la recibió helada. Solo un 0.5% de los participantes señaló que la bebida estaba a temperatura ambiente.

¿Qué tan satisfecho estas con el espacio destinado para el tercer tiempo? (Ej: Insfractuctura, Baños, etc)
221 respuestas

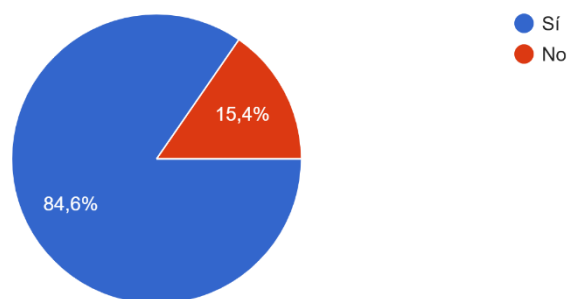


En cuanto a la satisfacción con el espacio destinado para el Tercer Tiempo, los resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva por parte de los participantes. Un 11.3% de los encuestados manifestó estar muy satisfecho, mientras que un 75.1% indicó estar satisfecho, lo que en conjunto representa una aprobación del 86.4% en relación con la infraestructura y los servicios asociados a esta instancia.

Por otro lado, un 10% de los encuestados se mantuvo en una posición neutral, lo que sugiere que, si bien no presentan inconvenientes con el espacio, tampoco lo consideran un factor especialmente destacable dentro de la experiencia general. En contraste, un 2.7% de los participantes expresó estar insatisfecho, mientras que un 0.9% se declaró muy insatisfecho, lo que representa un margen reducido de jugadores que perciben oportunidades de mejora en aspectos como la infraestructura, los baños u otros elementos del entorno destinado al Tercer Tiempo.

¿Te gustaría que la liga implementara nuevas actividades en el tercer tiempo?

221 respuestas



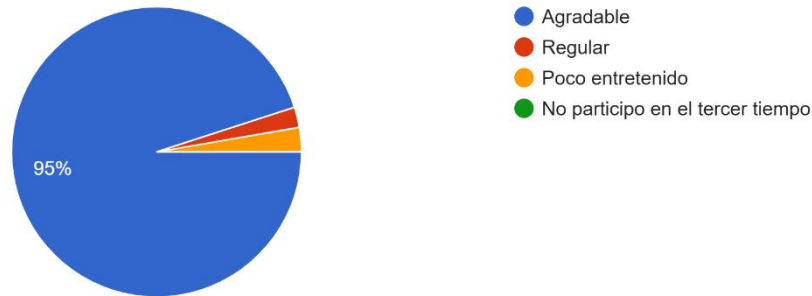
En cuanto a la posibilidad de implementar nuevas actividades en el *Tercer Tiempo*, los resultados indican un alto interés por parte de los participantes. Un 84.6% de los encuestados expresó su deseo de incorporar nuevas dinámicas, mientras que un 15.4% prefirió mantener el formato actual. Este resultado sugiere que existe una demanda significativa por innovaciones que enriquezcan la experiencia posterior a los encuentros deportivos.

Dentro de los comentarios proporcionados por los participantes, se identifican diversas propuestas para mejorar esta instancia. Uno de los encuestados destacó la importancia de fortalecer la oferta gastronómica y ampliar la disponibilidad de bebidas, mencionando que *"me gustan las actividades que hacen, pero a veces se echa de menos una parrilla y más cervezas para los que nos quedamos hartos rato. Sería bueno que vendieran, aunque entiendo que hay limitaciones legales"*. Este comentario sugiere que la experiencia podría enriquecerse con opciones adicionales de alimentación y consumo, siempre dentro del marco normativo correspondiente.

Otra de las sugerencias apunta a la incorporación de juegos y desafíos vinculados al fútbol, como lo expresó un participante al señalar que *"juegos y desafíos con balón... por ejemplo, uno de cada equipo a dominar y el ganador se lleva chelas"*. Este tipo de dinámicas podrían aportar un componente lúdico y competitivo que incentive la participación de los jugadores más allá del partido.

Por otro lado, un encuestado propuso vincular las actividades del *Tercer Tiempo* con el reconocimiento de los mejores jugadores, sugiriendo que "*premios a los mejores jugadores de cada partido realizando actividades por equipo ganador*".

¿Cómo describirías el ambiente del tercer tiempo?
221 respuestas



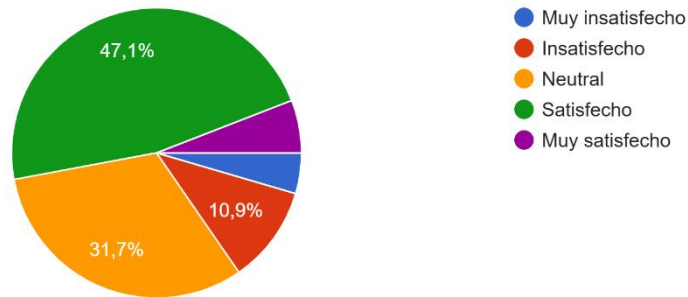
La percepción general sobre el ambiente del *Tercer Tiempo* es ampliamente positiva, con un 95% de los encuestados describiéndolo como agradable. Este resultado refuerza la idea de que esta instancia se ha consolidado como un espacio de socialización valorado por los participantes, contribuyendo a la fidelización de los equipos y fortaleciendo la identidad de la liga.

Por otro lado, un 2.3% de los encuestados calificó el ambiente como regular, mientras que un 2.7% lo consideró poco entretenido. Aunque estos porcentajes son bajos, sugieren que algunos participantes podrían percibir oportunidades de mejora en cuanto a la dinámica o el atractivo del *Tercer Tiempo*.

Un aspecto destacable es que ninguno de los encuestados indicó que no participa del *Tercer Tiempo* (0%), lo que sugiere una alta tasa de asistencia y participación en esta instancia. Esto refuerza la importancia de continuar potenciando este espacio, asegurando que se mantenga como un elemento diferenciador dentro de la experiencia de la liga y explorando posibles mejoras que permitan incrementar la satisfacción de aquellos que no lo consideran totalmente atractivo.

¿Qué tan satisfecho estás con la seguridad del estacionamiento en el lugar?

221 respuestas



La percepción sobre la seguridad del estacionamiento en el lugar muestra una distribución de opiniones diversa entre los encuestados. Un 5.9% manifestó estar muy satisfecho, mientras que un 47.1% expresó estar satisfecho, lo que indica que poco más de la mitad de los participantes considera que la seguridad es adecuada. Sin embargo, un 31.7% se mantiene en una posición neutral, lo que sugiere que una proporción significativa no ha experimentado incidentes de seguridad, pero tampoco percibe el estacionamiento como un espacio completamente seguro.

Por otro lado, un 10.9% de los encuestados señaló estar insatisfecho, y un 4.5% se declaró muy insatisfecho, lo que evidencia que un 15.4% de los participantes considera que la seguridad del estacionamiento necesita mejoras. Si bien no se reportan incidentes graves, los comentarios de los encuestados indican que la sensación de resguardo en el sector no es del todo satisfactoria.

Uno de los encuestados comentó que *"nunca he tenido una mala experiencia, sin embargo, el lugar no transmite seguridad"*, lo que sugiere que, aunque no se han registrado problemas específicos, la percepción de inseguridad sigue presente. Otro participante propuso la incorporación de infraestructura para quienes utilizan otros medios de transporte, señalando que *"quizás les falta un ciclero, para los que nos movemos en bici"*, lo que refleja una oportunidad para ampliar las opciones de estacionamiento y mejorar la accesibilidad.

Algunos comentarios también hacen referencia a la organización y accesibilidad del estacionamiento. Un encuestado mencionó que *"quedan un poco lejos y nunca sabemos dónde entrar, a veces abren una reja y cierran otra, etc. Pero al menos siempre se puede estacionar en alguna parte y no hemos sufrido robos"*, lo que indica que la distribución del espacio y la falta de consistencia en los accesos pueden generar confusión entre los asistentes.

Finalmente, otro participante sugirió la necesidad de fortalecer la vigilancia en la zona, afirmando que *"más personas de seguridad"* contribuirían a generar un entorno más protegido para los jugadores y asistentes.

Estos resultados reflejan que, si bien no existen reportes de incidentes concretos de inseguridad, la percepción de los jugadores sugiere que hay áreas de mejora en términos de infraestructura, acceso y presencia de personal de seguridad

Integración de resultados

Una vez desarrolladas las fases cualitativa y cuantitativa del estudio, se procede a la integración de los hallazgos, con el fin de obtener una visión holística de la experiencia del cliente en Liga B. Esta convergencia metodológica permite contrastar percepciones individuales con tendencias estadísticas, enriqueciendo el diagnóstico y fortaleciendo la validez de las conclusiones obtenidas. La triangulación de datos en este contexto es clave para proponer mejoras basadas tanto en la percepción emocional de los jugadores como en datos objetivos.

Desde el análisis cualitativo, la segmentación de clientes y la construcción de arquetipos evidenciaron que los jugadores valoran elementos que van más allá de la competencia deportiva. Por ejemplo, el jugador social destaca la importancia del tercer tiempo como instancia clave de disfrute, camaradería y pertenencia. Este hallazgo coincide con los resultados cuantitativos, donde un 95% de los encuestados calificó positivamente el ambiente del tercer tiempo, y un 84.6%

manifestó interés en incorporar nuevas actividades en este espacio. Lo anterior demuestra que el valor simbólico de la liga es tan importante como el valor funcional.

Por otro lado, los hallazgos del mapa del cliente revelaron que aspectos como la inscripción, el trato recibido por la organización y la logística general del evento influyen directamente en la experiencia del usuario. La entrevista en profundidad también abordó estos temas, destacando la claridad en la comunicación previa a los partidos, la facilidad de gestionar dudas a través de canales digitales y el trato cercano de los organizadores como puntos diferenciadores frente a otras ligas.

A nivel cuantitativo, la encuesta reveló que un 50.7% de los encuestados se encuentra satisfecho con el estado de las canchas, mientras que un 14.9% expresa algún grado de insatisfacción. Esta evaluación se complementa con los testimonios de usuarios que mencionan la necesidad de mejorar aspectos como la visibilidad en horarios nocturnos y el mantenimiento general. Del mismo modo, la percepción sobre el arbitraje se presenta como un eje crítico: aunque el 54.3% se declara satisfecho o muy satisfecho, existe un 32.1% que reporta insatisfacción, lo cual debe ser atendido estratégicamente.

El Net Promoter Score (NPS) alcanzó un valor de 70 puntos, reflejando una alta probabilidad de recomendación de la liga. Este indicador cuantitativo es reforzado por los datos cualitativos de la entrevista, donde se observa una fuerte conexión emocional entre el jugador entrevistado y la liga, especialmente en torno al tercer tiempo, el vínculo con sus compañeros y el sentimiento de pertenencia. Incluso luego de haber migrado a otra liga, el participante decidió volver, priorizando la experiencia vivida por sobre factores como el precio o el nivel competitivo.

Otro punto de cruce importante entre ambos enfoques es la atención kinésica. Aunque no es utilizada por todos los jugadores, quienes la han requerido mencionan la falta de disponibilidad en ciertos horarios y la poca visibilidad del servicio. Esto fue señalado en los comentarios abiertos de la encuesta y también en la entrevista, donde el entrevistado afirmó que a veces no sabía si el kinesiólogo estaba presente o disponible. Este tipo de inconsistencia, aunque puntual, afecta la percepción de profesionalismo del servicio integral.

En términos de fidelización, los datos muestran que no basta con ofrecer una liga bien organizada; los jugadores valoran fuertemente la experiencia social. La interacción post-partido, el espacio para compartir y relajarse, y la sensación de comunidad son factores determinantes para la permanencia. Tanto los datos como los relatos apuntan a que el tercer tiempo cumple una función de contención emocional y refuerzo del vínculo entre jugadores y la organización, aspecto que debe protegerse e incluso potenciarse en futuras ediciones.

En síntesis, la integración del análisis cualitativo y cuantitativo permite establecer una narrativa robusta sobre la experiencia del cliente en Liga B. Las emociones y percepciones expresadas en profundidad se reflejan en los datos estadísticos, confirmando que las oportunidades de mejora detectadas no son aisladas, sino patrones repetidos en diferentes formatos de recolección de información. Esta visión integral sirve como base sólida para la elaboración del plan de mejora que se presenta a continuación.

Plan de mejora liga B

La Liga B se ha consolidado como un espacio deportivo que va más allá de la competencia, brindando a sus jugadores una experiencia integral tanto dentro como fuera de la cancha. Sin embargo, como parte del compromiso con la mejora continua, se ha identificado que existen ciertos aspectos que pueden optimizarse para elevar la satisfacción de los participantes y fortalecer la fidelización de los equipos.

Este Plan de Mejora surge a partir del análisis de la experiencia del cliente en la liga, con el objetivo de implementar acciones concretas en dos grandes áreas: la experiencia en cancha y el Tercer Tiempo. En la primera, se busca mejorar la percepción sobre el arbitraje, la gestión de sanciones, en la calidad de la atención de asistencia kinesiológica. En la segunda, se pretende optimizar la infraestructura del Tercer Tiempo, y explorar nuevas dinámicas que refuercen la interacción social entre los jugadores.

Para ello, se diseñarán estrategias enfocadas en las áreas de la investigación que tienen mas potencial y relevancia para la mejora continua que quiere entregar liga b en su servicio.

Implementación de un sistema de evaluación de árbitros

Objetivo

El arbitraje es un factor clave en la percepción de la justicia y calidad de la Liga . Actualmente, uno de los puntos de insatisfacción detectados en las encuestas es la falta de la rigurosidad en la aplicación de sanciones y desempeño arbitral, lo que en algunos casos genera frustración en los jugadores y afecta su experiencia general en la competencia.

Para abordar esta problemática, se implementará un sistema de evaluación de árbitros partido a partido, donde los capitanes de cada equipo tendrán la responsabilidad de calificar el desempeño arbitral en una escala del 1 al 5. Esta medida permitirá recopilar datos de manera objetiva sobre el rendimiento de cada árbitro a lo largo del torneo, brindando información clave para la toma de decisiones y la mejora continua del cuerpo arbitral.

Método de aplicación

Al finalizar cada partido, el capitán de cada equipo recibirá un formulario digital o físico donde calificará la actuación del árbitro en una escala del 1 al 5, considerando criterios como:

- Imparcialidad en la toma de decisiones.
- Claridad en la aplicación del reglamento.
- Control del partido y manejo de situaciones conflictivas.
- Coherencia y consistencia en las sanciones.
- Comunicación con los jugadores.

Los puntajes de cada partido serán ingresados en una base de datos que permitirá hacer un seguimiento del rendimiento de cada árbitro a lo largo del torneo. Se calculará un promedio de calificación por árbitro para evaluar su desempeño en el tiempo.

Métricas de seguimiento

- Promedio de notas por partido
- Promedio de notas global del torneo

Árbitros con promedios inferiores a 3.0 serán evaluados por la administración para definir si requieren capacitaciones adicionales o ajustes en su asignación de partidos.

Árbitros con calificaciones superiores a 4.5 serán reconocidos por su buen desempeño y considerados para dirigir encuentros clave.

Encargado de implementar: Supervisor en canchas y asistentes

Plan de mejora de infraestructura del recinto

La Liga B actualmente arrienda las instalaciones deportivas donde se desarrollan los encuentros. Sin embargo, los resultados del análisis de satisfacción han evidenciado que el estado de las canchas y la infraestructura general del recinto impactan directamente en la experiencia de los jugadores. Dado que la administración y mantenimiento del recinto dependen del propietario, se propone un Plan de Mejora Estratégico para gestionar acuerdos y colaboraciones que permitan optimizar las condiciones del espacio.

Este plan se basa en una propuesta técnica y de gestión, donde la Liga B actúa como intermediaria para identificar puntos de mejora, presentar soluciones viables y proponer modelos de colaboración que beneficien tanto a los arrendadores como a los jugadores y equipos participantes.

Objetivos del plan de mejora

- Optimizar la calidad del campo de juego para mejorar la experiencia de los jugadores.
- Garantizar condiciones adecuadas en baños y vestuarios para mayor comodidad de los asistentes.

Propuestas para el dueño del recinto

- Plan de reacondicionamiento del césped sintético: evaluación de zonas de desgastes.
- Reparación de redes de los arcos
- Reparación de redes que cubren el sector de las canchas (perdidas de balones)
- Instalación de más iluminación en estacionamientos.
- Mantenimientos de los baños.

Métricas de seguimiento

Si, mediante esta propuesta de mejora continua entre Liga B y el dueño del recinto de Rinconada llegan acuerdo los kpi's de seguimiento serian:

- Desde la fecha de inicio evaluar las mejoras por trimestres. Evaluar lista de mejoras contra los cambios reales, de esta forma obtener porcentajes de cumplimiento de objetivos.

Encargado de implementar: Admirativos y Socios Liga B

Plan innovación tercer tiempo

El tercer tiempo es la gran ventaja competitiva que obtuvimos de nuestro gran análisis tanto cualitativo como cuantitativo, siendo que Liga B no sea solo un espacio de jugar al futbol sino que también de poder tener convivencia y socialización entre jugadores, la actividad del tercer tiempo ha tenido una calificación positiva muy alta

en las encuestas y entrevista realizada, pero se ha encontrado un potencial de mejora en la innovación de dinámicas y juegos para fortalecer la experiencia de los participantes.

Este plan de mejora tiene como objetivo diversificar las actividades del Tercer Tiempo, incorporando juegos y desafíos interactivos que fomenten la participación de los equipos y refuercen el sentido de comunidad dentro del torneo.

Objetivos del plan

- Incorporar nuevas actividades lúdicas y recreativas para la experiencia tercer tiempo.
- Fomentar la interacción entre los jugadores para incentivar la competencia sana fuera de las canchas.
- Incorporar mas elementos que ayuden a la entretención mesas de taca-taca, mesas de tenis de mesa.

Actividades propuestas.

1. Trivias futboleras con premios.
2. Torneos de tacataca o tenis de mesa
3. Desafíos con balón con premios (por ejemplo, dominadas)

Métricas de seguimiento

Todas las métricas serán evaluadas por trimestres

- Trivias futboleras, meta de participación primer trimestre 20 jugadores.
- Torneo tacataca o tenis de mesa 2 torneos por trimestre con ganadores.
- Desafíos con balón 10 jugadores por fecha.

Encargado de implementar: Supervisor y productor del tercer tiempo

La correcta implementación de los planes de mejora no solo debe verse como una respuesta a los hallazgos de esta investigación, sino como una estrategia fundamental para el crecimiento y sostenibilidad de la Liga B a largo plazo.

Desarrollar y ejecutar estas mejoras de manera estructurada garantiza que la experiencia del cliente evolucione conforme a las expectativas de los participantes y que la liga se mantenga competitiva en el mercado.

Además, la mejora continua fortalece la reputación de la liga y fomenta la lealtad de los jugadores, quienes valoran un servicio que demuestra compromiso con su bienestar y satisfacción. No basta con identificar oportunidades de optimización; su ejecución efectiva es lo que realmente genera impacto y marca la diferencia en la fidelización de los clientes. Por ello, es esencial que cada acción propuesta se lleve a cabo con un enfoque estratégico, midiendo sus resultados y ajustando el rumbo cuando sea necesario.

En definitiva, el desarrollo de estos planes no solo responde a necesidades actuales, sino que sienta las bases para una liga más sólida, adaptable y centrada en el cliente, asegurando su éxito y crecimiento sostenido en el tiempo

Propuesta plan de mejora

Área de Mejora	Acción	Frecuencia	Costo Estimado Anual (CLP)
Gestión arbitral	Evaluación periódica de árbitros vía formularios y capacitaciones	Mensual	\$500.000
Infraestructura y seguridad	Señalética + coordinación de mantención con recinto	Mensual / Una vez	\$1.000.000
Tercer tiempo	Activaciones lúdicas, encuestas presenciales y ambientación	Cada ronda de torneo	\$700.000

Se presenta a continuación una proyección de ingresos considerando un escenario base y otro mejorado tras la implementación del plan de mejora.

Actualmente, Liga B cuenta con 246 equipos activos. Cada inscripción por equipo tiene un valor de \$720.000 CLP por rueda, y se desarrollan dos ruedas al año: la primera entre abril y julio, y la segunda entre septiembre y diciembre.

Escenario base (fidelización actual del 70%): con un 70% de retención, se proyecta que 172 equipos se reinscriben en ambas ruedas anuales. El ingreso total en este caso sería de \$247.680.000 CLP, calculado como: $172 \text{ equipos} \times \$720.000 \times 2 \text{ ruedas} = \$247.680.000 \text{ CLP}$.

Escenario proyectado tras mejora (fidelización del 85% + 20 equipos nuevos): se estima una retención del 85%, lo que representa 209 equipos. Si se suman 20 equipos nuevos, se proyecta un total de 229 equipos inscritos. Esto genera un ingreso anual de \$329.760.000 CLP ($229 \times \$720.000 \times 2 \text{ ruedas}$).

Retorno estimado:

- Incremento proyectado de ingresos: \$82.080.000 CLP anuales.
- Inversión estimada en mejoras: \$2.200.000 CLP anuales.
- Retorno neto estimado: \$79.880.000 CLP.
- Relación costo-beneficio (ROI): superior a 36 veces la inversión inicial en el primer año.

8. RECOMENDACIONES

A partir del análisis realizado en esta investigación, se han identificado diversas oportunidades de mejora en la experiencia del cliente en la Liga B. Para garantizar la fidelización y satisfacción de los participantes, es fundamental que el proceso de evaluación de la experiencia del cliente se implemente de manera periódica y sistemática. Esto permitirá no solo detectar áreas de mejora de forma temprana, sino también adaptar las estrategias de fidelización en función de la evolución de las expectativas y necesidades de los clientes.

La evaluación continua es clave porque la experiencia del cliente no es estática; factores como la organización de los encuentros, la calidad de los servicios ofrecidos en el tercer tiempo y la interacción con el personal pueden variar con el tiempo. Además, el contexto competitivo y las preferencias de los jugadores pueden cambiar, lo que hace imprescindible una medición constante que permita identificar tendencias y anticipar posibles problemas antes de que impacten negativamente en la percepción del servicio. Para esto, se recomienda implementar encuestas de satisfacción post-partido, análisis de comentarios en redes sociales y reuniones periódicas con los equipos para recopilar retroalimentación.

Asimismo, es fundamental que este proceso de evaluación también se extienda a las nuevas posibles sedes de la Liga B. Al expandirse a diferentes localidades, se deben considerar las particularidades de cada sede, ya que la experiencia del cliente puede verse influenciada por factores específicos como la ubicación, la calidad de las instalaciones y la logística del evento. Por ello, antes de establecer una nueva sede, se recomienda realizar un estudio piloto para medir la percepción de los jugadores y espectadores, y posteriormente aplicar los mismos mecanismos de evaluación que en la sede principal. De esta manera, se podrá garantizar que la calidad del servicio y la experiencia del cliente sean consistentes en todas las ubicaciones.

Por último, se recomienda implementar de manera efectiva los planes de mejora propuestos, asegurando que estos no queden solo en recomendaciones teóricas,

sino que se traduzcan en acciones concretas. Para ello, se sugiere la designación de responsables dentro de la organización que lideren cada iniciativa de mejora.

Para consolidar la fidelización de los participantes de la Liga B y mantener un alto nivel de satisfacción, se debe establecer un ciclo de mejora continua en la experiencia del cliente. Esto implica evaluar periódicamente la percepción de los jugadores, aplicar estos procesos en las nuevas sedes y asegurar la implementación efectiva de las estrategias de optimización propuestas.

9. CONCLUSIONES

El presente estudio sobre la experiencia al cliente en Liga B ha permitido comprender en profundidad las percepciones, expectativas y necesidades de los jugadores que participan en la competencia. A lo largo de este trabajo, se ha puesto especial énfasis en la importancia de diseñar estrategias que optimicen la satisfacción de los participantes, con el propósito de fidelizarlos, mejorando su compromiso con la Liga B y en la última instancia convertir a estos clientes fidelizados en promotores de la marca.

A través del análisis desde una metodología mixta que nos entregó datos y conocimientos de los clientes tanto de un área cualitativa y cuantitativa, se demostró que la experiencia del cliente en el torneo deportivo no depende únicamente del rendimiento en cancha, sino que también está determinada por factores como la gestión arbitral, la aplicación de buenas y justas sanciones, la calidad de las instalaciones, la seguridad del entorno y la oferta recreativa en el tercer tiempo. Cada uno de estos elementos tiene un impacto significativo en la satisfacción general de los jugadores, lo que a su vez influye en su disposición a recomendar la liga y continuar participando en futuras temporadas.

Uno de los hallazgos más relevantes de este estudio es que el diferencial competitivo de la Liga B radica en su capacidad de ofrecer una experiencia integral y no solo de un campeonato de fútbol. La implementación del tercer tiempo, el énfasis en la convivencia entre equipos y la generación de comunidad han sido factores clave en la percepción positiva de los participantes. No obstante, se han identificado oportunidades de mejoras en diversas áreas, lo que ha llevado a la formulación de planes de mejora continua orientados a la optimización del servicio que entrega Liga B.

La experiencia del cliente como pilar fundamental para la fidelización y el crecimiento

El concepto de la experiencia al cliente en el contexto de la Liga B no solo se limita a la organización de partidos de fútbol, sino que abarca todos los aspectos que

rodean la participación de jugadores en el torneo. Desde el momento en que un equipo se inscribe hasta su permanencia en la competencia, cada punto de contacto con la liga contribuye a la percepción general del servicio.

Se ha identificado que los jugadores valoran aspectos como la calidad del arbitraje, la infraestructura del recinto, la seguridad en los estacionamientos y la fluidez de la gestión de los conflictos disciplinarios. Aquellos que perciben gestión eficiente y justa tienen una mayor probabilidad de fidelizarse con la liga y convertirse en promotores de la marca, recomendándola a otros jugadores y equipos.

Además, la importancia del tercer tiempo como factor diferenciador ha sido destacada en este estudio. Esta instancia no solo refuerza el sentido de comunidad, sino que también actúa como elemento clave en la experiencia general del torneo. La implementación de nuevas dinámicas, juegos interactivos, competencias del tercer tiempo puede contribuir significativamente a fortalecer la identidad de la Liga B y su propuesta de valor en el mercado deportivo recreativo.

Planes de mejoras propuestos para optimizar la experiencia al cliente

1. Mejoras en la gestión del arbitraje y sanciones

- Implementación de sistema de evaluación de árbitros por parte de los capitanes de cada equipo.
- Mayor transparencia en la comunidad de las sanciones y gestión de la disciplinaria.
- Capacitación y seguimiento del desempeño arbitral para mejorar su coherencia en las decisiones.

2. Optimización de la infraestructura y seguridad

- Propuesta de mejoras en la iluminación y accesibilidad del recinto en colaboración con los propietarios.
- Supervisión y mantenimiento periódico del estado de las canchas.

3. Innovación en el tercer tiempo

- Incorporación de juegos como trivias futboleras, torneos de taca-taca y desafíos con balón.
- Creación de un sistema de premiación para los equipos con mayor participación en las actividades del tercer tiempo.

Cada una de estas iniciativas ha sido diseñada con base en la retroalimentación obtenida a través de encuestas y análisis de datos, garantizando que las mejoras implementadas respondan a necesidades reales de los jugadores.

Expansión de la Liga B en 2025 y su relación con este estudio

El año 2025 marcará un hito en el desarrollo de la Liga B, ya que se ha planteado un ambicioso plan de expansión para llegar a más comunas dentro del país. Este estudio ha sido fundamental para sentar las bases de este crecimiento, ya que ha permitido identificar las expectativas de los jugadores y definir los elementos clave que deben mantenerse y mejorarse en las nuevas sedes del torneo.

La implementación de este modelo de expansión requiere un enfoque estratégico donde la experiencia del cliente siga siendo el eje central de la propuesta de valor. Con base en los hallazgos obtenidos, se podrá replicar un esquema de organización eficiente, garantizando que los nuevos participantes reciban un servicio de alta calidad desde el inicio.

Este proceso de crecimiento no solo representa una oportunidad para aumentar la presencia de la Liga B en el país, sino también para fortalecer su identidad y consolidarse como una de las ligas recreativas más innovadoras y atractivas del medio. Para ello, será crucial continuar con la medición y evaluación de la satisfacción del cliente, permitiendo realizar ajustes y mejoras constantes que aseguren la fidelización de los jugadores en cada nueva sede.

El presente estudio ha demostrado que la experiencia del cliente es un factor determinante en la sostenibilidad y crecimiento de la Liga B. La satisfacción de los jugadores no solo se basa en la calidad del fútbol disputado, sino también en la gestión integral del torneo, la seguridad, la infraestructura y los espacios de socialización como el Tercer Tiempo

El enfoque de mejora continua propuesto permitirá no solo optimizar la experiencia de los jugadores actuales, sino también posicionar a la Liga B como una marca fuerte y diferenciadora en el mercado deportivo recreativo. La fidelización de los participantes y su conversión en promotores de la liga será el resultado directo de una gestión eficiente y orientada a la satisfacción del cliente.

Finalmente, con la expansión proyectada para el año 2025, este estudio cobra aún mayor relevancia, ya que establece los lineamientos clave para garantizar que la Liga B llegue a nuevas comunas con un servicio optimizado y una propuesta de valor consolidada. La experiencia del cliente seguirá siendo el pilar fundamental sobre el cual se construya el futuro de la liga, asegurando su éxito y crecimiento sostenible a lo largo del tiempo.

10. BIBLIOGRAFÍA

Arellano, R. "Comportamiento del consumidor: enfoque América Latina". México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores. 2003

Alfaro. "Temas claves en Marketing Relacional". Madrid: McGraw-Hill/Interamericana Editores. 2004

Baptista de Carrasco, María Virginia; León de Alvarez, María de Fátima. "Lealtad de marca y factores condicionantes". *Visión Gerencial*, núm. 1, enero-junio, 2009. Universidad de los Andes Mérida, Venezuel.

Bernd H. Schmitt. "Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate". (1999)

Chiesa, C. 2004, Pág. 37 citado en Hipo, G., & Rosario, E. 2017.

Christian Arias, Erick Murillo, Milton Proaño. "Revista E-IDEA/ JOURNAL OF BUSINESS SCIENCES", 2019.

FIFA. (2022). *Development of Football Formats: Futsal and 7-a-side*. <https://www.fifa.com>

Fútbol 7 Chile. (2023). El crecimiento del fútbol 7 en Chile. <https://futbol7chile.cl>

Holbrook & Hirschman, "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun" (1982)

Instituto Nacional de Deportes. (2021). *Panorama del deporte recreativo en Chile*. Gobierno de Chile.

Liga B. (2024). Información oficial sobre torneos y funcionamiento. <https://ligab.cl>

López, C., & Díaz, M. (2019). El fútbol recreativo como herramienta de cohesión social. *Revista Chilena de Deporte y Sociedad*, 14(2), 45–60.

Ministerio del Deporte. (2022). *Informe de gestión del deporte comunitario*. Gobierno de Chile.

Organización Mundial de la Salud. (2021). **Actividad física: beneficios para la salud**. <https://www.who.int>

Pine & Gilmore. "The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage". (1999)

Schnarch, K. A. 2011, Pág. 7 citado en Morales Castellanos, T. 2013

Soto, R., & Rojas, F. (2020). *Actividad física y salud pública: evidencias desde el fútbol recreativo*. **Revista de Salud Comunitaria**, 11(1), 22–30.

UNESCO. (2021). **Deporte y desarrollo social**. <https://unesdoc.unesco.org>

Universidad Peruana Unión. "Apuntes Universitarios. Revista de Investigación, vol. IV, núm. 2, julio-noviembre, 2014". San Martín, Perú.

Valenzuela, J. (2020). **La profesionalización del fútbol amateur en Chile: casos emergentes**. Universidad de Santiago.

12. ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a profundidad completa

Entrevista a profundidad completa/ imágenes de la entrevista:

Orador 1

Bueno, ahí está grabando. Bueno primero preguntarte y darte las gracias por poder participar en mi estudio de la experiencia cliente. ¿Como conociste la Liga, cuántos años llevas un poco de tu experiencia?

Orador 2

Ya a la lía, nosotros entramos como equipo el 2018, harto tiempo llevamos, ya son 7 años, creo. Este es el séptimo año y llegamos nosotros estábamos en segundo año de Universidad, veníamos todos de de región y quisimos crear un equipo YY por conocido acá en Santiago. Me pedí datos de ligas porque queríamos ingresar. Una Liga buena para comenzar que sumara un poco de todo, ya sea del fútbol que tuviera como altas categorías y además que tuviera también puente ese tiempo. Así que postulamos y o sea, comparamos con un par de ligas. Fue la que más nos llamó la atención. Postulamos y de. Y desde el 2008 en adelante creo que un semestre más no participamos, pero hemos estado ininterrumpidamente.

Orador 1

¿Sí es ese bueno ese semestre igual te voy a preguntar un poco porque me parece llamativo como que se hayan ido y después vuelto, o sea para saber el motivo, más que nada porque sería muy provechoso para nosotros saberlo, pero en primera instancia preguntarte qué fue lo que diferenció en esa primera en ese 2018 el tema de meterte o de hacer ingreso con tu equipo a ligades?

Orador 2

Mira el principio, primero nos llamó bien la atención, como todo, todo lo que salió en la página web, ya sea como el del enfoque en el tercer tiempo y además esto de poder como poner categorías claras, porque lo que más me dijeron mis como conocidos cuando me lo recomendaron, que era que tenían altas divisiones y al final si te lleváis harto tiempo al final lográis emparejar un poco el nivel con los equipos parecidos al tuyo y eso no nos gustó. Harto cosa que los partidos también fueran más parejos y fueran. Para todos. Ya me has sumado al tercer tiempo, que también era lo que buscaba, al final tener como ese ese lugar y ese espacio. Juntarnos con equipo cuando quizás de repente queremos juntarnos en las casas de alguien o departamento no se puede por temas de espacio, ruido, todo.

Orador 1

Sí entiendo entonces como en primero, como tu tu postura frente a una Liga más que competitiva era experiencia completa.

Orador 2

Sí.

Orador 1

Eso era como ya es un punto importante, perfecto en el tema de la inscripción o la comunicación como el primer contacto con la Liga. ¿Te pareció bueno el contacto? Bueno. En este momento se maneja whatsapp redes sociales. No sé si hay algo negativo o o se puede como dar como otras posibilidades y también la promoción. El marketing de la Liga. No sé si una opinión sobre eso.

Orador 2

Sin ningún problema, la verdad. Los primeros 3 torneos, dos torneos lo hicimos todo como por la página web y cualquier cosa preguntábamos por correo en ese tiempo, creo. Pero ya desde ahí para adelante los últimos 5 años, todo por whatsapp y siempre las respuestas son súper rápidas. YY siempre vemos por ahí temas precios, como también el tema de descuentos por los años y todo lo conversamos por ahí en verdad.

Orador 1

Claro, entonces no quedan dudas sobre métodos de pago. Los costos, como todo sopor.

Orador 2

Hola.

Orador 1

Ya perfecto, eso también es importante. Bueno, esto es como primer inicio como de descubrimiento de la Liga de inscripción. Ahora vamos a lo más contundente que es como el día de partido. ¿No sé como tú eres el capitán del equipo, no sé si se reúnen, tienen un grupo whatsapp el tema del fixture, cómo lo revisan? El saber en qué cancha juegan el horario, cómo se organizan para llegar a las canchas, etcétera, etcétera.

Orador 2

Sí, sí tenemos un grupo whatsapp, ahí organizamos todo en verdad, más que nada, yo soy el que es el tema del horario, ya sea el primer, el primer día en que jugamos, votamos como equipo. En un principio jugamos la mitad del tiempo que estuvimos un día martes, ahora mismo. Miércoles y ahí yo siempre 3 días antes, 4 días antes te mando qué día jugábamos y qué horario y empezamos a armar lista y ahí como ya igual, llevamos tu tiempo juntos, ya sabemos también como dónde vive cada 1 y nos organizamos cosas de ir la menor cantidad de autos posibles también.

Orador

Vale.

Orador 1

¿Vale entiendo una pregunta que la Liga que es en huechurán, en en el recinto rincona, ha sido una limitante para poder juntar gente o o compañeros de tu equipo que se han ido a la Liga por por este tema?

Orador 2

No la verdad no, no, o sea de repente pasa que a nosotros mucha gente cuando le invitábamos de repente nos dice como oh, pero allá, pero nosotros realmente lo se lo planteamos porque de repente la gente por mentalidad piensa que es un poco más lejos de lo que.

Orador 1

Claro.

Orador 2

A nosotros, sinceramente no nos queda lejos en en auto nos queda muy cerca, nada más que por vespuicio ahora que hicieron. Camino por abajo.

Orador 1

Seco sí, según está sí claro.

Orador 2

Para mucho más accesible, así que siempre nosotros no nos incomoda.

Orador 1

Vale perfecto eso bueno un punto porque igual la Liga en auto está bastante conectada. Ya el tema no sé el estado de las canchas. Y algo que bueno, normalmente el arbitraje es tema y eso es también un punto a conversar amplio. Cómo tú calificarías todo lo que conlleva el partido, el balón, el supervisor, los peloteros, el estado de la cancha, el árbitro y viene a profundizar para poder sacar como puntos de dolor y cosas así.

Orador 2

Ya hay primero un punto o verte que también solo igual jugamos. Creo que 1 año, 2 años en en en Oriente.

Orador 1

También.

Orador 2

Y allí volvimos a arrinconar únicamente por el tema del tercer tiempo.

Orador 1

Se entiende.

Orador 2

Y bueno el tema. Pelotero y organización allá cero dramas siempre nosotros cuando alguna vez hemos tenido cualquier problema o algo, siempre cosas pequeñas, conversamos con alguien de los que están ahí y nos ayudan al tiro y nos ayudan al tiro. Y siempre igual también están allí, están dispuestos a decir que en algo ayudan a larguís, que eso igual es es clave porque el árbitro en tema de arbitraje hay de todo. En verdad yo creo que como en todo El Mundo fútbol, así que eso obviamente hay árbitros buenos, árbitros, malos YY va todo y eso de repente igual. Cuento yo que que también va un poco más la subjetividad de cada partido, igual porque realmente si 1 va perdiendo igual. Se obviamente va a pensar todo el rato que. Están perjudicando. Pero en general, en general bien.

Orador

Y.

Orador 2

También lo que me gusta la Liga es que si alguna vez tuvimos, por ejemplo, algún problema con un árbitro y al partido siguiente encontramos que también fuimos perjudicados, se los comunicamos y nos logran que ese árbitro quizás no nos arbitre más. O se trata de editar eso y eso igual es agradable. Y con la pelota, balón cero cero programa De hecho, nosotros ya nos compramos el mismo balón para cuando jugábamos amistosos y todo estar acostumbrado YY es de los mejores que hay en verdad.

Orador

Sí.

Orador 1

Perfecto, ese es un tema de los árbitros, por ejemplo, están satisfechos con los protocolos que existen. Si contra el alegato contra el árbitro o creen que. Existir, no sé una nueva técnica o que nosotros podamos estar más involucrados en el tema del arbitraje, no sé idea algo así.

Orador 2

No, yo encuentro que por lo menos nosotros la las respuestas siempre han sido concretas y rápidas, como dentro de lo que se puede hacer con eso no tengo problemas porque ya lo que ocurra durante el partido, en verdad desde la organización no se puede hacer mucho en verdad, así que porque eso ya es tema de arbitraje y lo que se hace posterior, yo encuentro que la. Esto es buena.

Orador 1

Perfecto. ¿Han tenido algún juegos lesionado de gravedad o algo así? ¿Y para que me puedas decir cómo, cómo ustedes creen que actúa el tema de la primera instancia, que es el kinesiólogo?

Orador 2

Pues inmigra seamos tío jugar lesionados, pero lesionan no más de 3 semanas, creo yo, pero siempre el kine de ahí siempre llega rápido. Y en todo sentido y llama varios partidos, siempre está dándose vuelta y llega súper rápido. Y cero problema. De hecho, la otra vez tuvimos un problema con jugador bueno sufrió como una una agresión, un combo y el quimi fue al tiro porque como cuál fue fuerte se quedó con él acompañando a los tejidos del partido. YY la semana siguiente le lo como ya nos conocía, igual le preguntó cómo estaba y todo así que igual.

Orador 1

Es como una preocupación.

Orador 2

Bueno, buena respuesta a él.

Orador 1

Ya perfecto es el tema como bueno esta agresión que ustedes también como equipo han jugado otras ligas. ¿Quería preguntarle cómo, cómo valoras tú el tema del manejo de la violencia en Liga b con respecto a tu otra experiencia?

Orador 2

Encuentro que se maneja bien porque como igual va de la mano con el tema como del del eslogan o el lema de la Liga, no sé que se enfoca más como lo que decíamos antes. La experiencia completa más que esta competitividad se maneja bien porque nosotros igual somos un equipo que dentro tenemos pocos problemas en. Cancha. Y las pocas veces que hemos tenido una, no me acuerdo en Oriente, por ejemplo, que voy a decir que quizás podría haber pasado a mayores que fueron a empujones y se juntó a esta gente. Llegaron de la Liga y nos dijeron. Son, o sea sacaba el partido aquí o nos se comprometen a jugar bien y que no nos sigue hasta mayores y eso es bueno al final, porque en otras ligas quizás el árbitro te dice ya ya cálmense y se les puede ir un poco de las manos y si no se para como con una amenaza por decirlo que. Partido tiene que terminarse, se puede ir a mayores y puede terminar incluso maya del partido.

Orador 1

Perfecto es un punto importante. ¿Bueno preguntarte también, el tema del tercer tiempo ya va a ir cerrando un poco? Qué te parece la infraestructura, el lugar, la los premios, los juegos, el animador, el el, la experiencia del tercer tiempo que sabemos que. Del partido. Que podría darnos como feedback sobre eso.

Orador 2

Mira hacerse tiempo a nosotros, en verdad no nos encanta. De hecho, es por la semestre que nos fuimos por la razón que volvimos, también porque dentro de todo el otro analizamos otras ligas y otras cosas por otras razones. Ninguna contaba con un tercer tiempo así, en especial en en rinconá, que el el lugar como el escenario, las mesas, todo está muy bien adecuado. Es igual es bacán porque en otros lugares otros recintos te dicen sí hay que es el tercer tiempo, pero te pasan la cerveza y no

tenéis lugar ni para sentarte. Es como tómatela aquí en la orilla de la cancha y Chao sentado en el pasto y tener ese espacio igual es bueno, además que tiene tiene todo ahí y los baños también tienen. Yo creo que funciona aparte, pero ya que tengan ese lugar donde también se vende comida y todo.

Orador 1

Ah claro.

Orador

Ya.

Orador 1

Bueno, coméntame un poco la última, como ya para cerrar el tema de la entrevista es igual, no tiene que ser porque tan extensa. Volver entonces para el tercer tiempo, no por otro motivo.

Orador 2

Y mira, o sea nosotros al principio nos fuimos porque nos nos empezó a ir muy bien. O sea, teníamos harta confianza en el equipo y todo y futbolísticamente estábamos muy bien y queríamos ver o sea buscar una Liga, quizá dar un salto de una Liga con mejor calidad y también porque por un tema que que igual siempre nos ha llamado la atención jugar como ligas, de repente que tenga la fase de grupo y después como 1/4 final semifinal y vivir como ese tema de la eliminación directa.

Orador 1

Perfecto.

Orador 2

Por ejemplo, ahora en el verano igual se pudo vivir un poco acá con que fue semifinal y final y fue fue entretenido. Y fue más que nada por eso, pero nos cambiamos de Liga la Liga real. Muy buen nivel todo, pero claro, era el tercer tiempo igual para nosotros. Igual es fundamental tener como ese espacio para el equipo porque al final lo mismo al final hace experiencia bacán, porque si es que perdí un

partido y se van todos para la casa, sin espacio para nada y todo ese tiempo al final termina también perjudicando el el ánimo del equipo, el colectivo al señor, porque tener como ese espacio, aunque sea buena cerveza o solo el espacio o a sentarse en las mesas y conversar. Bajar un poco todo y ver algo más al partido, también como hacer más grupo por decirlo y eso. También.

Orador 1

Perfecto entonces el tema de la competitividad futbolística al final fue un tema también de competitividad futbolística. A eso te refieren más nivel, más nivel de juegos.

Orador 2

Sí, sí, más que nada, lo que te decía también porque por jugar tema de cuarto final, semifinal y cosas así.

Orador 1

Por el formato torneo.

Orador 2

Sí, por ejemplo, igual alguna vez lo hemos vuelto a ver y hemos comparado otras cosas y como que hacemos la suma y resta y nos encontramos otra mejor que cumpla con lo otro que queremos también.

Orador

Perfecto. Claro.

Orador 1

Bueno agradecerte por estos minutos y también dejar que tú me puedas decir un algo, un complemento, una conclusión sobre lo bueno y lo malo de de la Liga y algo que nosotros podamos ponerle más. Ojo, para poder mejorar en el futuro y así que. En base a tu experiencia que que ya en hartos años poder también mejorar la experiencia del complejo completo.

Orador 2

Creo que lo que me faltó decirte como la única, así como crítica, que podíamos tener más que en él, es que nos dimos cuenta ahora más en el verano, quizá.

Orador 1

Perfecto.

Orador 2

El el estado un poco las canchas en en rinconado vemos que quizás le falta como 111 segundo como aire a las canchas, como que están se se notan gastar y eso igual es como la única crítica que podríamos hacer y lo único que hemos conversado pero pero nada. Así grave o sea. No es que esté en deterioradas en comparación con otros clubes, pero si es que hay algo para mejorar y eso al final en el resto. ¿En verdad hemos tenido siempre una muy buena experiencia y por eso te digo como que ya con 7 el séptimo año que llevamos, como que tampoco nos dan ganas de irnos, verdad? Porque junto a todo lo que decís tú y además como llevamos tanto tiempo ya mucha gente dentro nos conoce, lo lo es el mismo animador, la misma chica que entregan las cervezas, todo como que tenemos muy buena relación con todos y como que eso también nos gusta que se genera.

Orador 1

C.

Orador

O.

Orador 2

No soy familiar, pero de amistad ahí. ¿Y como que? Irnos también sería como perder todo eso que se se ha logrado al final.

Orador 1

Muchas gracias por tu tiempo.

Orador 2

No, ahora sí, cualquier cosa, 100% de impuestos.

Orador 1

Vale ahí después el premio lo reclaman conmigo y con Eduardo.

Orador 2

Ya.

Orador 1

Vale por tíxiever muchas gracias que estés muy bien.

Orador 2

Una culpa que estoy bien. Nos vemos. Chao Chao.

Orador 1

Vemos igual.

