

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**ANÁLISIS DEL PROCESO DE PATROCINIO EN BASE A LOS
MODELOS DE COMPRA Y VENTA EN EMPRESAS
PATROCINADORAS Y DEPORTISTAS DE LUCHA Y JUDO.**

**Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con
mención en Gestión empresarial presentada por:**

CONCHA AVILA, Sergio Alejandro	20120321
GALVEZ SOTOMAYOR, Kiara Pamela	20110605
NINA AMBROSIO, Jorge Antonio	20105137

Asesorados por: Mgtr. Natalia María Lucrecia Barco Roda

Lima, 28 de mayo de 2018

La tesis

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE PATROCINIO EN BASE A LOS MODELOS DE
COMPRA Y VENTA EN EMPRESAS PATROCINADORAS Y DEPORTISTAS DE
LUCHA Y JUDO**

ha sido aprobada.

Presidente de Jurado

Mgtr. María Elena Esparza Arana

Asesora de la tesis

Mgtr. Natalia María Lucrecia Barco Roda

Tercer Jurado

Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli

A mi familia por su apoyo incondicional, a mis padres y pilares de mi vida Carlos y Giuliana, por alentarme a cumplir mis sueños; a mis hermanos Joaquin y Carlos, por impulsarme a ser cada día mejor; a todos mis amigos que me motivan a ser una mejor persona y un mejor profesional. Por último, a todos mis profesores, por los conocimientos impartidos a lo largo de mi carrera universitaria.

Sergio Concha

A Dios, por siempre darme fuerzas y nuevas oportunidades; a mis padres, Caterina Sotomayor y Francisco Prieto, que son mi apoyo incondicional y motivo para seguir adelante; a mis padrinos y hermanos, que son mi alegría todos los días. Todo este esfuerzo es por ustedes.

Kiara Galvez

A Dios, a mis padres Jorge y María, a mi tía Margot y a toda mi familia, por ofrecerme su amor todos los días y demostrarme que, si uno se fuerza en la vida y tiene fe, no existen imposibles. Agradecer también a todas las personas que me apoyaron siempre e hicieron de mis días un constante aprendizaje.

Jorge Nina

Queremos agradecer a todas las personas entrevistadas que contribuyeron a la realización de la tesis. A los representantes de las empresas patrocinadoras, a los expertos y a las federaciones y deportistas de lucha y judo.

A los profesores y especialistas por brindarnos su tiempo para asesorarnos en todo este proceso
Martha Pacheco, Daniel McBride, Mónica Bonifaz y Rafael Penny.

Por último, queremos agradecer a nuestra asesora de tesis Natalia Barco, por el apoyo incondicional y la confianza depositada en nosotros.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES.....	2
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1. Delimitación de la temática y problemática de investigación	4
2. Preguntas y objetivos de investigación	6
2.1. Pregunta General	6
2.2. Objetivo general	6
2.3. Objetivos específicos.....	6
3. Justificación.....	7
4. Limitaciones y viabilidad.....	8
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA.....	10
1. Marco Teórico	10
1.1. La economía del deporte	10
1.2. Gestión deportiva	11
1.3. Financiamiento deportivo.....	12
1.4. Financiamiento privado en el sector deportivo	13
1.5. Patrocinio deportivo	15
1.6. Industria empresarial que patrocina deporte.....	15
1.7. Prácticas de marketing en empresas vinculadas al deporte	17
1.8. Modelos de Procesos de compra y venta del producto patrocinio deportivo	20
1.9. Modelo complementario de patrocinios deportivos con enfoque empresarial	29
2. Marco Contextual.....	32
2.1. Sector deportivo peruano	32
2.2. Empresas patrocinadoras deportivas en el Perú.	44
2.3. Relación de patrocinio entre empresa y deportista de judo: Caso Kia y Alonso Wong	47
2.4. Impacto de los eventos internacionales en el patrocinio deportivo	51
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
1. Alcance.....	53
2. Enfoque	53

3.	Tipo de diseño metodológico	54
4.	Herramientas de investigación	55
5.	Unidad de análisis y de observación	55
6.	Criterios de selección de muestra.....	55
7.	Definición de la muestra	58
8.	Secuencia Metodológica	60
9.	Estrategia de Análisis.....	62
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS.....		63
1.	Resultado de las empresas patrocinadoras	63
1.1.	Estado actual de empresas que patrocinen deporte en el Perú	63
1.2.	Hallazgos y análisis del proceso de compra - Empresas	65
1.3.	Identificación de factores clave en el proceso de las organizaciones patrocinadoras	81
2.	Resultados de los deportistas de lucha y judo	86
2.1.	Estado actual de los deportistas de alta competencia de lucha y judo.....	86
2.2.	Hallazgos y análisis del proceso de venta - deportistas de judo y lucha	90
2.3.	Identificación de factores clave en la perspectiva de los deportistas de lucha y judo	105
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		109
1.	Conclusiones	109
1.1.	Conclusiones de las empresas	109
1.2.	Conclusiones de los deportistas.....	112
2.	Recomendaciones.....	116
2.1.	Recomendaciones para empresas	116
2.2.	Recomendaciones para deportistas.....	117
REFERENCIAS		120
ANEXO A: Matriz de Consistencia		126
ANEXO B: Criterios de evaluación en una propuesta de patrocinios de Carlos Campos.		127
ANEXO C: Federaciones que cumplieron con el Circuito de Inscripción.....		132
ANEXO D: Federaciones que se encuentran en proceso de culminación del circuito de		

inscripción y/o reconocimiento del IPD.....	133
ANEXO E: Federaciones en otros Estados Situacionales.....	134
ANEXO F: Distribución de las Subvenciones 2015 por Persona Jurídica.....	135
ANEXO G: Distribución de talentos deportivos por disciplina deportiva.....	136
ANEXO H: Masificación: participación ciudadana, según ámbito de aplicación.....	137
ANEXO I: Número de deportistas oficiales que participaron en los XVII Juegos Panamericanos Toronto 2015, según disciplina deportiva.....	138
ANEXO J: Guía de entrevista a empresas patrocinadoras deportivas.....	139
ANEXO K: Guía de entrevista a deportistas de alta competencia de lucha y judo.....	143
ANEXO L: Guía de entrevista a experto.....	150
ANEXO M: Guía de entrevista a dirigentes de Federaciones de Lucha y Judo.....	152
ANEXO N: Cuadro Operativo de Federaciones deportivas Nacionales.....	157
ANEXO O: Datos de las entrevistas.....	163
ANEXO P: Matrices de hallazgos.....	164
ANEXO Q: Matriz de resultados: Proceso de captación de patrocinios – Empresa.....	188

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Publicidad y patrocinio - comunicaciones alternativas comparadas	17
Tabla 2: Investigación o identificación de potenciales patrocinadores	26
Tabla 3: Alta Competencia: Participaciones Internacionales	39
Tabla 4: Criterios por cada grupo de entrevistados	58
Tabla 5: Relación de deportistas contactados	59
Tabla 6: Relación de empresas entrevistadas	60
Tabla 7: Resumen de los procesos y factores claves de las empresas patrocinadoras.	85
Tabla 8: Características generales de los deportistas de lucha	87
Tabla 9: Características Generales de los deportistas de judo	88
Tabla 10: Resumen de los procesos y factores claves de las estrategias a realizar de los deportistas de judo	107
Tabla 11: Resumen de los procesos y factores claves de las estrategias a realizar de los deportistas de lucha	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relación empresa-deportista en el patrocinio deportivo.....	3
Figura 2: Flujos generados por las actividades deportivas.....	10
Figura 3: Modelo del proceso de compra del producto patrocinio deportivo	25
Figura 4: Proceso de venta del producto patrocinio deportivo.....	29
Figura 5: Modelo de compra de patrocinios del Gobierno de Nueva Zelanda.....	30
Figura 6: Alineamiento de los componentes estratégicos del Sistema Deportivo Nacional	41
Figura 7: Organigrama de la Federación Peruana de Lucha Amateur	41
Figura 8: Organigrama de la Federación Peruana de Judo.....	42
Figura 9: Proceso de Investigación	61

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación parte por el interés de plantear alternativas de solución a problemas de financiamiento en deportistas de alta competencia de lucha y judo y a posibles problemas para identificar el nivel de riesgo en ciertas empresas peruanas. Es decir, la presente investigación plantea que el proceso de patrocinio entre deportistas y empresas presenta brechas, desconocimiento y/o trabas, las cuales dificultan que existan más relaciones entre estos actores mencionados. Por ello, la investigación plantea encontrar factores claves o determinantes para establecer recomendaciones que ayuden al desarrollo del patrocinio deportivo en el Perú.

Para ello, se aplica una metodología basada en un estudio cualitativo, enfocada a dos grupos muestrales que serán las fuentes de información primarias: empresas patrocinadoras deportivas y deportistas de alta competencia de las disciplinas de lucha y judo. La finalidad de la metodología señalada es conocer a profundidad las distintas perspectivas y experiencias sobre el patrocinio deportivo, e identificar los factores claves de patrocinios. Es importante resaltar que el modelo de gestión que será aplicada durante toda la investigación serán los Modelos de Compra y Venta de patrocinio deportivo elaborado por Carlos Campos.

El análisis de los resultados sigue una estructura que se adapta a los objetivos de investigación, los cuales son las siguientes: describir el proceso de compra de patrocinios actual en las empresas patrocinadoras; luego, se describe el proceso de venta de los deportistas. Posteriormente, se analizan los procesos anteriores a través del modelo de Carlos Campos. Finalmente, se identifican y explican los factores críticos del proceso.

Como hallazgos de investigación, se identificaron los criterios determinantes en el proceso que realizan las empresas patrocinadoras y deportistas. En el caso de las empresas, se han encontrado factores claves en los procesos de: establecer los objetivos de marketing y patrocinio, criterios de evaluación y selección del deportista a patrocinar, y finalmente evaluación y seguimiento de resultados. En el caso de los deportistas, se han encontrado factores claves en los procesos de: perfil del solicitante, primer contacto con la empresa patrocinadora, análisis de la información disponible y elaboración de la propuesta, negociación con el potencial patrocinador, y por último implantación y desarrollo del acuerdo.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación plantea como reto el análisis de la gestión de patrocinios deportivos desde las perspectivas de la oferta y demanda. Para ello resulta necesario conocer los antecedentes, acompañado del planteamiento del problema. Luego de ello, se establecen las preguntas estudio y los objetivos que buscan responder dichas interrogantes. Finalmente, se presentarán a detalle la justificación y viabilidad del grupo investigador para realizar la presente tesis.

Seguidamente, se presenta el marco de referencia de la investigación, en el cual se desarrolla el marco teórico: el rol del patrocinio y cómo, a través de los procesos de compra y venta, es posible analizar el comportamiento del mismo en la relación entre empresas privadas y deportistas (oferta y demanda). Además, se presenta el marco contextual, en el que se expone a los dos actores principales del estudio: deportistas de lucha y judo y empresas patrocinadoras. De forma adicional, se presenta un caso de éxito de patrocinio deportivo entre una empresa patrocinadora y un deportista de alta competencia.

Más adelante, se detalla el procedimiento utilizado para el desarrollo del diseño del método. En primera instancia, se inicia con el planteamiento de la metodología donde se aclara el enfoque, alcance y diseño de la investigación. Después, se describen las herramientas cualitativas necesarias para la recopilación de datos. Además, se determinan las unidades de análisis y se detalla la población/muestra a utilizar en el estudio. Finalmente, se explican los criterios usados para escoger los sujetos de estudio y se elabora un cuadro sobre el proceso que se llevará a cabo durante toda la investigación.

Luego de ello, se desarrolla el análisis y se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a los grupos muestrales (empresas patrocinadoras y deportistas de alta competencia de lucha y judo). Para ello, la secuencia que se establece inicia con el estado actual/situacional de cada grupo muestral, luego se describen los hallazgos de investigación y se analiza la información obtenida, con el propósito de identificar los factores clave de cada uno de los grupos entrevistados.

Para finalizar, se plantean conclusiones y recomendaciones para cada uno de ellos, en base al estudio a profundidad realizado, las cuales se presentan en dos secciones: un primer bloque destinado para las empresas patrocinadoras que formaron parte del grupo muestral, y un segundo bloque dirigido a los deportistas entrevistados de lucha y judo.

ANTECEDENTES

En los últimos años, el patrocinio deportivo ha tomado importancia en el ámbito de las empresas privadas. Según Edgar Merino (2016), especialista en branding deportivo y representante comercial de Johan Cruyff Institute, menciona que el marketing deportivo y el patrocinio se han transformado en temas de fundamental importancia para el éxito empresarial en los mercados competitivos. Como resultado a la demanda de especialistas de marketing deportivo, la formación de profesionales está en aumento, tanto en el sector de las empresas como en organizaciones deportivas.

Las empresas buscan que el consumidor relacione al deporte con su marca a través de un lazo emocional que ayude a entender que el producto refleja lo que el deporte muestra por medio de sus logros. El gerente general de la agencia de marketing deportivo Toque Fino, Eduardo Flores, señala que marcas de consumo masivo están comenzando a involucrarse con los deportistas con el fin de desarrollar sus campañas publicitarias y relacionarlo a los logros que han tenido los deportistas. Asimismo, explicó que los deportes que antes no habían sido tomados en cuenta ahora comienzan a tener mayor preponderancia en la industria deportiva global, como el surf y el automovilismo, debido a sus logros deportivos (Flores 2015 citado en Bardales 2015).

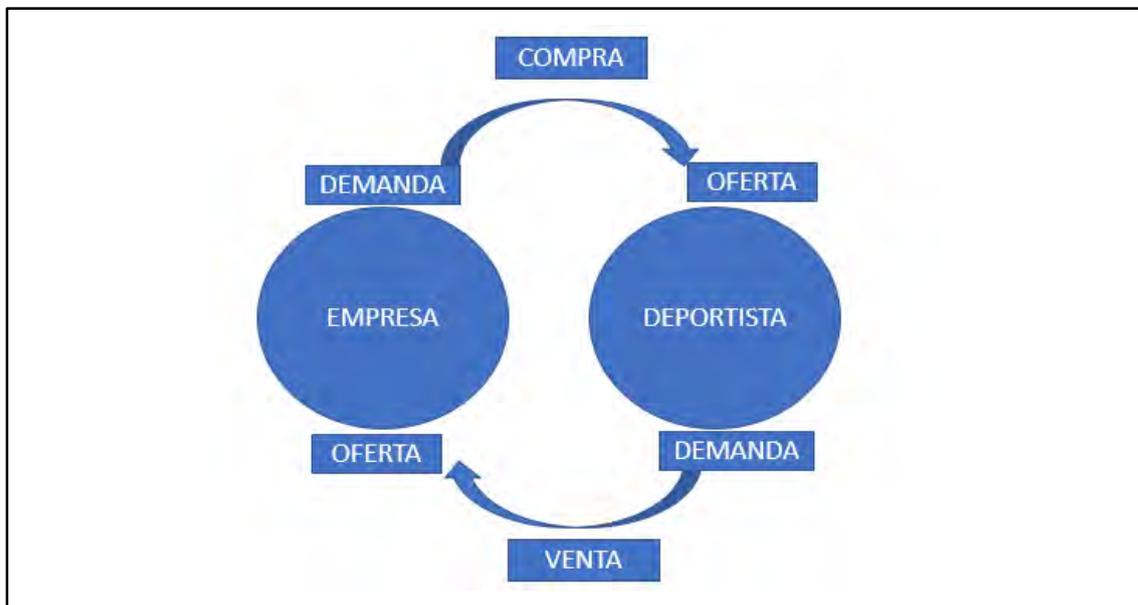
El patrocinio deportivo también ha representado un gran impacto en los diferentes deportistas -o atletas- a nivel global. En la actualidad, no es difícil identificar a deportistas que cuenten con patrocinadores, quienes les otorgan diferentes recursos -insumos o dinero- para realizar sus actividades deportivas, y en algunos casos, extra deportivas. La intervención de la empresa en el mundo deportivo a través del patrocinio ha sido tal, que incluso ha logrado un alcance a disciplinas deportivas pequeñas o no masivas. Para Eduardo Flores, (2015 citado en Bardales 2015), actualmente las empresas apuestan por organismos deportivos más pequeños a través de proyectos patrocinadores. Sin embargo, en el Perú, estadísticamente son pocas las empresas que apuestan por el deporte. Esta afirmación se desarrollará más adelante. Por consiguiente, no todos los deportes -por lo tanto, deportistas- se benefician de la práctica de patrocinio deportivo.

Esta presunción de que los actores involucrados (empresas y deportistas) no están relacionándose de manera óptima, puede explicarse por las declaraciones de Luis Carrillo Pinto, especialista en marketing deportivo, quien señala que “los principales canales de TV (peruana) dedican espacios únicamente al fútbol y el contenido “off the match” (fuera del juego)” (Carrillo, 2017, p. 1). Es decir, la mayoría de las empresas patrocinadoras en el Perú se encuentran atraídas por deportes - ‘grandes’- o - ‘populares’-, como son el vóley y el fútbol, por lo que no consideran otras disciplinas deportivas, atractivas para patrocinar.

No obstante, Luis Carrillo Pinto (2015 citado en Salas 2015, p. 1) explica que el panorama es alentador para el patrocinio deportivo, pues, “las marcas en el Perú todavía tienen una gran oportunidad, no aprovechada, de conectarse emocionalmente con los consumidores a través de nuevas disciplinas”.

En el patrocinio deportivo, la relación dual entre las empresas y los deportistas es del tipo circular, en el que pueden cumplir tanto la función de oferentes y demandantes, según la vía por la que se desarrolle el patrocinio. Es decir, la empresa puede comportarse como demandante y el deportista como oferente cuando la empresa es la interesada en asociar a un deportista a su marca o producto (compra); y por otro lado, el deportista puede comportarse como demandante y la empresa como oferente cuando es el deportista quien realiza la búsqueda de potenciales empresas que lo puedan patrocinar, ofreciendo para ello diferentes atributos o características que cuenta como deportista (venta). En la figura 1, se puede observar la relación empresa-deportista, respecto al patrocinio deportivo.

Figura 1: Relación empresa-deportista en el patrocinio deportivo



Elaboración propia

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Delimitación de la temática y problemática de investigación

La problemática de la presente investigación se divide en dos partes: empresa y deportistas. La primera es *la dificultad para identificar el nivel de riesgo del patrocinio deportivo en ciertas empresas privadas*; y la segunda parte es *la falta de financiamiento para ciertos deportistas en el Perú*.

La problemática orientada a la empresa se pudo conocer a partir de las entrevistas estructuradas con Omar Afa, mánager de Kia Perú y Rafael Penny, especialistas en patrocinios deportivos. A su vez, gracias a entrevistas preliminares no estructuradas con dos deportistas: José Ambrocio, quien pertenece a la federación de Lucha y Alonso Wong, de la federación de Judo. De manera complementaria, se hicieron entrevistas estructuradas a dirigentes de los deportes antes mencionados: Félix Isisola y José Dávila, presidente y Tesorero de la Federación de Lucha; María Martínez y Daniel Vizcarra, Jefe de Unidad Técnica y secretario de la Federación de Judo.

Al analizar la problemática desde el punto de vista empresarial, se debe considerar cierta información histórica respecto al número de empresas que apuestan por el patrocinio deportivo como alternativa de marketing. En el Perú, aún son pocas las empresas que invierten en el sector deportivo. Para Luis Carrillo Pinto (2015 citado en Salas 2015, p. 1) “son pocas las empresas en el Perú, no más de 20 marcas, que se vinculan con algún deporte, auspicio de eventos, competencias o deportistas profesionales”.

Omar Afa señala que es difícil encontrar a las empresas que estén dispuestas a apostar a largo plazo en lo que respecta a marketing; es más, la gran mayoría de empresas opta por un camino convencional: publicidad contratada. “(el patrocinio) expone el logo de la marca ante diferentes públicos, a los cuales no necesariamente llegas de manera tradicional a través de la televisión o un periódico, entonces dicho esto, son pocas empresas cuya estrategia busca hacer cosas diferentes” (comunicación personal, 21 de noviembre, 2017).

El entrevistado justifica lo anterior debido a que, medir el rendimiento de patrocinio con una periodicidad corta, es muy difícil: “no hay quien haya inventado una relación [yo pongo un dólar en patrocinio deportivo y evalúo cuántas ventas generó en dólares], esa fórmula hoy en día no existe” (Omar Afa, comunicación personal, 21 de noviembre, 2017).

Por último, Rafael Penny refiere que “hay una clara demanda de apoyo económico empresarial hacia los sectores deportivos, pero no tienes una oferta clara consistente. Tú sabes que la oferta y la demanda es un equilibrio (...) lo que yo veo en el deporte ahora es que tienes a los deportistas, a las organizaciones, a las federaciones llorando porque no hay patrocinios, pero

tienes a las empresas que te dicen oye realmente no me has presentado un plan conciso. Ninguna empresa va a regalar su dinero: espera un retorno” (comunicación personal, 29 de setiembre, 2017).

Dicho todo lo anterior, se justifica la problemática desde el punto de vista empresarial: las pocas empresas que realizan apoyo al deporte en el Perú tienen dificultades para medir el nivel de riesgo de su inversión; por ello, existe la necesidad de que los contratos de patrocinios que se concretan se realicen bajo un óptimo proceso para mitigar el riesgo. El grupo de estudio establece que, para lograr lo anterior, primero es importante conocer cómo funciona el proceso de patrocinio deportivo; para ello, será necesario utilizar un modelo preciso y viable: Modelo de Compra de Carlos Campos.

Desde el punto de vista del deportista, María Martínez (comunicación personal, 7 noviembre, 2017), jefe de unidad técnica de la Federación de Judo, señala que los deportistas necesitan poder entrenar en un lugar adecuado, tener más implementos, un comando técnico adecuados; además, necesitan más entrenadores, un especialista para cada una de las áreas, si se quiere conseguir lo mejor para un atleta. Asimismo, si algunos deportistas desean participar en más torneos, la federación realiza un presupuesto con las competencias que planean participar, sin embargo, por motivos presupuestales no lo pueden realizar (José Dávila, comunicación personal, 22 de setiembre, 2017).

Además, se pudo conocer las necesidades puntuales que tienen ciertos deportistas de lucha y judo: falta de viajes para preparación del deportista, compromisos amistosos internacionales, ausencia de entrenadores de mayor nivel, ausencia de insumos de complementación alimentaria y vestimenta de entrenamiento. “La federación, efectivamente, nos apoya con los viajes y la estadía en la semana en que se realiza la competición internacional; sin embargo, no ocurre lo mismo para la fase de entrenamiento y todos los asuntos precompetitivos de alta competencia. Esto último no está considerado dentro del Plan Anual de la Federación, por lo que no llega a ser enviado a evaluación; por lo tanto, la ayuda nunca llega” (Jose Ambrocio, comunicación personal, 04 de abril, 2017).

Es por ello que, desde la perspectiva de ciertos deportistas de las disciplinas mencionadas, el problema de financiamiento los afecta directamente, por lo que están interesados en conseguir acuerdos con empresas que apoyen al deporte. De igual forma, el grupo de estudio establece que antes de buscar soluciones a las necesidades de los deportistas, previamente es necesario conocer cómo funciona el proceso de patrocinio deportivo: por lo tanto, será necesario utilizar un modelo preciso y viable: Modelo de Venta de Carlos Campos.

A partir de la problemática mencionada, el grupo de investigación vio necesario analizar

los procesos de patrocinios tanto desde la óptica de las empresas como de los deportistas.

2. Preguntas y objetivos de investigación

Como se hizo mención, tanto las empresas como los deportistas pueden cumplir las funciones de oferentes y demandantes, según la óptica por la que se los mire. Así, cuando las empresas evaluadas son los actores activos en la búsqueda de un patrocinado, se dice que es un proceso de compra; mientras que, cuando son los deportistas los actores activos que buscan una empresa que los patrocine, se hace referencia de un proceso de venta. Ambos procesos tienen el objetivo de proporcionar una información holística respecto al tema principal de investigación: patrocinios. Además, cada proceso mencionado -compra y venta- cuenta con un modelo, los cuales fueron desarrollados por Carlos Campos. En el marco de referencia se desarrollarán de forma completa los mencionados modelos.

Al explicarse lo anterior, se presenta a continuación la pregunta de investigación y objetivos.

2.1. Pregunta General

- ¿Cuáles son los factores clave que influyen en el proceso de compra y venta de patrocinios deportivos en las empresas y deportistas de lucha y judo?

2.2. Objetivo general

- Identificar los factores clave en el proceso de compra y venta de patrocinios deportivos en las empresas y deportistas de lucha y judo.

2.3. Objetivos específicos

- Objetivo 1: Describir el proceso de compra actual de patrocinios en empresas que patrocinan deporte en el Perú.
- Objetivo 2: Describir el proceso de venta potencial de patrocinios en deportistas de lucha y judo.
- Objetivo 3: Analizar los procesos de patrocinio deportivo de empresas y deportistas a través de los modelos de compra y venta.
- Objetivo 4: Identificar los factores clave en el proceso de patrocinio de empresas y deportistas.
- Objetivo 5: Plantear recomendaciones del proceso de patrocinio para empresas y deportistas.

Los objetivos específicos 1 y 2 hacen alusión a las entrevistas realizadas a empresas y deportistas y no al desarrollo de un marco analítico o contextual.

En la matriz de consistencia (Ver anexo A) se puede observar los objetivos, preguntas y variables a utilizar en la investigación.

3. Justificación

Conveniencia: Se busca conocer el proceso de patrocinio deportivo desde la perspectiva empresarial y efectivas para de iniciar una relación dual de largo plazo. Además, se busca que aumente el número de acuerdos entre deportistas y empresas gracias a los hallazgos de investigación; y, por consiguiente, incrementar el financiamiento a favor del deporte nacional y el sector deportivo empresarial: acuerdos del tipo ganar-ganar.

Repercusión social: Se identifica que existe una falta de apoyo a ciertos deportistas que presentan características particulares. En palabras de Inés Melchor: “La diferencia entre el apoyo que se le da a ese deporte (fútbol) y el que se le da al resto es muy grande. Eso es incómodo, porque hay otras disciplinas en las que sí estamos obteniendo logros para el Perú” (Carrillo, 2017, p. 1). Por lo que esta investigación tendrá un impacto, ya que se otorgará -a los deportistas de lucha y judo- aproximaciones acerca de los requerimientos de las empresas patrocinadoras, y puedan estructurar una propuesta de patrocinio adecuada. En cuanto a las empresas privadas, podrán atender propuestas de patrocinio más elaboradas que les ayude a forjar sus necesidades de imagen y trasmisión de marca.

Valor teórico: De la misma manera, esta investigación busca aportar un nuevo valor teórico a la Facultad de Gestión al desarrollar el patrocinio y deporte a partir de modelos desarrollados en base teórica del marketing y gestión deportiva. Además, la investigación busca aportar valor al introducir conceptos poco estudiados del proceso deportivo y el impacto generado por el ejercicio del patrocinio desde ambos enfoques, compra y venta. Sin embargo, se sugieren más investigaciones sobre este tema -teórica y aplicada- con el fin de ampliar el horizonte del conocimiento en el campo de la gestión y marketing deportivo.

Implicaciones Prácticas: Se busca sistematizar la información que existe en ciertas empresas y deportistas relacionados al proceso actual de patrocinios, para ello se ha utilizado -como herramienta- los modelos de compra y venta de Carlos Campos. Luego, se elaboran resultados de investigación para ambos grupos muestrales, para pasar a plantear conclusiones y recomendaciones. Además, se busca que los procesos de patrocinios aumenten y sean de largo plazo.

Beneficios económicos a los grupos muestrales: De forma complementaria se busca que, a partir del análisis de procesos de patrocinios orientados desde la perspectiva empresarial y del deportista, ambos grupos obtengan beneficios producto de la relación dual.

En el caso empresarial, lo que se espera es que obtengan retornos en su inversión bajo la modalidad de mejora de imagen y posicionamiento de marca, y por consecuencia, un aumento en ventas. Además, las prácticas de patrocinio empresarial traen consigo mejoras económicas directas, las cuales se desarrollan en la Ley del Mecenazgo deportivo N° 30479 (2016, p. 1) que es: “La deducción como gasto de las donaciones o aportes efectuados por los mecenas o patrocinadores deportivos hasta el 10% de la renta neta de la renta de tercera categoría y hasta 10% de la renta neta de trabajo y renta de fuente extranjera”. En el caso de los deportistas, el retorno es más tangible, al recibir directamente recursos monetarios y/o insumos por parte de la empresa.

4. Limitaciones y viabilidad

Actualmente existe poca investigación sobre los procedimientos de obtención de patrocinios de los deportistas peruanos (venta) y de los criterios de evaluación, selección y seguimiento del patrocinado en empresas privadas (compra). Resulta necesario para la investigación, realizar un estudio cualitativo que analice ambos procesos de gestión.

A pesar de lo anterior, se tiene como factor positivo la publicación constante de la información que proporciona el Instituto Peruano del Deporte (IPD); por lo que, datos estadísticos y documentos muy relevantes se encuentran disponibles en el Portal de Transparencia, en la página web de la institución. Otro factor que aplica en beneficio del estudio es la proximidad de los investigadores con representantes de ciertas federaciones deportivas nacionales: desde deportistas, personal administrativo y dirigentes; y también, con representantes de marketing de ciertas empresas que producen bienes o servicios para el sector deportivo o afines.

Para la búsqueda de empresas que realizan patrocinios deportivos, existe una viabilidad geográfica positiva para realizar la investigación: son empresas que realizan sus operaciones principales en Lima, por lo que, acceder a su información resulta económica y geográficamente posibles de acceder. Por otro lado, los deportistas -que formarán parte de la muestra- residen en Lima Metropolitana; además, sus entrenamientos los realizan en la Villa Deportiva Nacional (VIDENA) ubicado en el distrito limeño de San Luis. El acceso a ambos actores resultó clave para confirmar la viabilidad de la investigación en campo. En primera instancia el grupo de investigación no encontró restricciones para poder llevar a cabo el estudio.

Finalmente, respecto a las fuentes primarias, fue posible realizar entrevistas preliminares no estructuradas a deportistas, con el fin de reforzar y conocer la problemática. Además de entrevistas complementarias estructuradas a dirigentes de federaciones, representantes de empresas y expertos en el tema. Lo anterior aumenta la factibilidad para realizar la investigación en campo. Por otro lado, respecto a la información secundaria, se tiene a disposición libros

teóricos, tesis y revistas relacionadas a patrocinios y gestión deportiva; además, Memorias Anuales y Compendios Estadísticos del IPD. Lo anterior ayudará a desarrollar el análisis de estudio sustentando desde diferentes perspectivas.

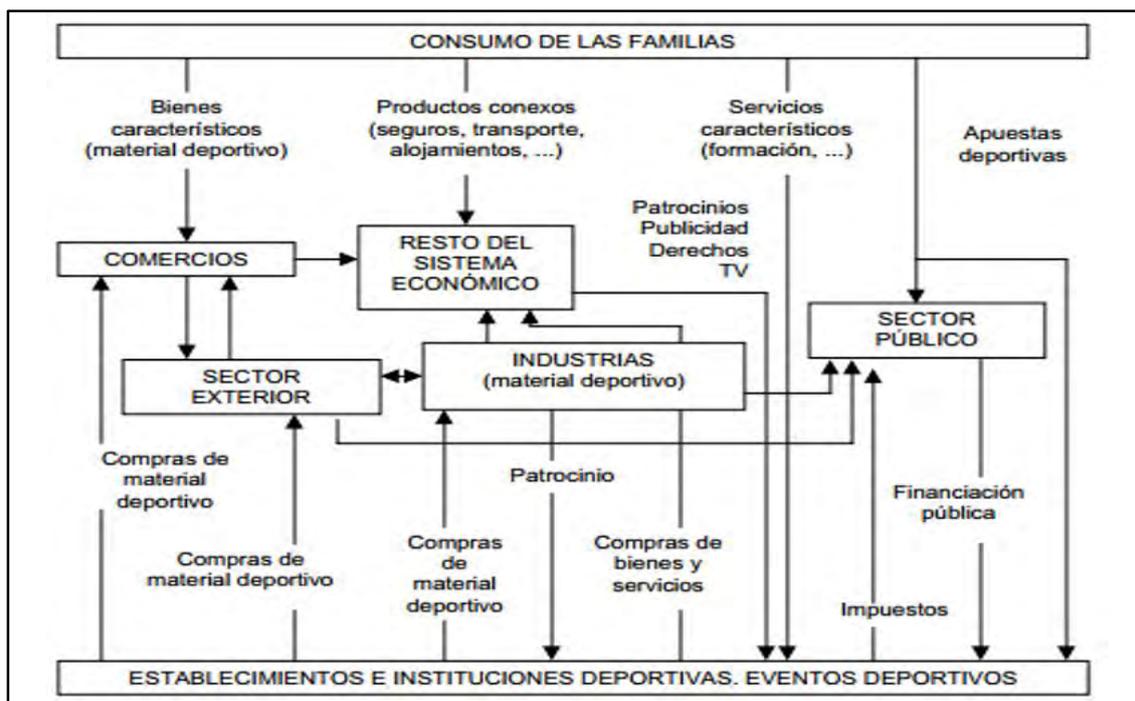
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

1. Marco Teórico

1.1. La economía del deporte

La economía del deporte es un tema poco explorado, a pesar de que -con el transcurso del tiempo- el deporte ha pasado de ser parte del entretenimiento social o recreación, a ser considerado como “un bien, cuya producción, consumo, financiación y gestión responde a criterios de racionalidad económica” (Castellanos 2001 citado en Pedrosa & Salvador 2003, p. 61). Ello justifica la importancia de abordar al deporte desde el punto de vista económico. A continuación, se presentan los flujos generados gracias a la ejecución de actividades vinculadas al deporte.

Figura 2: Flujos generados por las actividades deportivas



Fuente: Pedrosa y Salvador (2003)

Este gráfico ayuda a ejemplificar los beneficios y actividades generadas gracias a las actividades deportivas desarrolladas, pues, el deporte ha sido siempre impulsor de nuevos conocimientos: ha abierto la visión de nuevos y rentables mercados. De tal manera, la economía se enlaza al deporte al mostrar una perspectiva distinta, en la que incluye toma de decisiones, valorización de relaciones institucionales y evaluación de consecuencias. Por lo tanto, se pasa de una situación caracterizada por la ausencia económica en el ámbito deportivo, a otra en la que se consideran las relaciones ideológicas, la cooperación y transferencia o regulación entre el deporte y la economía (Heinemann 1998 citado en Pedrosa & Salvador 2003).

1.1.1. Impacto del deporte en la economía

Si bien el sector deportivo se ha desarrollado en diferentes contextos a escala mundial, uno de los puntos complicados de evaluar es el impacto económico que tiene en los diferentes Estados: “Evaluar su incidencia económica constituye una labor compleja y una tarea nada fácil, tanto por la falta de rigor y precisión conceptual existente al respecto, como por la abundancia de los flujos reales y financieros” (Pedrosa & Salvador, 2003, p. 66).

Por ello, resulta necesario aclarar el proceso para cuantificar el impacto del deporte en el desarrollo económico: “En términos generales, la incidencia económica del deporte hace referencia al conjunto de efectos (regulares o excepcionales)” (Halba 2003 citado en Pedrosa & Salvador 1997, p. 67) “que, sobre el resto del sistema económico de un área geográfica determinada (local, regional, nacional, internacional), se derivan de un hecho deportivo (actividad, evento). Ello admite tres niveles de análisis: macro (enfoque global), micro y meso económico (enfoque parcial)” (Gouguet & Nys 2003 citado en Pedrosa & Salvador 1993, p. 67).

En otras palabras, el desarrollo económico del deporte en un país está relacionado a tres componentes básicos: frecuencia de la actividad deportiva, tipos de eventos deportivos y nivel de impacto nacional. Lo anterior ha llevado a que las organizaciones deportivas profesionalicen el deporte a través de la gestión del mismo.

1.2. Gestión deportiva

Los organismos deportivos han visto necesario establecer criterios de gestión en sus actividades cotidianas, pues los beneficios que el deporte -y su práctica- pueden dar se sitúan no sólo en el ámbito económico. La gestión en el deporte procura la obtención de los mayores beneficios en toda su amplitud de entornos. Ayuda al logro de mejores resultados, mejor organización de actividades y mayor atracción de empresas patrocinadoras, entre otras (Mestre, 2013).

Si bien existen diversas definiciones y alcances del concepto de gestión, se presenta el que se considera más pertinente para fines de la investigación. “Se define gestión como «el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y la regulación dentro de una organización de los recursos –personas, manifestaciones o instalaciones– a fin de realizar unos objetivos determinados»” (Mestre, 2013, p. 3).

La aparición de temas de gestión, como concepto y aplicación en el sistema deportivo, es relativamente reciente. Por ello, aunque diferentes acciones de gestión ya se han implementado en algunas disciplinas deportivas, aún se encuentra en etapa de desarrollo, principalmente porque ciertos dirigentes deportivos no establecen con claridad sus objetivos y estrategias durante los

próximos años: se enfocan más en la planificación a corto plazo (ciclo anual). De acuerdo con lo comentado por el presidente de la federación peruana de Lucha Félix Isisola, explica que “a mí no se me permite trabajar a un largo plazo, a mí lo que me permite trabajar es a un corto plazo ¿Por qué tengo que trabajar yo a un corto plazo? Porque los resultados que yo tenga ahora en los Juegos Panamericanos me permitirán tener una ampliación en el presupuesto de tal manera que eso a mí, me conlleve a poder trabajar en bases de un largo plazo” (comunicación personal, 16 de octubre, 2017).

La gestión deportiva tiene más presencia en los deportes grandes, al contar con mayor presupuesto para la planificación y dirección. Se presume ello porque estas disciplinas cuentan en su mayoría con áreas de trabajo, como el de marketing, lo que les permite establecer con un mayor grado de especialización las prácticas de gestión, que incluye planes de acción ante procesos de financiamiento deportivo. Por ello, el marketing es usado como una estrategia para organismos deportivos grandes, con el fin de pactar acuerdos con parte de su público objetivo: empresas patrocinadoras (Triado, 2002). Actualmente el deporte se consolida como un objeto comunicacional por excelencia, pues la colectividad que ofrece sus propuestas son comúnmente para las empresas el recurso ideal para captar la atención de potenciales clientes (Escamilla, 2002).

Por lo anterior, las buenas prácticas de gestión en el deporte generan el interés de nuevos actores por el sector en el sector, las empresas privadas. El apoyo privado es muy importante en el mundo deportivo, pues su contribución es de alto valor: “los patrocinios han contribuido al desarrollo del deporte gracias a los apoyos económicos que brindan las empresas a los deportistas y organizaciones que promueven eventos deportivos” (Escamilla, 2002, p. 13).

En el siguiente subcapítulo se desarrollarán los tipos de financiamiento deportivo a las que tienen acceso los organismos deportivos.

1.3. Financiamiento deportivo

El IPD identifica que en el sector deportivo existen tres posibilidades de obtención de recursos: el financiamiento del Estado (gobierno central o regional), financiamiento privado (a través de organizaciones empresariales) y el autofinanciamiento, que es el uso de recursos de los propios actores deportivos, quienes son responsables de cubrir sus necesidades.

Vale mencionar que el autofinanciamiento ocurre en contextos particulares que no serán abordados en la investigación, al ser difícil de determinar su aplicación. Por otro lado -en el mundo deportivo- el financiamiento público sobresalía en la mayoría de actividades deportivas a escala global; sin embargo, en los últimos años, la aparición de organismos privados dió un giro a lo que respecta a alternativas de financiamiento en deportes.

“En el enfoque del financiamiento a la actividad deportiva, se destaca la tendencia mundial de la reducción del Estado en su intervención en el plano económico y social subordinándola al mercado, lo que trae como consecuencia la reducción del apoyo estatal a la actividad del deporte. Esta situación se agudizó por la crisis financiera internacional, originada en Estados Unidos de Norteamérica el año 2008, lo que ha derivado que el apoyo al deporte por parte de los gobiernos se vea afectado” (Instituto Peruano del Deporte, 2011, p. 19).

Es importante señalar que lo anterior no se aplica directamente en todos los países, como en el Perú: en la Memoria Anual 2015 del IPD, se observa un crecimiento en el presupuesto destinado a las actividades deportivas a partir del 2008. Es decir, la situación de Crisis Internacional en el 2008 no trajo consecuencias negativas para el deporte. Ellas están relacionadas a las nuevas formas de financiamiento: “esta situación ha posibilitado, como alternativa, la apertura de la esfera deportiva al sector privado, que han visto la actividad deportiva como medio para la obtención de ganancias mediante la comercialización de servicios deportivos que abarcan atletas, equipos, eventos, sedes deportivas, medios deportivos, etc.” (IPD, 2011, p. 19).

1.4. Financiamiento privado en el sector deportivo

Muchas organizaciones diseñan ciertas estrategias o planes de acción (unos con mayor éxito que otros) para competir activamente en el mercado, independientemente del sector en que se encuentren. Algunas de esas estrategias o planes, se encuentran orientados al marketing, desarrollo y conocimiento de marca, es ahí donde se introduce el tema del patrocinio como alternativa de acción de marketing (Campos, 1997). Para el sector deportivo, el que las empresas se aproximen al deporte para invertir significa la posibilidad de recibir una nueva alternativa de financiamiento; y, por lo tanto, cubrir algunas necesidades no posibles de atender.

Existen diversas modalidades de financiamiento en el sector deportivo (patrocinios, auspicios, mecenazgo, sponsoring, fundraising), las cuales en su terminología suelen confundirse entre sí y no existe una línea que separe completamente uno de otro. Por ello, a partir de la bibliografía estudiada se presentan las diferencias entre estos términos.

El libro *Cómo buscar un sponsor* define al patrocinio como “instrumento publicitario que hace posible ligar directamente una marca o una empresa a un acontecimiento atrayente para un público dado” (Sohnoun & Doury, 1990, p. 16).

En cuanto a Sylvia Allen (2010 citado por Amoako, Baah, Junior & Dzogbenuku 2012) menciona que los patrocinios son una inversión en efectivo o materiales, en donde la empresa tiene un retorno de la inversión en forma de reconocimiento y valor de marca. Asimismo, el patrocinio permite que las empresas puedan acceder a una oferta en particular, ya sea deportes,

festivales, entre otros. Es decir, permite que los consumidores puedan identificar la marca de la empresa con la actividad que patrocinan.

De la misma manera, Ana Belén Quintana (2000) menciona que el patrocinio es el aporte de materiales o medios económicos, realizados en actividades normalmente deportivas o culturales por un patrocinador o sponsor. La empresa patrocinadora compra la exclusividad del evento o cede su nombre para la realización de estas actividades, de este modo la empresa se expone a los medios de comunicación, y crea una imagen participativa que se involucra con las actividades deportivas o culturales de la sociedad.

Clotas (2003), define y hace hincapié en la diferencia que existe entre patrocinio y sponsors. El autor propone que el patrocinio implica un interés comúnmente relacionado con la imagen y comunicación corporativa de la empresa, en el cual se procura satisfacer dos metas: rendimiento comercial y mejora de la imagen corporativa. No obstante, el sponsoring muestra un interés exclusivamente publicitario, enfocado primordialmente en temas de deporte.

Por otro lado, el patrocinio tiene un concepto diferente al de donación y la recaudación de fondos. Según Salo Hanne (2011) -en la donación- la empresa u organización no espera nada a cambio por la donación, es un acto altruista y realizado por caridad. Con respecto a la recaudación de fondos o fundraising, según Hank Rosso (1993 citado en Burkardt 2005) menciona que el fundraising no se dedica sólo a recaudar fondos, también busca involucrar a los donantes con la causa, a comprometerse y convencer que los fondos cubrirán necesidades humanas y por lo cual vale la pena apoyar con fondos o donaciones.

A diferencia de las donaciones y la recaudación de fondos, los patrocinios sí tienen una relación recíproca entre ambas partes. Los patrocinios son una forma en la cual las organizaciones refuerzan la comunicación de su marca, que tiene el objetivo de incrementar sus beneficios. Los patrocinios buscan un retorno en la relación entre ambas partes, buscan una relación recíproca; mientras que, en el fundraising y las donaciones, sólo buscan apoyar por voluntad sin esperar algo a cambio de la otra parte (Hanne, 2011).

Además, es importante definir y diferenciar los conceptos de publicidad y patrocinio. Si bien los dos son herramientas de comunicación de una empresa, la primera busca -a través de un mensaje directo- llegar a un público determinado con resultados a corto plazo; en cambio, el patrocinio quiere comunicar de forma indirecta un mensaje implícito, con el objetivo de asociar la marca de la empresa a un evento o deportista que le permita llegar a la mente de sus consumidores y genere -a su vez- una conexión a largo plazo (Clotas, 2003).

Por último, el patrocinio y auspicio son utilizados -en la práctica- como términos iguales;

sin embargo, teóricamente la única diferencia se encuentra en el nivel de apoyo que se le da a una organización: el patrocinio implica el apoyo de mayor presencia y a largo plazo a diferencia de un auspicio que refiere a un apoyo específico y a corto plazo, aunque comparten la misma finalidad (Clotas, 2003).

1.5. Patrocinio deportivo

El patrocinio puede presentarse de tres maneras: patrocinio de notoriedad, patrocinio de imagen y patrocinio de credibilidad. El primero tiene como objetivo dar a conocer su producto o una empresa, el segundo tiene como objetivo el reconocimiento de la marca, hacer que el público se asocie y reconozca la marca, y el último tipo, cuenta con el mismo objetivo que el de patrocinio de imagen, sin embargo, se diferencia por el criterio de dar credibilidad a lo que quieren comunicar (Barreda, 2009).

Por otro lado, para realizar algún evento o gestionar cualquier actividad relacionada, muchas veces se requiere de un apoyo monetario o material de un patrocinador. Es a través del financiamiento que muchos de ellos podrán ejecutarse con adecuada planificación, ya que “el sponsoring suele ser abordado desde el punto de vista de su impacto económico. También es cierto que algunas cifras son espectaculares. Así, según un estudio realizado por TNS Sport (...) a escala mundial, la estimación del importe de las inversiones en sponsoring se sitúan entre los 26,9 y los 30 millones de euros” (Ferrand, Camps & Torriglianni, 2007, p. 5).

Por ello, las organizaciones han identificado la importancia de estos eventos deportivos como posibles vitrinas para la exposición de la marca; por ende, las empresas toman interés en invertir en ciertas ligas o deportistas:

“Cabe señalar que el valor económico depende del valor percibido por el patrocinador. Desde el punto de vista del marketing, este último está relacionado con su capacidad para satisfacer los objetivos del patrocinador que, a su vez, pueden estar relacionados con un aumento de la notoriedad, el fortalecimiento o el cambio de su imagen, el incremento de las ventas, la transmisión de valores” (Ferrand et al., 2007, p. 8).

1.6. Industria empresarial que patrocina deporte

“Son pocos los deportes que cuentan con una industria desarrollada. El fútbol, la tabla y el vóley son los únicos deportes que han logrado desarrollar una industria (aunque aún incipiente), y por lo tanto, son relativamente auto sostenibles” (IPD, 2017a, p. 29-30).

En la actualidad, el patrocinio deportivo de empresas en el Perú se encuentra enfocada prácticamente a una sola disciplina: el fútbol. Con excepción del fútbol y vóley, esta acción de marketing aparece en muy puntuales casos, generalmente en atletas reconocidos por su

trayectoria, y que tienen exposición en medios de comunicación. Como se hizo mención anteriormente, el apoyo al deportista suele justificarse por cuántas veces figura en la televisión o internet. Luis Carrillo Pinto, experto en gestión deportiva, menciona la realidad de las empresas patrocinadoras en materia de apoyo a deportes que no son fútbol y vóley, e identifica un bajo interés en otras disciplinas, por la escasez de exposición de su marca: “Da la sensación de que el patrocinio deportivo no es una plataforma de interés para las empresas. O es más bien un problema de fondo de comunicación en los medios masivos que no generan contenido de polideportivo, afectando el interés de los sponsors” (Carrillo, 2017, p. 1).

La fuerte relación entre patrocinios-exposición en medios es expuesta también por Pablo Nalda, experto en marketing deportivo: “El deporte es una plataforma de comunicación muy rentable porque además de visibilidad, genera valor para la marca (...) Pero requiere de un trabajo sostenido de relaciones públicas. Tienes que estar detrás de los deportistas para generar contenido (textos, fotos y vídeos) para los medios de comunicación y supervisar lo que postean en redes sociales para generar endorment (mención de marca). Todos los medios son importantes, pero sin duda la televisión siempre será el medio más importante por el alcance y el impacto” (Carrillo, 2017, p. 1).

Luis Carrillo Pinto señala que es muy probable que el análisis realizado por Pablo Nalda, esté muy próximo al que realizan los ejecutivos de marketing de las marcas interesadas en invertir en el deporte: “si los deportistas no tienen visibilidad en televisión es difícil que puedan mejorar sus indicadores de valoración e impacto mediático y conseguir buenos contratos. Cada vez que un deportista aparece en un medio de comunicación mostrando el logo de la marca que lo patrocina aumenta sus niveles de notoriedad y mejorar su ROI (retorno sobre inversión) y ROO (retorno sobre objetivos) de su empresa patrocinadora; pero sin visibilidad, estos indicadores se reducen al mínimo al momento de realizar clipping (monitoreo) de prensa” (Carrillo, 2017).

La información proporcionada por los especialistas se complementa con las definiciones proporcionadas anteriormente, donde se señala que una característica de los patrocinios deportivos es ser un fuerte impulsor de ventas, es por ello que, ciertas empresas que empleen la estrategia de patrocinios deportivos buscarán que su marca (logo) tenga presencia no solo en los escenarios deportivos donde se desarrollan torneos de importancia, sino también en medios de comunicación y tribunas publicitarias disponibles para conseguir impulsar y aumentar las ventas.

En contraste, Enrique Tellechea, especialista en marketing y en su momento director de comunicación e imagen del Banco Popular de España, señala que el patrocinio deportivo no tiene que estar sujeto necesariamente a la publicidad-marketing; sino que perfectamente puede desarrollarse en contextos del patrocinado donde no se priorice la exposición en medios. La

transformación del patrocinio en el deporte admite nuevos factores, los cuales se identificarán en la fase de análisis de la investigación: “el patrocinio no puede ser una alternativa a la publicidad (...) el patrocinio tiene entidad por sí mismo. No es alternativa a nada. Tiene entidad propia... hay empresas que patrocinan y no publicitan (...) son disciplinas muy distintas. Es verdad que una complementa a la otra, pero no es su razón de ser” (Tellechea, 2014, p. 19).

1.7. Prácticas de marketing en empresas vinculadas al deporte

Anteriormente se definió al patrocinio como una acción de marketing. En adición a ello, existen empresas que incluyen al patrocinio como parte de su estrategia de marketing. Para precisar, los patrocinios son gestionados como herramienta de comunicación, mejora de imagen y lealtad del consumidor.

Un motivo por el cual las empresas realizan patrocinios se debe a la constante búsqueda de diferentes alternativas de comunicación (Meenaghan, 2001). Bajo esa premisa, ciertas empresas consideran la acción del patrocinio como una buena alternativa para mejorar la relación empresa-sociedad.

Dicho esto, en la tabla 1 se observa que el patrocinio es percibido como beneficioso para la sociedad: el patrocinio busca llegar a los consumidores de manera más sigilosa. Caso contrario sucede con la publicidad, el cual puede ser visto como un medio directo de llegar al consumidor, y donde los consumidores pueden percibir que los objetivos de la publicidad son únicamente comerciales, más no beneficioso para la sociedad.

Tabla 1: Publicidad y patrocinio - comunicaciones alternativas comparadas

Factores Comparativos	Patrocinios	Publicidad
-Buena voluntad -Enfoque -Intento de persuadir -Mecanismos de defensa	-Beneficioso -Indirecto- Sutil -Disfrazado -Estado de alerta bajo	-Egoísta -Directo – Fuerte -Evidente -Estado de alerta alto

Fuente: Meenaghan (2001)

Es así que ciertas empresas optan por realizar patrocinios con el propósito de incrementar sus alternativas para llegar al consumidor. En otras palabras, los patrocinios pueden ser utilizados para cumplir con diferentes objetivos, entre ellos: posicionar la marca en determinado segmento, desarrollo de imagen de marca, mejora de la lealtad, entre otros.

Cuando una marca se asocia a un evento, las características que tiene este último se asociarán a la marca, de esta manera se puede conectar la memoria de los consumidores con la marca (Keller 1993 citado en Faganel & Brantina 2013). Es por ello que si alguna empresa busca conectar con determinado segmento de mercado, el patrocinio puede permitirle llegar al público

objetivo identificado. Para ello, las empresas optan por patrocinar eventos o personas que se encuentran relacionados -o que compartan características similares- al público objetivo al que desean llegar.

Por otro lado, según Shank (2009 citado en Roselyn 2011) la creación de una buena imagen -o mejora de la imagen de marca- es un pilar de alto valor para las empresas. Asimismo, menciona que el patrocinio permite a las empresas poder construir una imagen de alto nivel. Sin embargo - en el sector deportivo, por ejemplo- es una vía de doble sentido tanto para la entidad deportiva como para la empresa patrocinadora: la acción de patrocinio asocia las características de los actores mencionados. Es decir, es un arma de doble filo debido a que el evento deportivo o la persona a patrocinar compartirá y transmitirá su imagen a la empresa hacia los consumidores, si las características del patrocinado son buenas, la imagen de la empresa aumentará; no obstante, puede suceder lo contrario, en donde -debido a malas conductas del patrocinado- los consumidores pueden percibir una mala imagen de la empresa patrocinadora (Shank 2009 citado en Roselyn 2011).

Finalmente, el patrocinio puede impactar en la lealtad de la marca. En un estudio realizado por Mazodier y Merunka, sobre el impacto del patrocinio en la lealtad de marca, se pudo observar que los niveles de lealtad de marca fueron mayores después de realizado el patrocinio. Asimismo, el nivel de lealtad es mayor si el usuario considera que hay una relación y concordancia entre el evento deportivo y la marca patrocinadora (Mazodier & Merunka 2012 citado en Recio).

En otras palabras, algunos autores estudian el proceso de gestión de patrocinio empresarial para explicar cómo consigue llegar a la mente del consumidor, pues señalan que existe una estrecha relación entre marca y los valores que transmite el deporte. Nogales señala que -al realizar un análisis crítico sobre la gestión del patrocinio deportivo- se puede considerar como fortaleza que el uso de patrocinios logra identificar emociones en los espectadores al relacionar deporte con la marca representada: las empresas buscan vender emoción, de tal manera que al comprar el producto el consumidor recuerde vivencias relacionadas al deporte y genere mayores ingresos (Nogales, 2006).

El tema de imagen de la marca ante el espectador de un evento deportivo es un elemento importante a tomar en cuenta por las empresas; sin embargo, no es un elemento aislado: existen otros factores que los oferentes deben considerar al momento de decidir patrocinar a determinado organismo deportivo. Nogales señala que las empresas utilizan diferentes estrategias de exposición de marca en un espectáculo deportivo -y en el deportista directamente- con el objetivo de poder incrementar su exposición en medios y los beneficios que lo acompañan.

1.7.1. Empresa y el patrocinio como herramienta de comunicación

Existen dos objetivos principales que buscan satisfacer todo patrocinio desde el punto de vista empresarial: rendimiento comercial y mejora de imagen. De esta manera, construir una imagen de marca se torna más sencillo, pues se asocia a ciertos valores reflejados a la actividad del objeto patrocinado. A su vez existen otros objetivos secundarios: la revalorización de un producto, la motivación de la fuerza de ventas, la aceptación social, el cambio de un estado de opinión, la obtención de cobertura en los medios de comunicación, etc. (Muñiz, 2014).

De acuerdo a Rafael Muñiz, en el libro Marketing en el siglo XXI, la gestión del patrocinio debe regirse de acuerdo a cuatro principios básicos:

- Establecimiento de los criterios generales de gestión (personalidad de la empresa, estrategia de comunicación, etc., que ayudarán a la elección del evento).
- Concreción de las condiciones exigibles al evento objeto de patrocinio (calidad del producto o evento patrocinado, compromiso del patrocinado, etc.).
- Adopción de la estrategia a seguir en el patrocinio (oportunidades tácticas, ya que la empresa debe adquirir un alto grado de protagonismo, validez del servicio ofrecido por el patrocinado, etc.).
- Apoyo al patrocinio a través de otras acciones de comunicación (como relaciones públicas, relaciones con la prensa, publicidad, etc.).

“Con el patrocinio el consumidor percibe la marca de una manera indirecta y unida a cosas o actividades que le gustan, atraen, y con las que se siente emocionalmente identificado. Así, cuando se hable de vender un espectáculo deportivo, hemos de trabajar y hacer referencia a intentar vender emoción” (Nogales, 2006, p. 40).

Además, también menciona que “todos los anuncios están relacionados con el hecho de compartir las pasiones con los aficionados al deporte, porque ellos son quienes beben coca – cola... Anuncios que destacan y se diferencian en el saturado mercado de la publicidad de refrescos y de patrocinadores deportivos y que permiten construir una mejor relación con el consumidor de nuestros refrescos” (Nogales, 2006, p. 41).

1.8. Modelos de Procesos de compra y venta del producto patrocinio deportivo

Carlos Campos, profesor de Gestión y Marketing Deportivo en la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte de la Universidad de Extremadura, desarrolla en su libro “Marketing y patrocinios deportivos” dos modelos del patrocinio deportivo: compra y venta.

Los modelos de compra y venta permiten visualizar con claridad el proceso de patrocinios deportivos, tanto desde la perspectiva empresarial como del deportista. Además -a diferencia de otras alternativas revisadas en la búsqueda bibliográfica- los modelos presentados no son afectados por la intervención de políticas gubernamentales. Es por ello que, si bien Carlos Campos desarrolla los modelos a partir de un contexto español, luego de evaluarlos se puede afirmar que es viable desarrollarlo dentro del marco contextual peruano. Vale mencionar que los modelos de compra y venta de Carlos Campos son considerados fundamentales para el desarrollo del proceso de investigación. En el diseño metodológico se explicará la utilidad de los modelos a lo largo del estudio.

1.8.1. Modelo del proceso de compra

El modelo de compra específicamente detalla cómo las empresas realizan un plan de patrocinio para la selección de un evento, liga o deportista destacado; de esta manera, financiarlos con el fin de posicionar su marca y comunicar un mensaje publicitario. A continuación, se explica el proceso que desarrolla la negociación entre un patrocinador y un patrocinado. Toda la información desarrollada ha sido recabada del libro de Carlos Campos antes mencionado (Campos, 1997).

a. Revisión del plan de marketing de la empresa.

Consiste en concentrarse en los objetivos del patrocinio, el cual tiene que estar relacionado estrechamente con los objetivos de marketing y comunicación. Comúnmente, estos suelen expresarse en tres grandes bloques: ventas, beneficio y consumidores.

El primero refiere a mostrar los objetivos en términos monetarios, unidades físicas o cuotas de mercado. En cuanto al segundo, busca determinar el alcance que puede llegar a tener los objetivos de venta en cuanto a la rentabilidad organizacional. El último, determina el tipo de comportamiento o actitud que la empresa espera que los consumidores tengan vinculado a su marca o producto, esta meta viene ligada a 6 etapas o fases que dan paso a los objetivos de comunicación comercial, los cuales se presentan a continuación.

Notoriedad, quiere llegar al público objetivo que no conoce de la marca; conocimiento, que los consumidores conozcan a profundidad lo que les ofrece el producto y la empresa; gusto, después de haber concluido las dos etapas anteriores se busca cuáles son los sentimientos del

público vinculado al producto o la marca, si estos son positivos, se busca fortalecer la impresión, en el caso sea negativo, el comunicador debe encontrar las razones e iniciar una campaña de comunicación que ayude a tener otra perspectiva más beneficiosa; preferencia, el comunicador debe destacar los atributos del producto de tal manera que genere una preferencia por el consumidor; convicción, se debe lograr convencer al cliente de que la marca es la indicada; por último, compra, pretende tener la decisión final, pues por medio de fijar un precio más bajo, ofertas, regalos, se debe persuadir al consumidor de obtener el producto. Para el éxito de esta fase, se debe considerar la repetición de los elementos mencionados, pues así se concreta una relación estable con el cliente.

En esta etapa se fija un presupuesto de comunicación para desarrollar el plan de marketing, este puede basar en 4 métodos más utilizados: Lo que la empresa pueda dar, un porcentaje de las ventas, método de paridad competitiva (la misma dimensión que ponen los competidores), método de inversión sobre los objetivos de comunicación a obtener.

b. Establecimiento de los objetivos de patrocinio.

Se definen los objetivos con las siguientes características: clara, precisa, medible, alcanzable y temporal. Para poder llegar a ello, se ha concretado previamente el target.

Se puede decir que, para establecer los objetivos del patrocinio, se debe tener en cuenta plan de marketing, pues estos están directamente relacionados a una sola meta. Con el fin de garantizar el logro de los resultados estos se dividen en dos partes: Objetivos relativos a la empresa y objetivos relativos al producto/marca.

Objetivos relativos a la empresa

- Incrementar el conocimiento público de la empresa y los servicios que esta presta: El patrocinio deportivo ha sido un elemento útil para concretar este ítem, pues por la magnitud que el deporte ofrece logra un alcance y repercusión de la marca en medios de comunicación; sin embargo, este debe ir de la mano con publicidad que de un mensaje explicativo de los beneficios que la organización ofrece.
- Fortalecer la imagen de la empresa: La manera en cómo ven los consumidores a la empresa es uno de los principales activos del cual dispone la empresa. Por lo que resulta fundamental trabajar en que sea positivo.
- Alterar la percepción del público: En muchas ocasiones, el consumidor ya tiene una imagen de una empresa por el rubro en el que se encuentra, por ejemplo, los bancos, se caracterizan por ser cerrados y tradicionales, por lo que relacionarse con actividades deportivas permite darle otro enfoque y cambiar la idea en la mente del cliente.

- Comprometerse con la comunidad: Cuando la empresa decide expandirse a nuevos mercados, debe comprometerse con la localidad en la que se encuentra. Esto significa: reclutar, contratar mano de obra local, conservar relaciones comerciales con proveedores, y por último, aceptar responsabilidades al interior de la comunidad.
- Generar oportunidades de negocio y establecer relaciones comerciales con otras empresas, así como lograr una buena reputación comercial
- Fortalecer las relaciones con los empleados y los directivos, así como su motivación

Objetivos relativos al producto/marca

- Incrementar el conocimiento dentro del mercado objetivo: Por medio de publicidad o canales mediáticos, fomentar el conocimiento de la marca y el producto.
- Identificar con el mercado objetivo y/o construirse una imagen dentro del mismo
- Incrementar las ventas y la cuota de mercado
- Impedir o bloquear la entrada de los competidores en el evento a patrocinar

c. Establecimiento de los criterios de evaluación.

Deben ser requerimientos mínimos que cumplan con los estándares solicitados como consideraciones presupuestarias, la gestión, el posicionamiento y la afinidad de los espectadores con el público objetivo de la empresa. La empresa establece los criterios de acuerdo a los objetivos de patrocinio y de marketing yendo de lo general a lo particular. Esta es una de las etapas más importantes, ya que la evaluación del deportista depende de los criterios elegidos. Por lo que resulta fundamental que reflejen que quiere la empresa y que busca del patrocinado.

Carlos Campos (1997) establece criterios mediante la cual, las empresas podrán evaluar la elección de un patrocinio. Los criterios son divididos en siete dimensiones relacionados a aspectos de gestión y de marketing, los cuales se presentan en un listado. (Ver Anexo B). El modelo plantea que las empresas deben colocar en un rango del 1 a 10 (donde 1 es importante y 10 extremadamente importante) el peso o importancia que tiene cada una de los criterios de las dimensiones. Una vez determinado el peso o importancia, se evalúa en un rango del -4 al + 4, el nivel que tiene cada uno de los criterios en la posible realización del patrocinio.

En primer lugar, son las condiciones presupuestarias donde surgen algunos de los factores a evaluar. Alguno de los cuales son: la contribución solicitada por la persona evento a patrocinar, la forma y periodicidad de la contribución, se analiza si la empresa puede permitirse brindar la contribución, se ven los beneficios, entre otros criterios.

En segundo lugar, encontramos la gestión del acontecimiento. En esta dimensión los factores a considerar son: el perfil del acontecimiento, el perfil de la persona, las responsabilidades

legales, la cooperación de los deportistas para realizar apariciones públicas con el nombre del patrocinador, y también la aparición del nombre en los atuendos, entre otros factores a considerar.

En tercer lugar, se encuentra la dimensión posicionamiento-imagen, en donde se consideran las relaciones entre el producto y la imagen del producto con el deporte a patrocinar, así como la adecuación entre la imagen del producto y el público objetivo.

La cuarta dimensión es acerca de la afinidad entre la audiencia del acontecimiento y el público objetivo. Los factores que se evalúan son: el nivel de cobertura que tendrá el evento (Internacional, nacional, local), la velocidad para conseguir audiencia, el tamaño de la audiencia, entre otros.

En quinto lugar, se identifican a las comunicaciones integradas. En esta dimensión, las empresas evalúan principalmente la obtención de relaciones públicas y la incidencia del patrocinio en los medios de comunicación; por ejemplo, la mención del nombre de la empresa en sus entrevistas, apariciones de los deportistas mostrando el producto del patrocinador, la posibilidad de utilizar fotos y videos de los acontecimientos para fines comerciales, entre otros.

En sexto lugar, se evalúa la incidencia de los competidores en el patrocinio. Es decir, se mide el interés de los competidores empresariales en el evento deportivo; asimismo, evitar posibles prácticas de *ambush Marketing*. El ambush marketing es una estrategia que usan algunas empresas para aprovecharse de algún acontecimiento, sin haber pagado la cuota de patrocinio para la realización del evento (Agrawal & Byahatti, 2013). Es por ello que las empresas patrocinadoras oficiales, buscan que, durante el evento, otras empresas obtengan beneficios sin autorización.

La última dimensión es de la estrategia, en donde se considera el nivel de compromiso de la persona o evento a patrocinar, si es que hay otros co-patrocinadores, el compromiso de largo plazo de continuar el patrocinio, posibilidades de renovación, entre otros.

d. Búsqueda del proveedor.

En este paso la empresa no solo debe limitarse con la aceptación de propuestas de posibles patrocinados, sino que debe explorar y adentrarse al mercado. En otras palabras, el autor sugiere una participación más activa a la hora de seleccionar un patrocinado: se emplea una variante del concepto de “marketing inverso”, en el que las empresas no pueden limitarse a recibir propuestas, sino que también es posible realizar procesos de búsqueda.

De acuerdo a los criterios establecidos en el paso 3, se buscan posibles patrocinados que cumplan con los requerimientos previamente presentados. El autor señala que -en el proceso de búsqueda- las empresas encontrarán una gran variedad de propuestas, desde deportistas

individuales hasta estructuras organizacionales como federaciones deportivas, por ejemplo. Además, se pueden identificar propuestas de deportistas de elite hasta propuestas sobre actividades lúdicas y recreativas (deporte no profesional). Es la empresa quien debe tener clarificado todos los criterios desarrollados en el paso anterior para tener alcance a patrocinados que realmente se ajusten a lo que buscan.

e. Solicitud y recepción de propuestas de patrocinio (Selección del proveedor - patrocinado).

Las propuestas que la misma empresa ha recibido deben ser analizadas como una opción de patrocinio. Paralelamente, obtendrán ofertas que se deben examinar antes de ser tomadas como nuevas alternativas. Luego de ello, se debe elegir al patrocinado. La empresa analiza las propuestas que tiene a disposición bajo un proceso de 4 etapas: Otorgar un peso a cada uno de los criterios de evaluación en donde debe priorizar los objetivos de patrocinio, conceder una puntuación para cada una de las dimensiones consideradas, ponderar la puntuación con la columna correspondiente y sumarla elaborar una clasificación o ranking de propuestas.

f. Cierre de negociaciones y compra del producto patrocinio.

Una vez que se elige al patrocinado, se realiza un contrato en donde quede claro las cláusulas y delimite las áreas de responsabilidad de las dos partes, la remuneración y compromisos adquiridos. En esta etapa se determina el tipo de contribución que se le dará al patrocinado. Luego, del acuerdo se realiza la compra.

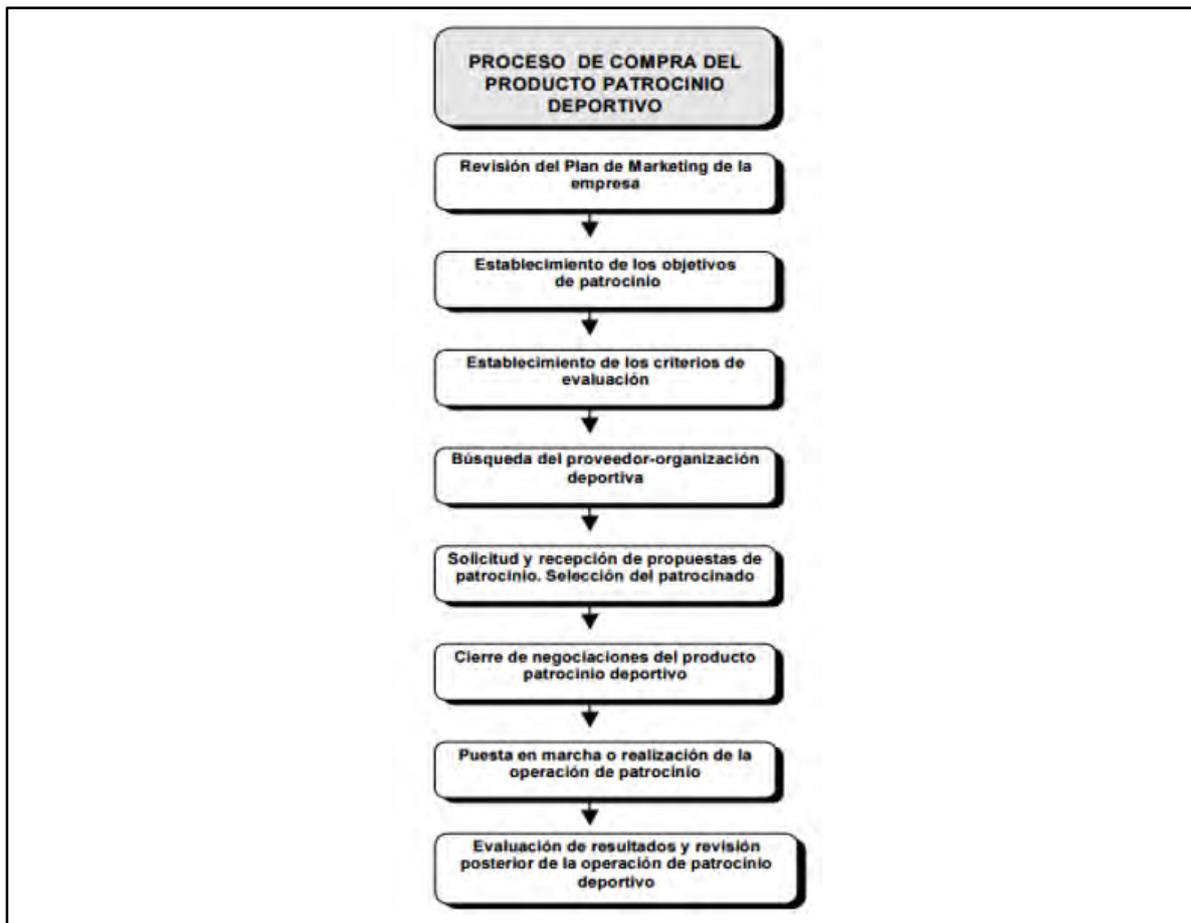
g. Puesta en marcha o realización de la operación de patrocinio.

En esta etapa, se lleva a cabo el plan de operación de patrocinio, elaborado por la empresa. Lo más importante en esta fase es que la organización siempre tenga en cuenta la comunicación con la entidad deportiva, comprenda sus necesidades y los propósitos que la animan. Hay que tomar en cuenta que muchas de las organizaciones deportivas no cuentan con una gestión establecida, por lo que tener una relación de patrocinio con una empresa privada traería muchos beneficios administrativos. Esta transferencia de conocimientos es considerada incluso como de mayor valor para la entidad deportiva, por encima del valor monetario.

h. Evaluación de resultados en la operación de patrocinio

Por último, la empresa empieza a conocer la efectividad del patrocinio, mediante el uso de una gestión, ya que dependiendo de cómo opera esta, la empresa decidirá mantener una relación a largo plazo. Alineado con los objetivos del patrocinio y el plan de marketing, la empresa escoge la herramienta a utilizar en la medición de impacto al tener un patrocinio.

Figura 3: Modelo del proceso de compra del producto patrocinio deportivo



Fuente: Carlos Campos (1997)

1.8.2. Modelo del proceso de venta

El modelo presenta al proceso que realizan los deportistas que se encuentran en búsqueda de nuevos socios/empresas que los patrocinen. A través de 8 pasos, este propone un procedimiento para que el deportista pueda solicitar adecuadamente un convenio de patrocinio con empresas que identifiquen en el deporte una oportunidad de crecimiento de su marca.

a. Perfil de nuestra organización deportiva y/o deportista

Las organizaciones deportivas y/o deportistas - en adelante solicitante- deben autoajustarse informativamente al contexto actual de la industria para poder describirse, con el objetivo de que las empresas patrocinadoras conozcan acerca de sus actividades y eventos que promueve. En esta fase es fundamental concentrarse en tres aspectos: cuantificar a los practicantes del deporte, características demográficas (edad, sexo, nivel de ingresos, nivel educativo, estado civil) y características psicográficas (estilo de vida, valores, opiniones, personalidad). Contar con este análisis estratégico de la organización ayuda a tener conocimiento del contexto sectorial del patrocinio, además de conocer cómo se encuentra con relación a las fuerzas competitivas

encontradas.

De la misma manera, resulta importante recabar información sobre los rasgos de imagen, los cuales indican las características que se le puede atribuir al deportista u organización. Pueden ser obtenidos gracias a un “brainstorming”, es decir, una lluvia de ideas, para asegurar la eficiencia de este indicador se sugiere seguir 4 fases: No realizar críticas, tener libertad de expresión, buscar la mayor cantidad de ideas, combinar ideas con otros.

Por otro lado, otra serie de información que se puede incluir en esta etapa es la siguiente:

- Descripción de la organización o deportista
- Propósito o misión
- Referencias históricas
- Experiencias con patrocinios previos (si las hay)

b. Investigación e identificación de potenciales empresas

Se debe identificar todas aquellas empresas que se encuentren interesadas en brindar patrocinios. No se deben hacer suposiciones sobre las necesidades de las empresas, pues cada una tiene requerimientos y necesidades diferentes. Es importante tener en cuenta que no todo patrocinio es para todo el mundo, por lo que resulta fundamental que el solicitante se presente a empresas que previamente se han identificado como potenciales.

En el caso de no poder realizar un análisis de potenciales socios para hallar posibles empresas, se puede fijar la atención en patrocinadoras cuyo target o público objetivo coincida con el del deporte en mención. Para que esta etapa se haga efectiva se debe realizar una valorización sobre el vínculo que hay entre empresa y el deporte a patrocinar; en otras palabras, debería existir en la mente del consumidor una relación directa entre el producto, sus características y el deporte. En el caso que esta no exista, resulta más complicado que el patrocinio llegue a tener éxito entre los actores involucrados.

La siguiente tabla refleja los pasos para realizar la investigación o identificación de potenciales patrocinadores:

Tabla 2: Investigación o identificación de potenciales patrocinadores

Tipo de producto de la empresa interesada en patrocinar	Segmentación de imagen (características que refleja el producto de la empresa)	Los deportes más adecuados de acuerdo con el producto de la empresa
---	--	---

Elaboración Propia

c. Primer contacto directo con la potencial empresa patrocinadora

En esta fase se realiza lo que se denomina macro segmentación o segmentación descriptiva y micro segmentación con los primeros contactos directos a potenciales empresas patrocinadoras. Se busca que, a partir de ello, se haga contacto con las empresas patrocinadoras interesadas y mostrarles la información recabada en los dos pasos anteriores lo que demuestra tangiblemente el esfuerzo con la que se inicia el contacto. Es trascendental disponer de información sobre su proceso de toma de decisiones, criterios a evaluar, asuntos legales y fiscales, entre otros.

El término macro segmentación -para el autor- se refiere a:

- Necesidades de comunicación comercial
- Nivel de coincidencia público - objetivo
- Sector en el que se ubica la empresa
- Tamaño de la empresa

Con micro segmentación se refiere a:

- Toma de decisiones en la selección de patrocinios
- Composición departamental
- Posición en escala de autoridad
- Criterios adoptados
- Actitudes y preferencias deportivas
- Presupuesto de patrocinio
- Características personales

d. Análisis de la información disponible y elaboración de la propuesta

Gracias a los tres pasos anteriores, los solicitantes pueden elaborar una propuesta de patrocinio con el objetivo de ser más atractivas para las empresas privadas; es decir, buscan una solicitud clara y precisa, pues no disponen de tiempo para analizar grandes datos. Algo que debe quedar plasmado para las empresas es que los solicitantes están ofreciendo algo a cambio del patrocinio (reciprocidad, estrategia ganar-ganar).

Igualmente, en la elaboración de la propuesta debe plasmarse el beneficio y la personalización de la propuesta. En el caso de los acuerdos del tipo económico, a partir de tres métodos se puede determinar un precio en la propuesta de patrocinio: estrategia plus coste, a través de este método se calcula el coste que a la misma le supone los distintos beneficios que le ofrece la potencial empresa patrocinadora; estrategia competitiva, se determina en función a que

los solicitantes consideran que las empresas pueden concederles; por último, estrategia basada en el valor, el cual indica el valor de mercado de la propuesta de patrocinio.

e. Negociación con el potencial patrocinador empresa

Este paso comprende de dos subprocesos: la preparación y la negociación o presentación del producto. La preparación consiste en planificar el discurso y estudiar bien la presentación que se dará a la empresa. En cuanto a la negociación comprende tres pasos importantes: hablar de sus características como solicitante, las ventajas que traería la relación empresa / deporte y beneficios tanto para la empresa como para los deportistas.

Se sugiere que durante la entrevista se siga el esquema: características, ventajas y beneficios. La primera pretende demostrar que el deportista es diferente y único, es decir, las razones por las cuales deberían patrocinar a él y no a otro. El segundo, quiere demostrar que la propuesta presentada es superior a las demás opciones que tiene la empresa. Finalmente, el último paso, quiere traducir todos los beneficios que tendrá la empresa al patrocinar al deportista.

f. Acuerdo

Esta etapa abarca todos los acuerdos entre el solicitante y la empresa, con el fin de garantizar el cumplimiento de las obligaciones pactadas por las dos partes. Sin embargo, esta fase logra su alcance después de varias reuniones ya establecidas. En el caso la respuesta final sea una negativa se deben identificar las razones por las que no se concluyó el proceso.

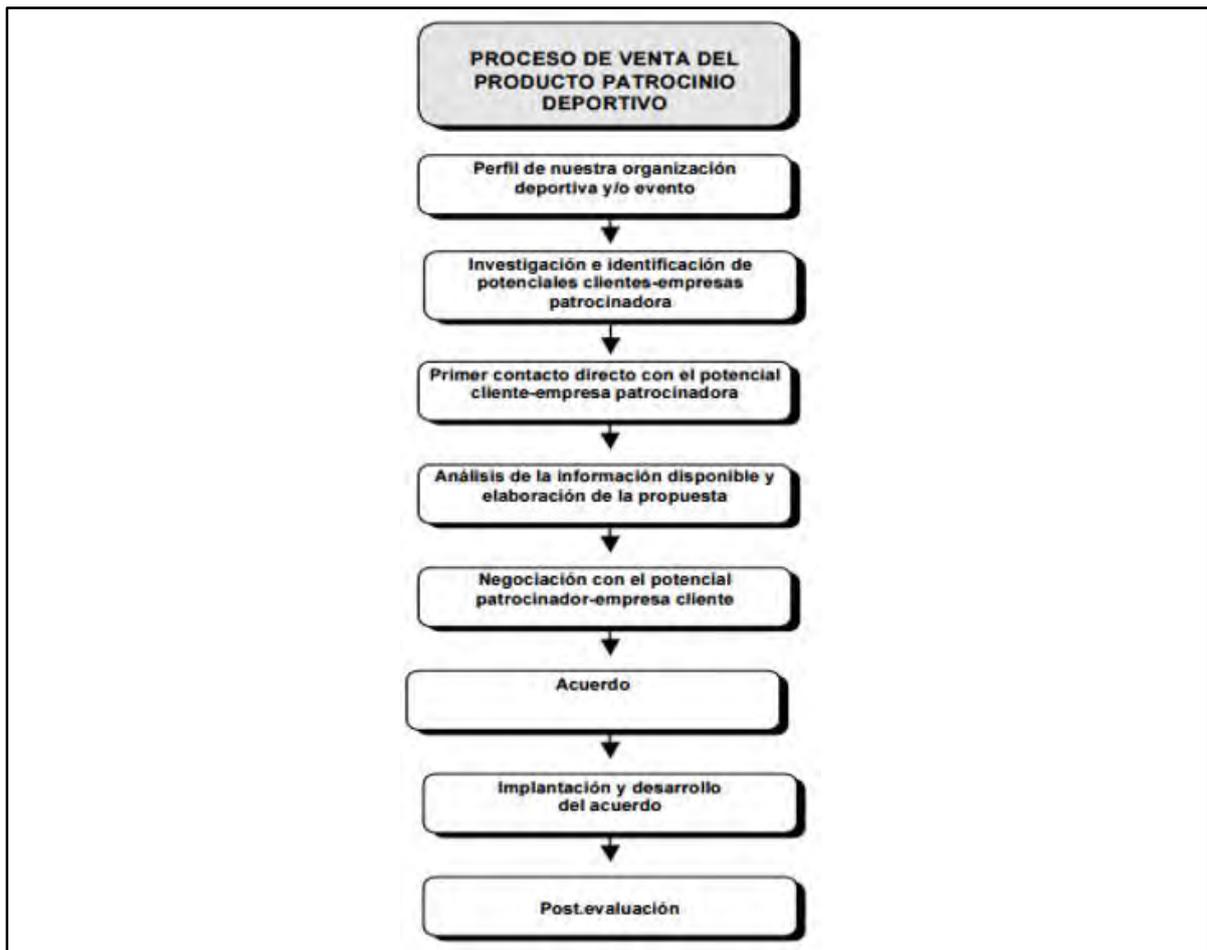
g. Implantación y desarrollo del acuerdo

En esta fase se desarrolla todo lo pactado en la fase seis. Es fundamental que la empresa privada y el solicitante trabajen de manera conjunta con el fin de que se desarrolle el acuerdo de manera óptima. Para mantener el contrato a un largo plazo, el solicitante tiene que ponerse en el lugar de la empresa, y tener conocimiento de sus objetivos, de tal manera que ayude a lograrlos.

h. Post – evaluación

Esta última fase se encarga de evaluar y medir qué tanto se han cumplido los acuerdos en la realidad y que tan efectivo ha sido la relación entre el patrocinador y el patrocinado. La evaluación se realiza de acuerdo a los objetivos planteados en el acuerdo entre el patrocinador y el patrocinado. La evaluación debe ser vista desde la perspectiva de la entidad deportiva o del deportista.

Figura 4: Proceso de venta del producto patrocinio deportivo.



Fuente: Carlos Campos (1997)

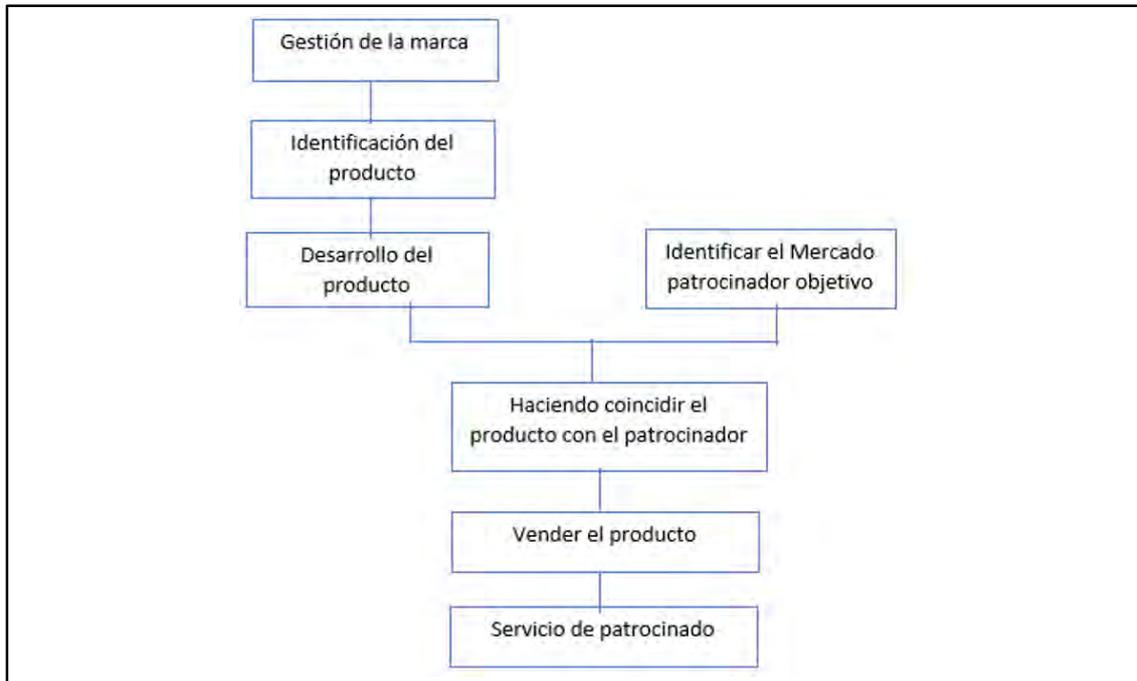
1.9. Modelo complementario de patrocinios deportivos con enfoque empresarial

El motivo por el cual se eligieron los modelos de compra y venta de Carlos Campos se debe a las variables usadas en cada ítem del proceso de patrocinios, las cuales son más amplias que el modelo propuesto por Nueva Zelanda: aborda más pasos previos. Para ejemplificar, el caso del proceso de compra inicia desde la evaluación del planteamiento de objetivos de las empresas, hasta las actividades de selección del evento o persona a patrocinar y seguimiento posterior. Además de ello, inicia el proceso de venta de patrocinio, donde es el deportista el agente principal del mismo, que inicia con el auto diagnóstico del solicitante hasta la Post evaluación del contrato de patrocinio. En contraste, el modelo de Nueva Zelanda presenta solo una ruta del patrocinio, donde muestra el proceso de compra, el cual no nos permite ver de forma completa todo el circuito que queremos analizar, es decir no muestra un proceso de venta.

Por consiguiente, para fines de la investigación, el modelo de Nueva Zelanda resulta útil para reforzar ideas del proceso de compra de patrocinios deportivos de Carlos Campos, pues

presentan ciertas similitudes. A continuación, se describe el modelo de compra propuesto por el Gobierno de Nueva Zelanda, cuyo esquema se puede apreciar en la Figura 5.

Figura 5: Modelo de compra de patrocinios del Gobierno de Nueva Zelanda



Fuente: Sport New Zealand (2012)

El modelo presentado tiene como premisa dos puntos importantes: Primero, señala que las empresas privadas cada vez son más sofisticadas al momento de elegir a un beneficiario deportivo. Es por ello, que el modelo de patrocinio pretende eliminar varios obstáculos que existen para los deportistas o instituciones deportivas tienen al momento de buscar apoyo.

Segundo, señalan que a medida que tanto la oferta y demanda de patrocinios adopta una postura estratégica, los beneficios esperados por la relación entre actores se incrementará aún más. Señalan que existen aún muchas instituciones deportivas que no inician planes de largo plazo, lo que dificulta que un modelo de patrocinio deportivo pueda establecerse.

Dicho lo anterior, y a través de seis pasos, los autores presentan el modelo de patrocinios deportivos. A continuación, se explicará cada uno de los pasos propuestos:

- **Gestión de marca.**

Organizaciones deportivas en general cuentan con una marca a las que se les vincula. Dicha marca es la forma de dar a conocer al exterior lo que una organización es. Esto incluye las asociaciones positivas y negativas que el exterior (personas o empresas) pueden tener sobre ellos. Es por ello que los directorios de cada institución deportiva deben ser muy claros sobre cómo desean ser percibidos y comprendidos, y gestionar sus marcas para obtener la imagen deseada.

- **Identificación y desarrollo del producto.**

Para los autores, los patrocinios son asociaciones de negocios donde las dos partes (deportistas y empresa) agregan valor de manera recíproca. Desde el punto de vista de los deportistas o instituciones deportivas, deben ser capaces de satisfacer las necesidades de marketing del patrocinador con una marca y/o producto que representan o poseen. Por otro lado, la necesidad de la empresa patrocinadora generalmente existe dentro de las siguientes áreas: apoyo a la posición de marca, exposición de la marca, responsabilidad social, acceso al público objetivo y participación de los empleados.

- **Identificación de los patrocinadores del mercado objetivo.**

Para los autores, la venta de patrocinio requiere de la identificación de los socios potenciales y la dirección de los mismos. Para ello, es importante entender el rol del gerente de marketing, quien tiene dos funciones clave: construir la marca y mejorar el programa de marketing con el fin de aumentar las ventas.

El gerente de marketing mide su desempeño por objetivos, por lo que el éxito o fracaso se determinará a través de indicadores; por ejemplo, la variación del nivel de ingresos. Además, debe decidir sobre una estrategia, por lo que usa diferentes vías de comunicación al potencial consumidor: radio, publicidad impresa y web, promociones, eventos, patrocinio, descuento, entre otros. Luego, elegirá las herramientas que tienen mayor potencial para trabajar y son más rentables: el patrocinio compite con otras alternativas de marketing por una porción del presupuesto. Es por ello, que el patrocinio tiene que ofrecer una clara relación calidad-precio y resultados mensurables para ganar su porción de inversión.

- **Relacionar el producto y el patrocinador.**

En este paso lo que se debe realizar es relacionar toda la información recopilada hasta el momento tanto de la oferta como de los deportistas y/o institución deportiva. El objetivo es encontrar el vínculo más beneficioso entre el deportista y la empresa. Agregan los autores que es recomendable comenzar con la evaluación desde la propuesta más viable para el deportista y/o institución deportiva. Finalmente establecen tres pasos para relacionar oferta y demanda de manera adecuada: 1) determinar si hay potencial de relación, 2) organizar una reunión con la empresa/ responsable de marketing, 3) desarrollar un plan de marketing de patrocinios entre empresa y patrocinado.

- **Vender el producto.**

La venta de un patrocinio tiene tres fases clave: 1) el lanzamiento de la propuesta, 2) la negociación y 3) el cierre. Para los autores, la importancia del patrocinio para la empresa

determinará el grado de esfuerzo requerido en cada etapa.

El lanzamiento se inicia a través de una reunión con el patrocinador potencial donde se presenta la propuesta. El objetivo es introducir al deportista y/o institución deportiva a la empresa. La fase de negociación es la oportunidad para que establezcan una relación que mejor se adapte a sus necesidades. Finalmente, en la etapa del cierre se realiza la escritura y firma de un contrato.

- **Servicio al patrocinador.**

En esta etapa final, el deportista y/o institución deportiva proporciona los resultados obtenidos de las actividades acordadas en el contrato. Una buena gestión en este paso podría desembocar en nuevos patrocinios exitosos, así como renovaciones de contrato y más oportunidades.

2. Marco Contextual

2.1. Sector deportivo peruano

Antes de profundizar acerca del comportamiento del Sector deportivo en el Perú, se hará mención de algunas perspectivas mundiales que se tienen acerca del deporte en general. Y es que el deporte no solo tiene impacto en las personas que están vinculadas directamente a las instituciones deportivas, sino que tiene impacto social: “El deporte en las sociedades modernas constituye un agente promotor de la calidad de vida de la población, de salud, de educación, y de organización comunitaria. Asimismo, es un factor que impacta fuertemente en la economía y el empleo” (Reyes, 2006, p. 1).

Para algunos especialistas, el deporte ha adquirido una repercusión más que importante en las sociedades de los últimos años. Sergio Quiroga señala que en la sociedad contemporánea, el deporte es uno de los acontecimientos culturales más apasionantes y complejos (2000); además, se le adjudica un componente transformador en las esferas públicas: “La rapidez del desarrollo del deporte y la actividad física se ha convertido en uno de los elementos más característicos de nuestra sociedad, en la medida en que éstos se transforman en objeto de atención de los poderes públicos sometándose a la acción política” (Cornejo, Mellado & Melgarejo, 2000, p. 197).

A continuación, se identificarán y desarrollarán ciertos componentes específicos del Sistema Deportivo Peruano. Para ello, resulta importante destacar que, durante el proceso de búsqueda bibliográfica, la presidencia de la República ha aprobado y publicado la Política Nacional del Deporte (PND), por lo que el mencionado Decreto Supremo forma parte del análisis contextual y demás componentes del proceso de investigación, si se requiere.

Cuando se hace mención al sector deportivo en el caso peruano, se hace referencia a un

Sistema Deportivo, en el cual diferentes instituciones privadas y públicas intervienen, interactúan y promueven al deporte en general. En otras palabras, para que el sector deportivo entre en funcionamiento en la sociedad, se requiere de un sistema que funcione apropiadamente para cada contexto nacional. Para justificar la pertinencia de dicho sistema, se aclara el concepto mediante una definición que expresa Blanco et al. (2000), el cual señala que el sistema deportivo es un conjunto de elementos que se encuentran vinculados entre sí, siguen un orden, y cada elemento del sistema contribuye al desarrollo del deporte en todas las manifestaciones.

Resulta importante identificar a todos los actores del sistema deportivo nacional. Para ello, se hace referencia a la Política Nacional del Deporte, que señala, a través del artículo 37 de la Ley N° 28036, Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte (2003), son organizaciones deportivas:

- Las universidades, institutos superiores, Escuelas de las Fuerzas Armadas, Escuela de la Policía Nacional del Perú, las instituciones educativas públicas o privadas.
- Las personas jurídicas, constituidas conforme a cualquiera de las modalidades establecidas en la Ley General de Sociedades, con arreglo a lo dispuesto en la Ley.
- Asociaciones deportivas comunales autogestionarias
- Los clubes deportivos
- Las ligas deportivas distritales, provinciales, departamentales o regionales
- Las federaciones deportivas
- Otras que se señale por Ley.

“Todas ellas, tienen por finalidad promover y desarrollar la práctica de una o más disciplinas deportivas, con excepción de las Federaciones deportivas, que son organismos rectores de cada disciplina deportiva a nivel nacional, en sus distintas categorías y niveles del deporte afiliado de alto rendimiento” (IPD, 2017a, p.13).

En las conclusiones del Diagnóstico del Sistema Deportivo Nacional, se hace referencia al desempeño y articulación de los organismos que forman parte del mencionado sistema, donde menciona que los organismos trabajan de manera aislada. No obstante, señalan que, durante los últimos años, se ha realizado un gran esfuerzo para que los diferentes entes del gobierno se articulen y de este modo no compitan entre ellos. Una de las articulaciones que se ha mejorado es entre el Instituto Peruano de Deporte y las federaciones deportivas nacionales (IPD, 2017a).

Una de las causas de la aún presente desarticulación entre organismos del sistema se explica por los temas de visión compartida y estrategias de gestión para el desarrollo del sector deportivo a largo plazo: “No existe una política deportiva con una visión compartida y estrategias

de largo plazo que permitan orientar el desarrollo del deporte y la articulación de los principales actores del Sistema Deportivo Nacional. Tampoco existen planes estratégicos por deporte donde se establezcan los objetivos de largo plazo con sus respectivas líneas estratégicas para cada disciplina deportiva” (IPD, 2017a, p. 25).

Otra causa está enfocada a temas de procesos de control y gestión del desempeño, ya que se resalta la ausencia de indicadores e información sistematizada, lo que impide medir el desempeño de cada deporte, región y proceso del sistema nacional del deporte (IPD, 2017a). Además, señalan que el monitoreo del desempeño del deporte es útil para la toma de decisiones; para ello, es necesario “medir el desempeño de las actividades más relevantes, así como desarrollar un sistema y un proceso de gestión de la información que permita recoger, evaluar y reportar esta información de manera continua” (IPD, 2017a, p.26).

2.1.1. Aspectos Legales y Políticos: Ley N° 28036

El deporte en el Perú se desarrolla en un marco legal medianamente estable, que parte desde la presencia en la Constitución Política hasta la Ley y sus modificatorias que se ajustan a las nuevas necesidades del sector. La Ley base para la presente investigación es la N°28036.

Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte se publicó el día 23 de Julio del 2003 por el presidente Alejandro Toledo, la cual tiene por objeto “normar, desarrollar y promover el deporte como actividad física de la persona en sus diferentes disciplinas y modalidades a través de sus componentes básicos: la educación física, la recreación y el deporte, en forma descentralizada, a nivel del ámbito local, regional y nacional” (Ley 28036, 2003, p.4).

En el artículo N° 6, se desarrolla al Sistema Deportivo Nacional (SISDEN), definido como “el conjunto de organismos públicos y privados, estructurados e integrados funcionalmente, que articulan y promueven el desarrollo del deporte en general a nivel nacional, regional y local” (Ley 28036, 2003, p.7).

Por otro lado, en el artículo N°74 se establece que “el Instituto Peruano del Deporte, en coordinación con el Ministerio de Educación, Los Gobiernos Locales, Gobiernos Regionales y otras entidades competentes, elaborará y aprobará el Plan Nacional del Deporte para corto, mediano y largo plazo, el mismo que tendrá un horizonte de veinte (20) años” (Ley 28036, 2003, p.22).

En el diagnóstico que realiza el IPD en la Política Nacional del Deporte señala que, transcurridos más de 5 años de gestión de SISDEN, “aún no se ha organizado para trabajar en forma articulada, cada institución pública obligada por su respectiva ley a promover el deporte, viene desarrollando sus actividades deportivas en forma aislada, salvo las obligadas

coordinaciones que realizan el IPD, Federaciones y el COP, limitada a las subvenciones que el Estado otorga a estas entidades a través del IPD” (IPD, 2011, p. 36).

Dicho lo anterior, si bien la normativa existente presume una atención política hacia el sector deportivo, en la práctica se confirman ciertas limitaciones o particularidades:

Primero, la Política Nacional del Deporte concluye acerca del comportamiento de la voluntad política al más alto nivel que: “El deporte no ha sido un tema prioritario en la agenda de diferentes gobiernos de turno. Lamentablemente no se ha logrado establecer una estrategia. Prueba de ello, es que en el Plan Bicentenario no existe ninguna estrategia o proyecto para el desarrollo del deporte peruano” (IPD, 2017a, p.25). Es por ello que, al no encontrarse el deporte en la agenda política, es difícil encontrar cambios en las Normativas y/o Leyes que se ajusten a las necesidades del sistema deportivo.

Una segunda limitación identificada para el desarrollo del deporte -por la ausencia de cambios en la normativa vigente- se presenta en los distintos niveles de gobierno:

“La débil institucionalidad existente, que se manifiesta, en la alta rotación de los Presidentes de los Consejos Regionales del Deporte y del personal administrativo contratado, como consecuencia del cambio de presidentes y demás autoridades de los gobiernos regionales (derivados a su vez de cada proceso electoral regional), así como la falta de entendimiento por parte de las autoridades y los principales actores de la actividad deportiva, respecto a que el Sistema Deportivo Nacional es el conjunto de organismos públicos y privados, estructurados e integrados funcionalmente como lo establece la Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte” (IPD, 2011, p. 35).

Esta información es parte de otro factor estructural que explicaría el comportamiento de las empresas patrocinadoras a invertir o no en el deporte nacional: es posible que las empresas identifiquen al deporte nacional como un sector de alto riesgo para la inversión en patrocinios deportivos, debido a la débil institucionalidad, falta de conocimientos profesionales en gestión deportiva y alta rotación de autoridades. Este factor se va a profundizar en su análisis al momento de ingresar a la exploración en campo.

Una tercera limitación al desarrollo del deporte desde el ámbito legal es la débil articulación intersectorial y entre las entidades públicas: “...exceptuando educación, las diferentes políticas sectoriales -salud, seguridad, vivienda, transporte, entre otros- no incluyen al deporte como un medio que contribuya a los fines de la determinada política” (IPD, 2017a, p. 26). Esta información explica el motivo por el cual el deporte no se encuentra en debate político y no se hacen esfuerzos por mejorar el marco legal existente.

2.1.2. Instituto Peruano Del Deporte - IPD

A partir del marco legal, se corrobora que el Instituto Peruano del Deporte no solo forma parte del Sistema Deportivo Nacional, sino que también ha adquirido el rol rector y articulador de todo el sector, además de asumir un rol supervisor importante en la Ley de Mecenazgo -y patrocinios- deportivos. Es por ello que resulta importante profundizar en la explicación de dicho organismo.

“El Instituto Peruano del Deporte (IPD) es el ente rector del Sistema Deportivo Nacional (SISDEN), constituye un organismo público ejecutor adscrito al Ministerio de Educación, con autonomía técnica, funcional y administrativa para el cumplimiento de sus funciones. Constituye Pliego Presupuestal” (IPD, 2017b, p. 145). A pesar de las normativas de la Ley 28036, el IPD señala que por muchos años no contó con recursos suficientes, por lo que no ha podido implementar su estructura organizacional.

El IPD tiene como Misión “ser el ente rector del Sistema Deportivo Nacional; promotor, facilitador, articulador del desarrollo del deporte en el país, que contribuye a la mejora de la calidad de vida de la sociedad peruana; comprometidos con la excelencia, la mejora continua y la obtención de resultados sostenibles en el tiempo”. Además, tiene como Visión “en 2021 ser reconocido a nivel nacional e internacional, como el ente rector que contribuye a incrementar el desempeño del deporte peruano en eventos competitivos y promueve la sostenibilidad de las actividades físicas, deportivas y recreativas en la sociedad peruana, con una gestión excelente, con enfoque a resultados y mejora continua de sus procesos” (IPD, 2017b, p. 7).

Por otro lado, se encuentra también el Comité Olímpico Peruano, el cual según el artículo 27 de la Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte, se define al Comité Olímpico Peruano como “entidad nacional constituida como asociación civil sin fines de lucro, afiliada al Comité Olímpico Internacional, que tiene por objeto fomentar, proteger y desarrollar el movimiento olímpico y los deportes calificados como tales. Asimismo, difundir los ideales olímpicos y la representación internacional del movimiento Olímpico peruano” (Ley 28036, 2003, p. 12).

Los objetivos más importantes que tiene el COP son los siguientes: “a) la administración de las villas olímpicas en todas las competencias del circuito olímpico, y b) seleccionar a los deportistas integrantes de las delegaciones nacionales a los juegos del circuito olímpico, a propuesta de las respectivas Federaciones deportivas Nacionales” (Ley 28036, 2003, p. 12). En ambos objetivos se hace mención a un circuito olímpico, por lo que es necesario explicar qué eventos deportivos forman parte del mismo.

Entre las principales competencias internacionales en las que el COP interviene y

selecciona a los deportistas de alta competencia que representarán al Perú, se encuentran las siguientes: Juegos Bolivarianos, Juegos Suramericanos, Juegos Panamericanos, Juegos Olímpicos.

2.1.3. Federaciones deportivas nacionales

En el artículo 44 de la Ley de Promoción y Desarrollo del deporte, se define a las federaciones como “los órganos rectores de cada disciplina deportiva a nivel nacional, se constituyen como asociaciones civiles sin fines de lucro, se rigen por sus estatutos, la legislación nacional y las normas internacionales que les sean aplicables. Sus organismos de base son las ligas departamentales o regionales. Se gobiernan por la Asamblea de Bases y el Directorio” (Ley 28036, 2003, p.16). Además, la Ley expresa que “sólo podrá constituirse (...) una sola federación deportiva nacional por cada disciplina deportiva” (Ley 28036, 2003, p. 16).

En el artículo 45 de la misma Ley se establecen las funciones de las federaciones deportivas, algunas de las cuales son las siguientes (Ley 28036, 2003, p. 16):

- Dirigir, orientar, coordinar, controlar, desarrollar, promover, supervisar y evaluar su respectiva disciplina deportiva.
- Administrar sus bienes y recursos económicos y financieros
- Apoyar técnicamente a las organizaciones del sistema deportivo de su respectiva jurisdicción (municipalidades, centros educativos, institutos superiores, universidades y centros laborales)
- Participar en las competencias a nivel internacional
- Presentar anualmente al Instituto Peruano del Deporte su Plan Anual, Programas y Presupuesto

Finalmente, en el artículo 46 de la mencionada Ley, se habla del procedimiento de elección de la Junta Directiva, los cuales serán elegidos por un periodo de cuatro (4) años, con la posibilidad de ser revocados en sus cargos por la Asamblea General de Bases, de acuerdo a reglamento. Es el presidente quien ejerce la representación legal y deportiva y se elige entre los miembros de la Junta Directiva. El vicepresidente lo reemplaza en caso de ausencia (Ley 28036, 2003, p. 17).

Dentro del Reglamento de Organización y Funciones (ROF), se presentan los puestos directivos claves que aplican al IPD y a sus organismos que la conforman (federaciones), las cuales concuerdan con lo establecido en la Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte:

- Presidencia
- Secretaría General

- Jefe de Unidad Técnica
- Tesorero
- Contador
- Vocal
- Entrenadores

El Instituto Peruano del deporte tiene un total de 61 federaciones afiliadas a su jurisdicción; sin embargo, cada una se encuentra en un proceso de inscripción, validación o certificación diferente. Cada federación deportiva tiene un estado legal/situacional distinto (Ver Anexo C, D, E), además de la aptitud para competir en eventos Panamericanos, el estado legal/situacional está actualizado al 22 de junio del 2017.

Se corrobora del cuadro presentado que, si bien muchas federaciones ya han completado el circuito completo de inscripción, existen algunas que no acreditan para la formalización, y otras que tienen ciertos requisitos que están pendientes de validación. Esta diferenciación de las federaciones ayuda a entender su estructura organizacional y gestiones realizadas. Es pertinente señalar que, el que una federación deportiva no se encuentre 100% acreditada, no implica que no puedan participar en eventos Panamericanos; del mismo modo, el que un deporte se encuentre 100% acreditada, no implica que la disciplina deportiva pueda participar en eventos del tipo Panamericano: es posible que haya requisitos internacionales que aún estén incumplidas.

De la misma manera, las federaciones deportivas nacionales tienen como principal fuente de financiamiento al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), a través del Instituto Peruano del Deporte - IPD. Por otro lado, no todas las federaciones deportivas nacionales reciben el mismo presupuesto: son las federaciones quienes solicitan el presupuesto, a través de la “Presentación de Necesidades de Financiamiento y del Plan Anual”, a más tardar el 01 de marzo de cada año fiscal. La distribución de las subvenciones económicas entregadas a las Federaciones deportivas nacionales (FDN) y al Comité Olímpico Peruano (COP) en el año 2015, se muestra en los anexos (Ver Anexo F).

2.1.4. Etapas de desarrollo del Deportista

El IPD establece cuatro etapas que se encuentran al servicio de la población:

1. Iniciación/Base: “Etapa en la que la persona (niño/niña) inicia la práctica de la actividad física buscando contribuir con su desarrollo psicomotor y aprendizaje básico de una amplia variedad de deportes base. En esta fase se debe buscar la adaptación de los deportes a los intereses y necesidades individuales haciendo énfasis en el movimiento, el juego, el desarrollo de las capacidades perceptivo-motrices, y la participación colectiva” (IPD, 2017a, p. 44).

2. Formación y Competencia: “Etapa en la que la persona con condiciones deportivas inicia la formación en un deporte y se va desarrollando hasta consolidarse y dominar la disciplina deportiva elegida. En esta fase, la práctica del deporte se centra en el aprendizaje y especialización de la disciplina deportiva para la búsqueda de logros de metas individuales y grupales, siempre pensando en su formación y desarrollo y no necesariamente en el logro de medallas o campeonatos” (IPD, 2017a, p. 45).

En el anexo Distribución de talentos deportivos por disciplina deportiva (Ver Anexo G) se puede observar un gráfico de captación de talentos en la etapa formativa según disciplina deportiva, en el año 2015. La estadística señala la cantidad de jóvenes por disciplina que son potenciales deportistas profesionales. Se observa un esfuerzo significativo por captación de talentos en las disciplinas de judo, atletismo, karate y lucha. Según José Ambrocio, en esta etapa deportiva los recursos se enfocan principalmente en participación en competiciones locales e inversión en su formación, que incluye pago de entrenadores, preparación emocional, entre otros (comunicación personal, 04 de abril, 2017).

Alta Competencia: En la Política Nacional del Deporte se define a la alta competencia como “etapa en la que el deportista afianza su nivel de rendimiento competitivo representando al país en los juegos del circuito olímpico (Juegos Olímpicos, Juegos Panamericanos, Juegos Sudamericanos y/o Juegos Bolivarianos) o los campeonatos mundiales y continentales organizados por las federaciones deportivas internacionales. El nivel de compromiso y disciplina requerido para mantenerse en un nivel de alta competencia demanda la profesionalización del deportista, es decir una dedicación exclusiva en tiempo, cuerpo y alma al deporte elegido” (IPD, 2017a, p. 46). A continuación, se presenta un cuadro informativo relacionado a las participaciones internacionales de los deportistas de Alta Competencia durante el periodo 2010-2015.

Tabla 3: Alta Competencia: Participaciones Internacionales

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	3293	2456	4298	4077	4834	3231
Hombres	2013	1494	2754	2459	2773	1781
Mujeres	1190	962	1544	1618	2061	1450

Fuente: IPD (2016a)

Se puede apreciar del gráfico que la presencia de deportistas (varones y mujeres) es medianamente estable en el periodo de evaluación. Sin embargo, se aprecia una sensible disminución en cantidad durante el año 2015. Es un dato a resaltar debido a que en el año 2015 ciertas delegaciones peruanas participaron en los Juegos Panamericanos de Toronto, por lo que el mencionado evento consume mucho porcentaje del presupuesto: se reducen las participaciones de los deportistas en otros eventos internacionales.

4. Masificación: “Es la práctica regular de actividad física como parte de la rutina de las personas. Se busca que un mayor número de personas de todas las regiones, edades, capacidades físicas y niveles socioeconómicos, practiquen deporte de manera frecuente con la finalidad de mejorar su bienestar” (IPD, 2017a, p. 46).

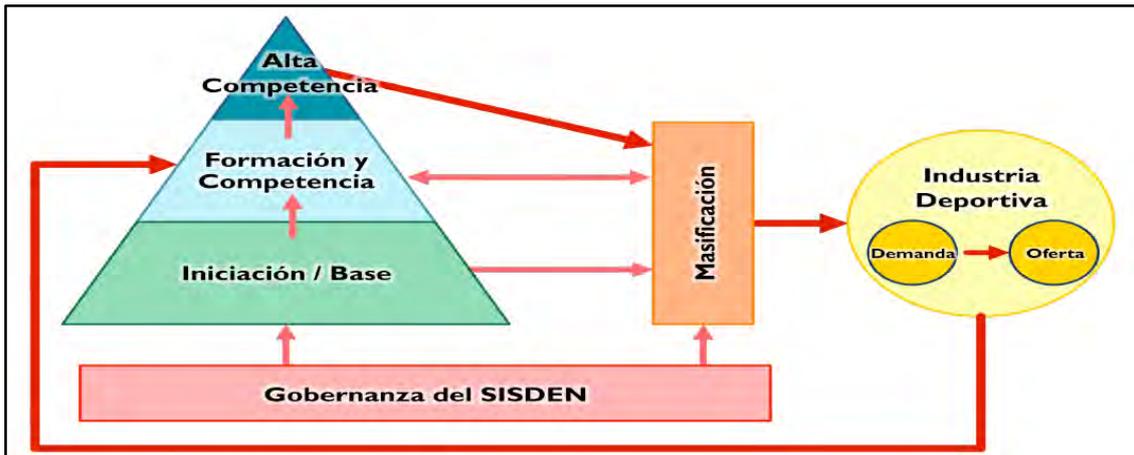
No solo se busca incrementar el número de personas que participan activamente en alguna disciplina deportiva, sino también impulsar el consumo deportivo de los aficionados (participantes pasivos), a través productos, servicios o contenidos vinculados al deporte en general: “Un segundo elemento de la masificación es el consumo deportivo. La práctica deportiva y las victorias de nuestros deportistas generan también aficionados que consumen deporte, ya sea través de medios de comunicación (televisión, radio, diarios y revistas, internet) indumentaria deportiva, academias, gimnasios, entre otros. El crecimiento de la demanda de aficionados genera oportunidades para el crecimiento de la oferta deportiva, y este a su vez a la demanda, generando un círculo virtuoso que conlleva al desarrollo de la industria deportiva y por lo tanto a su sostenibilidad económica” (IPD, 2017a, p. 46).

En cuanto al número de participantes activos en la Etapa de Masificación en el año 2015, según la característica del ciudadano (Ver Anexo H), se puede señalar que el IPD (2016b) prioriza la atención hacia la comunidad en general y al público universitario; lo que implica también un mayor esfuerzo presupuestal para atender a todos ellos anualmente. El rubro “Talentos deportivos” se refiere a todos los participantes en competiciones y/o programas de captación de talentos, más no son los que finalmente ingresan a formar parte de la etapa de Formación y Competencia.

La asignación de recursos -económicos y no económicos-, así como las estrategias, normativas y decisiones de los dirigentes, presentan un comportamiento particular en cada una de las mencionadas etapas. Definitivamente, los planes actuales y futuros, respecto a obtención de otras fuentes de financiamiento, también están incluidos en la mencionada diferenciación.

Es pertinente señalar que todas las etapas mencionadas no existen de manera aislada, sino que forman parte de un proceso estratégico propuesto recientemente en el Plan Nacional del Deporte. Se presenta un gráfico para comprender la interacción entre las diferentes etapas del deportista.

Figura 6: Alineamiento de los componentes estratégicos del Sistema Deportivo Nacional



Fuente: Instituto Peruano del Deporte (2017a)

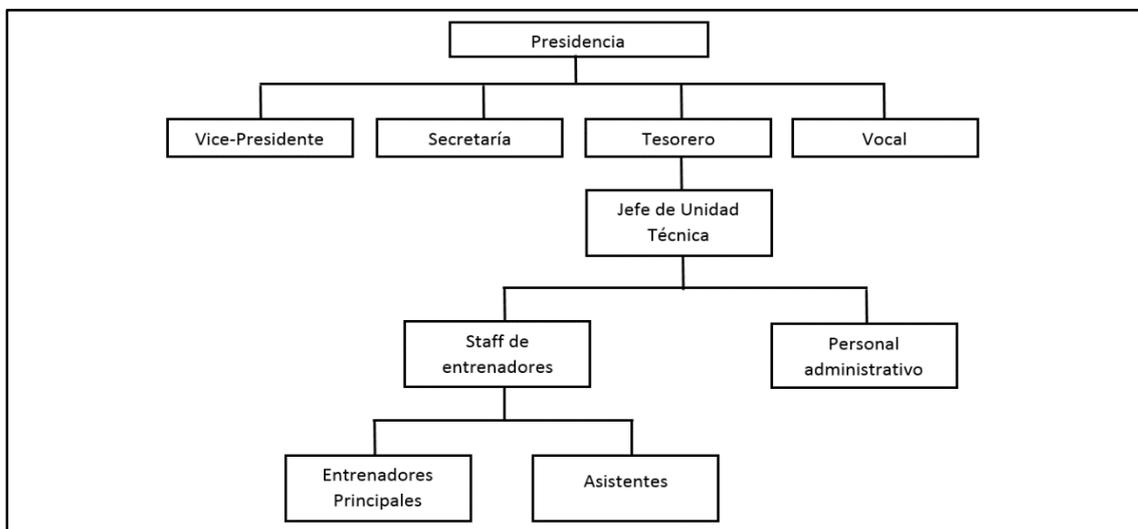
2.1.5. Deportes de lucha y judo

a. Federación de Lucha

La disciplina de lucha amateur es un deporte de combate, la cual cuenta con 3 estilos de combate: la lucha libre, lucha femenina y la lucha grecorromana. La lucha grecorromana tiene algunas diferencias en sus reglas con la lucha libre y la lucha femenina. La principal diferencia es que en esta no se puede agarrar al oponente por debajo de la cintura, ni hacer zancadillas, ni utilizar activamente las piernas para realizar alguna acción, mientras que en los otros 2 estilos si se puede (United World Wrestling, 2017).

En cuanto al organigrama de la Federación de Lucha Amateur, no se encuentra disponible en las publicaciones del portal de transparencia del IPD. Sin embargo, gracias a las entrevistas con los dirigentes pudimos obtener un acercamiento a la misma.

Figura 7: Organigrama de la Federación Peruana de Lucha Amateur



Fuente: José Dávila (comunicación personal, 22 de septiembre, 2017)

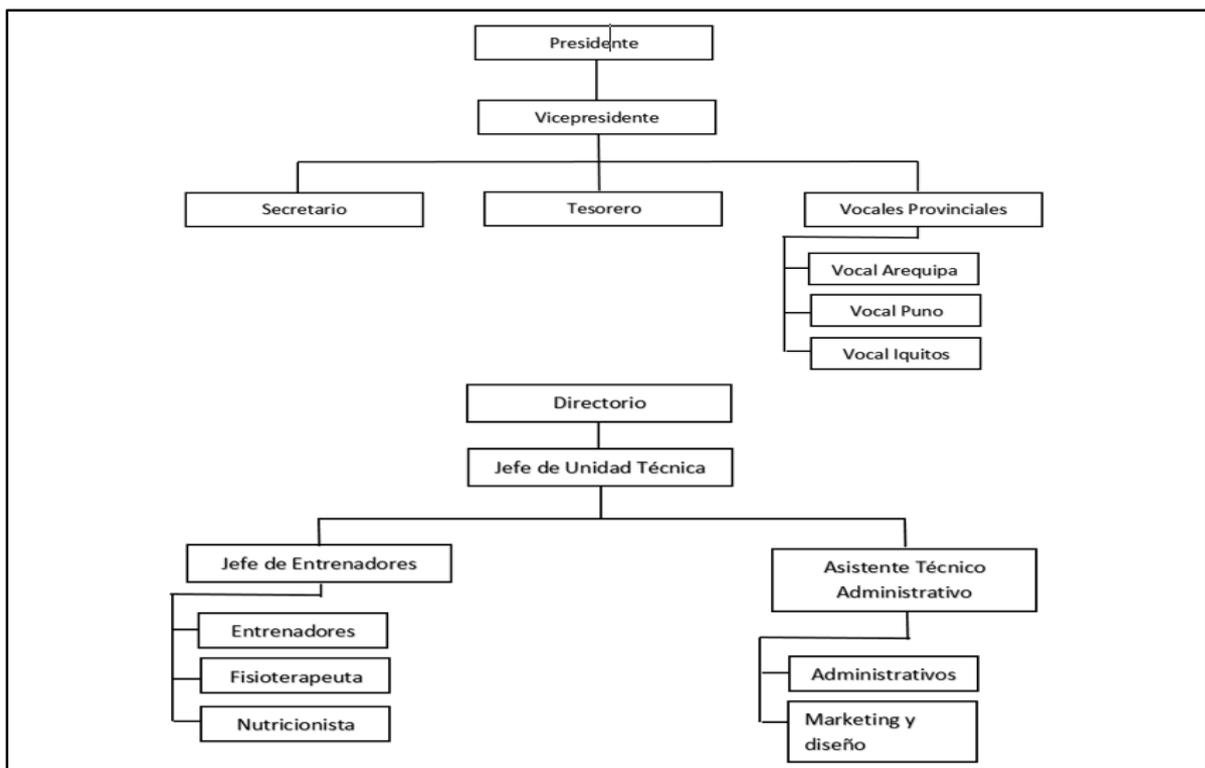
Por otro lado, los dirigentes y el equipo técnico de la Federación de Lucha Amateur se encuentran conformados por:

- Presidente - Félix Isisola.
- Tesorero - José Dávila.
- Secretario - Alberto Flores.
- Jefe de Unidad Técnica - Enrique Cubas.
- Asistente Unidad Técnica - Carlos Salazar.
- Entrenadores - Nilton Soto y Luis Purizaga.

b. Federación de Judo

El organigrama de la federación de Judo, tampoco se encuentra disponible en las publicaciones del portal de transparencia del IPD. No obstante, gracias a la entrevista con la asistente de unidad técnica de se pudo tener un acercamiento a la misma. Esta federación cuenta con un organigrama que comprende a los actores administrativos, y además presenta la relación del directorio.

Figura 8: Organigrama de la Federación Peruana de Judo



Fuente: María Martínez (comunicación personal, 07 de noviembre, 2017)

El directorio está conformado por:

- Presidente: Carlos Zegarra.
- Vice presidente - Manuel del Castillo.
- Secretario - Daniel Vizcarra
- Tesorero - Walter Calderón
- Vocales - Brunilda Calos, Enrique Sánchez, Jazmín Frisancho.
- Asistente Unidad Técnica – María Martínez

2.1.6. Deportistas de alta competencia de lucha y judo

Los deportistas que se encuentran en la etapa de alta competencia son los máximos representantes de la disciplina nacional y representan al Perú internacionalmente, por lo que son catalogados como referentes nacionales. Actualmente los deportistas de alta competencia que integran la Federación de Lucha Amateur son alrededor de cincuenta, que son aquellos deportistas que representan internacionalmente al Perú. De todos ellos, siete de ellos son deportistas priorizados por el Instituto Peruano del Deporte. Los deportistas priorizados son aquellos que tienen posibilidades reales de medalla; es decir, son los deportistas que el IPD apuesta a que conseguirán podio en las competencias internacionales (comunicación personal, 22 de septiembre, 2017).

Igualmente, José Dávila menciona que la mayoría de los deportistas que realizan el deporte de lucha son de bajos recursos, no tienen influencias ni relación con empresas; por lo que se les dificulta conseguir auspicios o patrocinios. Por otro lado, también señala que muchos de los deportistas de alta competencia trabajan o estudian, y por cubrir otras necesidades no pueden dedicar más horas al entrenamiento (comunicación personal, 22 de septiembre, 2017).

Por otro lado, los deportistas de alta competencia que integran la Federación de Judo son alrededor de treinta y uno, que son aquellos deportistas que representan internacionalmente al Perú. De todos ellos, son nueve los cuales son deportistas priorizados por el IPD (comunicación personal, 7 noviembre, 2017).

María Martínez menciona que los deportistas que realizan el deporte de judo son de un nivel socioeconómico medio-bajo. Asimismo, sostiene que ser deportistas de alto nivel, les ha permitido desarrollarse y poder saltar del estrato socioeconómico del que se encontraban. Por otro lado, también señala que muchos de los deportistas de alta competencia trabajan o estudian y, en algunos casos, los deportistas son padres, por lo que es muy difícil poder compaginar ambas actividades (comunicación personal, 7 noviembre, 2017).

Por otra parte, los deportistas que son de alta competencia ingresan al Programa de Apoyo

al deportista, que son de tres tipos: El PAD1, el PAD2 y el PAD3 (IPD, 2016c).

En el PAD 1 se encuentran todas las personas que son consideradas como deportistas calificados; es decir, aquellos deportistas que son parte de la selección nacional y que participan en los eventos nacionales del circuito olímpico. Asimismo, han obtenido logros a nivel nacional (medallas). En el PAD 1 los deportistas pueden obtener de 850 a 2000 soles (IPD, 2016c).

Con respecto al PAD 2, el IPD señala que a esta categoría pertenecen los deportistas calificados de alto nivel; es decir, aquellos deportistas que participan en los eventos internacionales del circuito olímpico y han obtenido logros a nivel internacional. En el PAD2 los deportistas pueden obtener de 2475 a 4500 soles (IPD, 2016c).

Por último, el PAD 3, es una categoría especial, ya que es un programa de apoyo para los deportistas que practican maratón, en esta categoría los deportistas pueden recibir entre 1500 y 3240 soles (IPD, 2016c).

Para poder mantenerse en el PAD2, los deportistas calificados de alto nivel deben haber conseguido algún resultado internacional en los últimos 24 meses anterior a la evaluación, caso contrario se les colocará como deportista calificado por 12 meses y si continúa sin obtener resultados, será considerado como deportista afiliado. De igual modo, los deportistas calificados que pertenecen al PAD1, si no obtienen resultados en 24 meses, se le quitará la mencionada denominación (IPD, 2016c).

2.2. Empresas patrocinadoras deportivas en el Perú.

La cantidad de empresas que patrocinan en deporte en el Perú es poco numerosa, así lo señala Luis Carrillo Pinto (2015 citado en Salas 2015) donde menciona que no más de 20 empresas están decididas a invertir en el deporte; es decir, que esas empresas cuentan con una plataforma deportiva en la que continuamente se vinculan (con los actores del sector deportivo). Agrega que la marca Sporade es un ejemplo de ello, al estar sus productos vinculadas al directamente al deporte (energizantes). ADO, Movistar y Backus son otros ejemplos de gran relevancia en el país. Finalmente, al ser consultado por los sectores deportivos que más interesados en patrocinar deporte, menciona que las empresas de telecomunicaciones y bebidas tienen presencia importante; sin embargo, enfatiza en la ausencia del sector bancario, caso contrario en países como Argentina o España, por ejemplo. “En el mundo, los bancos miran al deporte como una manera esencial para comunicarse con los consumidores. Los bancos en el Perú tienen temor de entrar al deporte” (Carrillo 2015 citado en Salas 2015, p. 1).

Por otro lado, Eduardo Flores (2015 citado en Bardales 2015) señala que marcas de consumo masivo están comenzando a involucrarse con los deportistas, con el fin de poder

relacionar sus marcas con los logros de los deportistas y realiza campañas publicitarias. Asimismo, señala que deportes que antes no eran tomados en cuenta, hoy en día comienza a tomar mayor importancia como el automovilismo y el surf. Los medios de comunicación han comenzado a tomar mayor importancia en estos deportes, debido a los logros deportivos que están alcanzando. Esto ha llevado a que muchas marcas comiencen a trabajar con este tipo de deportes.

Asimismo, el especialista agrega que hay dos tipos de sectores que son los que más patrocinan al sector deportivo. El primero de ellos son las marcas de implementos deportivos como Nike y Adidas, que buscan endosar su imagen con destacados deportistas. Estas empresas brindan apoyo a través de canjes por productos, y en el caso de que consigan resultados, se puede brindar un apoyo económico extra. Por otro lado, se encuentran las marcas de suplemento nutricional, como Herbalife, cuya estrategia es vincularse con los deportistas para desarrollar su imagen y posicionamiento.

2.2.1. Marco legal del patrocinio empresarial: Ley de mecenazgo deportivo, Ley N° 30479

El Congreso de la República publicó el día 16 de junio de 2016 la Ley N°30479, denominado la Ley del Mecenazgo deportivo. La mencionada Ley tiene como objetivo: “promover el mecenazgo deportivo de las personas naturales o jurídicas de derecho privado para la difusión y promoción del deportista, deportista con discapacidad, entrenadores y fomento de infraestructura” (Ley 30479, 2016, p. 1). El objetivo presentado requiere que realice una definición de “mecenazgo”, el cual es: “persona natural o jurídica de derecho privado que realiza donaciones en bienes, servicios o dinero para financiar las actividades relacionadas con el deporte a que se refiere la presente Ley” (Ley 30479, 2016, p. 1). A su vez, las autoridades del Estado establecen que la definición de “patrocinio” es igual a la definición de mecenazgo, con la salvedad de que debe agregarse “(...) y siempre que tengan el derecho a difundir su condición de patrocinadores, mediante publicidad o cualquier otra forma, según acuerdo entre las partes” (Ley 30479, 2016, p. 1).

Además, el Congreso de la República explica que las actividades permitidas para financiar por parte de las empresas privadas son: “Infraestructura deportiva relacionada con la construcción, mejora o equipamiento de espacios destinados al deporte, programas de gestión deportiva, contratación y pago de subvención a deportistas y entrenadores así como el pago de primas por seguros, investigación en el deporte y medicina deportiva, y, por último, subvención de viajes, viáticos y desplazamiento de delegaciones o representantes oficiales” (Ley 30479, 2016, p. 2).

Asimismo, la Ley presenta dos incentivos tributarios para lograr un interés en las

empresas patrocinadoras: El primero consiste en “la deducción como gasto de las donaciones o aporte efectuados por las mecenazas o patrocinadores deportivos hasta el 10% de la renta neta de tercera categoría y hasta 10% de la renta neta de trabajo y renta de fuente extranjera” (Ley 30479, 2016, p. 2). El segundo incentivo es “la exoneración del impuesto general a las ventas a la importación de bienes destinados a las actividades mencionadas anteriormente de la presente ley efectuada por las mecenazas o patrocinadores deportivos en favor de los beneficiarios deportivos” (Ley 30479, 2016, p. 2).

Por último, la Ley presenta una restricción, la cual es que “no se permite el financiamiento de actividades deportivas, si el beneficiario tiene algún parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o hasta el segundo grado de afinidad con el mecenas o patrocinador” (Ley 30479, 2016, p. 3).

Conocer la Ley de Mecenazgo Deportivo es importante debido a que promueve la relación de patrocinios entre las empresas privadas y los deportistas. Esta Ley permite a las empresas recibir beneficios, por lo que es un incentivo alto para patrocinar a deportistas peruanos de alta competencia. Además, analizar la Ley será importante en la etapa de recomendaciones de la investigación, por su alto valor.

2.2.2. Opinión de Rafael Penny, experto en patrocinios deportivos

Rafael Penny sostiene que existe un problema de falta de patrocinios en el Perú, el cual se puede explicar en 3 niveles. El primero de ellos es a nivel institucional: las organizaciones y federaciones, algunas veces únicamente evidencian su malestar por la falta de patrocinios; sin embargo, no brindan propuestas consistentes y organizadas. También sostiene que por parte de las federaciones y dirigentes no hay estructura, áreas definidas o profesionales que se dediquen a la búsqueda de patrocinios, ya que se dedican a buscar dinero a corto plazo para solventar una u otra actividad. Agrega que, cuando los dirigentes van en búsqueda de apoyo privado de largo plazo, ocurre que no suelen decir con claridad lo que pueden ofrecer a las empresas, no tienen un plan conciso, con objetivos claros.

En segundo lugar, se encuentra el nivel organizacional, en donde señala que hay muy poca apuesta de las empresas en invertir en el deporte nacional. Las empresas buscan rentabilidad y explotar su marca a través del patrocinio, por lo que necesita conocer, cuántas personas podrían verlo si patrocina a alguien, cuánto sería el retorno, y a que segmento objetivo podría entrar y ver si está alineado con lo que la empresa busca. Todos estos aspectos, tanto dirigentes como deportistas no lo tienen claro, razón por la cual no los van apoyar.

Por último, con respecto a los deportistas, menciona que resulta complicado -para

aquellos que son de élite- estar preparados y tomar consciencia de su trayectoria profesional: a veces los deportistas tienen otros trabajos para poder mantenerse, siguen viendo el deporte como un pasatiempo y no como una profesión. Cuando el deportista pueda ver al deporte como una profesión y sea rentable para él y pueda dedicarse solo a eso, va a poder conseguir mejores resultados. Las federaciones y deportistas deben tener un plan más claro, al momento de solicitar un patrocinio.

Por otro lado, el experto señala que las empresas establecen su proceso de gestión de patrocinios en base al público objetivo, pues buscan vender productos o servicios. Para ello, necesitan saber dónde están los clientes. Si consiguen saber qué deportes consumen los clientes, van a intentar vincularse al mismo. Las empresas quieren estar donde el cliente está. Es por ello, que resulta importante que los deportistas tengan conocimiento sobre lo que buscan las empresas: de qué manera la disciplina deportiva se vincula asertivamente con el público objetivo de la empresa que busca patrocinar (comunicación personal, 29 de setiembre, 2017).

Adicionalmente, menciona que las empresas que son más propensas a patrocinar son las organizaciones que tienen una posición económica importante, por lo que las grandes empresas son las que más resaltan: empresas de telecomunicaciones, consumo masivo, automóviles, son algunos rubros que han invertido en deporte (comunicación personal, 29 de setiembre, 2017).

La entrevista con Rafael Penny ayuda a conocer parte del contexto de qué es lo que esperan las empresas de los deportistas en una eventual relación de patrocinio, asimismo algunos de los principales problemas que tienen los deportistas para buscar patrocinios. Por lo tanto, esta información será de utilidad para el análisis de la investigación, ya que describe algunas partes del modelo de compra y venta explicado al inicio del marco teórico.

2.3. Relación de patrocinio entre empresa y deportista de judo: Caso Kia y Alonso Wong

Alonso Wong, deportista de alta competencia de judo, es la única persona que actualmente posee un patrocinio en su deporte. El patrocinio que logró obtener Alonso fue con Kia, empresa del sector de automovilismo.

Kia tiene como estrategia hacer las cosas diferentes, lo que denomina Omar Afa como “a different beat”. Omar Afa, menciona que mientras las marcas de la competencia buscaban presencia publicitaria en medios masivos, tales como revistas y televisión, Kia fue por otro lado, empleando una manera menos convencional de exposición en medios. Kia optó por el apoyo y dirección en actividades de surfing para niños, además de conciertos, campeonatos de tenis y fútbol. La empresa decidió abrir un espacio de mercado a través del deporte, a través de

patrocinios deportivos. El objetivo era claro: llegar al corazón de las personas; sin embargo, es una apuesta a mediano plazo invertir en deportes diferentes al fútbol. Asimismo, espera un retorno por la inversión en marketing: que el beneficio estimado por patrocinar al deportista sea mayor que el costo (Omar Afa, comunicación personal, 21 de noviembre del 2017). Carlos Campos menciona que el primer paso es la revisión del plan de marketing, en donde se establecen los objetivos de marketing y patrocinios. De todos los objetivos que hizo mención el entrevistado, en Kia destacan dos de ellos: los objetivos en términos de beneficios, ya que esperan un retorno por sus acciones de marketing; y los objetivos sobre los consumidores, ya que se esperaba que los consumidores identifiquen a la empresa como diferente.

Luego de establecer su plan de marketing y objetivos y entrar al mundo de patrocinios deportivos, Kia inicia la búsqueda de deportistas de élite. Debido a que su rubro es el automovilismo, decidió contar con la ayuda del YNJOGO Sports Management, empresa especialista en seguimiento de deportistas y rubro general del deporte. Kia tuvo dentro de sus potenciales candidatos a 30 deportistas de élite; sin embargo, por motivos presupuestales no podía patrocinar a todos. Es por ello que, junto al asesoramiento de la empresa deportiva, después de 3 meses de evaluación, escogieron a 5 de los deportistas con mejor potencial. Entre los criterios de elección, la empresa consideró importante los siguientes: deportistas que aparezcan en televisión, que concedan entrevistas a revistas y diarios, además de que sean los más potenciales a obtener medallas en eventos internacionales y participar en los Juegos Panamericanos Lima 2019 (Omar Afa, comunicación personal, 21 de noviembre del 2017).

Para Kia es muy importante no solo que el deportista sea bueno en cuanto a sus resultados, sino también que parezca bueno, con esto se refiere a que el deportista a pesar de que sea espectacular, si nadie lo conoce o si nadie sabe de sus méritos, resulta lo mismo que nada. El deportista debe tener un buen perfil y buena exposición en sus redes sociales, debe de lograr conseguir fans y lograr que conozcan sus méritos (Omar Afa, comunicación personal, 21 de noviembre del 2017).

Asimismo, para Kia es importante los valores familiares, ya que su lema de post venta es “family like care”; es decir, “trato como de familia”. Por ello, realizaron una evaluación a las familias de los deportistas elegidos porque consideraban que influye en los medios y en el reconocimiento de la marca (Omar Afa, comunicación personal, 21 de noviembre del 2017).

Los criterios de selección que tuvo Kia pertenecen a los criterios de posicionamiento/imagen y afinidad audiencia-público objetivo que establece Carlos Campos. En un primer caso, Kia analizó la posible relación entre deportistas e imagen de la empresa, como es la evaluación de las familias de los deportistas. En el caso del criterio de audiencia-público

objetivo, la empresa evaluó la incidencia que pueden tener los deportistas en medios de comunicación, y los resultados en competencias internacionales, los mismos que son propuestos por Carlos Campos, quien señala que la cobertura debe medirse a nivel local, nacional e internacional.

De este modo, Kia eligió a 5 deportistas polideportivos, conformando el Kia Power Team, el primer equipo de deportistas que no son futbolistas, con una duración de contrato de 3 años. Los deportistas patrocinados pertenecen a los deportes del vóley, surf, marcha, vela y judo; Alonso Wong es el deportista que representa al judo (Omar Afa, comunicación personal, 21 de noviembre del 2017).

Una vez firmado el contrato con los deportistas, Kia -junto a YNJOGO- implementa las actividades a realizar con el patrocinado y realizan el respectivo seguimiento. Por su parte, YNJOGO realiza reportes y feedback de las actividades del Power Team en redes sociales, notas de prensa y las entrevistas. Los reportes de seguimiento varían de acuerdo al deportista, ya que, por el tipo de deporte, hay quienes tienen más competencias que otros; por lo tanto, el seguimiento debe ser diferente para cada uno. Asimismo, la empresa realiza un análisis entre la inversión y el resultado obtenido producto del patrocinio. Por ejemplo, en el caso que el deportista haya aparecido en periódicos o revistas, la empresa evalúa cuánto le hubiera costado aparecer en los medios, frente al costo de haber patrocinado (Omar Afa, comunicación personal, 21 de noviembre del 2017)

Después, Kia desarrolla el proceso de seguimiento o medición de resultados. En ambos casos, se puede observar que los aspectos que más se miden en la acción de patrocinio son la presencia en medios y el mejoramiento de la imagen de la empresa a causa del patrocinio.

Desde la perspectiva del patrocinado, se puede conocer cómo Alonso Wong llegó a ser patrocinado por Kia. Alonso menciona que gracias al presidente de su federación y a la congresista Leyla Chihuán, le permitió entrar a un entorno de empresarios, quienes se encargaban del ver el marketing y la imagen de los deportistas. Debido a ello, logró contactar con Kia y finalmente conseguir el patrocinio deportivo (Omar Afa, comunicación personal, 21 de noviembre del 2017).

Se puede observar que el proceso de venta de búsqueda de patrocinio del deportista, fue algo diferente al que establece Carlos Campos, pues no hubo un análisis del perfil de la organización o deportista de a profundidad. Alonso Wong destaca que en los últimos años consiguió resultados; sin embargo, Carlos Campos señala que el palmarés deportivo no debe ser el único aspecto a analizar: el perfil psicográfico, como la personalidad; o el perfil demográfico, como la edad, nivel de ingresos, estado civil, son otras variables importantes que se deben tomar en cuenta. La organización o deportistas -al disponer de esta información- podrán evaluar la

coincidencia entre el deportista y el público objetivo que tiene cada empresa. (Alonso Wong, comunicación personal, 9 de septiembre del 2017)

Luego de establecer las condiciones y restricciones del patrocinio deportivo, se procedió a firmar el contrato por tres años, en donde se le entregó un automóvil y apoyo en efectivo; además, se hace reserva de premios económicos por las medallas que podría ganar. Finalmente, Alonso -junto los demás atletas del Power Team- se encargan de exponer su imagen, sus resultados y el nivel deportivo en diferentes plataformas de comunicación. (Alonso Wong, comunicación personal, 9 de septiembre del 2017)

Este caso de éxito ha sido abordado desde las 2 perspectivas, tanto de la empresa Kia como del deportista Alonso Wong con el propósito de dar a conocer el panorama completo de una relación de patrocinio deportivo. Este caso será abordado en el análisis y servirá como referencia para realizar recomendaciones de investigación a los grupos muestrales analizados.

2.3.1. La responsabilidad social de las empresas patrocinadoras

Como resultado de una ascendente relación entre empresas privadas y ética, ha surgido un nuevo concepto de las organizaciones empresariales: Responsabilidad Social Empresarial -en adelante RSE- (Marín 2004 citado en Barreda 2009). La RSE se define como el “hacer de los negocios basados en principios éticos y apegados a la ley. La empresa (no el empresario) tiene un rol ante la sociedad, ante el entorno en el cual opera” (Work Bank Group, 2006, p. 1).

Desde el momento en que los patrocinios aparecen como una herramienta importante en los escenarios deportivos, las empresas se han esforzado por incrementar el valor de sus patrocinios mediante el marketing. De esta manera, las empresas han elegido apoyar a las organizaciones deportivas por diferentes motivos: vincular sus productos con sus públicos objetivos o estimular sus ventas (Polonsky & Speed 2001 citado en barreda 2009). Del mismo modo, las empresas toman a la RSE como una ventaja competitiva para sus negocios, pues les da una mejor imagen como organización preocuparse y tener valores sociales.

Dicho lo anterior, se puede considerar al patrocinio como la actividad de una organización en donde asume su responsabilidad ante la sociedad, pues las organizaciones asumen que no solo cuentan con un rol comercial, sino también social (Capriotti 2007 citado en barreda 2009). El autor Willmott (2003 citado en barreda 2009) expone que cada vez se considera y se juzga más en función a los valores y comportamientos de las empresas. Por lo que, la responsabilidad social se vería como un comportamiento cívico, lo cual traería buenos resultados e imagen para las organizaciones.

De esta manera, el patrocinio adquiere una dimensión diferente, un estatus propio como

actividad empresarial, vinculada al carácter y a la vocación social, aunque pueda tener, de forma colateral, un efecto sobre los resultados de marketing de la compañía (Capriotti 2007 citado en Barreda 2009, p. 24).

Es decir, no todas las empresas buscan directamente un incremento económico a través de la relación patrocinio-deportistas: las prácticas de gestión deportiva en las empresas patrocinadoras buscan aproximarse a la idea de que no todos los beneficios son del tipo monetario (financiero), sino que podrían medirse desde el punto de vista del incremento del valor de la marca, por ejemplo (MarketLine, 2012).

2.4. Impacto de los eventos internacionales en el patrocinio deportivo

La organización y celebración de eventos forma parte de la industria deportiva, y muestra la expresión más beneficiosa de su práctica. Además, da a conocer la importancia que tiene la misma para la sociedad en general y para los deportistas en particular. Así, tanto a nivel local e internacional, existen una gran variedad de eventos deportivos, que son oportunidades para los deportistas (actuales y potenciales, de cualquier nivel y edad) que deseen iniciar, intensificar o consolidar un desarrollo profesional. Sin embargo, la elección de responsables de ejecución de un evento deportivo sí depende de la tipología y repercusión que tiene.

En el caso de un evento internacional, la elección de responsables (país anfitrión) está a cargo de un Comité Internacional, con su respectivo reglamento. La planificación de un evento internacional incluye también un plan relacionado a los patrocinadores y medios de comunicación. A continuación, se explicará la gestión de patrocinios en los Juegos Panamericanos, uno de los eventos deportivos más importantes a nivel mundial (Mundo ejecutivo, 2011).

Los Juegos Panamericanos es una competencia internacional donde participan los países pertenecientes al continente americano. Estos Juegos tienen un mayor nivel competitivo que los Juegos Bolivarianos y Sudamericanos. En el primer Juego Panamericano de 1951, participaron 21 países, incrementándose paulatinamente hasta llegar a 42 países en el año 1995 -cantidad vigente hasta hoy-. A la fecha se han realizado 15 eventos (Mundo ejecutivo, 2011).

De acuerdo con el plan comercial, incluye tres tipos de patrocinadores: oficial, proveedor y colaborador. En cuanto al primero, predominan las inversiones de empresas privadas con derecho a participar en el evento y estar visibles en todo momento, además del privilegio de usar su nombre en los estadios deportivos. La manera en cómo se manejan los nombres es temporal, pues al término de su vigencia, el Comité Organizador conjuntamente con las empresas privadas negocia la compra del derecho por más tiempo, de tal manera que los fondos puedan ser para el

desarrollo del futuro del deporte. Por otro lado, los patrocinadores proveedor y colaborador tienen una participación limitada, ya que su presencia mediática es menor pues incluyen inversiones en un rango menor (Mundo ejecutivo, 2011).

Lo anterior es un factor complementario para el tema de patrocinios que se está desarrollando. En otras palabras, Los Juegos Panamericanos forman parte de un contexto que podría influir en el proceso de compra y venta de patrocinios en el Perú; sin embargo, el objetivo de analizar factores críticos en ambos procesos no se limita a la realización de eventos deportivos: se pretende identificar criterios que no se encasillen a coyunturas, sino que tengan alcance de largo plazo.

Por lo tanto, los Juegos Panamericanos Lima 2019 representan un contexto particular que podría determinar ciertos comportamientos relacionados al proceso de patrocinios tanto en las empresas como en los deportistas (oferta y demanda). Se dice ello por la relevancia que representan los Juegos tanto a nivel de competencia como a nivel de exposición internacional dentro del mundo deportivo.

Como información histórica, en el Perú, desde su participación en el II Juegos Panamericanos, las medallas totales de oro obtenidas fueron un total de 5, las cuales tuvieron lugar en 4 ocasiones: 1951 (2 medallas), 1975, 1983 y 2003 con una medalla de oro en cada Juego. En cuanto a las delegaciones, la relación del número de deportistas y oficiales que participaron en los XVII juegos Panamericanos Toronto 2015, según disciplina, se puede observar en los anexos (Ver Anexo I).

Asimismo, debido al magno evento, el IPD mediante la Resolución de la Presidencia N°22 -2017-IPD/P, permitió aumentar el presupuesto de los deportistas calificados de alto nivel; con el fin de cubrir el déficit del Programa de Apoyo al Deportista, mejorar el contexto económico, y con el fin de alcanzar mejores resultados en los Juegos Panamericanos. Finalmente, Félix Isisola señala que para el 2019 se apunta a que el apoyo empresarial se evidencie a manera de la apuesta por el deporte a largo plazo, a través del patrocinio (comunicación personal, 4 de noviembre, 2017).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Alcance

Una revisión inicial de estudios previos sobre la literatura demuestra que, si bien existe información acerca de gestión de patrocinios a nivel Perú, a escala global es superior (España, Colombia y Chile principalmente). Existe información reciente acerca de la gestión deportiva y del IPD, a través de Memorias Anuales, compendios estadísticos, entre otros. Por lo que, sí existe información bibliográfica relacionada a cada uno de los componentes del tema de investigación (patrocinio, empresas y deportes federados en el Perú); sin embargo, no se ha podido encontrar fuentes que estudien a los tres componentes en simultáneo.

Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 75) mencionan que “el alcance de la investigación resulta de la revisión de la literatura y de la perspectiva del estudio; asimismo, esta depende de los objetivos del investigador para combinar los elementos en el estudio”.

Dicho lo anterior, el equipo de investigación considera pertinente implementar un alcance del tipo descriptivo, ya que permite identificar conceptos o hallazgos conductuales de los actores y, además, será posible clasificar dichos fenómenos identificados con una serie de variables. En este caso, lo que busca es describir y analizar los procesos de patrocinios, identificar los factores críticos y plantear recomendaciones a los actores entrevistados. Para ello, será necesario utilizar los modelos de compra y venta de patrocinios deportivos que propone Carlos Campos, en su libro Marketing y patrocinios deportivos.

2. Enfoque

Tal y como se mencionó en el alcance, no se ha podido encontrar fuentes que estudien la gestión de patrocinios de manera simultánea. Por lo cual el grupo de investigación optó por elegir un enfoque del tipo cualitativo. Lo que se busca es orientar la tesis hacia la descripción y comprensión del tema de investigación. Por lo que, los datos emergentes se desarrollan por medio de análisis textual, lo que sustenta y proporciona una visión más amplia del tema de estudio. Así lo señala Hernández et al. (2010, p. 10) “el enfoque cualitativo busca principalmente ‘dispersión o expansión’ de los datos e información, mientras que el enfoque cuantitativo pretende intencionalmente ‘acotar’ la información”

Por otro lado, Hernández et al. (2010, p. 9) señala que “el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría (...) con la cual observa qué ocurre. Dicho de otra forma, las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo”. Es por ello que las variables determinantes se basan a partir de la realidad o situación que presentan las empresas y las posibles estrategias de los deportistas de alta competencia de

lucha y judo.

Adicionalmente, la recopilación de datos mediante descripciones y entrevistas ayudan a analizar los procesos de captación de patrocinio a profundidad (Hernández et al., 2010), lo que permite conocer los factores determinantes que llevan a una empresa a financiar a los deportistas.

3. Tipo de diseño metodológico

Al mencionar la aplicación de un enfoque cualitativo, los procedimientos pertinentes del diseño metodológico para la investigación también deben ser del tipo cualitativo, debido a que es la manera efectiva de conocer el método de toma de decisiones y acciones que tienen los actores involucrados -empresas y deportistas- al vincularse entre ellos a través del proceso de patrocinio.

Para la consecución de los objetivos de la presente tesis, el tipo de diseño metodológico a usar es el estudio de casos múltiple. El cual permitirá profundizar la investigación a casos muy particulares, tanto desde el punto de vista de la oferta (empresas patrocinadoras) y de la demanda (deportistas). Asimismo, la tesis cuenta con una aproximación etnográfica ya que parte de la visión de los actores (deportistas) participantes sobre el proceso de patrocinio y de sus perspectivas como segmento.

De acuerdo con Mucchielli (2001, p. 104), el estudio de caso múltiple se centra en “identificar fenómenos recurrentes mediante un determinado número de situaciones; tras haber observado y analizado cada situación por sí misma, se comparan los resultados obtenidos para destacar los procesos recurrentes”. Para ello es necesario contar con muestras homogéneas, ya que resulta importante comparar los casos analizados para encontrar semejanzas y diferencias, y ello solo se puede realizar a partir de muestras similares. Debido a eso, se diseñara los criterios de selección de muestra de manera que tanto empresas como deportistas compartan características entre sí. De igual modo el estudio de casos múltiple no busca identificar patrones, más bien busca extender y generalizar teorías y encontrar réplicas del experimento o investigación, dichas réplicas no alude a una lógica de muestreo (Yin, 2003). Lo que busca la investigación es conocer el proceso de gestión de patrocinio de compra y venta, y no encontrar patrones dentro del estudio.

Como el presente estudio está orientado a variables definidas previamente, los resultados obtenidos no son generalizables o aplicables a otros deportistas o empresas que no formen parte del análisis: solo es posible que sea una información para considerar por ellas.

Asimismo, a partir de la información estudiada, se ha planteado un modelo de compra y venta de patrocinios deportivos por el autor Carlos Campos, el cual fue escogido por tener un proceso definido y estructurado, de tal manera que se pueda analizar, contrastar y aplicar con la realidad de los actores involucrados. En adición, este modelo muestra información completa de

los pasos a seguir dentro del estudio; es decir, desarrolla el proceso de compra cuando la empresa busca patrocinar a un deportista, y también el proceso de venta cuando el deportista decide buscar una empresa privada. Además, el modelo elegido no presenta intervenciones del Estado, ni existen inconvenientes legales que afecte su aplicación en marco legal peruano, ya que es un proceso neutro aplicable a diferentes contextos.

4. Herramientas de investigación

Las herramientas que resultan pertinentes para obtener información relacionada al tema de investigación son del tipo cualitativo: entrevistas a profundidad estructuradas.

Como menciona Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván (2002, pp. 152-153) “las entrevistas son fuentes primordiales de datos para las evaluaciones [...] estas personas son cruciales para realzar la validez de las conclusiones a las que llegamos” para la presente investigación se realiza entrevistas a los deportistas calificados y a los representantes de marketing de las empresas patrocinadoras. Las entrevistas son estructuradas debido a que todas las preguntas están predeterminadas, por lo cual, permite al entrevistador tener una idea clara, concisa y puntual, con el fin de poder obtener más información (Hernández et al., 2010).

Con esta herramienta, se quieren obtener diferentes perspectivas del proceso de patrocinios, la importancia de los factores críticos desde el punto de vista de las empresas y los deportistas y, por último, saber cuáles son las oportunidades y facilitar las recomendaciones más precisas. Es importante resaltar que la guía de entrevistas se ha elaborado basado en los modelos de compra y venta, pues este es el proceso teórico escogido para ser analizado con los hallazgos de investigación.

En el Anexo J, K, L, M se encuentra la guía de preguntas a usar en las entrevistas de la investigación.

5. Unidad de análisis y de observación

Se identifica una relación entre deportistas y las empresas que realizan patrocinios deportivos. Durante el proceso de investigación, se va a profundizar sobre esta relación dual a través de los modelos de investigación ya descritos. Por ello, se reconocen dos unidades de análisis que son los pilares del estudio: las organizaciones que realizan patrocinios deportivos en el Perú y los deportistas de alta competencia de lucha y judo.

6. Criterios de selección de muestra

El grupo de investigación ha seleccionado a las unidades a evaluar por estas razones: acceso a la información, interés en el tema y evidencia de una problemática. Se debe aclarar que inicialmente se consideró como posible grupo muestral a las federaciones deportivas; sin

embargo, en las entrevistas realizadas a los dirigentes, mencionaron que no participaban en el proceso de patrocinio entre empresa-deportista.

Así lo menciona María Martínez, quien explica que la Federación de Judo no intervino en el proceso de patrocinios del deportista Alonso Wong con la empresa Kia. En efecto, la federación solo tuvo contacto con la empresa debido a las reglas de colocación de logos en los judoguis, que es la vestimenta de los deportistas (comunicación personal, 7 de noviembre, 2017). Asimismo, Omar Afa Cabrera, representante de patrocinios de la empresa Kia, sostuvo que ellos no trabajaron directamente con las federaciones, sino con el deportista a patrocinar (comunicación personal, 7 de noviembre, 2017).

A pesar de lo anterior, la información sobre federaciones no deja de ser parte importante en la identificación de los deportistas a seleccionar: al realizar la búsqueda bibliográfica se encuentra que en los informes del IPD se muestran los resultados de federaciones a nivel global. Por ello, se establece un cuadro de evaluación con criterios generales que, a través de características de cada federación, se pueden clasificar en grandes, medianas y pequeña. Las características que fueron elegidas por el grupo de estudio fueron las siguientes: a) tipología del deporte, b) presupuesto, c) cantidad de representantes, d) financiamiento y apoyo, e) palmarés y reconocimientos. Estos criterios han sido desarrollados en un cuadro operativo que desarrolla a un total de 52 federaciones deportivas, más tres organismos que no desempeñan un deporte exclusivo (Actividades Paralímpicas, Fednadif y Fedup). Se desarrolla a continuación cada una de las variables de caracterización, así como el cuadro operativo de todas las federaciones deportivas (ver anexo N).

Acerca de la primera característica -tipología del deporte-, se menciona si la disciplina es individual o colectivo (en equipos) del deportista. En los tres organismos que no son federaciones, esta característica no aplica. En su mayoría, las disciplinas son del tipo individual.

En la característica de presupuesto se presenta la información económica de cada federación u organismo deportivo. Para ello, se desglosa en cuatro subcaracterísticas, los cuales son los siguientes: a) Presupuesto Ejecutado 2015, b) Presupuesto Proyectado 2016, c) Gasto en personal administrativo 2015 y d) Gasto en personal administrativo 2016.

En la tercera característica, se presentan las participaciones de los deportistas calificados -con proyección y de alta competencia- de cada federación expuesta. Por lo que las subcaracterísticas se definen en función del tipo de evento que participa el deportista: a) eventos nacionales, b) eventos internacionales (a nivel general) y c) Juegos Panamericanos.

En la cuarta característica, se identifica el apoyo que recibe el deportista gracias al IPD,

por medio de tres programas: Programa de Apoyo al Deportista 1 (PAD I), Programa de Apoyo al Deportista 2 (PAD II) y el Programa para Maratonistas (PM).

Por último, como quinta característica se tiene al Palmarés y Reconocimientos deportivo. El primero describe los logros obtenidos por los deportistas en eventos internacionales y en los últimos Juegos Panamericanos del año 2015. Respecto al segundo, el Estado anualmente realiza una ceremonia de premiación a los mejores deportistas, entregándoles el premio Colibrí de Plata, el cual certifica a los deportistas con mejor desempeño en el año de evaluación.

A partir de la información presentada, es posible encontrar un grupo de deportes que guarden ciertas características en común, con el objetivo de delimitar significativamente el universo de federaciones. A continuación, se presentan los criterios que fueron seleccionados para obtener un grupo reducido de deportes federados.

- Tipología de deporte: Individual.
- Presupuesto: Presupuesto Programado 2016 menor a S/2'000'000.
- Cantidad de representantes: Deportistas de Alta Competencia participantes en Juegos Panamericanos 2015 mayor igual a 5.
- Financiamiento y Apoyo: Número de deportistas apoyados en el PADII mayor a 1.
- Palmarés y reconocimientos: Número de medallas obtenidas en Juegos Panamericanos 2015 mayor a 30.

Las federaciones que cumplen con todos los criterios mencionados se presentan a continuación.

- Federación deportiva de Bádminton
- Federación deportiva de Ciclismo
- Federación deportiva de Judo
- Federación deportiva de Levantamiento de Pesas
- Federación deportiva de Lucha.

Finalmente, por el criterio de conveniencia, se han seleccionado a los deportes que forman parte del proceso de investigación: lucha y judo. A partir de la elección de estas disciplinas deportivas, se identifican a los deportistas que forman parte del grupo muestral.

En el caso de los criterios de elección de las empresas patrocinadoras, el proceso fue más corto, debido a que -en el Perú- el universo de organizaciones que ejercen el patrocinio deportivo es muy reducido. Por ello, de forma directa, se empleó el criterio de conveniencia por accesibilidad para poder determinar al grupo de empresas del grupo muestral.

Los perfiles de las empresas cuentan con los siguientes criterios:

- Empresas que actualmente patrocinen al menos un deportista, de tal manera que se pueda obtener información vigente del proceso de patrocinio.
- Empresas grandes que posean un área especializada de marketing – y tentativamente- de gestión de patrocinadores deportivos. Gracias a ello, se espera encontrar información pertinente sobre el proceso en mención.

Tabla 4: Criterios por cada grupo de entrevistados

Empresas patrocinadoras	Deportistas de lucha y judo
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas grandes • Empresas que actualmente patrocinen al menos a un deportista • Diversos rubros 	<ul style="list-style-type: none"> • Deportes de lucha y judo • Deportistas de alta competencia • Han conseguido resultados a nivel nacional e internacional. • Deportistas similares en relación con patrocinio.

Elaboración Propia

El detalle de las organizaciones seleccionadas, junto con los deportistas elegidos de lucha y judo, se presentarán a continuación.

7. Definición de la muestra

El presente estudio se encuentra constituido por dos unidades de análisis: los deportistas de lucha y judo y organizaciones patrocinadoras. Es importante resaltar que, por las características del estudio, no resulta pertinente realizar un muestreo probabilístico, debido a que la elección de los elementos que la componen no depende de una selección aleatoria en el que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos, sino que depende de las características específicas que la investigación requiere que se tenga en los elementos (Hernández et al., 2010). Por lo que, el muestreo no probabilístico del tipo intencional o de conveniencia resulta más adecuado.

Respecto al primer grupo muestral, inicialmente se iban a seleccionar a deportistas que cuenten con patrocinios deportivos. Sin embargo, al realizar algunas entrevistas exploratorias no estructuradas, se halló que solo existía un caso donde el deportista obtuvo un patrocinio. Por lo tanto, no fue posible determinar una muestra homogénea de deportistas que tengan experiencia en procesos de patrocinio.

Por ello, el grupo de investigación determinó que el único deportista que contaba con patrocinio deportivo se convierta en un caso de éxito (Kia y Alonso Wong), el cual paso a formar parte del marco contextual, ubicado en el capítulo dos. Finalmente, el grupo de deportistas seleccionados continúan siendo homogéneos, no obstante, tendrán como criterio: deportistas que nunca hayan obtenido algún patrocinio deportivo.

Se realizarán cinco entrevistas a deportistas de alta competencia de lucha y cinco de judo. Es a través de ellos que se pueden conocer ciertas particularidades que no es posible identificar en documentos anuales o informes estadísticos, respecto al tema de estudio. El propósito de entrevistarlos es identificar sus características deportivas y personales, analizar sus estrategias de los procesos de patrocinio de cada uno y analizar los hallazgos con el modelo de venta de patrocinio deportivo. Finalmente, se podrán identificar los factores que se consideran claves o determinantes.

En la siguiente tabla se muestra la relación de deportistas entrevistados a lo largo de la investigación (ver anexo O). Por motivos de confidencialidad se ha decidido realizar una codificación para los grupos muestrales:

Tabla 5: Relación de deportistas contactados

Relación de deportistas contactados		
Deportista	Federación	Clasificación del deportista
DL1	Lucha Amateur	Alta Competencia
DL2	Lucha Amateur	Alta Competencia
DL3	Lucha Amateur	Alta Competencia
DL4	Lucha Amateur	Alta Competencia
DL5	Lucha Amateur	Alta Competencia
DJ1	Judo	Alta Competencia
DJ2	Judo	Alta Competencia
DJ3	Judo	Alta Competencia
DJ4	Judo	Alta Competencia
DJ5	Judo	Alta Competencia

Elaboración Propia

Respecto al grupo muestral de empresas patrocinadoras, no existió inconveniente alguno para identificar a empresas que sí cuenten con la experiencia de patrocinar deportistas: los criterios de selección se ajustaron adecuadamente con lo que se encontró en el campo. Para ello se realizaron entrevistas estructuradas a una muestra de seis empresas. Con ello, se pretende conocer el proceso actual de patrocinios de cada organización, analizar cada uno de sus pasos, identificar los factores críticos y establecer recomendaciones en base al modelo de compra seleccionado.

En la siguiente tabla se pueden apreciar la lista de organizaciones patrocinadoras con las cuales se ha trabajado en la investigación, las cuales se encuentran codificadas por políticas de confidencialidad:

Tabla 6: Relación de empresas entrevistadas

Empresa	Rubro de la empresa	Cargo del entrevistado
E1	Implementos Deportivos	Especialista de Marketing
E2	Implementos Deportivos	Analista de Marketing
E3	Implementos Deportivos	Analista de Marketing
E4	Farmacéutica	Gerente de Marketing
E5	Suplementos	Especialista de Marketing
E6	Implementos Deportivos	Especialista de Marketing

Elaboración Propia

8. Secuencia Metodológica

La secuencia metodológica está realizada en función de los objetivos planteados en la investigación y contiene 3 etapas.

En la primera etapa se delimitó la temática y problemática de investigación, así como las preguntas y objetivos de investigación. Esta etapa fue desarrollada a través de dos fuentes: la primera de ellas se apoyó en la revisión bibliográfica y la segunda a través de entrevistas preliminares no estructuradas dirigida a dos deportistas de alta competencia. Posteriormente, se desarrolló el marco de referencia y la metodología a usar en la investigación.

En la segunda etapa, se realizaron las entrevistas de los grupos muestrales a estudiar. Estas entrevistas fueron realizadas de forma paralela, ya que el proceso cualitativo no lleva una secuencia lineal y no hay claridad cuando una etapa del proceso inicia o termina (Hernández et al., 2010).

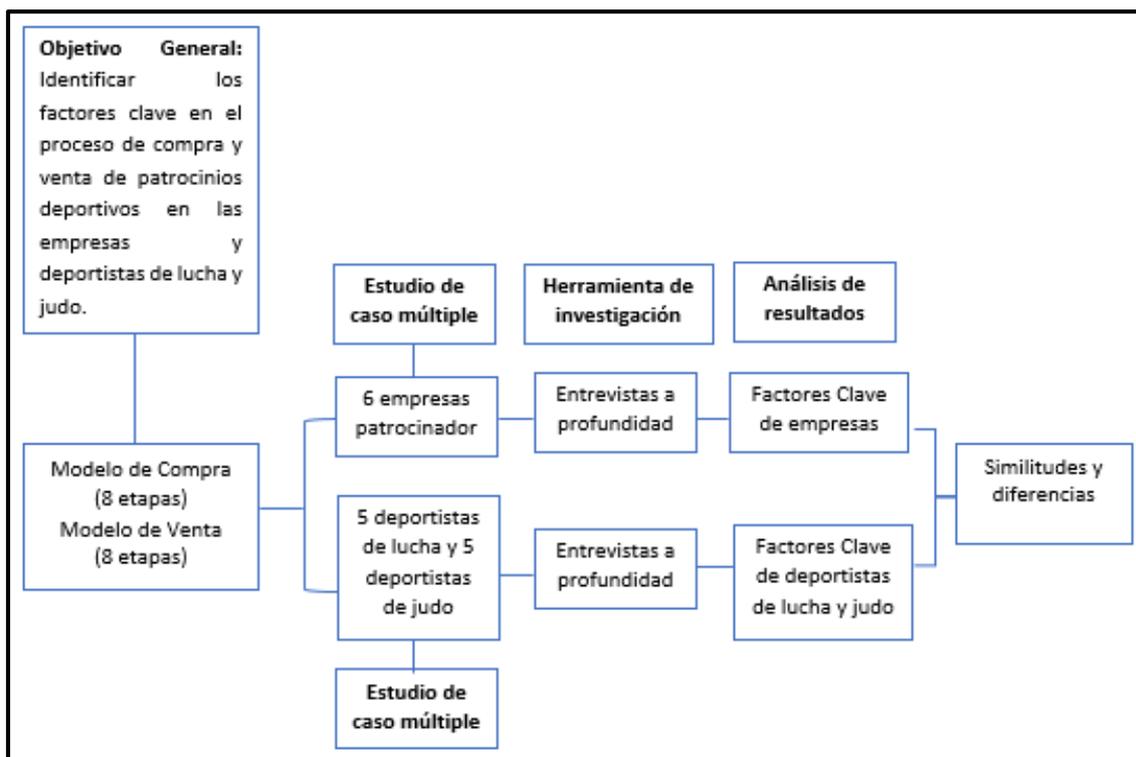
Además, en esta etapa se realizaron entrevistas estructuradas a dirigentes de las Federaciones de Lucha y Judo, dos entrevistas a cada federación. Inicialmente se consideraron a las federaciones como parte de la muestra a estudiar en la investigación; sin embargo, como las federaciones no influían directamente en las negociaciones entre los deportistas y empresas, se decidió apartarlos de la muestra. No obstante, la información brindada por las federaciones permitió conocer mejor la problemática y el contexto en el que se encontraban los deportistas.

Asimismo, se realizaron dos entrevistas estructuradas a expertos para conocer de manera sistémica acerca de la gestión de patrocinios, entender el panorama actual de patrocinios a nivel nacional y tener claro algunos conceptos técnicos que el grupo de investigación requería conocer.

Por último, se realizaron entrevistas estructuradas a empresas y deportistas, en base al modelo de compra y venta de Carlos Campos. En las entrevistas realizadas a los grupos muestrales, se pudo conocer que sólo uno de los deportistas contaba con un contrato de patrocinio. De este modo, la entrevista estructurada cambió de enfoque: en vez de realizar preguntas acerca de las estrategias que usaron los deportistas, se realizaron preguntas acerca de las estrategias que usarían en una relación de patrocinios. De esta manera, este único caso (relación Alonso Wong – KIA) pasó a formar parte del marco contextual; es decir, se convirtió una referencia para el análisis de la investigación. Debido a ello, se realizó una entrevista adicional a un deportista para completar la muestra de 5 deportistas por cada federación.

En la última etapa se realizaron las transcripciones de las entrevistas, se codificó y sistematizó la información en matrices para el desarrollo de los análisis y hallazgos. Finalmente se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones de la investigación. De forma complementaria, se establecen hipótesis para futuras investigaciones.

Figura 9: Proceso de Investigación



9. Estrategia de Análisis

La estrategia cualitativa fue realizada a través del análisis de contenido. Pasco y Ponce (2015, p. 74) señalan que “el análisis de contenido es un examen detallado y sistemático del contenido de una comunicación con el fin de identificar temas y patrones subyacentes”. Este tipo de análisis se aplica a las conversaciones realizadas en las entrevistas, donde se pueden analizar tanto la información que fue expresada directamente como la información no evidente y que puede inferirse (Pasco & Ponce, 2015).

Uno de los componentes del análisis de contenido es la clasificación de categorías, las cuales se establecen por categorías teóricas basadas en la literatura o por categorías prácticas basadas por el investigador durante el proceso de investigación (Pasco & Ponce, 2015). La categorización de la información se clasificó en base a las categorías teóricas establecidas en el modelo de compra y venta de Carlos Campos. Para clasificar la información obtenida de las empresas se utilizaron las variables de los ocho procesos o dimensiones establecidas en el modelo de compra. En el caso de la información recolectada por los deportistas, se clasificaron en la lista de los ocho procesos o dimensiones del modelo de venta.

Luego, se codificó la información en base a las categorías establecidas, la codificación fue realizada hasta el primer nivel. Posteriormente se inició el proceso de sistematización manual en matrices para el análisis e interpretación de datos.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS

En este capítulo se muestra el análisis y los resultados de la investigación, los cuales buscan responder a los objetivos planteados en el primer capítulo.

Para lograr ello, se desarrolla el estado actual de las empresas patrocinadoras que forman parte del grupo muestral, con el propósito de describir variables que influyen en el proceso de búsqueda de patrocinados. En segundo lugar, se presentan los hallazgos y análisis comparativos entre los procesos de patrocinio de las empresas y el modelo de compra propuesto por Carlos Campos. Por último, se identifican y analizan los factores claves.

Asimismo, se presenta una tabla con el estado actual de los deportistas de alta competencia de lucha y judo, la cual señala las diferentes características que influyen en el proceso de búsqueda de un patrocinador. Luego, se presentan los hallazgos y análisis comparativo sobre el proceso de venta de Carlos Campos, para contrastarlo con las entrevistas realizadas a los deportistas. En adición, se identifican y analizan los factores claves obtenido.

Adicionalmente, el grupo de investigación decidió presentar los hallazgos y el análisis en ocho periodos, ya que los modelos de compra y venta se encuentran dividido en dicha cantidad de etapas. Esta modalidad permite vincular la teoría con los resultados obtenidos. Se pueden encontrar las matrices de hallazgos en el Anexo P.

Por último -a partir de los hallazgos conseguidos- se establecen conclusiones y recomendaciones para cada ruta de proceso de patrocinio estudiado, con el fin de explicar el comportamiento de los patrocinios deportivos en el Perú, bajo contextos y grupos muestrales previamente establecidos. Como resultado, se espera fomentar el conocimiento académico acerca del proceso de patrocinios en el sector deportivo; y, por último, generar un aporte a la relación entre los deportistas y empresas privadas.

Es preciso volver a resaltar que los resultados han sido obtenidos de una codificación manual y deductiva de la información, a partir de variables de análisis obtenidas de los modelos de compra y venta de patrocinios deportivos.

1. Resultado de las empresas patrocinadoras

1.1. Estado actual de empresas que patrocinen deporte en el Perú

La información relacionada a las actividades de patrocinio en las empresas del grupo muestral fue proporcionada por representantes de marketing vinculados al tema de investigación (ver anexo Q). Así, se identifica que los entrevistados cubren los puestos de marketing specialist, analista de sports marketing, sport marketing senior specialist, analista de marketing, gerente de

marketing y manager en cada una de sus organizaciones. Los entrevistados mencionan que los motivos que llevaron a las organizaciones a patrocinar deportistas están relacionados al rubro empresarial que manejan:

- “Somos una empresa deportiva y tenemos la necesidad de exponer nuestra marca a través del deporte de alta competencia” (E3, comunicación personal, 23 de noviembre, 2017).
- “(..) yo creo que el consumidor de por sí es bien aspiracional, siempre busca una figura, tanto en redes sociales como en el ‘boca a boca’ (...) tener a un auspiciado de alto calibre, obviamente repercute mucho en lo que es el comercial de la marca” (E2, comunicación personal, 21 de noviembre, 2017).

Respecto al nivel de experiencia de las empresas con el patrocinio deportivo, se identifica cierta variabilidad. Las empresas entrevistadas E3, E4 y E5 cuentan con menos de cinco años de experiencia; y, por el contrario, los tres restantes patrocinan deportistas hace más de quince años. Asimismo, todas las empresas mencionan que cuentan con un área especializada en la evaluación y seguimiento de patrocinios deportivos.

Al tratar de conectar a los entrevistados con las preguntas que buscan responder a los objetivos de investigación, se les consultó de sobre cómo la empresa gestiona un patrocinio. Ante la pregunta, mencionan que identifican cuatro pasos principales: mapeo, identificación y búsqueda de alternativas de deportistas; acercamiento y evaluación del deportista seleccionado; negociación y culminación del acuerdo; finalmente seguimiento del contrato. La información aporta una aproximación inicial acerca de los procesos de patrocinios en las empresas.

Finalmente, en las entrevistas realizadas, se les pide mencionar algunas dificultades que presentaron en sus procesos de patrocinio. Dos representantes de marketing señalan que las primeras interacciones con los deportistas suelen ser complicadas y de largo tiempo, pues las empresas buscan asegurar que la otra parte contractual se ajuste a sus necesidades, y viceversa.

- “El inicio de todo proceso, de toda campaña quizás sea el más difícil porque entre las partes negociadoras nadie se conoce, hay un poco de incertidumbre, no hay confianza” (E4, comunicación personal, 24 de noviembre, 2017).

La incertidumbre inicial que mencionan los entrevistados puede profundizarse si se agrega lo dicho por el experto Rafael Penny, quien señala que las empresas no pueden determinar con facilidad con cuánto podrían beneficiarse del patrocinio. Se ha visto en el caso de éxito de Kia y Alonso Wong que la empresa tuvo que acudir a la empresa YNJOGO para poder ingresar adecuadamente a patrocinar deportistas de disciplinas como el judo porque no es especialista en

el tema. En este caso, la empresa Kia sí pudo mitigar la incertidumbre inicial tercerizando la etapa de introducción; sin embargo, muchas otras empresas pueden encontrarse en una situación similar de desconocimiento, pero no tienen la posibilidad de tercerizar operaciones. Se identifica en este caso el distanciamiento entre empresa y deportista a causa del desconocimiento entre las partes.

Por otro lado, las siguientes cuatro empresas señalan que existen competencias entre empresas por patrocinar a un deportista, lo cual dificulta la negociación:

- “(...) si el deportista ya tiene otra marca: es ver cómo tratas de reclutarlo para la tuya” (E6, comunicación personal, 5 de diciembre, 2017).
- “El más crítico es cuando tienes que pelear en propuestas con otra marca, creo que para nosotros es muy difícil pelear con otra marca y más si el deportista no nos conoce” (E3, comunicación personal, 23 de noviembre, 2017).

En este caso también se presentan dificultades para concretar el patrocinio, ya que existen diferentes empresas en búsqueda de potenciales deportistas a patrocinar. Esto representa un riesgo para la empresa, pues se encuentran en un mercado competitivo.

A partir de la información se identifican nociones acerca del perfil y experiencia de las empresas entrevistadas, las cuales nos aproximan al análisis que se realizará en la búsqueda de factores clave en el proceso de patrocinio. A continuación, se presentan los resultados obtenidos relacionados al proceso de patrocinio empresarial del grupo muestral estudiado.

1.2. Hallazgos y análisis del proceso de compra - Empresas

A partir de los resultados de entrevistas a empresas patrocinadoras, se han identificado las etapas y factores claves en los procesos de patrocinio, las cuales se desarrollan a continuación.

1.2.1. Revisión del plan de marketing de la empresa

De acuerdo con el trabajo del campo realizado, las empresas cuentan con un área especializada en patrocinios ligada al área de marketing. Esto indica que las empresas siguen un proceso que favorece la obtención de patrocinios, lo que confirma que los deportistas sí pasan por criterios delimitados en las etapas del proceso, dependiendo del objetivo que persigan las empresas. Se espera que la empresa tenga un especialista que considere -en su plan de marketing- aspectos que el deportista desee alcanzar, “si lo que se quiere es generar un vínculo entre ambas, las dos partes deben prepararse y contar con procesos delimitados y personas encargadas especialistas en estos temas” (Díaz & Sánchez, 2015, p. 61).

- “Sí, de hecho, es el área en donde estoy yo. Nosotros somos cuatro personas, somos mánager, yo y tenemos dos practicantes que nos encargamos del día a día en hacer este

seguimiento y también evaluar un poco distintas lagunas en las que no estamos y que podrían potenciar nuestro portafolio de auspiciados. Somos del área de Marketing” (E6, comunicación personal, 5 de diciembre, 2017).

- “Sí, tenemos un equipo de marketing donde trabajamos y hacemos todo el monitoreo de las campañas, estamos constantemente y adicionalmente trabajamos de la mano con la agencia que representan los deportistas” (E4, comunicación personal, 24 de noviembre, 2017).

Además, todas las empresas entrevistadas mencionan que se plantean objetivos de marketing ligados a los objetivos de patrocinio. En referencia a ello, Carlos Campos explica que los objetivos del plan de marketing se centran en tres grandes bloques: venta, beneficio y consumidores. Se identifica que cinco de las seis empresas se enfocan en los dos últimos; es decir, trazan su meta en el alcance que pueden tener los objetivos en relación con beneficios de posicionamiento organizacional, y en el comportamiento o actitud de los consumidores hacia su producto o marca.

- “El principal objetivo es el posicionamiento de marca. Primero que nada, tenemos que estar en el top of mind del consumidor” (E6, comunicación personal, 5 de diciembre, 2017).
- “Presencia de marca y crecimiento tanto del deportista como nuestro. En tanto a equipo auspiciado” (E2, comunicación personal, 21 de noviembre, 2017).

En el caso de que las empresas centren sus metas en los consumidores, el autor propone seguir seis fases, las cuales son: notoriedad, conocimiento, gusto, preferencia, convicción y compra. Se identifica que las empresas E1, E2 y E6 se encuentran en la fase de preferencia, ya que busca destacar los atributos del producto, de tal manera que genere una inclinación del consumidor a la marca por encima del de la competencia.

- “Presencia de marca y crecimiento tanto del deportista como nuestro” (E2, comunicación personal, 21 de noviembre, 2017).
- “Generar una relación con el patrocinado para que se le vincule a la marca y es por eso que es importante lo de los valores” (E6, comunicación personal, 5 de diciembre, 2017).

Las empresas E3 y E4 están orientadas a la fase de conocimiento, pues buscan que su marca se identifique con ciertos atributos ante los consumidores.

- “El posicionamiento y que nos identifiquen como una marca top, para deportistas top” (E3, comunicación personal, 23 de noviembre, 2017).

- “Posicionar la marca en la mente del consumidor a nivel del dolor, segundo posicionarlo como un analgésico de todos los peruanos y eso creo que poco a poco lo vamos a conseguir, estamos en ese camino, y como tercer elemento es apoyar al deporte peruano” (E4, comunicación personal, 24 de noviembre, 2017).

Un factor que explica la fase donde se encuentra posicionada una empresa es la cantidad de años en la que se encuentran en el mercado de patrocinios. Por ejemplo, las empresas E1, E2, E6 cuentan con cierta experiencia en el mercado (más de 15 años), por lo cual se explica que estén en las fases intermedias. En cambio, E3 y E4 se encuentran en las fases iniciales, debido a que recientemente patrocinan deportistas (menos de 5 años).

Por otro lado, solo la empresa E5 establece sus objetivos en ventas, debido a que considera que siempre debe haber un retorno monetario. Ello no quiere decir que el planteamiento de objetivos es mejor si se centra en un solo bloque o en los tres, por el contrario, cada empresa según el rubro del negocio y la etapa de crecimiento en la que se encuentra, definirá qué tipos de objetivos son los que mejor se adecuan a su realidad organizacional. En este caso, la empresa E5 otorga una importancia superior a aspectos económicos posiblemente porque los objetivos principales también hacen hincapié en indicadores de rentabilidad.

- “(...) una empresa no funciona como una ONG. Entonces, tiene que haber una renta o un retorno ya sea a nivel de branding o ya sea a nivel de ventas. Entonces, por eso los objetivos se alinean” (E5, comunicación personal, 23 de noviembre, 2017).

1.2.2. Establecimiento de los objetivos de patrocinio

Las empresas tienen -dentro del área de marketing- una división (algunos lo llaman “sport marketing”) encargada de gestionar los objetivos de patrocinio, desde su etapa inicial hasta las etapas de negociación y seguimiento de los contratos. Son representantes enfocados exclusivamente al tema en mención. Es ahí donde establecen sus objetivos específicos de patrocinio, los cuales muchos de ellos presentan una similitud temática. Carlos Campos divide los objetivos en dos grandes grupos: objetivos relativos a la empresa y objetivos relativos al producto/marca.

Respecto al primer grupo, la empresa E4 menciona que uno de sus objetivos de patrocinio está relacionado al compromiso con el deporte nacional a través del deportista, que según su evaluación, muchos de ellos no tienen el apoyo que deberían tener. El mencionado objetivo está alineado a la tipología “comprometerse con la comunidad” que se presenta cuando existe el compromiso y responsabilidad con los actores donde actúa la empresa, en este caso, el sector deportivo.

- “Nosotros (hemos) abierto camino con el vóley y luego (se intentará) continuar con otras disciplinas deportivas que muchas veces no son nada apoyados y nada difundidas. Creemos que ahí hay un camino por recorrer y del cual nosotros podríamos contribuir también al deportista nacional” (E4, comunicación personal, 24 de noviembre, 2017).

En segundo lugar, las empresas han vinculado sus objetivos de patrocinio al producto/marca. En un primer subgrupo, se presentan a dos empresas cuyos objetivos están asociados al incremento del conocimiento dentro del mercado objetivo: las empresas E1 y E2 buscan - a través del patrocinio deportivo y/u otras acciones de marketing- fomentar el conocimiento de la marca o el producto específico que buscan vender.

- “Con todo esto, queremos decir que busca estar presente en diversos ámbitos deportivos para reafirmar que es una marca deportiva de alto valor y que tiene los mejores productos para cada tipo de deporte. Además, con todos los auspicios se genera awareness en la marca.” (E1, comunicación personal, 6 de noviembre, 2017).
- “Presencia de marca y crecimiento tanto del deportista como nuestra marca, en tanto a que somos un equipo auspiciador” (E2, comunicación personal, 21 de noviembre, 2017).

En este caso, las empresas emplean el patrocinio deportivo como una herramienta para ingresar a nuevos segmentos de mercado o impulsar presencia en mercados ya abordados. En estos casos, se afirma que la alternativa de patrocinar a un deportista como estrategia de introducción -o reintroducción- se debe a la diferencia que marca este proceso frente a otras alternativas de marketing. Como se ha visto en el caso de éxito, ocurre que, en algunas empresas, el marcar diferencias con los competidores puede generar la identificación del público objetivo; y, por lo tanto, una ganancia para la empresa.

En el segundo subgrupo de objetivos orientado a la marca/producto, se encuentran los que buscan identificarse con el mercado objetivo y/o construirse una imagen dentro del mismo. Las empresas E6, E3 y E4, plantean que las acciones de marketing buscan - a través de un deportista- desarrollar o potenciar la idea que tienen los consumidores con relación a su marca y/o producto.

- “Los objetivos de patrocinio son dos: dar a conocer el producto al público objetivo y generar una relación con el patrocinado para que se le vincule a la marca. Es por eso la importancia de los valores” (E6, comunicación personal, 5 de diciembre, 2017).
- “El Posicionamiento de marca: que nos identifiquen como una marca top que patrocina deportistas top” (E3, comunicación personal, 23 de noviembre, 2017).

- “Posicionar la marca en la mente del consumidor bajo la relación deportista-analgésico que alivia el dolor. Segundo, posicionar a la marca como un analgésico de todos los peruanos” (E4, comunicación personal, 24 de noviembre, 2017).

En este subgrupo de objetivos, las empresas buscan beneficiarse del componente de imagen que tiene el patrocinio deportivo para acercar al consumidor a una idea/concepto esperado. Con relación al retorno de su inversión, las empresas buscan -antes que monetizar- desarrollar la imagen de marca, a través de una alternativa diferente a las tradicionales, como son paneles o publicidad en medios televisivos. Por ello, el retorno tangible se puede medir en cuánto ahorro genera la “free publicity” de un deportista entrevistado en medios masivos en comparación con el pago de una propaganda o tanda comercial.

Finalmente, se presenta un tercer subgrupo identificado en las empresas entrevistadas, el cual está orientado al objetivo de incrementar las ventas y la cuota de mercado a partir de la acción del patrocinio. Es la empresa E5 quien mencionó directamente que la intención de patrocinar a un deportista es -necesariamente- tener un incremento en el nivel de ventas de la marca.

- “Incrementar las ventas a través de tener una mayor exposición mediática en los sectores especializados. (...) tiene que haber una renta o un retorno ya sea a nivel de branding o a nivel de ventas” (E5, comunicación personal, 23 de noviembre, 2017)

En este subgrupo se puede identificar que la empresa E5 intenta monetizar su inversión en el patrocinio deportivo; en otras palabras, intenta obtener un efecto directo entre el apoyo al deportista y el incremento de ventas. A partir de ello, se afirma que la empresa E5 asume un riesgo de corto plazo, donde busca que el beneficio deportivo sea lo más tangible posible (número o porcentaje). Como se ha visto en las opiniones de los expertos, este objetivo resulta complicado de medir, puesto que no se puede determinar cuánto incremento en ventas ha generado exclusivamente el patrocinio. Ello plantea un distanciamiento entre la teoría del modelo de patrocinio deportivo y los intereses de los entrevistados.

Por otro lado, según Carlos Campos, los objetivos deben ser específicos, precisos, medibles, alcanzables y con temporalidad. A partir de las respuestas de los entrevistados, si bien no se puede determinar el nivel de cumplimiento de cada ítem, sí se pueden resaltar dos puntos importantes: en los objetivos de patrocinios expuestos, no hay alguna que refiera algún límite temporal que determine el logro del objetivo; y, por otro lado, ningún porcentaje, numeración o rango que permitan precisar cuantitativamente los objetivos planteados.

A partir de la definición de Clotas respecto al patrocinio, se conoce que cumple un rol de marketing cuyos retornos de inversión son de largo plazo. A pesar de ello, los entrevistados no

especifican el factor tiempo a los objetivos vinculados al patrocinio deportivo, a pesar de que no es recomendable ello. Lo mismo ocurre con el factor de precisión del objetivo: es complicado establecer un porcentaje o número que indique el nivel de cumplimiento del retorno de inversión en un deportista. Por ello, la ausencia de temporalidad y no contar con indicadores numéricos que optimicen la precisión de los objetivos de patrocinios no son acciones recomendables. Este distanciamiento entre lo que plantea el modelo de compra y lo que finalmente realizan las empresas genera confusión en los objetivos: no se miden monetariamente los beneficios del patrocinio deportivo en las empresas en un periodo de tiempo.

1.2.3. Establecimiento de los criterios de evaluación

En el proceso de compra de patrocinios, Carlos Campos identifica siete criterios de las empresas para evaluar la elección de un deportista patrocinado (ver Anexo B). A continuación, se presentarán los criterios de cada empresa entrevistada, y serán vinculados a los criterios ofrecidos por el autor.

La empresa E1 menciona que el primer criterio que consideran es que el deportista sea de élite en el Perú. El mencionado criterio está vinculado a la dimensión número dos de los criterios de selección propuesto por Carlos Campos: gestión del acontecimiento; en el cual, la empresa considera el perfil de la persona; en específico, las características deportivas del atleta: condición deportiva.

- “Un seleccionado tiene que ser top ten. Sea un atleta o un grupo, tienen que ser top ten nacional. Para casos donde el patrocinio tenga un alcance regional (América) o global, el deportista debe ser top tres o cuatro en el ranking, según al alcance que se espera tener del patrocinio” (E1, comunicación personal, 6 de noviembre, 2017).

El segundo criterio más importante está relacionado al compromiso del deportista. Si bien la dimensión de gestión del acontecimiento aplica también en este caso, el tipo de perfil del deportista que se evalúan se orienta a las características personales del atleta: rasgos de personalidad.

- “Yo le voy a dar unas zapatillas a quien realmente se lo merece, a quien realmente yo vea que se saca la mugre” (E1, comunicación personal, 6 de noviembre, 2017).

Además, el entrevistado señala que el deportista debe contar con carisma y llegada al público objetivo.

- “(...) puede ser el top 1, pero puede ser una persona déspota o una persona a la que la gente no le gusta. Entonces queremos a un deportista que refleje valores” (E1, comunicación personal, 6 de noviembre, 2017).

Por último, el representante de marketing de E1 refiere que la vida personal del deportista también resulta importante al momento de definir criterios claves. En este caso, si bien el criterio está vinculado a una evaluación del perfil del deportista, la empresa también está evaluando la sincronía entre la imagen del deportista con la marca; y a su vez, con el público objetivo. En este caso, el criterio admite también la presencia de la dimensión posicionamiento-imagen.

- “La vida social en general, que sea una persona correcta, que tenga una vida sana, que no esté metida en escándalos. (...) Esto debe estar como cláusula, como que, ante cualquier acto de mala conducta que dañe la marca definitivamente se rompe el contrato” (E1, comunicación personal, 6 de noviembre, 2017).

Por otro lado, E2 menciona que el primer criterio de evaluación para un patrocinio deportivo está orientado a los resultados del deportista. Como en los resultados de la empresa anterior, estos criterios también se orientan a la dimensión de gestión del acontecimiento; específicamente, en la trayectoria y futuro deportivo.

- “Uno se entera del deportista por resultados (...) si tu vez que un deportista no tiene una buena proyección pues no es muy atractivo” (E2, comunicación personal, 21 de noviembre, 2017).
- “El atleta que auspiciamos debe ser un atleta profesional (que se le reconozca por) buenos resultados” (E2, comunicación personal, 21 de noviembre, 2017).

El entrevistado E2 agrega que las redes sociales cumplen un rol muy importante en la actualidad, por lo que las empresas buscan que el deportista se desarrolle en esos ámbitos. En este caso, la dimensión en la que se desenvuelve este criterio se denomina comunicaciones integradas. Es ahí en donde la empresa evalúa la posibilidad de generar incidencia en medios de comunicación a partir del ejercicio de patrocinio; en este caso, medios masivos de internet.

- “Hoy en día lo más importante son las redes sociales, porque no te basta con ser un buen deportista si al final no estás comunicando tus objetivos, tus logros” (E2, comunicación personal, 21 de noviembre, 2017).

La empresa E3 establece dos criterios importantes para evaluar un patrocinio deportivo: manejo de redes e imagen personal. Respecto al primero, señala que la empresa ha evaluado que a nivel general los deportistas no manejan adecuadamente las redes sociales de mayor impacto, el cual se asocia directamente con la dimensión de comunicaciones integradas.

- “Si tú no sabes manejar bien tu imagen, muy difícil que puedas conseguir una marca deportiva. Excepto que seas Gladys Tejeda, quien no tiene ni Facebook, Twitter ni

Instagram, pero es Gladys Tejada, de todas maneras, te genera noticia” (E3, comunicación personal, 23 de noviembre, 2017).

Con relación a la imagen personal, señala que las características de personalidad son importantes para las empresas: el perfil del deportista resalta nuevamente; sin embargo, en este caso, el entrevistado detalla algunos ejemplos.

- “Si sabes cómo hablar, si sabes cómo expresarte (...) que sea super metido en su marca personal (...) que sea super empático, super extrovertido. (...) que sea honesto y que demuestre pasión por el deporte” (E3, comunicación personal, 20 de noviembre, 2017).

Además, el entrevistado menciona que los logros, edad, proyección y número de entrevistas al año son también criterios importantes: los cuales, también forman parte de la evaluación del perfil del deportista.

Para E4, vincular al patrocinado con la marca es uno de los criterios a considerar; es decir, la dimensión de posicionamiento-imagen desarrolla la conexión entre la marca y el deportista patrocinado.

- “Si encontramos un hilo conductor entre la marca y el patrocinio que vamos a evaluar (...) se busca que haya una relación directa” (E4, comunicación personal, 24 de noviembre, 2017).

En segundo lugar, el criterio de características del patrocinado se encuentra vinculado a la gestión del acontecimiento de Carlos Campos; quien, si bien desarrolla más aristas en este punto, las empresas solo enfocan el tema al perfil de deportista (a nivel personal o deportivo), no considerando, por ejemplo, temas de responsabilidad legal.

- “(...) la más popular en su disciplina, más querida y reconocida, que ha tenido más triunfos y es actualmente top en medallas y reconocimientos” (E4, comunicación personal, 24 de noviembre, 2017).
- “Evaluamos su perfil, qué tan popular es, cuál es su relación con los medios digitales, redes sociales; su nivel de recordación, qué tanto la quiere la gente, qué representa para el peruano” (E4, comunicación personal, 24 de noviembre, 2017).
- “La raza que tiene Ángela es la raza morena y la gente se siente identificada. El Perú es multicultural. (...) la garra, la pasión, la fuerza que le pone al jugar son elementos importantes que nosotros rescatamos” (E4, comunicación personal, 24 de noviembre, 2017).

Además, un cuarto factor que identifica al entrevistado es la adecuación del deportista con los colores que utiliza la marca. La dimensión que se desarrolla es la de posicionamiento-imagen, al realizar esfuerzos por concatenar la imagen del deportista con el producto.

- “La página de la empresa es color rojo y la caja del producto también es rojo. El rojo siempre denota pasión, energía, fuerza. Tú sabes que los colores tienen significado y trasladándolo al deportista, en este caso Ángela Leyva, está muy identificada con el color porque ella juega en la selección peruana, (...) siempre ha vestido los colores rojos para la selección.” (E4, comunicación personal, 24 de noviembre, 2017).

En cuanto al manager de E5, menciona que el alcance del deportista al público objetivo a través de redes sociales es un criterio de selección clave. La dimensión que aborda este criterio es de comunicaciones integradas, en el cual, la evaluación de incidencia y prevalencia del deportista en medios de comunicación resulta clave.

- “Las empresas buscan un deportista que sepa mover sus redes sociales y que sepa llegar” (E5, comunicación personal, 23 de noviembre, 2017).
- “No siempre el mejor es el que todo el mundo auspicia, sino el que tiene más llegada, porque eso es un KPI que buscan las empresas: el potencial de llegada que tiene un deportista” (E5, comunicación personal, 23 de noviembre, 2017).

El criterio de reconocimientos deportivos se encuentra en un segundo plano: es importante pero no suficiente. En otras palabras, el perfil del deportista es un criterio por considerar en menor grado.

- “Es bueno que se esfuercen, está bien que sean mejores, pero ahora las empresas no solo buscan un buen deportista, sino que buscan a alguien que le pueda retribuir en la marca” (E5, comunicación personal, 23 de noviembre, 2017).

El entrevistado de la empresa E6 señala que un primer criterio de evaluación es el desempeño deportivo del potencial patrocinado, que forma parte del perfil del deportista. En este caso, la empresa destaca el ranking del deportista, que puede ser nacional o internacional.

- “La actualidad que viven en el deporte en que están. (...) si han representado a la selección, si tienen algún récord sudamericano” (E6, comunicación personal, 5 de diciembre, 2017).

En segundo lugar, señala que la capacidad del deportista para llegar al público también es importante. En este caso, la empresa desarrolla un criterio que pertenece a la dimensión de posicionamiento-imagen; en la cual se busca que el patrocinado sincronice adecuadamente con el

público objetivo. Es decir, no solo basta que el deportista encaje con la empresa, sino también que llegue al público requerido. Además, se identifica que la fase de comunicaciones integradas también resalta como criterio de evaluación, debido a que la empresa considera importante el uso óptimo de redes sociales.

- “(...) analizamos también sus redes sociales, analizamos el impacto que tienen para llegar al público. El hecho de que un patrocinado que no tiene redes sociales fuertes es casi lo mismo que nada porque el auspiciado va a tener cero exposiciones para el público que estamos buscando nosotros.” (E6, comunicación personal, 5 de diciembre, 2017).

Por último, agrega que el tema de imagen personal también es un criterio de evaluación importante. La gestión del acontecimiento o perfil del deportista vuelve a resaltar como parte importante para el representante de marketing.

- “(...) si han tenido o no escándalos a nivel nacional, si han tenido algún dopping, si los valores van de la mano con lo que nosotros estamos buscando” (E6, comunicación personal, 5 de diciembre, 2017).

1.2.4. Búsqueda del proveedor-organización deportiva

En esta etapa, se explora a profundidad el mercado con el propósito de encontrar potenciales patrocinados, los cuales deben cumplir los criterios establecidos en el paso número tres. Sin embargo, las empresas cuentan con estilos de búsqueda particulares, con el propósito de que este paso se realice de manera eficiente y eficaz.

Para buscar deportistas que cumplan con los criterios de evaluación, las empresas E1 y E4 realizan una búsqueda por deporte.

- “(realizamos la búsqueda) por deporte (...) y si surge otro deporte podemos decir que (si es que) se juega mucho, si la gente convoca como a diez mil, (entonces) es una oportunidad para vender nuestras zapatillas o ropa, entonces sí te genera ventas” (E1, comunicación personal, 6 de noviembre, 2017).
- “(...) identificamos que el deporte se vincula con el dolor siempre por las lesiones y buscamos cuáles son los deportes más populares del Perú. Primero salió el fútbol como el deporte más preferido en el Perú y más popular y el segundo deporte es el vóley” (E4, comunicación personal, 24 de noviembre, 2017).

Las demás empresas entrevistadas mencionan que la búsqueda de potenciales patrocinados se realiza directamente con el deportista, a través de sus redes sociales u otras vías de contacto.

- “(luego del) mapeo del mercado objetivo, si llegamos a encontrar a alguien, tratamos de contactarnos con él, por Instagram, por Facebook, o por algún dato de contacto. No hay una regla que necesariamente se sigue, puede ser incluso por correo” (E3, comunicación personal, 23 de noviembre, 2017).

Por otro lado, la empresa E5 menciona que es viable realizar alianzas con federaciones nacionales o delegaciones deportivas privadas. Por lo que, si bien las empresas principalmente buscan patrocinar a deportistas, no descartan la posibilidad de relacionarse con organismos deportivos, bajo la modalidad de contratos de patrocinios o como mediadores entre empresa y deportista.

- “Tenemos relación actual con la federación de Rugby con los Flaming Line, con San Silvestre Hockey” (E5, comunicación personal, 23 de noviembre, 2017).
- “(nosotros) trabajamos con deportista y federaciones porque con un solo deportista puedes llegar a una sola persona o a la gente nos sigue, con la federación se puede llegar a todas las personas que practican el deporte” (E5, comunicación personal, 23 de noviembre, 2017).

Los demás entrevistados mencionan que -en esta etapa de búsqueda- trabajan exclusivamente con el deportista, o en caso aplique, con sus agentes de marketing.

- “Se trabaja directamente con auspiciados (...) y en algunos casos se trabaja con la agencia del deportista” (E2, comunicación personal, 21 de noviembre, 2017).
- “Nosotros vamos directamente con el atleta. De hecho, la federación no influye en nada porque la federación vela por su beneficio: quieren que la marca auspicie a la federación en su totalidad, del cual es el que va a tener mayor exposición” (E6 comunicación personal, 5 de diciembre, 2017).

En este apartado se presenta una brecha de gran importancia, que es la poca confianza a de las empresas patrocinadoras hacia las federaciones deportivas. La reputación que tienen influye directamente en el comportamiento de las empresas, respecto a la decisión de realizar un trabajo conjunto o relacionarse directamente con el deportista. Si bien la investigación no puede determinar el nivel de impacto que genera la ausencia de las federaciones deportivas en la negociación de patrocinios, sí se puede establecer una hipótesis para futuras investigaciones: esta brecha negativa perjudica al deportista puesto que, al negociar solo y no con su federación, pierde poder de negociación, asesoría, conocimiento y queda expuesto a las condiciones de las empresas.

Por otro lado, en el periodo de ejecución de las entrevistas a los representantes de marketing -segundo semestre del año 2017- las empresas tienen identificadas una cierta cantidad

de potenciales deportistas para ser evaluados como alternativas de patrocinios. Así, la empresa E1 tiene identificado a 7 deportistas que están en siendo observados; la empresa E2 no establece un monto de potenciales patrocinadores a inicio de año, sin embargo, la empresa E3 y E6 se concentran en deportistas que pueden desarrollarse mejor con su producto. En cuanto a la empresa E4, se encuentra evaluando a 5 potenciales deportistas. Finalmente E5 considera entre 40 a 100 deportistas.

1.2.5. Solicitud y recepción de propuesta de patrocinio. Selección del patrocinio

Al finalizar la etapa de búsqueda de potenciales patrocinados, se realiza la recopilación de las diferentes propuestas obtenidas, para luego examinar cada una de ellas. Por último, se selecciona a la propuesta ganadora, al contar con la mejor puntuación. Para lograr ello, Carlos Campos propone cuatro etapas, las cuales permitirán analizar las propuestas de patrocinio de una forma objetiva.

La primera etapa consiste en otorgar un peso a los criterios de evaluación identificados anteriormente. Como segunda etapa, se aplica la puntuación a cada uno de los criterios. Finalmente, en las etapas tres y cuatro se pondera la puntuación y se establece el ranking de propuestas, para luego seleccionar al ganador.

Se puede observar que, en esta etapa de recepción y selección del patrocinio, si bien las empresas no establecen un peso numérico a cada uno de los criterios de evaluación, sí cuentan con un orden de prioridad que va en función de lo que la empresa busca. Esto se pudo ver también en el paso número tres del proceso de compra, donde los entrevistados mencionan los criterios de evaluación según la importancia para las empresas.

Para que se realice el paso número cuatro, en el que se selecciona al deportista ganador de la evaluación que se hizo, las empresas destinan una cantidad de tiempo que varía según la información que se obtenga del deportista o del tiempo de análisis que ha destinado el evaluador. Puede demorar entre tres días hasta seis meses. La variabilidad es grande en esta etapa. Vale mencionar que este tiempo comprende desde la solicitud hasta la etapa número seis.

- “Depende, si es un deportista que tiene muchos logros, yo pongo más de mi parte para cerrar lo antes posible. Pueden ser tres días. Si el deportista se demora (en facilitar información) puede ser una semana” (E3, comunicación personal, 23 de noviembre, 2017).
- “El proceso podría demorar meses, porque no solamente evalúa Brasil, sino Estados Unidos. Además, las solicitudes no solo llegan de Perú. Incluso puede llegar a Japón si

es que en verdad es algo bien interesante. Podrían llegar hasta los seis meses” (E1, comunicación personal, 6 de noviembre, 2017).

- “Depende, tenemos casos que han demorado tres días como casos que han demorado mes y medio o dos meses. O sea, no tenemos un tiempo específico.” (E6, comunicación personal, 5 de diciembre, 2017).
- “Aproximadamente dos meses que se hace el trabajo de la evaluación, la propuesta y la decisión final.” (E4, comunicación personal, 24 de noviembre, 2017).

1.2.6. Cierre de negociación del producto patrocinio deportivo

En la etapa de negociación, la empresa y los deportistas entablan una conversación sobre los principales puntos a acordar en el contrato del patrocinio. Uno de ellos es el tipo de contribución, que pueden ser monetaria o no monetaria. A nivel general se observa que la mayoría de las empresas prefieren ofrecer al deportista sus propios productos.

Las empresas E2, E3, E6 son las que brindan tanto contribución en productos como monetaria, dependiendo de los resultados y el alcance que tengan. Por otro lado, las empresas E1 y E5 solo ofrecen productos. La única empresa que maneja una contribución netamente monetaria es E4, ya que realiza la entrega de sus productos a manera de cortesía, más no está sujeto al contrato.

- “Las contribuciones que nosotros damos las repartimos en dos categorías (...) donde les damos productos de almacén y otros que son por vales que yo les doy la posibilidad de que ellos vayan a tienda y eligen su ropa. También hay contribuciones económicas, pero son dos o tres que son más top” (E3, comunicación personal, 23 de noviembre, 2017).
- “La idea es darle los mejores productos que tenemos para que tenga una mejor performance” (E1, comunicación personal, 6 de noviembre, 2017).
- “Nosotros proveemos con producto y con efectivo. En la mayoría de casos solamente producto, pero, en caso de deportistas de alto rendimiento (...) es en base a bonos” (E2, comunicación personal, 21 de noviembre).
- “Normalmente, lo que nosotros damos es producto, pero hay formas en las que también se les puede pagar, con algunos bonos, depende. En el caso de bonos, se da cuando consigamos algo importante, por ejemplo, récord nacional, un récord sudamericano y ganar el campeonato nacional” (E6, comunicación personal, 5 de diciembre, 2017).
- “A través del “canjes y descuentos, nunca son económicas” (E5, comunicación personal, 23 de noviembre, 2017).

- “La contribución que nosotros venimos haciendo en este contrato es económica, 100% económica” (E4, comunicación personal, 24 de noviembre, 2017).

Esta disimilitud con la empresa E4 se debe a que los productos que ofrece no siempre pueden ser necesarios para los deportistas. Esto se aplica para las empresas con un rubro que no guardan relación con el deporte, pues debido a la misma característica de los productos/servicios que brindan solo ofrecen un contrato económico.

Por otro lado, el monto o la cantidad de insumos entregados se establecen a partir del impacto que genere el deportista, es decir, se evalúa en conjunto las necesidades del deportista con una evaluación del alcance y retribución estimado en favor de la empresa.

- “Lo principal generalmente es el alcance. A través del alcance eliges qué monto va” (E5, comunicación personal, 23 de noviembre, 2017).
- “Se conversa con el deportista. Ya, dependiendo sus necesidades. Exacto, pero también “monetizamos”, por decirlo así, lo que le vamos a dar” (E1, comunicación personal, 6 de noviembre, 2017).
- “Se ve los resultados y bueno, obviamente, el impacto que pueda tener en redes sociales” (E2, comunicación personal, 21 de noviembre, 2017).

Es importante resaltar este punto, puesto que se evaluará la existencia de un distanciamiento entre las necesidades del deportista -o lo que busca- y lo que ofrece la empresa. Esta información será contrastada con el análisis de los deportistas, y será desarrollado en las conclusiones de la investigación.

1.2.7. Puesta en marcha o realización de la operación de patrocinio

En esta etapa se evalúa cómo se desarrolla el proceso de implementación de patrocinio. La empresa E1 señala que ofrecen al deportista sus mismos implementos, no obstante, hay algunos casos que se les concede bonos al superar algún récord nacional o ganen algún campeonato, esto se da con el fin de dar incentivos a los patrocinados y mejoren sus resultados E2 realiza seguimiento con el fin de asegurar una buena imagen para la marca, desarrollan las redes sociales de los deportistas y asisten a los eventos que tienen. A su vez, E3 implementa actividades internas, además de activaciones para exponer la marca al público. E4 concentra su atención en actividades publicitarias en medios convencionales (radio y televisión), medios no convencionales (relaciones públicas, activaciones) y digital. E5 considera importante establecer durante la negociación el tipo de contribución que se le dará al deportista. Además, en algunas ocasiones se ofrecen viajes de entrenamiento con el objetivo de mejorar el rendimiento con el

nivel de otros países. Por último, E6 considera que las actividades digitales son fundamentales, donde el patrocinado ‘sube’ fotos con la marca para vincular a la empresa con el deportista.

- “Le damos un seguimiento de que traten de dar una buena imagen a la marca porque al final son representantes que nosotros escogemos” (E2, comunicación personal, 21 de noviembre, 2017).
- “Realizar actividades dentro de la organización que sirvan para exponer la marca al público en general, hago activaciones, POPS, cosas de marketing en general” (E3, comunicación personal, 23 de noviembre, 2017).

De forma complementaria, solo el entrevistado E6 señala que la empresa puede colaborar con el deportista para que cumpla con los criterios presentados. Esto haría mucho más fácil el desarrollo e implementación del patrocinio, pues la empresa estaría guiando al deportista en el cumplimiento del acuerdo.

- “(...) podemos potenciar las redes sociales de los auspiciados con distintas cosas, pero que eso debería partir también del deportista” (E6, comunicación personal, 5 de diciembre, 2017).

Este punto expone un distanciamiento que podría ser perjudicial en la relación del patrocinio: las empresas no suelen compartir sus conocimientos sobre gestión de imagen, marketing y publicidad al deportista. Lo que genera una brecha entre la relación deportista y empresa, pues muchos de los deportistas entrevistados no conocen acerca de gestión de imagen o marketing, lo que aumenta la posibilidad de que el deportista no se ajuste a los requerimientos que la empresa estableció en el contrato. Resulta fundamental esta idea en nuestra investigación, ya que si se quiere lograr un patrocinio exitoso, la empresa debe también instruir y apoyar al deportista a lograrlo.

1.2.8. Evaluación de resultados y revisión posterior de la operación de patrocinio deportivo

Existen múltiples beneficios que incentivan a las empresas a patrocinar. Para Calos Campos, el retorno de inversión es una de las más valoradas. Sin embargo, en los resultados de las seis empresas entrevistadas, se hizo mención de que el posicionamiento o la exposición de su marca era el tipo de retribución que más esperan.

- “Nosotros apostamos a trabajar sobre el posicionamiento de la marca y que se eleve el valor de la marca (...) Hemos notado que desde que se inició la campaña a la fecha, el nivel de posicionamiento y recordación de marca se ha elevado, hay una mejor

recordación y mucha gente puede hablar de la marca” (E4, comunicación personal, 24 de noviembre, 2017).

- “Beneficios, posicionamiento de marca definitivamente (...) Al nosotros patrocinar deportistas, amplificamos el alcance que puede tener la marca en los consumidores y en los deportistas” (E2, comunicación personal, 21 de noviembre, 2017).
- “En particular, en algunos casos es un buen refuerzo mediático, en otros casos es simplemente que nos lleva a conocer parte del público objetivo que está dentro de ese sector” (E5, comunicación personal, 23 de noviembre).

Con lo expuesto anteriormente no se pretende decir que este sea un beneficio generalizable para todas las empresas. Por el contrario, cada empresa -de acuerdo con el rubro y con la etapa de crecimiento en la que se encuentra- decide qué objetivo es el más adecuado y qué beneficio espera del patrocinio deportivo.

Además, las empresas explican que siempre miden el impacto luego de haber realizado un patrocinio deportivo. Algunas de ellas tercerizan este proceso, pues requieren de una empresa especializada les ayude a tener los datos concretos o van de la mano con la misma empresa para la medición. Sin embargo, otras empresas como: E2, E3, E4 y E5 miden ellos mismos el impacto de los patrocinios.

- “De hecho tenemos una empresa que es la que nos ayuda a hacer eso, tercerizamos” (E1, comunicación personal, 6 de noviembre, 2017).
- “En apariciones, la agencia de PR son los que se encargan de medir cuánto impacto tuvo cada deportista ¿Cómo se hace rápidamente? Es más inclusive monetariamente. Lo que haces es cuántas entrevistas tuvo, cuánto hubiera costado esas entrevistas si es que fueran pagadas para la marca” (E3, comunicación personal, 23 de noviembre, 2017).

En cuanto a los criterios que tienen las empresas en la etapa de seguimiento, resalta mucho el control de resultados del deportista, seguimiento de manejo de redes sociales y conexión del deportista con la marca. Estos factores siempre van de la mano con los objetivos planteados en la primera y segunda etapa del proceso de Carlos Campos que, de acuerdo con el nivel de cumplimiento, establecerá si la empresa continuará o no con el contrato.

- “Si tú estás en el top 10 te tienes que mantener” (E1, comunicación personal, 6 de noviembre, 2017).
- “Insisto con los resultados, nosotros, bueno su colaboración con la marca. (...) Presencia en redes sociales como te decía, y que sepa usar el producto porque uno de los principales problemas en las marcas deportivas, en los deportistas en sí es que no saben

usar el producto como se debería o cuándo se debería” (E2, comunicación personal, 21 de noviembre).

- “Seguir el día a día en sus redes sociales, hablar con los auspiciados regularmente para ver qué necesitan, si está todo bien cómo les va en el entrenamiento y en base a eso vamos midiendo con una agencia a ver qué tanto está cumpliendo el auspiciado según la relevancia que está teniendo. Respecto a indicadores de seguimiento, más que un indicador, trabajamos con una agencia que nos da un análisis de cada uno de los auspiciados” (E6, comunicación personal, 5 de diciembre, 2017).

En síntesis, la renovación del contrato depende del cumplimiento de los requisitos ya planteados en el acuerdo, es decir, que el retorno haya sido favorable y la relación con el deportista haya sido buena también.

Por otro lado, las empresas patrocinadoras mencionan que, entre los aspectos a mejorar por el deportista, se encuentran el nivel de exposición, asesoramiento con una agencia, vender mejor su imagen con las empresas, mejorar su nivel educativo y preparación psicológica. Lo anterior ayuda a relacionarse con empresas y a la vez fomenta el buen desempeño de su deporte.

1.3. Identificación de factores clave en el proceso de las organizaciones patrocinadoras

Al hacer un análisis sobre el modelo de compra a partir de las entrevistas realizadas a las empresas, se han podido identificar factores claves en el proceso de patrocinio deportivo. El primero es el establecimiento de objetivos de patrocinio, los cuales -por lo general- se resumen en dos temas importantes: el posicionamiento de marca que busca grabarse en la mente de los clientes y el vincular la marca de la empresa a los deportistas.

- “El posicionamiento y que nos identifiquen como una marca top” (E3, comunicación personal, 23 de noviembre, 2017).
- “(...) Generar una relación con el patrocinado para que se le vincule a la marca y es por eso que es importante lo de los valores” (E6, comunicación personal, 5 de diciembre, 2017).

A partir de lo que se establece en esta fase, se rige todo el proceso de compra en las empresas, pues el cumplimiento de los objetivos se evalúa al final del modelo: impacto o beneficio. Por ello, se afirma que esta fase es definitoria o clave. Además, es importante mencionar que los deportistas que buscan patrocinios deportivos deben conocer algunos de los principales objetivos que persiguen las empresas; de este modo, podrán analizar y plantear sus propuestas en base a lo que más les interesa a los patrocinadores.

Otro factor clave en el proceso es el establecimiento de los criterios de evaluación y selección, pues de esta manera las empresas se deciden por los deportistas que están más alineados a sus objetivos. Por ejemplo, la empresa establece criterios clave que debe tener el deportista para ser considerado, por lo que se ha determinado que el público objetivo de la empresa debe ser afín con el alcance de la disciplina del deportista; así, la visibilidad de la marca, los valores y las emociones se pueden transmitir con efectividad. Este criterio es considerado determinante o clave, pues de no cumplirse sería complicado poder crear un acuerdo con el deportista.

- “Nosotros como ves nos centramos en categorías puntuales: fútbol, running, tenis y sí básicamente eso, y tenemos un lado urbano sport. Y de repente, hallar un match con lo que es un atleta que haga judo y lucha no tiene mucho sentido” (E2, comunicación personal, 21 de noviembre, 2017).

Esto implica que las probabilidades de iniciar un contrato de patrocinio entre una empresa y un deportista de una disciplina que no se ajuste a la marca son notoriamente bajas. Es necesario que los deportistas conozcan qué empresas se vinculan adecuadamente a su perfil y a su deporte.

Además, el criterio se vincula a la capacidad del deportista para exponer la marca en su deporte y con ello hacerla más conocida. Por lo que, cuando la empresa decide patrocinar a un deportista este debe exponer el logo de la empresa en lugares permitidos: el uniforme, en la sede de un evento u otro lugar a solicitud de la empresa. Esta información se complementa con la entrevista a María Martínez, jefe de unidad técnica de judo, quien comenta que “en el desarrollo de un evento somos confiables porque ya está medido donde va la publicidad, como va a hacer su publicidad en los judogis también está medido” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2017).

En adición, las empresas buscan los resultados de los deportistas, pues quieren asociarse con deportistas que sean los mejores a nivel nacional o internacional. Los entrevistados mencionan que existe una relación directa entre los logros deportivos y las probabilidades de presencia en medios de comunicación. Cuando los deportistas ganan campeonatos internacionales aparecen en la televisión, periódicos o redes sociales, y de esta manera las empresas pueden exponer su marca junto al deportista patrocinado.

- “(...) Yo creo que es muy importante primero, por resultados. Uno se entera de un deportista por resultados. Porque si tú ves que un deportista, este, no tiene una buena proyección pues no es muy atractivo” (E2, comunicación personal, 21 de noviembre, 2017).
- “Si es que es un atleta, un seleccionado, tiene que ser top ten” (E1, comunicación personal, 6 de noviembre, 2017).

- “Segundo punto es que este deportista tenga reconocimiento a nivel nacional a internacional, porque el asociar un campeón con la marca es que la marca es campeón” (E3, comunicación personal, 24 de noviembre, 2017).

El tercer criterio clave es el uso de las redes sociales. Las empresas mencionan que, por más que el deportista sea el mejor (por ejemplo, que sea el número uno dentro del ranking deportivo), ello será insuficiente para lograr una relación de patrocinio; ya que es importante manejar adecuadamente las redes sociales y conectar con el público. Las empresas evalúan las apariciones en medios de comunicación de los deportistas, cantidad de entrevistas que le realizaron, presencia en televisión o periódicos. Sin embargo, existe un interés especial cuando evalúan las redes sociales, ya que es un medio accesible para que los deportistas lleguen a las personas. Tal y como menciona Harold Hütt (2012), las redes sociales han traído un gran cambio en la difusión masiva, debido al alcance e impacto que tienen en la sociedad. Las redes sociales permiten lograr una comunicación interactiva y dinámica tanto para las personas como para las empresas. Como señala Hütt las empresas buscan a aquellos deportistas que interactúen y se comuniquen constantemente a través de sus redes sociales: es una gran oportunidad para los deportistas para difundir su imagen y su deporte.

- “Las empresas buscan un deportista que sepa mover sus redes sociales y que sepa llegar. (...) No siempre el mejor es el que todo el mundo auspicia sino el que tiene más llegada porque eso es un KPI que buscan las empresas, es el potencial de llegada que tiene un deportista” (E5, comunicación personal, 23 de noviembre, 2017).
- “Lo que busca una marca siempre es, primero, performance que es netamente deportivo y luego exposición. O sea, si tú no sabes manejar bien tu imagen, si no sabes manejar bien tus redes, muy difícil que puedas conseguir una marca deportiva” (E3, comunicación personal, 23 de noviembre, 2017).

Por otra parte, la forma de ser del deportista; es decir, sus características personales, son importantes al momento de evaluar los criterios. Dentro de todos los aspectos de personalidad que pueden ser evaluados, las empresas buscan que los deportistas tengan los mismos valores que la marca.

- “Si los valores van de la mano a lo que nosotros estamos buscando (...) tú no puedes auspiciar a una persona que no tenga lo valores de tu marca porque si no, lo van a asociar a tu marca, pero no van a entender el por qué” (E6, comunicación personal, 5 de diciembre, 2017).

Por ejemplo, las empresas destacan que quieren un deportista correcto, con buen comportamiento; es decir, que no esté metido en escándalos en los medios de comunicación. Un mal comportamiento por parte del deportista incidirá directamente en la imagen de la marca. Por ello, la empresa se encuentra directamente relacionado a la trayectoria del mismo: el prestigio del deportista se muestra a partir de antecedentes. Para los patrocinadores, contar con información sobre experiencias previas y su comportamiento permite que estos forjen una idea de la imagen que van a transmitir al público.

- “Yo creo que es cuidar la imagen personal, la imagen como deportista porque no queremos perjudicar ni disminuir el valor de la marca y el nivel de recordación (...) entonces creo que es importante el cuidar una imagen personal adecuada, para no pasar de las páginas deportivas a las páginas de espectáculo, que no sería bueno para la marca.” (E4, comunicación personal, 24 de noviembre, 2017).

Asimismo, la pasión, carisma y compromiso del deportista, tanto con el deporte que realiza como en la relación que tendrá con la empresa patrocinadora, resulta relevante en establecimiento de los criterios de evaluación. Las empresas buscan estas cualidades para que el deportista pueda conectarse tanto con el público objetivo como con la propia empresa.

- “El respeto por el deporte en sí porque vemos mucho también la conducta en la vida personal de la persona me parece que es importante en un embajador y, por último, la pasión tanto por la marca como con él por el deporte. Si es muy apasionado nos sirve a nosotros. La pasión para nosotros es fundamental. (E2, comunicación personal, 21 de noviembre, 2017).
- “La garra, la pasión, la fuerza que le pone al jugar. Son elementos importantes que nosotros rescatamos y luego ya pasamos a vigilar y buscar relaciones con la marca.” (E4, comunicación personal, 24 de noviembre, 2017).

El seguimiento y medición de la acción del patrocinio es también un factor determinante o clave en el proceso de patrocinio deportivo empresarial. Esta fase guarda una estrecha relación con la etapa de evaluación y selección, pues lo que se busca es que el nivel de cumplimiento de los factores establecidos en dicha etapa previa sea alto. Las empresas señalan que esperan que los deportistas patrocinados mantengan sus resultados y todos los acuerdos que se establecieron en el contrato, caso contrario se procede a hablar con el deportista e indagar la razón de la disminución de su rendimiento deportivo, o a dar por terminado la relación de patrocinio.

- “Si tú estás en el top 10 te tienes que mantener. El contrato puede durar un año, como tres años y de ahí se puede renovar como no renovar, de acuerdo también al performance de la persona”. (E1, comunicación personal, 6 de noviembre, 2017).
- “Si, el deportista tiene un bajón, analizamos también a que se debe ese bajón si se debe a que ya no le gusta mucho el deporte, porque no está tan metido en su deporte” (E3, comunicación personal, 20 de noviembre, 2017).

Asimismo, hacen un seguimiento a su exposición en medios, por ejemplo, evalúan las entrevistas o apariciones que han tenido en televisión y periódicos. Además, realizan el seguimiento de las redes sociales del deportista patrocinado, donde evalúan la cantidad de publicaciones realizadas, el alcance e impacto de las publicaciones. La cantidad y el impacto de las publicaciones son evaluadas de forma diferente por cada empresa, y esta varía de acuerdo al deporte.

- “(...) La forma de validarlo es que el contenido que estén posteando sea bueno, sea beneficioso para la marca, sea seguido y sobre todo que tenga buena interacción.” (E5, comunicación personal, 23 de noviembre, 2017).
- “Yo lo que hago es, armo un calendario de ‘posteos’ por cada atleta. (...) miro el impacto en cada post relacionado con la marca. Y bueno paso el reporte a gerencia, para que al final de año ver que tanto impacto ha generado mensualmente esta persona y ver si conviene seguir con él o ella”. (E2, comunicación personal, 21 de noviembre, 2017).

Por último, las empresas evalúan la relación y la conexión con el deportista. Las empresas buscan que los deportistas se sientan cómodos e identificados con la marca, que se sientan a gusto trabajando en conjunto.

Tabla 7: Resumen de los procesos y factores claves de las empresas patrocinadoras.

Proceso de compra de patrocinios deportivos	Factores Clave
Objetivos de Marketing y patrocinio	-Posicionamiento de marca -Vincular la marca al deportista
Criterios de evaluación y selección	- Resultados deportivos -Uso de redes sociales -Comportamiento -Pasión, carisma y compromiso con el deporte y la marca -Vinculación entre el patrocinado y público objetivo
Evaluación de resultados (Seguimiento y medición)	-Mantener resultados deportivos -Seguimiento de la exposición en medios y redes sociales -Relación y conexión del deportista con la empresa

2. Resultados de los deportistas de lucha y judo

2.1. Estado actual de los deportistas de alta competencia de lucha y judo

En la tabla 8 y 9 se detallan algunas características actuales de los deportistas entrevistados, tales como: las necesidades que presentan actualmente, si cuentan con patrocinio, los años que llevan practicando el deporte, entre otros. Esta tiene como propósito proporcionar un conocimiento general de los deportistas, para luego comprender sus intervenciones con el proceso de venta y obtención de patrocinios.

En primer lugar, se debe aclarar que ningún deportista de alta competencia de lucha y judo entrevistado cuenta con algún patrocinio deportivo en la actualidad. Esto se debe a la falta de conocimiento y participación en los procesos de patrocinio, además del distanciamiento que históricamente han tenido los deportistas de estos deportes con las empresas.

Además, ambos grupos mencionan que nunca han buscado patrocinios deportivos por diversas razones; por ejemplo, desconocimiento de cómo se busca o por dónde empezar. En adición, piensan que las empresas solo ven los resultados del deportista, no se sienten preparados, miedo al rechazo, entre otros. A excepción del deportista de judo DJ5, la cual ha buscado patrocinios, sin embargo, no se han llegado a concretar.

Adicionalmente, se observa en la mayoría de los deportistas de lucha que no saben cómo llegar a obtener un patrocinio, e incluso, no conocen el proceso por el cual serán evaluados al momento de presentarse a una empresa. Por otro lado, los deportistas de judo DJ1 y DJ2 piensan que sus resultados no son los óptimos como para buscar patrocinio, a diferencia de DJ3, DJ4 y DJ5, quienes comentan que no saben cómo llegar a ser patrocinados pues su deporte no es tan popular o atractivo para una empresa privada.

- “Sí, sí he buscado patrocinios, pero como el judo no es un deporte muy comercial, son pocas las empresas que apoyan. (...) nunca llegó a concretarse, siempre quedaba en veremos” (DJ5, comunicación personal, 21 de noviembre, 2017).

Por otro lado, los deportistas de lucha exponen que su federación no fomenta el conocimiento de cómo buscar un patrocinio o cómo iniciar dicha relación. Como se ha visto anteriormente, según los objetivos que plantea el IPD, las federaciones deberían ser facilitadores y promotores de nuevas fuentes de financiamiento, lo cual en la realidad no ocurre.

- “Actualmente, no fomenta el buscar patrocinio. La Federación, como te decía, también tiene que ver con la parte de contactos. La diligencia de la Federación de Lucha no maneja muchos contactos, también la parte administrativa, administrativamente no se maneja muy bien también, yo no veo que haya gente preparada. ellos piensan que

porque ya han sido deportistas que han tenido buenos resultados entra ahí a ser parte de la dirigencia” (DL3, comunicación personal, 9 de setiembre, 2017).

Con relación a ello, los deportistas de lucha mencionan que la mayoría de los dirigentes que ocupan cargos administrativos han sido en su momento deportistas de alta competencia de la misma federación, por lo que saben cuáles son las necesidades que tiene el deportista. No obstante, al considerar que solo se sostienen con el apoyo del IPD, los recursos económicos que manejan no alcanzan para todos los requerimientos del deportista, desde ahí parte la necesidad de búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento, lo cual, según los entrevistados, no se realiza.

- “Ellos mismos tienen que hacer tu hoja de vida. Poner tu hoja de vida de deportista y ellos presentarlo y poner ahí todos tus resultados, quizás exagerar de repente para que llegue a impactar más, pero no hasta ahorita que yo sepa no. Ellos solamente se basan en el apoyo del IPD nada más” (DL2, comunicación personal, 9 de setiembre, 2017).
- “En la anterior gestión era un presidente viejito, antiguo (...) viajaba no le daban ninguna zapatilla, ni la federación ni nada, él dice “para qué vamos a buscar las empresas si ya sé que me van a negar”, o sea él ya tenía esa mentalidad, esa idea la tenía acá en la cabeza, y él ha estado 3 periodos, o sea 12 años” (DL5, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).

Tabla 8: Características generales de los deportistas de lucha

Características Generales de deportistas de Lucha	DL1	DL2	DL3	DL4	DL5
¿Tienen patrocinio?	No.	No.	No.	No.	No.
¿Qué tipo de necesidades tienen?	Implementos , nutrición, preparación deportiva.	Viajes, viáticos.	Subvención económica.	Implementos y materiales deportivos.	Implementos deportivos.
¿Consideran que el patrocinio resuelve sus necesidades?	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.
¿Su federación fomenta el conocimiento de obtención de patrocinio?	No.	No.	No.	No.	No.
¿Cuántos años llevan practicando el deporte?	7 años.	18 años.	16 años.	15 años.	15 años.
¿Principales dificultades?	Lesiones y preparación física.	Falta de apoyo de la federación.	Preparación y mejores circunstancias de alojamiento.	Apoyo económico, falta de vitaminas y mejor calidad en las prendas.	Lesiones y falta de tiempo para el deporte por motivos académicos.

Elaboración Propia

Tabla 9: Características Generales de los deportistas de judo

Características Generales de deportistas de JUDO	DJ1	DJ2	DJ3	DJ4	DJ5
¿Tienen patrocinio?	No.	No.	No.	No.	No.
¿Qué tipo de necesidades tienen?	A futuro: Viajes y viáticos	Subvención económica, viajes y viáticos	Subvención económica, viajes, viáticos e implementos deportivos	Subvención económica, viajes y viáticos	Implementos deportivos y suplementos
¿Consideran que el patrocinio resuelve sus necesidades?	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.
¿Su federación fomenta el conocimiento de obtención de patrocinio?	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.
¿Cuántos años llevan practicando el deporte?	20 años.	15 años.	7 años.	20 años.	5 años.
¿Principales dificultades?	Lesiones	Lesiones	Lesiones	Económico y lesiones	Estudio y deporte al mismo tiempo

Elaboración Propia

En el caso de judo, los deportistas mencionan que existen algunos cursos proporcionados por el IPD que desarrollan temas de patrocinio deportivo. Además, explican que su federación sí fomenta la obtención de patrocinios, al ser una actividad que tiene metas a futuro. Sin embargo, comentan que otras federaciones no promueven el conocimiento de estos cursos, por lo que muchos deportistas no llegan a saber que existe este beneficio.

La participación de los deportistas de judo a cursos especializados de patrocinio deportivo generó nuevos conocimientos sobre cómo obtener un patrocinio, cómo establecer comunicación con la prensa y el desarrollo de imagen personal a través de las redes sociales. María Martínez, señala que anteriormente los deportistas de judo eran reacios a las conferencias de prensa, lo que dificultaba una relación empresa – deportista (comunicación personal, 7 de noviembre, 2017). No obstante, resulta importante destacar que esta es una actividad reciente, por lo que se encuentra en una etapa de implementación en todos los niveles de la Federación.

- “Sí, como te digo ellos ya me están pidiendo que cree un fan page, que mueva mis redes sociales y todo eso. Y hay cursos en el IPD que te explican cómo llegar a tus patrocinadores, los cuales nos motivan, pero casi nadie va” (DJ1, comunicación personal, 17 de octubre, 2017).

- “Yo creo que sí pero no de la forma ideal, pero si se ha promocionado últimamente el deporte con esta nueva federación con orientaciones, capacitaciones para los deportistas” (DJ2, comunicación personal, 23 de octubre, 2017).

Finalmente, los entrevistados de lucha y judo afirman tener necesidades deportivas de suplementación alimenticia, implementos deportivos, recursos económicos, viáticos, entre otras. Además, consideran que el patrocinio ayudaría no solo a cubrir lo antes mencionado, sino también motiva al deportista a ser mejor, pues plantea nuevos objetivos personales, fomenta la promoción del deporte, ayuda económicamente a su realización y propone nuevos retos deportivos. En el caso del deporte de judo, todos los deportistas toman como ejemplo de éxito a Alonso Wong, pues relacionan el patrocinio que tiene actualmente con la mejora en sus resultados y su motivación. Asimismo, resaltan que gracias a este patrocinio él ha podido cubrir sus necesidades económicas, de materiales y de viáticos.

- “Ayudaría mucho en la preparación de uno, porque un deportista se traza muchas metas, a corto y a largo plazo, y con el apoyo extra siempre sería mejor, porque nuestra preparación y resultados se verían mejor, resaltaron fácilmente. Claro te motivas, sea como sea un apoyo más o un apoyo extra, sabes que te están apoyando, eso siempre te motiva un poco más” (DL1, comunicación personal, 18 de setiembre, 2017).
- “Yo creo que sí, mira hay un caso, no sé si ustedes han escuchado de Alonso Wong, él tiene sponsor o patrocinio a él lo apoya Kia, y Kia le da un considerable sueldo a él y le paga los viáticos y le paga algunos viajes que el los hace solo y justamente él es el que tiene los mejores resultados porque está viajando por el mundo” (DJ3, comunicación personal, 17 de octubre, 2017).

De la información desarrollada anteriormente se puede plantear una hipótesis para futuras investigaciones: la relación entre el deportista y la empresa patrocinadora mejora la vida del deportista en varios niveles, desde lo deportivo hasta lo familiar; por ejemplo, permitiría considerar el deporte como un trabajo y obtener una remuneración por ello. Muchos de los entrevistados en lucha y judo comentan que económicamente no se puede vivir del deporte, viéndose obligados a conseguir un trabajo fijo y complementarlo con el deporte.

- “Bueno, muchas veces nosotros los deportistas no solamente hacemos deporte, muchas veces estamos ligados a tener un trabajo aparte para poder sobrevivir, porque con lo que nos paga solamente el IPD nos alcanza para todo. Entonces, es un sacrificio estudiar, entrenar y a la vez trabajar, hacer las tres cosas a la vez y poder comprarnos nuestras cosas y poder comprar muchas cosas que nos hacen falta” (DL4, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).

2.2 Hallazgos y análisis del proceso de venta - deportistas de judo y lucha

A partir de los resultados de entrevistas a deportistas, se han identificado las etapas y factores claves en los procesos de patrocinio. Por lo que se ha considerado en cada etapa realizar primero el análisis de judo y luego el de lucha de manera separada, pues los hallazgos obtenidos en las entrevistas son distintos.

2.2.1. Perfil de nuestra organización deportiva o deportista

En esta fase el deportista se describe con el fin de poder recabar información de sí mismo y presentársela a potenciales patrocinadores.

Los deportistas de judo mencionan que, en la información del perfil del deportista, se debería entregar una hoja de vida que incluyan sus logros deportivos históricos. Todos los deportistas –a excepción de DJ5- sí consideran sus características deportivas en la elaboración de su perfil. Sin embargo, esto indica que la información establecida para esta primera etapa es insuficiente, ya que -de acuerdo con Carlos Campos- esta fase debe abordar tres grandes bloques: cuantificar a los practicantes del deporte, características demográficas (edad, sexo, nivel de ingresos, nivel educativo, estado civil) y características psicográficas (estilo de vida, valores, opiniones, personalidad).

- “Primero, mi currículum deportivo, el proyecto que tiene la federación para mí sobre el año, todos los campeonatos que tengo durante el año y resultados también” (DJ1, comunicación personal, 17 de octubre, 2017).
- “La importancia de la promoción del deporte y lo que se podrían beneficiar ellos o lo que me podría beneficiar yo” (DJ2, comunicación personal, 23 de octubre, 2017).

Además, la teoría menciona que se debe incluir una descripción de la organización o deportista, propósito o misión, referencias históricas y experiencias con patrocinios previos (si las hay). Sin embargo, los entrevistados de judo tampoco mencionan que resulte importante esta información. Solo la deportista DJ5 explica que los entrenadores los respaldan para presentarse ante algún posible patrocinador, además comenta que ella no tiene conocimiento sobre lo que debe ir en la etapa donde describe su perfil.

Con toda la información recabada se plantea que la misma federación no conoce lo que las empresas requieren de sus deportistas para que se interesen por patrocinarlos. Además, el hecho de considerar que los entrenadores son los que respaldan y ayudan a los deportistas de judo a un posible acercamiento con la empresa, no representa una acción completa ni efectiva que se necesita en esta primera etapa.

- “Bueno la verdad es que no te podría responder eso, porque generalmente ese tipo de cosas los hacen nuestros entrenadores, yo la verdad no se mucho de ese tema, porque cuando yo me presente para mis sponsors siempre lo hicieron ellos” (DJ5, comunicación personal, 21 de diciembre, 2017).

Como información complementaria, se incluyen las características que más definen al deportista como persona, si bien todos los deportistas mencionan sus características personales, solo dos de los entrevistados de judo DJ1 y DJ3 señalan que deberían incluirse en su hoja de vida. Estos hallazgos se deberían incluir en el perfil del deportista, pues las empresas patrocinadoras mencionan que resulta fundamental tener una aproximación sobre la personalidad del deportista; ya que ellos evalúan su perfil dependiendo el rubro en el que se encuentre la empresa y lo que quiera reflejar del mismo.

- “Yo creo que soy disciplinado, humilde y dedicado” (DJ1, comunicación personal, 17 de octubre, 2017).
- “Disciplinada, responsable, directa, siempre con las cosas precisas y con metas” (DJ3, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).

A continuación, se desarrolla la información de los deportistas de lucha. Con relación al primer paso del modelo de venta, los entrevistados mencionan que la información deportiva (palmarés y trayectoria) es la más importante para ellos; por lo que, la perciben como importante para las empresas.

- “Tengo el curriculum que llevo desde los ocho años, donde llevo los resultados. Desde niño tenía buenos resultados, en juegos panamericanos, campeón regional” (DL3, comunicación personal, 9 de setiembre, 2017).
- “En unos torneos-eventos nacionales como internacionales, te dan diplomas, esos documentos. También podría ser el currículum, un resumen, mis resultados y anexar, como te dije, mis diplomas que nos dan de cada país y creo que más la empresa trata, a través del deportista, captar más clientes porque de cierta manera, destacar llama más la atención para traer más clientes” (DL5, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).

En este caso, la estrategia que usarían los deportistas se encuentra alineado con lo descrito por Carlos Campos, quién señala que desarrollar las actividades deportivas del solicitante en el perfil es el primer paso por dar. Además, el autor desarrolla dos aspectos adicionales que tienen igualdad de importancia que el anterior mencionado: las características demográficas y psicográficas; sin embargo, en cuanto a la primera los deportistas de lucha no hacen ninguna mención. Con excepción del entrevistado DL3, quien al ser consultado sobre la información que

compartiría a las empresas para que lo conozcan, menciona aspectos vinculados a temas demográficos; en este caso, los académicos.

- “El (aspecto) académico también, que estoy en la universidad, estudio administración. Estoy en el quinto ciclo, tengo un poco de también estudios de inglés, lo básico” (DL3, comunicación personal, 9 de setiembre, 2017).

En cuanto a las características psicográficas, los entrevistados mencionan que la información que le darían a las empresas sería muy concisa.

- “Me vendo como un deportista responsable” (DL1, comunicación personal, 18 de setiembre, 2017).
- “No puedo defraudar a la empresa que me auspicia” (DL4, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).
- “Yo me considero una persona carismática, eso sería como un beneficio para la empresa” (DL5, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).

Las recientes respuestas de los entrevistados distan mucho de la información que proporcionaron al ser consultados por las características que los definen: los deportistas de lucha desarrollan mucha más información, que, como se ha visto en el análisis de empresas, es muy interesante y valioso para las empresas.

- “Soy una persona muy humilde, que le gusta salir adelante siempre. Una persona que siempre mira hacia arriba” (DL4, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).
- “Soy una persona fuerte, resistente, hago las cosas que me gustan gracias a Dios (...) soy una persona muy apasionada a las cosas que yo hago. Si hay un obstáculo fuerte o un reto yo me pongo la camiseta y voy tras ello” (DL5, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).

En otras palabras, los deportistas de lucha desarrollan -para las empresas- más información vinculada a sus logros deportivos y desarrollo competitivo que a características personales del tipo demográfico y psicográfico. Se puede concluir -para todo el grupo muestral de deportistas- que existe una brecha entre lo que propone el autor y lo que ellos consideran importante incluir en su hoja de vida, ya que genera información incompleta, conocimiento parcial del deportista e incluso problemas para determinar si el mismo cumple con el perfil que busca la empresa para su marca.

2.2.2. Investigación e identificación de potenciales clientes - empresas patrocinadoras

Los deportistas de judo mencionan que buscarían a las empresas patrocinadoras de diferentes maneras; las que más resaltan dentro de sus resaltan son: por medio de redes sociales y con la ayuda de la misma federación.

A los entrevistados DJ3 y DJ4 sí les interesa informarse acerca de la empresa, pues consideran que ante una primera entrevista se les pueden hacer preguntas relacionadas al patrocinador. Sin embargo, solo se informarían de manera general, pues ninguno de los deportistas de judo menciona con claridad la importancia de una buena relación entre sus cualidades personales y los valores de la empresa, aspecto importante a considerar por Carlos Campos y por las empresas entrevistadas. Finalmente, los deportistas DJ2 Y DJ5 comentan que no se encuentran interesados en recabar información a fondo de la empresa, pues no lo consideran relevante.

- “No, en realidad no investigaría a fondo a la empresa, no mucho. Porque estoy buscando yo más que todo el patrocinio, no tanto su filosofía o ideología como empresa” (DJ2, comunicación personal, 23 de octubre, 2017).
- “Sí, también investigaría. Para conocer a dónde estoy yendo a buscar el patrocinio, no ir sin conocer a la empresa, me pueden hacer preguntas” (DJ4, comunicación personal, 16 de octubre, 2017).

Resulta importante en esta etapa considerar una conexión entre el público que observa el deporte y el público objetivo de las empresas patrocinadoras. No obstante, los deportistas solo comentan una relación entre lo que las empresas privadas pueden ofrecerles y las necesidades que presentan actualmente. Esto genera una desconexión entre la empresa y el deportista, quienes no logran realizar una sinergia entre sus necesidades y objetivos para lograr beneficiarse mutuamente.

Por otro lado, los deportistas de lucha señalan que hasta el momento no tienen la experiencia de haber recibido apoyo privado, principalmente por tres motivos: el desconocimiento que tienen las empresas hacia la disciplina deportiva, el poco interés de los deportistas por intentar relacionarse con patrocinadores y por el desconocimiento del proceso de patrocinio. Esta brecha resulta fundamental en nuestra investigación, ya que mientras el deportista -y/o la federación- no busque promover su disciplina, tener exposición o informarse acerca de los procesos de patrocinio, resulta complejo crear una relación de patrocinio con las empresas. El tema de visibilidad en medios es fundamental.

- “Se hace difícil en este tipo de deporte como la lucha porque es no es un deporte muy conocido. Le cuentas a alguien en la calle sobre el deporte que prácticas y no conoce o te confunde con otro tipo de deportes” (DL3, comunicación personal, 9 de setiembre, 2017).
- “Yo creo que no le he tomado tanta importancia a eso. Me he quedado quizás conforme con lo que el IPD me da. Pero ahora último sí lo iba a hacer -con mi padre- pero ha quedado en veremos” (DL2, comunicación personal, 9 de setiembre, 2017).
- “Porque desconocía más que nada. No sabía que yo mismo tenía que ir a buscar el patrocinio” (DL1, comunicación personal, 18 de setiembre, 2017).

Al ser consultados sobre cómo realizaría la investigación de potenciales patrocinadores, los entrevistados DL1, DL3, DL4 y DL5 señalan que se buscarían intermediarios o facilitadores en el acercamiento con una empresa privada. Por lo que se puede inferir que este paso se realizaría con apoyo tercerizado, ante el desconocimiento de los deportistas en el tema, mencionado en el párrafo anterior.

- “(una de las cosas que haría sería) ir directamente como por intermedio de contactos. Buscar por ahí alguien que te pueda ayudar con alguna empresa” (DL3, comunicación personal, 9 de setiembre, 2017).
- “lo primero que haría es informarme (...) por personas que en algún momento hayan obtenido ese apoyo; recibir consejos por personas experimentadas” (DL1, comunicación personal, 18 de setiembre, 2017).
- “Buscaría en la búsqueda de patrocinadores mediante no sé, mediante un contacto que me diga que está interesado en apoyarme. Ir y decirle que estoy interesado en ir a la empresa” (DL4, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).
- “Creo que sería más como de conocidos, comentarle a un profesor de la universidad y decirle como usted ha trabajado en empresas ya anteriores (...) ver si ellos tienen un contacto y ver si hay esa posibilidad” (DL5, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).

Con relación a la profundidad de investigación que haría el deportista de lucha hacia la empresa patrocinadora, los entrevistados DL2 y DL5 señalaron que sí buscarían detalladamente sobre la empresa para asegurarse que su imagen como deportista no se vea afectada. Esto resulta importante en nuestra investigación, ya que Carlos Campos menciona que para identificar potenciales empresas patrocinadoras se debe tomar en cuenta que el público objetivo coincida con el del deporte, además hacer una valorización sobre los beneficios de este vínculo.

- “Sí buscaría a fondo de qué trata la empresa: lo que vende, cuáles son sus servicios, de repente si es una empresa conocida como se ha ido vinculando entre su aspecto social y político. Porque yo voy a ser la imagen de esa empresa, entonces, me van a relacionar con ella. Tendría yo saber de qué trata, a que me está exponiendo, tendría que entrar hasta el fondo de la empresa” (DL5, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).

En otras palabras, al realizar una investigación profunda sobre las empresas, los deportistas de lucha descartan la posibilidad de especular o realizar suposiciones sobre la viabilidad de relacionarse adecuadamente con un patrocinador. Esta información se alinea con el proceso de venta, pues resulta fundamental no crear suposiciones sobre lo que podrían ofrecer la empresa al deportista.

2.2.3. Primer contacto directo con el potencial cliente-empresa patrocinadora

En el caso de tener un primer contacto con un potencial patrocinador, los deportistas de judo presentarían su currículum deportivo, el cual incluye sus logros y resultados durante toda su carrera. Sólo DJ1 y DJ3 añaden que también harían mención de sus características, su personalidad, y beneficios que le ofrecerían a las empresas patrocinadoras; por ejemplo, la exposición de imagen de la marca.

- “Me presentaría quien soy, llevo tantos años en el deporte y quiero que me puedan ayudar a patrocinarme para tener beneficios mutuos. Les diría que soy disciplinada, ordenada, no tengo ningún tipo de antecedentes y últimamente me está yendo bien en el deporte” (DJ3, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).
- “Diría que soy un deportista con proyección, que sé lo que quiero en el deporte y que entreno todos los días para conseguir buenos resultados. Mis resultados y todo mi currículum deportivo. Que siempre tendría presente a la empresa, que en cada premiación que tenga los nombraría y que constantemente estaría publicando cosas de la empresa” (DJ1, comunicación personal, 17 de octubre, 2017).

Se ha podido identificar que las empresas a las que solicitarían patrocinio son organizaciones que ofrecen implementos deportivos, suplementos, entre otras; es decir, se concentran más en empresas que solventen sus necesidades, que en empresas que puedan brindarles un acuerdo económico. Las empresas mencionadas fueron: Adidas, Under Armour, Everlast, etc.

Para el caso de los deportistas de lucha, ante un primer contacto directo con el potencial patrocinador, los entrevistados DL1, DL3 y DL4 hablarían principalmente de sus resultados deportivos. Sin embargo, las empresas entrevistadas explican que el logro deportivo no es el único

factor crítico por considerar. Esto resulta importante resaltar, pues los deportistas no están brindando toda la información necesaria a las empresas.

- “Le diría que tengo buenos resultados, que confíen en mí, que soy una persona disciplinada. Que los objetivos que me pongo tengo la seguridad que lo voy a lograr” (DL3, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).
- “Me vendería primero, le diría que soy campeón, que tengo logros constantemente” (DL4, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).

En segundo lugar, los entrevistados DL1 y DL5 solicitarían información a las empresas acerca de los posibles beneficios.

- “Escucharía más a la empresa, de que está dispuesto a dar (...). Tendría que analizar lo que me propone” (DL5, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).

Por último, los entrevistados DL2 y DL4 explicarían los beneficios que las empresas obtendrían producto de apoyarlos a través del patrocinio: exposición de la marca a gran escala.

- “(...) y que la marca que voy a auspiciar quisiera llevarla por todo el mundo, por todos los países que compito. Y así, esa marca sea reconocida a través mío, por mi deporte” (DL4, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).

Por otro lado, los entrevistados de lucha fueron consultados acerca de a qué sectores o empresas tienen identificadas como posibles patrocinadoras. Las industrias que fueron mencionados son las siguientes: automotriz, sector alimentos de consumo masivo e implementos deportivos. En algunos casos se puede establecer una relación entre sus necesidades como deportistas y el giro del negocio de la empresa, lo que explica que los deportistas tengan preferencias por esas empresas por encima de otras.

- “Empresas de carros Kia, Toyota” (DL1, comunicación personal, 18 de setiembre, 2017).
- “Under Armour, por ejemplo, una buena marca de ropa, ropa deportiva” (DL3, comunicación personal, 9 de octubre, 2017).
- “Sería el sector alimenticio, o sea empresas que se dedican todo a alimentos. Por ejemplo, Nestlé, Alicorp, Backus” (DL4, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).

A pesar de que en el paso anterior algunos entrevistados mencionaron que sí buscarían informarse a profundidad sobre la empresa, ningún entrevistado mencionó que plantearía conversar sobre temas relacionados a la dirección empresarial, proceso de toma de decisiones, criterios de

evaluación, asuntos legales, entre otros, como propone Carlos Campos en esta parte del modelo de venta. En otras palabras, la información recopilada por los deportistas solo la utilizan como referencia o contextualización para la entrevista: no llegan a preguntar cómo ello repercute en el proceso de patrocinio.

2.2.4. Análisis de la información disponible y elaboración de la propuesta

Según Carlos Campos, en la propuesta debe plasmarse el beneficio y luego personalizar la propuesta. Es decir, debe quedar constancia de que tienen una relación ganar-ganar con la empresa. No obstante, los deportistas de judo concentrarían sus propuestas de patrocinio en logros y medallas obtenidas durante los eventos internacionales y nacionales. Esto indica que no harían entrega de una propuesta completa con todos los indicadores que ellos evalúan, debido a que consideran como el factor más importante los resultados obtenidos. Además de ello, los entrevistados de judo mencionan que los beneficios que traen a las empresas mediante su patrocinio, son la imagen que ellos reflejan o el marketing que ellos harían en favor de la marca.

Por otro lado, DJ5 comenta que, de conseguir un patrocinio, no se encuentra interesada de que la empresa se vea beneficiada, pues no tiene mucho conocimiento de cómo se puede dar esta relación. A diferencia de los demás entrevistados de judo los cuales explican que el objetivo de esta relación es tener reciprocidad, por lo que sí quieren que la empresa se beneficie para que haya una extensión en el contrato.

- “Bueno, es que no lo sé porque siempre que hemos tenido sponsors nunca ha sido para uno, siempre ha sido en general y yo no sé si es que se beneficiaban estas empresas que nos apoyaban a nosotros. En pocas palabras, nunca me interesó” (DJ5, comunicación personal, 21 de diciembre, 2017).

En caso de que en la etapa de acuerdo entre deportista-empresa solo sea económico, los deportistas de judo no plantean una propuesta de costo, pues consideran que cualquier apoyo es bienvenido. Por otro lado, las empresas -al elaborar un contrato económico- sí realizan una medición de acuerdo con el presupuesto que tengan para el deportista y sus necesidades.

Por otra parte, los deportistas de lucha mencionan que los informes propuestos en esta etapa deben contener los logros y trayectoria deportiva. Tal como se vio en la etapa número uno, las características demográficas o psicográficas de los entrevistados no son prioridad para los deportistas. Carlos Campos recomienda que los solicitantes deben enviar información a las empresas de manera completa, clara y precisa. Dicho esto, se infiere que para la empresa el documento estará desproporcionado o insuficiente en algunos temas que resultan claves para su evaluación.

- “Lo que me podrían solicitar las empresas, en primer lugar, serían los resultados, tener resultados importantes” (DL3, comunicación personal, 9 de octubre, 2017).
- “Todo deporte se basa en resultados; (si no los tienes) creo que en ningún lugar te van a querer apoyar: no te vas a presentar sin tener resultados” (DL2, comunicación personal, 9 de setiembre, 2017).
- “Nos pueden pedir logros deportivos (...) de ahí en los mundiales nos van a pedir que consigamos resultados” (DL4, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).

Por otro lado, cuando los entrevistados de lucha fueron consultados acerca de si estarían interesados en que la empresa también se beneficie por patrocinarlos, la respuesta fue positiva. Consideran que la relación de patrocinios es un contrato mutuo de obligaciones y derechos, mas no una donación o beneficio unilateral. Resulta fundamental resaltar esta parte, pues los deportistas entienden que la relación entre ellos es de ganar-ganar.

- “Sí claro, también tendría ese interés, porque es algo recíproco. Ellos me apoyan a mí y yo tengo que apoyarlos, (por ejemplo) con mis resultados” (DL3, comunicación personal, 9 de octubre, 2017).

Por ello, Carlos Campos menciona que en el documento debe quedar plasmado la oferta que hacen los deportistas; es decir, lo que ofrecen a cambio de ser patrocinados. Tres entrevistados tienen identificados algunos ejemplos. El entrevistado DL2 comenta que puede colaborar con la marca a través de las redes sociales, realizando publicaciones. Además, el deportista DL5 señala que las empresas tendrían en ella a una persona disciplinada, lo cual ayudaría mucho al cumplimiento de actividades que eventualmente podrían convocar las empresas. Además, el entrevistado considera que tiene facilidad para comunicarse en público, gracias a ciertas características de personalidad.

- “(Yo) trataría de promoverlo (a la empresa) por las redes sociales más que todo, a través de videos” (DL2, comunicación personal, 9 de setiembre, 2017).
- “Yo diría que soy bien disciplinada, si me dicen: tienes que ir a tal lugar para tomar una sesión de fotos o una entrevista, yo voy a estar” (DL5, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).
- “Siempre soy positiva, incluso hacer reír a la gente, carismática, también hablar en público” (DL5, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).

En estos casos, se pueden identificar dos tipos de propuestas que los deportistas pueden dar a las empresas: exposición de la marca, conexión del deportista con el público objetivo y asociación de la marca con eventos de primer nivel. Por lo que se concluye que los entrevistados

consideran que esas posibilidades pueden convencer a la empresa de que la relación cumple con la estrategia ganar-ganar.

2.2.5. Negociación con el potencial patrocinador empresa - cliente

Este paso comprende dos subprocesos: la preparación y la negociación. El objetivo del primer paso es dar a conocer a la empresa que el patrocinado es diferente y único, por lo que según Carlos Campos se deben presentar las razones por las cuales deberían patrocinarlo a él y no a otro deportista. En el caso de los deportistas de judo, ellos seguirían la misma secuencia que se mencionó en el paso 3: consideran que para la primera entrevista ya debió haber una preparación. Para el objetivo número dos, la negociación comprende tres pasos: características como solicitante, ventajas que le traería el deportista a la empresa y beneficios mutuos. En este caso, los deportistas de judo solo mencionan el último paso, ya que afirman que debe haber una sincronía de expectativas; es decir, se buscan cumplir los objetivos tanto de la empresa como la del deportista.

Igualmente, los deportistas de judo desean que las empresas patrocinadoras consideren sus necesidades al momento de la negociación: esperan que las empresas les ofrezcan implementos, viáticos, dinero, suplementos deportivos. Sin embargo, solo el deportista DJ4 menciona que, ante cualquier posible relación, está dispuestos a recibir cualquier tipo de apoyo.

- “Que me brinden un apoyo ya sea hasta el mínimo, yo aceptaría nada más” (DJ4, comunicación personal, 16 de octubre, 2017).
- “Apoyo económico, apoyo en los viajes, que me patrocine los viajes, campeonatos internacionales, en un patrocinio de una buena alimentación, suplementos deportivos, alimenticios, y bueno, facilidades al momento de entrenar, en el transporte” (DJ2, comunicación personal, 23 de octubre, 2017).
- “Bueno principalmente dinero, luego implementación, judogis, hidratantes y vitaminas” (DJ5, comunicación personal, 21 de diciembre, 2017).

Al momento de realizar el contrato de patrocinio, los deportistas de judo consideran importante negociar si la retribución será económica o en materiales, además de los temas de imagen y demás beneficios que traería esta relación. Son temas importantes que se deben tratar desde un inicio en las reuniones para tener claro cuáles son las proyecciones por las dos partes. Este paso cumple con la teoría mencionada por Carlos Campos, ya que se quiere demostrar que la propuesta presentada por el deportista es superior a todas las demás.

- “El aspecto económico, el aspecto de cómo voy a manejar la marca en mi fan page” (DJ1, comunicación personal, 17 de octubre, 2017).

- “La imagen, lo económico, o sea, mis beneficios” (DJ2, comunicación personal, 23 de octubre, 2017).

Por otro lado, en el caso de los deportistas de lucha, con relación a la etapa de preparación (donde el deportista se presenta como diferente a otro atleta), también consideran que ya se realizó en la fase anterior. En cuanto a la negociación, los hallazgos pueden ser relacionados con los tres pasos que propone el autor del modelo de venta.

Respecto al primer paso, características del solicitante, el deportista DL5 menciona que buscaría convencer sobre algunas circunstancias que atraviesa el deportista de alta competencia, como, por ejemplo, el rendimiento deportivo y el tema de las lesiones.

- “Uno de los temas más importantes es que en el deporte de alto rendimiento hay altas y bajas. El deportista puede ganar en una olimpiada y en un torneo muy sencillo puede perder todos los combates. De repente porque la empresa quizás no conozca esos temas o quizás no sepa cómo funciona el deporte de alto rendimiento, se puede decepcionar de los deportistas, en la cual no es así. Por otro lado, son las lesiones que por más que una persona que haya practicado un deporte de años y años, el deporte de alto rendimiento es muy propenso a que te lesiones” (DL5, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).

Respecto al segundo y tercer paso que propone Carlos Campos, los entrevistados no proporcionan información sobre las ventajas potenciales de la relación empresa y deporte; sin embargo, al hablar del tema de los beneficios, los deportistas DL1, DL2, DL3 y DL4 mencionan que el tema de remuneración económica es lo que más les importaría negociar.

- “Conversar sobre la plata, los beneficios que tendría. De hecho, buscaría conversar eso, cuánto me van a dar, cómo me beneficiaría, no le puedes regalar tu trabajo a nadie como se dice” (DL2, comunicación personal, 9 de setiembre, 2017).

Se puede concluir – tanto para lucha, como para judo- que los deportistas enfocan la etapa de negociación al tercer paso, es decir, solo a los beneficios mutuos que recibirían. Esta postura podría ocasionar un conflicto de intereses entre los deportistas y los representantes de las empresas; ya que no están considerando sus características como solicitante y las ventajas que traería a la relación empresa – deportista.

Además, respecto a lo que buscan recibir los deportistas y lo que ofrecen las empresas, se confirma que no existe tal distanciamiento; pues las empresas entrevistadas ofrecen insumos o productos de la marca que se ajustan a las necesidades expuestas por los deportistas.

2.2.6. Acuerdo

Para la mayoría de los deportistas de judo, en el acuerdo se deben considerar temas que convengan a la empresa y al deportista como: beneficios para el deportista, temas económicos, duración del contrato, apariciones o entrevistas con la empresa, logros y resultados. Esto explica que sí conocen los temas importantes a tratar en posibles reuniones que se den con empresas privadas; no obstante, esta etapa se centra en firmar y validar todos los temas abordados en la negociación. Solo el deportista DJ1, comenta que no sabría qué temas tocar en el acuerdo. Por lo que se asume que esperaría que la empresa determine los temas más importantes.

- “No tengo idea, no sabría cuales son” (DJ1, comunicación personal, 17 de octubre, 2017).

Asimismo, según el autor, en caso la respuesta final sea una negativa se deben identificar las razones por las que no se concluyó el proceso. No obstante, todos los deportistas de judo comentan que ante una negativa sólo buscaría otra empresa que pueda patrocinarlos. Ninguno mencionó tener intenciones de indagar en las razones por las que no se llegó a concretar esta relación con la empresa.

- “Intentaría igual tratar de convencerlos o si no iría a buscar otra empresa” (DJ4, comunicación personal, 16 de octubre, 2017).
- “Yo la verdad nada. Me volvería a asesorar con mis entrenadores o volvería a preguntarles” (DJ5, comunicación personal, 21 de diciembre, 2017).

Por otro lado, los entrevistados de lucha mencionan que en la etapa de acuerdo se definen las negociaciones que se debatieron en el paso número cinco, ya que, tanto para el deportista como para la empresa, es importante que exista un alto nivel de compromiso. Se puede ver, que los entrevistados tienen claro que se establece para esta fase, pues para los deportistas DL3, DL4 y DL5 la garantía que ellos pueden ofrecer a la empresa está orientada al cumplimiento con los entrenamientos deportivos (rol deportivo anual).

- “También, (las empresas) estarían pidiendo que el deportista esté cumpliendo al 100% con los entrenamientos” (DL3, comunicación personal, 9 de setiembre, 2017).

Adicionalmente, los deportistas refieren que la sinceridad, mantener resultados deportivos, la evasión de problemas disciplinarios y la exclusividad del deportista con la marca patrocinada son alternativas de garantía que ellos pueden ofrecerles a las empresas. Solo el deportista DL5 menciona que solicitaría -como garantía a la empresa- que la entrega del beneficio al deportista se de en las fechas pactadas previamente.

- “Y un derecho es que cumpla con su palabra (la empresa). Por ejemplo, que diga, tal fecha te vamos a dar implementos deportivos o suplementos, entonces que lo cumplan, porque si no lo llegan a cumplir, causa malestar al deportista ¿no?” (DL5, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).

Finalmente, se les consultó a los deportistas de lucha acerca de qué acción tomarían frente a la negativa de la empresa a concretar el acuerdo. Por unanimidad, los entrevistados señalan que no volverían a negociar con la empresa, no buscarían alternativas para que la decisión cambie. Ningún deportista solicitaría un feedback o los motivos por las que no se concluyó el proceso, acción que el modelo de venta recomienda como parte del enriquecimiento del solicitante para futuras negociaciones.

- “Optaría por ir a otra empresa, a otro lugar donde me valoren como deportista” (DL1, comunicación personal, 18 de setiembre, 2017).

En este apartado se puede conocer que los entrevistados no muestran interés en recibir retroalimentación, útil para posteriores negociaciones de contratos de patrocinio. A opinión del Carlos Campos, conocer qué piensan las empresas sobre ellos les ayudará a conocerse mejor como parte negociadora: evalúa el desempeño del atleta.

2.2.7. Implantación y desarrollo del acuerdo

La etapa de implantación y desarrollo consiste en el seguimiento y cumplimiento del contrato. Para mantenerlo a un largo plazo, el solicitante tiene que ponerse en el lugar de la empresa, y tener conocimiento de sus objetivos, de tal manera que ayude a lograrlos. En el caso de los deportistas de judo -en su mayoría- se encuentran interesados en que la empresa también se vea beneficiada por su patrocinio. A excepción de DJ5, quien menciona que no se encuentra interesada en saber si la empresa se ve beneficiada o no con su patrocinio.

- “Bueno, es que no lo sé porque siempre que hemos tenido sponsors nunca ha sido para uno, siempre ha sido en general y yo no sé si es que se beneficiaban estas empresas que nos apoyaban a nosotros. En pocas palabras, nunca me interesó” (DJ5, comunicación personal, 21 de diciembre, 2017).

Los entrevistados agregan que las empresas les podrían hacer seguimiento de dos maneras: por medio de sus resultados y recurriendo a los medios de comunicación.

- “Yo creo que, a través de medios de comunicación, a veces también las empresas más se fijan en los deportistas que son más rentables, que tienen más seguidores o que son más populares por sus logros deportivos” (DJ2, comunicación personal, 23 de octubre, 2017).

- “Podría ser por los resultados o por el IPD también podrían buscar información de los deportistas más destacados” (DJ4, comunicación personal, 16 de octubre, 2017).

En adición, ante cualquier problema contractual con la empresa patrocinadora, los deportistas comentan que la primera acción sería el diálogo. En el caso que la infracción sea muy grave se asegurarían con representantes legales que puedan asesorarlos con la cláusula del contrato.

- “Si pasa a mayores tendría que usar actos legales, porque el contrato se tiene que respetar” (DJ2, comunicación personal, 9 de setiembre, 2017).
- “Trataría de manejarlo, de solucionar esos problemas, si las pautas que me ponen veo que es muy complicado, trataría de cambiarlas” (DJ4, comunicación personal, 16 de octubre, 2017).

Por otro lado, los deportistas de lucha mencionan que en esta etapa de implantación -a diferencia de la etapa de negociación- es importante que la empresa comience a identificar los beneficios como resultado del patrocinio. Los entrevistados entienden que el patrocinio deportivo es diferente a una donación o ayuda eventual: comprenden que el desarrollo a largo plazo resulta beneficioso para ambas partes.

- “Sí claro, también tendría ese interés yo porque diría que es algo mutuo, algo recíproco. Que nos estamos apoyando, los dos me están apoyando a mí y yo también tengo que apoyar a ellos con mis resultados, con los buenos resultados” (DL3, comunicación personal, 9 de setiembre, 2017).
- “Claro. Utilizando banners, colocando el nombre de un deportista de alto rendimiento. Utilizarme como deportista y dar a conocer que ellos apoyan el deporte, rumbo a los Juegos Olímpicos Tokio 2020 o los Juegos Panamericanos Lima 2019” (DL1, comunicación personal, 18 de setiembre, 2017).
- “Yo me imagino que, si yo estoy vendiendo mi imagen hacia esa empresa, esa empresa también va a salir ganando conmigo porque soy una buena imagen para esa empresa” (DL4, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).

En esta etapa, los entrevistados saben que las empresas patrocinadoras realizan un continuo seguimiento a los deportistas, con el propósito de ejercer un control de actividades y desarrollo óptimo del mismo. Los entrevistados señalan que las empresas efectúan un control de la asistencia a los entrenamientos y a resultados obtenidos en campeonatos.

- “La asistencia sí porque estamos obligados a entrenar un porcentaje y si no cumples eso te sacan (de la selección). Con la asistencia controlan lo que nos pagan” (DL2, comunicación personal, 9 de setiembre, 2017).

Por último, se les consultó a los entrevistados cómo actuarían frente a un problema contractual con la empresa patrocinadora. Indistintamente de quién incumpla con los acuerdos, los deportistas mencionan que siempre buscarían el diálogo, tratar de solucionar las cosas de manera conjunta. Solo el deportista DL2 señala que -luego de tratar de solucionar los problemas mediante el diálogo- tomaría acciones legales ante el incumplimiento del deportista; los demás no hacen mención de alguna medida adicional.

- “Bueno si fuese por la empresa o parte mía, tendríamos que hablar, esclarecer las cosas (...) no podríamos perder, trataría de remediar, solucionar el problema que surge para que todavía exista esa relación entre empresa y deportista” (DL5, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).

Se puede concluir de la fase de implantación que los deportistas de lucha y de judo sí conocen lo que comprende esta etapa, pues comentan que tanto las empresas como ellos mismos realizarían seguimiento a los acuerdos señalados en el contrato.

2.2.8. Post - evaluación

Esta última fase se encarga de evaluar y medir qué tanto se han cumplido los acuerdos en la realidad y que tan efectivo ha sido la relación entre el patrocinador y el patrocinado. Por lo que los deportistas de judo DJ2, DJ3 y DJ4 consideran que sí evaluarían los resultados de su patrocinio por medio de los resultados que tiene la empresa con su patrocinio, como, por ejemplo: las ventas. En contraste, los deportistas DJ1 y DJ5 comentan que no les interesaría evaluar el resultado de su patrocinio, pues solo se concentrarían en ellos como deportistas. Esto se debe a que no tienen una buena orientación de cómo se desarrolla el proceso, ya que la relación que tienen entre patrocinador y patrocinado es de mutua conveniencia, por lo que, si uno de los dos no gana, no se está cumpliendo el objetivo principal.

- “Creo que no, yo simplemente me dedicaría a entrenar no estaría pendiente tanto de la empresa” (DJ1, comunicación personal, 17 de octubre, 2017).
- “No lo evaluaría la verdad” (DJ5, comunicación personal, 21 de diciembre, 2017).

Por otro lado, los deportistas de lucha mencionan que, en la etapa de evaluación, resulta significativo conocer cómo ha evolucionado (o no) su condición de deportista desde que iniciaron el acuerdo de patrocinio. Si bien los entrevistados no cuentan con pasos para la evaluación, a través de sus resultados en el deporte, pueden identificar cuán beneficioso fue obtener un

patrocinio.

- “Yo evaluaría mi mejoría en mi etapa de preparación, en las mejores condiciones (que recibiría). Podría ver lo que antes me faltaba” (DL1, comunicación personal, 18 de setiembre, 2017).

El entrevistado DL5 refiere que le gustaría conocer la post-evaluación que haría la empresa de la que recibió el patrocinio, por ejemplo, el aporte a nivel de ingresos que generó el deportista. Esto ayudaría a conocer más a fondo lo que la empresa busca de él y generaría un patrocinio a largo plazo.

- “Bueno yo creo que una empresa al ver resultados positivos, muchos se fijan en el ingreso, si el deportista ayuda a hacer más publicidad. Se puede medir después y ver si sus ingresos en ese lapso de contrato aumentaron” (DL5, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).
- “Me interesaría conocer qué resultados tendría la empresa con el patrocinio, porque si ha sido algo positivo, significa que va volver a apoyar al deporte, de repente a otro deportista o a otro deporte, pero va a volver a cumplir” (DL5, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).

Lo último mencionado por el deportista DL5 resulta interesante debido a que se identifica la visión a largo plazo que tiene el entrevistado respecto al patrocinio deportivo; además del beneficio que obtiene del deporte en general gracias a una buena relación entre deportista-empresa.

2.3 Identificación de factores clave en la perspectiva de los deportistas de lucha y judo

Al hacer un análisis sobre el modelo de venta con las entrevistas realizadas a los deportistas, se ha podido identificar un primer factor clave común de las etapas que menciona Carlos Campos (1997): perfil de nuestra organización, investigación e identificación de potenciales empresas patrocinadoras, primer contacto directo con el potencial empresas patrocinadoras y, análisis de la información disponible y elaboración de la propuesta.

A lo largo de estas cuatro etapas mencionadas líneas arriba se determinó que los deportistas de judo consideran como factor clave o determinante la obtención de sus resultados y la presentación de su currículum deportivo. Para los deportistas, una de las estrategias más importantes para venderse y brindar su propuesta a las empresas son los resultados que alcanzaron en los campeonatos. Consideran que los logros alcanzados tanto a nivel nacional como

internacional son los aspectos que más interesan a los patrocinadores. Es por ello que, a lo largo de estas etapas, los deportistas lo mencionan como un componente fundamental en su desarrollo.

- “Les diría toda mi trayectoria desde niño, todos los logros que he obtenido” (DJ4, comunicación personal, 16 de octubre, 2017).
- “Diría mis resultados deportivos y cuáles son mis objetivos a largo y mediano plazo” (DJ2, comunicación personal, 23 de octubre, 2017).

De igual modo, los deportistas de lucha también afirman que el resultado deportivo es uno de los aspectos definitorios o críticos por desarrollar. Sin embargo, consideran un criterio más, que es la descripción de sus características o personalidad. Sostienen que a las empresas le interesa el compromiso que tendrían los deportistas al momento de hacer un acuerdo. En adición, realizar una buena hoja de vida del deportista es importante en los primeros pasos; sin embargo, solo mencionar los resultados obtenidos no es suficiente: se espera que realicen un análisis de su propio perfil y brinden una propuesta más desarrollada; es decir, un estudio demográfico y psicográfico de ellos mismos, con el fin de establecer un vínculo más cercano con la empresa y su público objetivo.

- “Llevo una vida disciplinada, también metódica, yo creo que es una de las cosas que podría poner ahí” (DL3, comunicación personal, 9 de septiembre, 2017).
- “Yo me considero una persona carismática, eso sería como un beneficio para la empresa” (DL5, comunicación personal, 9 de noviembre, 2017).

Con respecto al paso de negociación con el potencial patrocinador-empresa, tanto los deportistas de judo como los deportistas de lucha señalaron como factor fundamental o determinante el negociar el aspecto económico. Si bien muchas de las empresas no realizan contratos exclusivamente económicos (ofrecen también sus propios productos), al momento de hacer entrega a los deportistas, hacen un reporte económico de costo de material. De esta manera saben cuánto dinero destinan a cada patrocinado.

- “Bueno en mi caso lo primordial es lo económico” (DJ5, comunicación personal, 21 de diciembre, 2017)
- “El solvento económico que es fundamental” (DL1, comunicación personal, 18 de septiembre, 2017)

Respecto al paso de implantación y desarrollo del acuerdo, la estrategia que realizarían los deportistas de judo y lucha, coinciden entre sí. Los deportistas manifiestan que una vez firmado el acuerdo, ellos no velarían sólo por sus propios intereses, más bien señalan que tanto el deportista como la empresa deben salir beneficiados por la acción de patrocinios. Ya que, para

que haya una relación exitosa y duradera las dos partes, deben trabajar mutuamente. Igualmente, los deportistas señalan que a través de la exposición de su imagen en medios ellos promocionarían la marca. Esta exposición sería a través de redes sociales, o cuando realicen entrevistas o ganen campeonatos, mencionando así la marca o empresa patrocinadora.

- “Bueno de eso se trata creo, de yo beneficiarme y que la empresa también se beneficie (...) Yo me beneficio mediante, podría ser económico, mediante sus productos. Y la empresa se beneficiaría porque yo sería como una imagen para la empresa” (DJ2, comunicación personal, 23 de octubre, 2017).
- “Si claro, también tendría ese interés, porque diría que es algo mutuo, algo recíproco. Que nos estamos apoyando, que ellos me están apoyando a mí y yo también tengo que apoyar a ellos con mis resultados” (DL3, comunicación personal, 9 de septiembre, 2017).

Tabla 10: Resumen de los procesos y factores claves de las estrategias a realizar de los deportistas de judo.

Proceso de venta de patrocinios deportivos	Factores Clave
-Perfil del solicitante	-Curriculum deportivo -Énfasis en los logros y resultados
-Primer contacto directo con el potencial cliente-empresa patrocinadora	-Curriculum deportivo -Énfasis en los logros y resultados
-Análisis de la información disponible y elaboración de la propuesta	-Curriculum deportivo -Énfasis en los logros y resultados
-Negociación con el potencial patrocinador-empresa cliente	-Aspecto económico (Dinero)
-Implantación y desarrollo del acuerdo	-Colaboración con la empresa patrocinadora para que obtengan beneficios a través de su imagen

Elaboración Propia

Tabla 11: Resumen de los procesos y factores claves de las estrategias a realizar de los deportistas de lucha

Proceso de venta de patrocinios deportivos	Factores Clave
-Perfil del solicitante	-Curriculum deportivo -Énfasis en los logros y resultados -Características y personalidad
-Primer contacto directo con el potencial cliente-empresa patrocinadora	-Curriculum deportivo -Énfasis en los logros y resultados
-Análisis de la información disponible y elaboración de la propuesta	-Curriculum deportivo -Énfasis en los logros y resultados -Características y personalidad
-Negociación con el potencial patrocinador-empresa cliente	-Aspecto económico (Dinero)
-Implantación y desarrollo del acuerdo	-Colaboración con la empresa patrocinadora para que obtengan beneficios a través de su imagen.

Elaboración Propia

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- A partir del análisis de la investigación, se concluye que el proceso de compra realizado por las empresas se comporta de manera similar al modelo propuesto por Carlos Campos, caso contrario sucede con los deportistas, en donde su proceso de venta de patrocinios se encuentra poco relacionado a cómo sugiere el modelo.
- La investigación confirma que las empresas patrocinadoras encuentran una dificultad para determinar el nivel de riesgo del patrocinio deportivo en el proceso de compra. Igualmente, por el lado de los deportistas, se ha identificado una necesidad por nuevas fuentes de financiamiento para cubrir sus requerimientos no atendidos.
- Por medio del análisis y de los expertos, la investigación ratifica que existe un problema de falta de patrocinios en el Perú, el cual se explica en 3 niveles: El primero, los deportistas evidencian su malestar por la falta de patrocinios; sin embargo, no brindan propuestas consistentes y organizadas. Segundo, por parte de las federaciones y dirigentes no hay estructura, áreas definidas o profesionales que se dediquen a la búsqueda de patrocinios, pues se dedican a buscar dinero a corto plazo para solventar una u otra actividad. Tercero, resulta complicado -para aquellos que son de élite- estar preparados y tomar consciencia de su trayectoria profesional: a veces los deportistas tienen otros trabajos para poder mantenerse.

1.1. Conclusiones de las empresas

- Los procesos de patrocinios deportivos se adecúan al modelo de compra de Carlos Campos, debido a que todas ellas se desarrollan con gran similitud a cada etapa teórica propuesta. Esto quiere decir que los representantes encargados emplean adecuadamente procedimientos de gestión y marketing deportivo para diseñar sus procesos.
- Los factores claves o determinantes en el proceso de compra son: 1) objetivos de marketing: posicionamiento de marca, vincular la marca al deportista, 2) criterios de evaluación y selección: resultados deportivos, uso de redes sociales, comportamiento; y pasión, carisma y compromiso con el deporte y la marca. 3) evaluación de resultados: mantener resultados deportivos, seguimiento de exposición en medios y redes sociales, relación y conexión del deportista con la empresa.
- Las principales dificultades que tienen las empresas para iniciar un proceso de patrocinio son los siguientes: temor, incertidumbre y desconocimiento sobre el deportista y la dura competencia entre empresas para captar a un deportista destacado.
- La investigación concluye -en base a las entrevistas con las empresas y los expertos- que

existe poca apuesta de las empresas en invertir en el deporte nacional, pues ellas buscan rentabilidad y explotar su marca a través del patrocinio, por lo que necesita conocer, cuánto sería el retorno, y a que segmento objetivo podría entrar y ver si está alineado con lo que la empresa busca. Todos estos aspectos, tanto dirigentes como deportistas –del grupo muestral- no lo tienen claro, razón por la cual no apuestan por ellas.

- En la etapa de revisión del plan de marketing, cinco empresas trazan sus metas en el alcance de los objetivos con relación al posicionamiento organizacional y el comportamiento o actitud de los consumidores hacia su producto o marca. Solo una empresa establece sus objetivos en ventas: el retorno monetario es una meta explícita.
- En la etapa de establecimiento de objetivos de patrocinio, cinco empresas orientan sus objetivos exclusivamente al producto/marca (conocimiento de la marca, identificar con el mercado objetivo y/o construirse una imagen dentro del mismo); mientras que solo una empresa admite un objetivo orientado a la empresa; en este caso, al compromiso con la comunidad (compromiso con el deportista y con el deporte nacional).
- Todas las empresas entrevistadas realizan patrocinios actualmente como estrategia de comunicación, y tienen dos objetivos principales: el primero es que buscan posicionar su marca en el mercado y el segundo es vincular la marca a los deportistas para llegar a determinado público objetivo. Por ello, al realizar la elección de un patrocinado, las empresas evalúan y determinan al deportista elegido según el público objetivo que desean alcanzar: determinan si el deportista refleja lo que quiere transmitir, y considera además si el deportista tiene la capacidad de resolver todas las necesidades que presenta la marca.
- Sobre los objetivos de patrocinio, las empresas no miden porcentualmente ni establecen un periodo de cumplimiento de los mismos; es decir, no se cumplen con los criterios de especificidad ni temporalidad de objetivos planteados.
- Los criterios de evaluación y selección claves de las empresas para patrocinar son los resultados y logros deportivos, compromiso con el deporte, manejo de redes sociales e imagen personal, vínculo entre el deportista con la marca y nivel de exposición en medios de comunicación.
- En la etapa de búsqueda de un patrocinado, dos empresas afirman realizar la búsqueda a partir del deporte que más se ajuste a su marca, y recién después realizan la búsqueda del deportista más apto del grupo. Mientras tanto, los cuatro restantes realizan una búsqueda por nombre; es decir, según sus objetivos, buscan al deportista que más se ajuste a su marca, independientemente del deporte que practique.
- La mayoría de entrevistados negocia directamente con el deportista o su representante. La presente investigación no puede determinar el impacto que genera la ausencia de las

federaciones en el proceso de patrocinio; por ello, se establece una hipótesis para futuras investigaciones: este distanciamiento entre empresa y federación perjudica al deportista, pues, al negociar solo y no con su federación, pierde poder de negociación, asesoría, conocimiento y queda expuesto a las condiciones de las empresas.

- En la etapa de solicitud y recepción de la propuesta de patrocinio, las empresas establecen un orden de prioridad en función del cumplimiento o sincronía del postulante con los criterios establecidos en el paso tres. El tiempo que emplean las empresas para seleccionar al ganador es variable, según la información que se tenga del deportista o del tiempo de análisis que ha destinado el evaluador: puede demorar desde tres días hasta seis meses.
- En la etapa de cierre de negociación del patrocinio deportivo, las empresas afirman que sus contribuciones al patrocinado son materiales, pues les interesa que los deportistas utilicen sus propios productos en sus actividades. De esta manera, informan al consumidor que sus productos son un factor importante para el crecimiento deportivo del deportista de alta competencia. Solo una empresa emplea la remuneración del tipo monetario (sueldo).
- En la etapa de puesta en marcha o realización de la operación de patrocinio, existe un distanciamiento perjudicial en la relación del patrocinio: las empresas no suelen compartir sus conocimientos sobre gestión de imagen, marketing y publicidad al deportista, lo que aumenta la posibilidad de que el deportista no se ajuste a los requerimientos que la empresa estableció en el contrato. Es pertinente mencionar que el deportista no es un especialista en manejo de redes.
- En la etapa de evaluación de resultados, los principales beneficios que obtienen las empresas por el ejercicio de la gestión de patrocinios son: exposición y posicionamiento de marca, conocimiento del público sobre sus productos, incremento del valor de la marca y finalmente refuerzo mediático.
- En la etapa de evaluación de resultados, todas las empresas miden el impacto/beneficio que trae el ejercicio del patrocinio deportivo, a través de su equipo de marketing o de una empresa especialista. Un ejemplo de medición son los reportes de interacciones del patrocinado en redes sociales.
- Sobre posibles aspectos a mejorar en el proceso que desarrollan actualmente, las empresas no consideran que haya aspectos críticos o relevantes por mejorar. No obstante, solo dos empresas mencionan que la etapa negociación y presupuesto son -posiblemente- procesos a mejorar, las cuales son: reducción de tiempo, y de aumento de presupuesto para patrocinar y tener mayor alcance.
- Esta investigación no puede determinar si el clima o el movimiento levantado a partir de

la realización de los Juegos Panamericanos 2019 tendría un impacto concreto, sin embargo, a partir de la información recabada en las entrevistas y la teoría, levantamos en calidad de hipótesis sujeta a comprobación en ese periodo de tiempo, que este evento incrementaría notablemente la relación entre empresas patrocinadoras y deportistas. Por lo que los Juegos Panamericanos 2019 sería de gran provecho para los deportistas para darse a notar y encontrar patrocinio.

- La ley de mecenazgo deportivo es una buena iniciativa que fomenta que las empresas apuesten por patrocinar en el deporte. Esta ley se concentra en un beneficio mutuo, tanto para empresas como deportistas. Las empresas obtienen ventajas de deducción como gastos para efectos de los impuestos a la renta, además de la reducción del IGV a los insumos usados netamente al sector deportivo.

1.2. Conclusiones de los deportistas

- La investigación ratifica que ningún deportista de alta competencia de lucha y judo cuenta con algún patrocinio deportivo en la actualidad. Esto se debe a la falta de conocimiento y participación en los procesos de patrocinio, lo que genera distanciamientos en la relación deporte – empresa.
- La información recabada por el autor Carlos Campos provee valiosa información sobre el proceso de patrocinio. Sin embargo, al momento de realizar las entrevistas a los deportistas, se encontraron brechas de conocimiento entre la teoría y la realidad del deportista, lo que destaca la importancia del aporte teórico hacia el grupo muestral para su desarrollo como potenciales patrocinados.
- Existen aspectos en común entre los deportistas de lucha y judo: sus federaciones no cuentan con un área especializada de gestión de patrocinadores; los deportistas no reciben ayuda tangible de sus federaciones sobre el tema; los deportistas reconocen que para promover una relación de empresa – deportista, debe existir un beneficio mutuo; ningún deportista conoce los pasos o factores deberían seguir para que ello se pueda aplicar.
- Los deportistas no tienen conocimiento sobre el proceso que tienen las empresas y por el que ellos pasan al ser evaluados como potenciales patrocinados (proceso de compra); esto hace que el deportista se encuentre en desventaja para la obtención de patrocinio sobre otros deportistas que sí aplican un proceso o que conocen lo que evalúan las empresas antes de realizar contacto con potenciales patrocinados. La inexperiencia en patrocinios de los deportistas entrevistados también explica este desconocimiento.
- En la fase de perfil de la organización deportiva o deportista (fase 1) se ha podido determinar que sus federaciones no ofrecen apoyo suficiente que guíe a los deportistas en la elaboración de su propuesta atractiva para las empresas; por ese motivo, no se considera

información relevante como: características demográficas, características psicográficas, cuantificar a los practicantes del deporte. Por ello, los deportistas de lucha y judo esperan que las empresas los busquen principalmente por sus reconocimientos (palmarés) deportivos, sin tener una hoja de vida, sin haber realizado una búsqueda o acercamiento informativo sobre una empresa; sin embargo, para los patrocinadores el resultado para optar por patrocinar a un deportista es insuficiente: existen varios criterios de evaluación para determinar la elección.

- En la segunda etapa de investigación e identificación de potenciales empresas, los deportistas buscarían a empresas que les ofrezcan implementos deportivos, suplementos alimenticios, entre otras. Las empresas mencionadas se encuentran relacionadas al sector deportivo: Adidas, Under Armour, Everlast, etc. Por lo tanto, no existe un distanciamiento entre las necesidades de los deportistas y lo que ofrecen regularmente las empresas a los patrocinados.
- Ningún deportista menciona que el público objetivo de la empresa debe relacionarse con el público visual del deporte al que representan. Esto dificulta la identificación de potenciales patrocinadores, pues para las empresas es un factor clave o determinante.
- En la tercera fase (primer contacto directo con la potencial empresa) los deportistas usarían como estrategia la búsqueda de información a profundidad sobre la empresa. Sin embargo, ningún entrevistado mencionó que propondría como tema de conversación algún contenido relacionado a la dirección empresarial, proceso de toma de decisiones, criterios de evaluación, asuntos legales, entre otros, como propone Carlos Campos en esta parte del proceso. Por lo tanto, la información recopilada por los deportistas solo la utilizan como referencia o contextualización para la entrevista.
- En la etapa de negociación, a los deportistas solo les interesa discutir acerca de los beneficios mutuos que recibirían, y no consideran puntos importantes destacados por Carlos Campos como: sus características como solicitante (demostrar que la propuesta es superior a otras opciones) y las ventajas (en número) que traería a la relación empresa – deportista. Esto ocasiona un conflicto de intereses entre los deportistas y los representantes de las empresas, pues dificulta el proceso y omite temas importantes requeridos por el patrocinador.
- La ley de mecenazgo deportivo fomenta que las empresas apuesten por patrocinar en el deporte. Para el deportista, la aplicación de esta Ley en el Perú incrementaría el número de patrocinados, mejoraría el desempeño del deporte nacional y promueve el crecimiento del sector deportivo.

1.2.1 Deportistas de lucha

- Los factores claves en el proceso de venta de lucha son: 1) perfil del solicitante, 2) primer contacto directo con el potencial cliente-empresa patrocinadora, 3) análisis de la información disponible y elaboración de la propuesta (presentación de su curriculum deportivo, énfasis en los logros y resultados y la mención de sus características y personalidad), 4) negociación con el potencial patrocinador: aspectos económicos, 5) implantación y desarrollo del acuerdo: colaboración con la empresa para que obtenga beneficios a través de su imagen.
- Los deportistas de lucha explican que no cuentan con alguna experiencia de apoyo privado básicamente por tres motivos: por el desconocimiento que tienen las empresas hacia la disciplina deportiva, el poco interés de los deportistas por intentar relacionarse y por desconocimiento de algún proceso de patrocinio. Además, según los objetivos que plantea el IPD, las federaciones deberían ser facilitadores y promotores de nuevas fuentes de financiamiento, lo cual en la realidad no ocurre.
- La mayoría de los dirigentes que ocupan cargos administrativos han sido en su momento deportistas calificados de la misma federación. Ellos saben cuáles son las necesidades que tiene el deportista; no obstante, solo se sostienen con el apoyo del IPD, a pesar de que el presupuesto que manejan no alcanza para cubrir los requerimientos del deportista. No existe evidencia clara de que la federación busque nuevas alternativas de financiamiento.
- En la primera fase del proceso de venta los deportistas de lucha desarrollan -para las empresas- información vinculada solo a sus logros deportivos y desarrollo competitivo, y dejan de lado información relevante como características personales del tipo demográfico y psicográfico, siendo este último el menos mencionado. Esto genera que las empresas no tengan la información completa o suficiente, abriendo paso al desinterés en patrocinar a este tipo de deportistas.
- En la tercera fase, ante un primer contacto directo con el potencial patrocinador, les gustaría hablar principalmente sobre sus resultados deportivos. Sin embargo, las empresas entrevistadas explican que los resultados no son el único factor crítico por considerar. Resulta importante señalar este punto, pues los deportistas se centran fundamentalmente en compartir sus reconocimientos deportivos, y dejan de lado los demás criterios de evaluación determinantes.
- Para la elaboración de la propuesta, los deportistas identifican atributos que pueden ofrecer a las empresas: exposición de la marca y asociación de la marca con eventos de

primer nivel. Los entrevistados afirman que el contenido de la propuesta logrará convencer a las empresas de que la relación cumple con la estrategia ganar-ganar.

- Los deportistas de lucha mencionan que, ante una negativa de la empresa por patrocinarlos, optarían por buscar más empresas patrocinadoras, sin dar vuelta atrás. Ninguno considera relevante conocer las razones por las que no se llegó a concretar esta relación con la empresa. El grupo investigador sostiene que los entrevistados pierden información muy valiosa.
- Los deportistas de lucha mencionan que en la etapa de evaluación resulta importante conocer cómo ha evolucionado (o no) su condición de deportista desde que iniciaron el acuerdo de patrocinio. Si bien los entrevistados no cuentan con pasos específicos para medir su avance, a través de sus resultados en el deporte pueden determinar el beneficio obtenido.

1.2.2 Deportistas de judo

- Los factores claves en el proceso de venta de judo son: 1) perfil del solicitante, 2) primer contacto directo con el potencial cliente-empresa patrocinadora, 3) análisis de la información disponible y elaboración de la propuesta (presentación de su curriculum deportivo y énfasis en los logros y resultados), 4) negociación con el potencial patrocinador empresa cliente: aspecto económico. 5) implantación y desarrollo del acuerdo: colaboración con la empresa para que obtenga beneficios a través de su imagen.
- La federación de judo sí fomenta la obtención de patrocinios, pues es una actividad que tiene metas a futuro; no obstante, al ser implementado de manera reciente, solo se ha presentado un caso de éxito.
- En la Federación de Judo se identifica un caso de éxito (Alonso Wong- Kia). Un factor que explica ello es que la federación promueve que sus deportistas se informen sobre la obtención de patrocinios, tengan comunicación con la prensa y se vuelvan más conocidos a través de las redes sociales. Desde el patrocinio con Kia, Alonso tiene mejores resultados, se encuentra más motivado, se ha desarrollado mejor como deportista, y participa en eventos internacionales con menos necesidades y preocupaciones deportivas; todo ello sin descuidar sus responsabilidades con la empresa.
- Para la tercera fase, en el caso de tener un primer contacto con un potencial patrocinador, los deportistas de judo presentarían su currículum deportivo, el cual incluye sus logros y resultados deportivos. Sin embargo, no muestran interés en orientar la conversación a temas como sus características de personalidad y beneficios que les ofrecerían a las empresas patrocinadoras; como, por ejemplo, la exposición de imagen de la marca. Es

importante que el deportista se convenza de que las empresas requieren la mayor cantidad de información sobre ellos.

- Para la fase cuatro, elaboración de la propuesta, los deportistas de judo enfocarían sus propuestas de patrocinio hacia los logros y medallas obtenidas durante los eventos internacionales y nacionales. Esto indica que no harían entrega de una propuesta completa con todos los indicadores que las empresas evalúan, debido a que consideran a los resultados deportivos como el factor más importante.
- Durante la etapa de negociación, los deportistas desean que las empresas patrocinadoras consideren sus necesidades: esperan que las empresas les ofrezcan implementos, viáticos, dinero, suplementos deportivos. Resulta importante para ellos negociar si la retribución será económica o en materiales, además de los temas de imagen y otros beneficios que traería esta relación.
- Los deportistas de judo señalan que, ante una negativa de la empresa por patrocinarlos, sólo buscarían otra empresa. Ninguno mencionó tener intenciones de indagar en las razones por las que no se llegó a concretar esta relación con la empresa. Para el grupo investigador, se afirma que los deportistas están desperdiciando información de alto valor.

2. Recomendaciones

Después de haber descrito y analizado los hallazgos de los dos procesos de compra y venta y sus factores críticos, se plantean recomendaciones para los deportistas y empresas. Adicionalmente, se considera también el caso de éxito y las entrevistas a expertos.

2.1. Recomendaciones para empresas

- Se recomienda a las empresas patrocinadoras ampliar el número de deportes que patrocinan, y prestar especial atención a los deportistas de lucha y judo. Si bien el beneficio esperado respecto al impacto en medios y exposición de marca es menor en comparación con un deportista de fútbol o vóley, su costo de inversión es mucho menor. El patrocinar a deportistas que tienen buena trayectoria deportiva en disciplinas poco convencionales marca una diferencia entre empresas, tal y como ocurrió con el caso de éxito de Kia.
- Los deportistas de lucha y judo esperan que las empresas tomen en cuenta sus necesidades durante la etapa de negociación. Por ello, se recomienda a las empresas considerar este aspecto, ya que los deportistas pueden necesitar tanto implementos deportivos como un salario económico fijo para su desarrollo profesional como deportista. Esto no implica necesariamente que el costo de inversión aumentará.
- Se sugiere a las empresas establecer un periodo de tiempo para su proceso de gestión de

patrocinios. Las empresas señalan que no hay un tiempo límite para la etapa de negociación: puede demorar desde una semana hasta meses. Por ello, si bien la negociación con los deportistas a patrocinar puede tomar un tiempo variable, y puede funcionar bien, se recomienda establecer un rango estimado, para que el proceso se sistematice y no tenga retrasos en su ejecución y seguimiento.

- Se recomienda a las empresas ofrecer charlas, capacitaciones o diversos cursos orientados a temas de imagen personal, marketing deportivo, manejo de redes sociales y desarrollo comunicacional, para los deportistas patrocinados. Estos cursos serán de mucha utilidad para los deportistas patrocinados, pues no son especialistas en dichos temas, salvo excepciones. De esta forma, la empresa también asegura el adecuado cumplimiento de actividades de patrocinio programadas para el patrocinado.
- Los Juegos Panamericanos Lima 2019 son una gran oportunidad para las empresas para establecer una relación de patrocinio. Para aprovechar ello, se sugiere iniciar contratos de patrocinio con deportistas de disciplinas que tendrán participación en dicho evento -como lucha y judo-, ya que lograrán obtener beneficios y ampliar su alcance según su público objetivo. Muchos de los deportistas entrevistados participarán de dichos Juegos; por lo cual, su exposición en medios será mayor y el impacto que podrán brindar a las empresas será mayor también. Vale mencionar que en este evento no tendrá participación el deporte de fútbol, lo cual genera una oportunidad para todos los demás deportes de lograr exposición en el público peruano e internacional.
- La Ley de Mecenazgo deportivo promueve que las empresas ingresen al mundo del patrocinio deportivo, por lo que se recomienda a las empresas evaluar no solo los beneficios de la práctica per se del patrocinio, sino considerar también beneficios tributarios que se expone en la Ley.
- Esta investigación se basó en el análisis de los factores críticos de los procesos de compra y venta en grupos muestrales específicos; sin embargo, resulta importante realizar más estudios que consideren a más empresas patrocinadoras y otros deportes, para comprender el panorama del sector deportivo y su vínculo con el patrocinio en el Perú.

2.2. Recomendaciones para deportistas

- Se recomienda a los deportistas conocer cómo es el proceso de patrocinio deportivo desde su punto de vista (como solicitantes), y también desde la óptica de las empresas patrocinadoras. Asistir a charlas, cursos sobre el tema no solo les permitirá tener un mayor conocimiento sobre el tema, sino que aumentarán las posibilidades de que las empresas los identifiquen como buenas propuestas.

- Si bien las empresas desean negociar exclusivamente con el deportista, se sugiere a las federaciones deportivas crear un área especializada de orientación al deportista sobre gestión de patrocinios deportivos. Es importante que las federaciones consideren que ello también es parte de su formación deportiva de alto nivel, ya que hay que mejorar la gestión interna profesionalizándola y enfocándola a través de procedimientos y pautas para el deportista.
- Resulta fundamental recomendar -tanto a los dirigentes, como a los entrenadores- apoyar al deportista en: ser facilitadores de información importante para las empresas patrocinadoras y en la post evaluación de su desarrollo.
- Se recomienda a las federaciones ofrecer charlas, capacitaciones, inducciones o diversos cursos orientados a temas de imagen personal, marketing deportivo, manejo de redes sociales y desarrollo comunicacional, para los deportistas. Esto logrará el fortalecimiento de los actores, además de la reducción de incertidumbre en cuanto al proceso de compra y de venta.
- Se recomienda a los deportistas cambiar de ser actores pasivos a activos en la búsqueda de patrocinios deportivos. Se sugieren desarrollar características atractivas para las empresas, pues los resultados deportivos no son suficientes: desarrollo de imagen personal, manejo de redes sociales, habilidades de comunicación, entre otros.
- Se recomienda a los deportistas – en base a las entrevistas con los expertos- buscar a empresas grandes. Pues, las empresas que son más propensas a patrocinar son las organizaciones que tienen una posición económica importante, por lo que las grandes empresas son las que más resaltan: empresas de telecomunicaciones, consumo masivo, automóviles, son algunos rubros que han invertido en deporte.
- Se recomienda a los deportistas hacer el mayor uso posible a sus redes sociales, pues, muchas empresas tienen la primera aproximación con el deportista por esa vía. No es necesario que el deportista esté en búsqueda de un patrocinador para recién desarrollarse en redes: el deportista debe contemplar la posibilidad de que sean las empresas quienes los busquen a ellos. Como se ha visto, el proceso de patrocinio deportivo tiene dos vías, y el deportista debe estar preparado para adaptarse a cualquiera de ellas.
- Las empresas entrevistadas mencionan que la mayoría de deportistas no se “venden” de manera adecuada. Por ello, se propone tener una preparación adecuada al momento de solicitar un patrocinio. Resulta importante contar con una propuesta que contenga: objetivos concisos, características personales del deportista, propuestas de beneficios para ambos negociantes, proyecciones personales a futuro, demostrar que son la mejor alternativa para ser patrocinados y logros deportivos en eventos nacionales e

internacionales. Con esta información, los deportistas estarán más preparados para venderse y ser atractivos para las empresas patrocinadoras.

- Se recomienda a los deportistas informarse a fondo sobre las empresas; por ejemplo, conocer sus objetivos y necesidades, su público objetivo, el tipo de producto que venden. De esta manera, podrán evaluar y determinar si su perfil de deportista se ajusta a las necesidades de las empresas; y de ser así, las posibilidades de que se concrete el acuerdo aumentan.
- En el caso de la etapa de negociación, es fundamental que la persona que contacte a la empresa tenga conocimientos y aptitudes sobre el tema. Si la posibilidad de capacitarse no es viable, se recomienda a los deportistas de judo y lucha optar por elegir a un representante o agente que se encargue y los guíe en este proceso. Un especialista que asesore al deportista ayudará no solo a negociar con la empresa, sino a obtener un mejor performance en su imagen deportiva, relación con los medios de comunicación, manejo de redes sociales, desarrollo personal, entre otros.
- Se recomienda a los deportistas solicitar siempre una retroalimentación en casos donde la empresa no tenga una respuesta positiva para patrocinarlos. Es importante que ellos comprendan que la información que no están considerando es de alto valor, pues, al ser información personalizada, les ayudará indefectiblemente para futuras negociaciones.
- En la etapa de seguimiento se recomienda al deportista llevar un monitoreo interno que recopile información sobre el cumplimiento con su patrocinador (las actividades por mejorar como deportista y como patrocinado). Además, también se recomienda solicitar un control externo permanente, y se le presente periódicamente un informe con todos los logros producidos por el patrocinio, la exposición de marca, el impacto de la imagen de la empresa, entre otros. Es importante que el deportista siempre esté informado sobre el cumplimiento de sus acuerdos.
- Además, para la fase de seguimiento se recomienda también a las federaciones apoyar al deportista haciendo reportes mensuales sobre su progreso, de esta manera ellos ganarán confianza en sí mismos y tendrán un monitoreo continuo, lo que hará más fácil su evaluación individual.
- Se sugiere realizar una nueva investigación que considere como grupo muestral a deportistas que hayan tenido contratos de patrocinios deportivos. Ello lograría que se realice un nuevo análisis entre las brechas de los resultados de los deportistas de la presente investigación y los deportistas con experiencia en patrocinios: análisis entre potenciales estrategias y experiencias tangibles.

REFERENCIAS

- Agrawal, C. & Byahatti, J. (2013). Ambush Marketing: Concept and Strategic Implications. *Asia Pacific Journal of Research*, III, 1-26. Recuperado de <http://apjor.com/files/1383062412.pdf>
- Aguarón L. (2014). Análisis del patrocinio deportivo. Casos prácticos y propuesta de patrocinio. (Tesis de licenciatura, Universidad de Zaragoza, Zaragoza, España). Recuperado de <https://zagan.unizar.es/record/30804/files/TAZ-TFG-2014-2610.pdf>
- Amoako, G., Baah, K., Junior, S. & Dzugbenuku, R. (2012). The effect of sponsorship on marketing communication performance: A case study of Airtel Ghana. *African Journal of Marketing Management*, 4(2), 65-79. Recuperado de http://www.academicjournals.org/article/article1379925673_Amoako%20et%20al.pdf
- Bardales, E. (14 de Mayo de 2015). Marcas pueden invertir más de S/. 1 millón anuales para patrocinar a deportistas peruanos. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/empresas/marcas-pueden-invertir-hasta-s-1-millon-anuales-patrocinar-deportistas-peruanos-2131859>
- Barreda, R. (2009). Eficacia de la transmisión de la imagen en el patrocinio deportivo: una aplicación experimental. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10356/barreda2.pdf
- Blanco, E., Burriel, J., Camps, A., Carretero, J., Landaberea, J. & Monter, Vicente. (2014). *Manual de la organización institucional del deporte*. Barcelona: Paidotribo.
- Burkardt, U. (2005). El concepto de fundraising y su aplicación a las donaciones monetarias procedentes de particulares. *Centro de Investigación de Economía y sociedad [CIES]*, 1-11. Recuperado de <http://www.josebatiz.com/Unidad%201/No4.pdf>
- Campos, C. (1997). *Marketing y Patrocinio Deportivo*. Barcelona: Gestión y Promoción Editorial.
- Carrasco, A. (2014). El Patrocinio deportivo: El sector seguro. (Tesis de licenciatura, Universidad de Extremadura, Extremadura, España). Recuperado de http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/2735/TFGUEX_2014_Carrasco_Guillen.pdf?sequence=1
- Carrillo, L. (30 de abril del 2017) El deporte no es broma: cuando la TV no asume su responsabilidad en la pluralidad del contenido. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/el-deporte-de-hacer-negocios/2017/04/el-deporte-no-es-broma-cuando-la-tv-no-asume-su-responsabilidad-en-la-pluralidad-del-contenido.html>
- Clotas, P. (2003). Técnicas de patrocinio y de captación de recursos externos. *Técnicas y recursos para la gestión cultural* (pp. 1-57). Barcelona : Universitat de Barcelona Virtual. Recuperado de http://www.academia.edu/10562505/T%C3%89CNICAS_DE_PATROCINIO_Y_DE_CAPTACI%C3%93N_DE_RECURSOS_EXTERNOS
- Cornejo, M., Mellado, K. & Melgarejo, P. (2000). Política. *Peligro de Gol Estudios sobre deporte y sociedad en América Latina* (pp. 197-210). Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20100921122900/Peligro.pdf>

- Cvjetkovic, I. (2014). Los patrocinadores del deporte y medios de comunicación en España. Análisis de la influencia de la programación deportiva en televisión y su repercusión en el patrocinio de los deportes minoritarios. *VI Congreso Internacional Latina de Comunicación*, 1-38. Recuperado de http://www.revistalatinacs.org/14SLCS/2014_actas/118_Cvjetkovic.pdf
- Díaz, G. & Sánchez, S. (2015). Marketing aplicado en la captación de patrocinios y auspicios privados: Estudio de caso múltiple en organizaciones teatrales de Lima. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7032>
- Escamilla, O. (2002). La mercadotecnia de los patrocinios deportivos como modelo estratégico para el posicionamiento de la marca de un producto en el mercado. (Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México). Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/5166/1/1020147740.PDF>
- Faganel, A. & Brantina, D. (2013). Commercial Sponsorship, Brand Imagen and WTA tournament. *International Journal of Academic Research*. 5 (2), 156-162. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/236221130_Commercial_sponsorship_brand_image_and_WTA_tournament
- Ferrand A., Camps A. & Torriglianni, L. (2007). *La gestión del sponsoring deportivo*. España: Paidotribo.
- Freeman E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gálvez, E. (2012). ¿Cuál es la importancia del patrocinio deportivo en los Juegos Olímpicos?. Recuperado de <http://queaprendemoshoy.com/cual-es-la-importancia-del-patrocinio-deportivo-en-los-juegos-olimpicos/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (5^{ta} ed.). Ciudad de México: McGraw Hill.
- Hutt, H. (2012). Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión social networks. *Reflexiones*. 91(2), 121-128. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/729/72923962008.pdf>
- Instituto de Estudios Deportivos [IESPORT]. (2017). *Convenio AFE – IESPORT*. Recuperado de <http://www.iesport.es/component/content/article/152.html>
- Instituto Peruano Del Deporte [IPD]. (2004). *Versión actualizada del reglamento de organización y funciones del instituto peruano del deporte*. Recuperado de http://sistemas.ipd.gob.pe:8190/secgral/Transparencia/instrumentos_gestion/rof/DS_017-2004-PCM.pdf
- Instituto Peruano Del Deporte [IPD]. (2011). *Plan Nacional de Deporte 2011-2030*. Recuperado de <http://www.ipd.gob.pe/images/documentos-digitales/documentos-mapasitio/plan-nacional-deporte-2011-2030.pdf>
- Instituto Peruano Del Deporte [IPD]. (2014). *Manual de Organización y funciones*. Recuperado de http://sistemas.ipd.gob.pe:8190/secgral/Transparencia/instrumentos_gestion/mof/MOF-IPD-p1_24012014.pdf

- Instituto Peruano Del Deporte [IPD]. (2016a). *Manual de indicaciones metodológicas*. Recuperado de <http://sistemas.ipd.gob.pe:8190/secgral/Transparencia/DINADAF/Manual%20de%20Indicaciones%20Metodologicas%202017.pdf>
- Instituto Peruano Del Deporte [IPD]. (2016b). *Memoria Anual 2015*. Recuperado de http://sistemas.ipd.gob.pe:8190/secgral/Transparencia/normativa_interna/memoria-anual/memoria_anual_ipd_2015.pdf
- Instituto Peruano Del Deporte [IPD]. (2016c). *Programa Apoyo al Deportista*. Recuperado de <http://www.ipd.gob.pe/programa-apoyo-al-deportista-pad>
- Instituto Peruano Del Deporte [IPD]. (2016d). *Compendio Estadístico 2015*. Recuperado de http://sistemas.ipd.gob.pe:8190/secgral/Transparencia/info_estadistica/compendios/com_p_est_2015.pdf
- Instituto Peruano Del Deporte [IPD]. (2017a). *Política Nacional del Deporte*. Recuperado de <http://www.ipd.gob.pe/sistemasipd/recursos/formulario1/PNDV29.pdf>
- Instituto Peruano Del Deporte [IPD]. (2017b). *Deportistas calificados de Decan*. Recuperado de http://sistemas.ipd.gob.pe:8190/secgral/Transparencia/otros/dinadaf/PAD_DCAN.pdf
- International Events Group [IEG]. Sponsorship Report. (2014). Arts Sponsorship spending to total \$927 million in 2014. Recuperado de [http://www.sponsorship.com/iegsr/2014/05/12/Arts-Sponsorship-Spending-To-Total-\\$972-Million-in.aspx](http://www.sponsorship.com/iegsr/2014/05/12/Arts-Sponsorship-Spending-To-Total-$972-Million-in.aspx)
- Ley 28036. Ley de Promoción y Desarrollo al deporte. Congreso de la República del Perú (2003). Recuperado de http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2005/juventud/Ley_promocion_%20y_desarrollo_del_deporte.pdf
- Ley 30479. Ley de Mecenazgo Deportivo. Congreso de la República del Perú (2016). Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30479.pdf>
- Lusthaus, C., Adrien M., Anderson G., Carden F. & Montalván, G. (2002). *Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. Ottawa: Banco Interamericano de Desarrollo [BID] y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo [CIID]. Recuperado de http://www.fi.uba.ar/archivos/posgrados_apuntes_webOrg.pdf
- MarketLine. (2012). Sponsorships and sport: A marriage of convenience. *MarketLine*, 1-19, Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=7f7a5cf6-33e9-4003-9148-afdfbd9504e0%40sessionmgr4008&vid=3&hid=4110>
- Meenaghan, T. (2001). Sponsorship and Advertising: A comparison of Consumer Perceptions. *Revista de Psychology & Marketing*, 18(2), 191-215. Recuperado de <https://brainmass.com/file/282282/Meenaghan.pdf>
- Merino, E. (2017). Marketing Deportivo y patrocinio. Recuperado de <https://johancruyffinstitute.com/es/ultimas-noticias/johan-cruyff-institute-en-chile-para-hablar-de-marketing-deportivo/>

- Mestre, J. (2003). Componentes de la gestión deportiva. *Revista de Educación Física*, 2 (2), 1-19. Recuperado de <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/viref/article/view/15775/13673>
- Ministerio de Educación de Cultura y Deporte Consejo de Deportes. (2003). *Patrocinio, Comunicación y Deporte* (9na ed.). Madrid: Consejo Superior de Deportes [CSD]. Recuperado de http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/documentos/05-06_150.pdf
- Mucchielli, A. (2001). *Diccionario de Métodos Cualitativos en Ciencias Humanas y Sociales*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Mundo Ejecutivo. (2011). Patrocinadores, los otros ganadores de los panamericanos. Recuperado de <http://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/2011/10/13/patrocinadores-otros-ganadores-panamericanos>
- Muñiz, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. 5ta Edición. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/patrocinio-y-mecenazgo-116.htm>
- Nogales, J. (2006). Uso y Gestión del patrocinio deportivo: el patrocinio del balonmano. *Revista Digital Deportiva*, 2(3), 37-44. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2289676.pdf>
- O'reilly, N. & Mandill, J. (2012). The Development of a Process for Evaluating Marketing Sponsorships. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(1), 50-66. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/>
- Pasco, M. & Ponce, M. (2015). *Guía de investigación en gestión*. Lima: PUCP.
- Pedrosa, R. & Salvador, J. (2003). El impacto del deporte en la economía. *Revista Australiana de economía*, 26, 61-184. Recuperado de <http://www.revistaasturianadeeconomia.org/raepdf/26/P61-84.pdf>
- Quintana, A. (2000). *Dirección y administración de Marketing*. Recuperado de: <http://www.camarafp.org/portal/index.php/empresas/documentos/07marketing/mar000/Pdfli/478-mar000/download.html>
- Quiroga, S. (2000). Democracia, comunicación, cultura popular y deporte. Recuperado de <http://www.efdeportes.com/efd18a/democ.htm>
- Ramos, L. (2012). *Mega eventos deportivos: perspectiva científica y estudio de caso*. Barcelona: UOC.
- Recio, T. (2014). Efectos de la comunicación de un patrocinio en el valor de mercado de la empresa patrocinadora. Una aplicación al patrocinio oficial de eventos deportivos internacionales. (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España). Recuperado de <http://eprints.ucm.es/25397/1/T35356.pdf>
- Resolución de Presidencia N° 322-2015-P/IPD. Ministerio de Educación [MINEDU] (2015). Recuperado de <http://sistemas.ipd.gob.pe:8190/secgral/Resoluciones/P/2015/322-2015-P-IPD.pdf>

- Resolución de Presidencia N° 244-2017-IPD/P. Ministerio de Educación [MINEDU] (2017). Recuperado de <http://sistemas.ipd.gob.pe:8190/secgral/Resoluciones/P/2017/244-2017-P-IPD.pdf>
- Reyes, M. (2006). Política Deportiva: Factores Reales del Sistema Deportivo. *Liberabit*, 12, 87-94. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v12n12/a06v12n12.pdf>
- Rodríguez, F. (2003). Estado y deporte. Recuperado de <http://www.periodismo.uchile.cl/contintanegra/2005/4/deportistasdeelite.html>
- Rodriguez, P. (2012). La economía del deporte. *Revistas Científicas de América Latina*, 30(2), 387-417. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/301/30124481001.pdf>
- Roselyn, O. (2011). The Significance of Sponsorship as a Marketing Tool in Sport Events. (Tesis de licenciatura, Arcada - Politécnica Sueca del Nyland, Helsinki, Finlandia). Recuperado de <http://www.theseus.fi/handle/10024/24945>
- Salas, B. (18 de septiembre del 2015). No más de 20 marcas invierten en deporte en el Perú. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/no-mas-20-marcas-invierten-deporte-peru-2143133>
- Salo, H. (2011). Sports sponsorship as an international marketing communications tool. A multiple case study of Finnish companies (Tesis de maestría, Aalto University, Helsinki, Finlandia). Recuperado de http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12667/hse_ethesis_12667.pdf
- Sánchez, P. & Barajas, A. (2006). Los eventos deportivos como generadores de impacto económico: factores clave y medición. Recuperado de <https://abarajas.webs.uvigo.es/LOS%20EVENTOS%20DEPORTIVOS%20COMO%20GENERADORES%20DE%20IMPACTO%20ECONOMICO.pdf>
- Slåtten, T., Svensson, G., Connolley, S., Bexrud, C. & Læg Reid, T. (2016). The Sponsorship Motive Matrix (SMM): A Framework for Categorizing Firms Motives for Sponsoring Sports Events. *European Journal of Tourism Research*, 15, 143-166. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=efed040b-afe4-4786-a188-64f19618b9ec%40sessionmgr102>
- Sohnoun P. & Doury, N. (1990). *Cómo Buscar un Sponsor*. Madrid: Editorial Maeva.
- Sport New Zealand. (2012). Sport Sponsorship: Securing and retaining commercial partners. Recuperado de <https://www.sportnz.org.nz/assets/Uploads/attachments/managing-sport/strong-organisations/Sport-Sponsorship-Securing-and-Retaining-Commercial-Partners.pdf>
- Tellechea, E. (2014). El portal de referencia en Marketing Deportivo, Patrocinio Deportivo, Gestión Deportiva, RSC, RSE, Obra Social. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/4701492/entrevista-con-enrique-tellechea-director-marca-e->
- Trachsler, T., DeGaris, L. & Dodds, M. (2015). Sport commercialism and its impact on sponsorship strategy. *Sport Management International Journal*, 11(2), 77-88. Recuperado de <https://www.choregia.org/images/issues/1125.pdf>

- Triadó, X. (2002). El marketing en la gestión deportiva: de la necesidad a la diferenciación. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/260083351_EL_MARKETING_EN_LA_GESTION_DEPORTIVA
- United World Wrestling. (2017). Reglamento Internacional de Lucha. *United World Wrestling*, 1-43. Recuperado de https://unitedworldwrestling.org/sites/default/files/media/document/wrestling_rules_esp_0.pdf
- Work Bank Group. (2006). ¿Qué es RSE?. *CentraRSE*, 1-6. Recuperado de https://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf
- Yin, R. (2003). *Case study research: design and methods* (2 ed.). Thousand Oaks: Sage. Recuperado de <http://www.madeira-edu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=Fgm4GJWVTRs%3D&tabid=3004>

ANEXO A: Matriz de Consistencia

Matriz de consistencia								
Tema de investigación	Preguntas General	Objetivo General	Objetivos	Variables de estudio	Indicadores	Técnicas Recolección de datos	Muestra	Criterios selección muestra
Análisis de factores clave del proceso de patrocinio en base a los modelos de compra y venta en empresas patrocinadoras y deportistas de lucha y judo.	PG: ¿Cuáles son los factores clave que influyen en el proceso de compra y venta de patrocinios deportivos en las empresas y deportistas de lucha y judo?	OG: Identificar los factores clave en el proceso de compra y venta de patrocinios deportivos en las empresas y deportistas de lucha y judo.	OE1: Describir el proceso de compra actual de patrocinios en empresas que patrocinan deporte en el Perú.	Modelo de Compra	Revisión del plan de marketing de la empresa	Entrevistas a profundidad estructuradas	Empresas patrocinadoras	Organizaciones Grandes
			OE2: Describir el proceso de venta potencial de patrocinios en deportistas de Lucha y Judo.		Establecimiento de los objetivos de patrocinio			
					Establecimiento de los criterios de evaluación			
					Búsqueda del proveedor - organización deportiva			
					Solicitud y recepción de propuestas de patrocinio. Selección del patrocinado			
					Cierre de negociación del producto patrocinio deportivo			
			Puesta en marcha o realización de la operación de patrocinio	Diversos Rubros				
			Evaluación de resultados y revisión posterior de la operación de patrocinio deportivo					
			OE4: Identificar los factores clave en el proceso de patrocinio de empresas y deportistas.		Perfil de nuestra organización deportiva o el deportista		Deportistas	Deporte de lucha y judo
					Investigación e identificación de potenciales clientes – empresas			
					Primer contacto directo con el potencial cliente - empresa patrocinadora			
			OE5: Plantear recomendaciones del proceso de patrocinio para empresas y deportistas.		Análisis de la información disponible y elaboración de la propuesta		Deportistas	Deportistas de alta competencia
					Negociación con el potencial patrocinador empresa – cliente			
					Acuerdo			
					Implantación y desarrollo del acuerdo			
Post – evaluación	Han conseguido resultados a nivel nacional e internacional.							

Elaboración Propia

ANEXO B: Criterios de evaluación en una propuesta de patrocinios de Carlos Campos.

CRITERIOS	Peso	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	Total
CONSIDERACIONES PRESUPUESTARIAS											
Contribución solicitada											
Forma y periodificación de la contribución											
Posibilidad de devolución en circunstancias anormales.											
Disponibilidad presupuestaria ¿Se lo puede permitir la empresa?											
Efectividad del costo											
Beneficios											
GESTIÓN DEL ACONTECIMIENTO											
Perfil del acontecimiento											
Equipo Organizador											
Seriedad y garantías											
Estatus Legal											
Responsabilidad legal en caso de daños en deportistas y/o asistentes al acontecimiento.											
Póliza de seguros/acontecimiento											
Posición administración, acontecimientos.											
Cooperación de los deportistas para apariciones públicas a petición del patrocinador											
Nombre del patrocinador en atuendo de deportistas											
Estatus órgano Gobierno/Federación											
Perfil agencia patrocinio											

CRITERIOS	Peso	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	Total
POSICIONAMIENTO- IMAGEN											
Imagen Producto-Deporte											
Relación Producto-Deporte											
Adecuación Imagen-Público Objetivo											
AFINIDAD AUDIENCIA ACONTECIMIENTO/PÚBLICO OBJETIVO											
Cobertura extendida medios											
Cobertura Internacional											
Cobertura nacional											
Cobertura local											
Audiencia inmediata											
Adecuación características demográficas											
Tamaño											
Fortaleza identificación aficionado											
Otros eventos coincidentes en el tiempo con el nuestro, y que pudieran restarnos audiencia inmediata y atención de los medios											
COMUNICACIONES INTEGRADAS											
Audiencia extendida											
Adecuación características demográficas											
Tamaño											
Apoyo de TV a la actividad patrocinada											
Capacidad del evento patrocinado para competir con programaciones coincidentes en TV											

CRITERIOS	Peso	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	Total
Titularidad y control de los derechos de TV											
Responsabilidad a la hora de negociar el tiempo de televisión.											
Posibilidad de rechazar un determinado "spot" publicitario durante la transmisión											
¿Audiencia garantizada? Posibilidad de rebaja si la audiencia resulta inferior a la garantizada											
Posibilidad de utilizar grabaciones en video del evento en las campañas publicitarias.											
Exigencia de permiso a la hora de utilizar "Video Clips" o acontecimientos para fines comerciales											
Oportunidades Signage											
Relaciones públicas y publicity											
Mención por parte de los deportistas del nombre del patrocinador en sus entrevistas con los medios.											
Apariciones de los deportistas mostrando el producto del patrocinador.											
Inclusión del nombre del patrocinador en comunicados de prensa											
Responsabilidad de los comunicados de prensa											
Posibilidad del patrocinador de desarrollar su propia campaña de marketing en relación al acontecimiento											
Hospitality/Entretenimiento Invitados empresa.											

CRITERIOS	Peso	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	Total
Presencia Líderes Opinión/Personajes públicos											
Presencia clientes											
Conocimiento e interés personal empresa acerca deporte											
Promociones ventas/ Prueba Producto											
Licencias promocionales											
Posibilidad de utilización del acontecimiento para fines publicitarios											
Posibilidad de utilización de fotografías del acontecimiento para promociones de productos y publicidad en medios											
Venta Personal											
Venta de productos en recinto											
Posibilidad de obtener listados de deportistas y asistentes											
Otras posibilidades											
Consideraciones/ Competidores											
Interés competidores											
Garantías Evitar “Ambush Marketing”											
Estrategias											
Nivel compromiso											
El patrocinador da nombre al acontecimiento											
Patrocinador principal											
Copatrocinator											
Proveedor oficial / Patrocinador en especie											

CRITERIOS	Peso	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	Total
Exclusividad											
Denominaciones, trofeos y premios											
¿Quién entregará los trofeos y los premios?											
Compromiso largo plazo											
Evento Ocasional o puntual											
Posibilidades de opciones de renovación de la relación de patrocinio											
Duración de la opción											
Forma de determinar la remuneración del patrocinador en el futuro											
SUMA TOTAL											

Fuente: Carlos Campos (2017)

ANEXO C: Federaciones que cumplieron con el Circuito de Inscripción

Nº	Nombre de la Federación	Estado al 22.06.2017	Panamericana
1	Federación Deportiva Peruana de Atletismo	Junta Directiva inscrita en RRPP y RENADE	SI
2	Federación Deportiva Peruana de Bádminton	Junta Directiva inscrita en RRPP y RENADE	SI
3	Federación Deportiva Peruana de Billar	Junta Directiva inscrita en RRPP y RENADE	NO
4	Federación Deportiva Peruana de Bowling	Junta Directiva inscrita en RRPP y RENADE	SI
5	Federación Deportiva Peruana de Boxeo	Junta Directiva inscrita en RRPP y RENADE	SI
6	Federación Deportiva Nacional Ecuestre	Junta Directiva inscrita en RRPP y RENADE	SI
7	Federación Deportiva Nacional de Fisicoculturismo y Fitness	Junta Directiva inscrita en RRPP y RENADE	SI
8	Federación Deportiva Peruana de Gimnasia	Junta Directiva inscrita en RRPP y RENADE	SI
9	Federación Deportiva Peruana de Golf	Junta Directiva inscrita en RRPP y RENADE	SI
10	Federación Deportiva Peruana de Handball	Junta Directiva inscrita en RRPP y RENADE	SI
11	Federación Deportiva Peruana de Hockey	Junta Directiva inscrita en RRPP y RENADE	SI
12	Federación Deportiva Peruana de Judo	Junta Directiva inscrita en RRPP y RENADE	SI
13	Federación Deportiva Peruana de Lucha	Junta Directiva inscrita en RRPP y RENADE	SI
15	Federación Deportiva Peruana de Muay Thai	Junta Directiva inscrita en RRPP y RENADE	NO
16	Federación Deportiva Peruana de Natación	Junta Directiva inscrita en RRPP y RENADE	SI
17	Federación Deportiva Peruana de Paleta de Frontón	Junta Directiva inscrita en RRPP y RENADE	SI
18	Federación Deportiva Peruana de Remo	Junta Directiva inscrita en RRPP y RENADE	SI
20	Federación Deportiva Peruana de Squash Racket	Junta Directiva inscrita en RRPP y RENADE	SI
21	Federación Deportiva Nacional de Tabla	Junta Directiva inscrita en RRPP y RENADE	SI
22	Federación Deportiva Peruana de Tae Kwon do	Junta Directiva inscrita en RRPP y RENADE	SI
23	Federación Deportiva Peruana de Vela	Junta Directiva inscrita en RRPP y RENADE	SI
24	Federación Deportiva Peruana de Voleibol	Junta Directiva inscrita en RRPP y RENADE	SI
25	Federación Deportiva Peruana de Kick Boxing y Deportes de Contacto	Junta Directiva inscrita en RRPP y RENADE	NO
28	Federación Deportiva Nacional de Tiro Peruana	Junta Directiva inscrita en RRPP y RENADE	SI

Adaptado de: IPD (2017b)

ANEXO D: Federaciones que se encuentran en proceso de culminación del circuito de inscripción y/o reconocimiento del IPD

Nº	Nombre de la Federación	Estado al 22.06.2017	Panamericana
14	Federación Deportiva Peruana de Motonáutica	Reconocimiento IPD y en trámite registral	NO
19	Federación Deportiva Peruana de Softball	Reconocimiento IPD y en trámite registral	SI
26	Federación Deportiva Peruana de Patinaje	Reconocimiento IPD y en trámite registral	SI
27	Federación Peruana de Pentatlón Moderno	Reconocimiento IPD y en trámite registral	SI
29	Federación Deportiva Peruana de Béisbol	Reconocimiento IPD y en trámite registral	SI
30	Federación Deportiva Peruana de Bochas	Reconocimiento IPD y en trámite registral	NO
31	Federación Nacional Deportiva Peruana de Ciclismo	Reconocimiento IPD y en trámite registral	SI
32	Federación Deportiva Peruana de Levantamiento de Pesas	Reconocimiento IPD y en trámite registral	SI
33	Federación Peruana Aerodeportiva	Reconocimiento IPD y en trámite registral	NO
34	Federación Deportiva Peruana de Rugby	Reconocimiento IPD y en trámite registral	SI
35	Federación Deportiva Peruana de Tenis	Reconocimiento IPD y en trámite registral	No precisa

Adaptado de: IPD (2017b)

ANEXO E: Federaciones en otros Estados Situacionales.

N°	Nombre de la Federación	Estado al 22.06.2017	Panamericana
36	Federación Deportiva Peruana de Actividades Subacuáticas	No reconocida por el IPD	NO
37	Federación Deportiva Peruana de Ajedrez	Elecciones realizadas, a espera de Expediente	NO
38	Federación Peruana de Automovilismo Deportivo	No reconocida por el IPD	NO
39	Federación Deportiva Peruana de Basketball	Grupo de Trabajo designado	SI
40	Federación Deportiva Nacional de Canotaje	No reconocida por el IPD	SI
41	Federación Deportiva Nacional de Personas con Discapacidad Física	Grupo de Trabajo designado	SI
42	Federación Deportiva Nacional de Escalada	No reconocida por el IPD	NO
43	Federación Deportiva Nacional Peruana de Esgrima	Grupo de trabajo inscrito en RRPP y RENADE	SI
44	Federación Deportiva Peruana de Esquí Acuático	Grupo de trabajo por designar	SI
45	Federación Deportiva Peruana de Fútbol Americano	Grupo de trabajo por designar	NO
46	Federación Deportiva Peruana de Jiu Jitsu	No reconocida por el IPD	NO
47	Federación Deportiva Peruana de Karate	Grupo de Trabajo designado	SI
48	Federación Deportiva Peruana de Kartismo	Grupo de trabajo por designar	NO
49	Federación Deportiva Nacional de Kendo	No reconocida por el IPD	NO
50	Federación Deportiva Peruana de Kung Fu	*	NO
51	Federación Deportiva Peruana de Motociclismo	Grupo de trabajo inscrito en RRPP y RENADE	NO
52	Federación Deportiva Peruana de Polo	Federación no ha comunicado proceso eleccionario al IPD	NO
53	Federación Deportiva Peruana de Salvamento Acuático	No reconocida por el IPD	NO
54	Federación Deportiva Peruana de Amateur de Sambo	Federación no ha comunicado proceso eleccionario al IPD	NO
55	Federación Deportiva Peruana de Tenis de Mesa	Grupo de trabajo inscrito en RRPP y RENADE	SI
56	Federación Deportiva Peruana de Tiro con Arco	Expediente en proceso de subsanación	SI
57	Federación Deportiva Peruana de Triatlón	Grupo de trabajo inscrito en RRPP y RENADE	SI
58	Federación Deportiva Universitaria del Perú	No ha comunicado fecha cierta al IPD respecto de su proceso eleccionario	NO
59	Federación Deportiva Nacional de Levantamiento de Potencia	Grupo de trabajo por designar	NO
60	Federación Deportiva Peruana de Fútbol	Excepción al Ciclo Olímpico	SI
61	Federación Deportiva Militar del Perú	Excepción al Ciclo Olímpico	NO

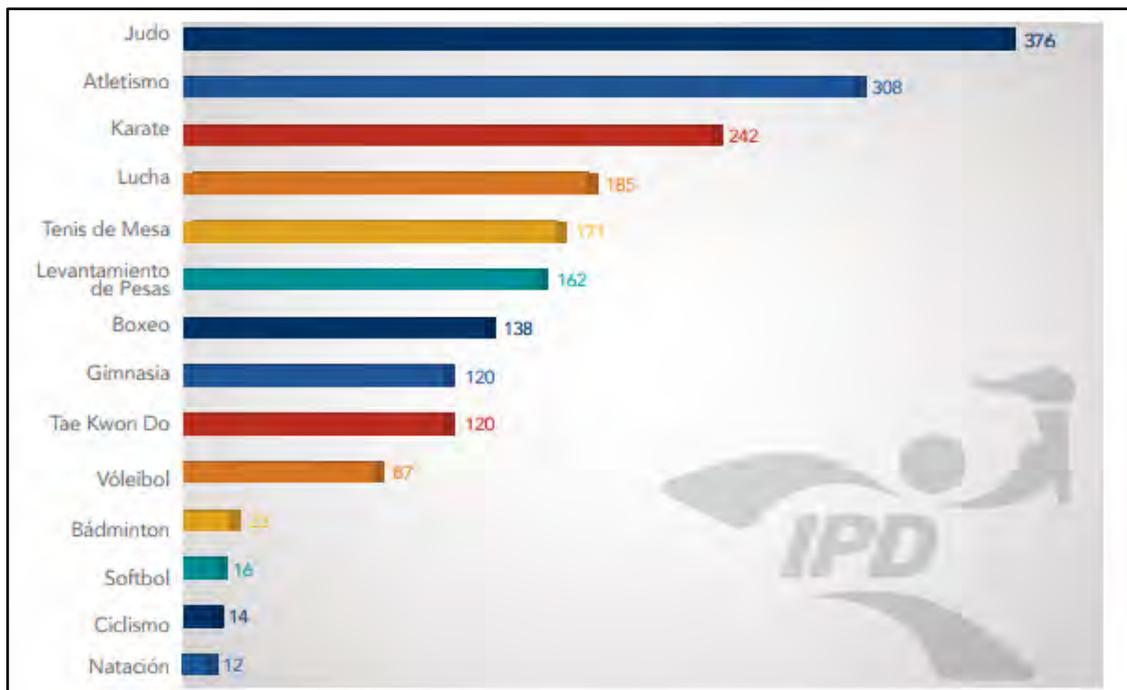
Adaptado de: IPD (2017b)

ANEXO F: Distribución de las Subvenciones 2015 por Persona Jurídica

Distribución de las Subvenciones 2015 por Persona Jurídica			
Persona Jurídica	Monto S/.	Persona Jurídica	Monto S/.
Comité Olímpico Peruano	17 045 474	Automovilismo	600 000
Voleibol	4 700 000	Ajedrez	500 000
Atletismo	3 849 371	Billar	500 000
Bádminton	2 022 754	Muay Thai	480 000
Levantamiento de Pesas	1 750 000	Tiro con Arco	457 246
Karate	1 350 000	Bowling	400 000
Tenis	1 320 852	Fisicoculturismo	380 000
Natación	1 310 000	Deportes Equestres	370 000
Tabla	1 270 000	Triatlón	360 000
Judo	1 250 000	Canotaje	350 000
Tae Kwon Do	1 220 000	Motonáutica	330 000
Gimnasia	1 200 000	Paleta Frontón	310 000
Vela	1 200 000	Squash Racket	285 000
Tiro	1 191 887	Golf	280 000
Lucha Amateur	1 150 000	Handball	240 000
Rugby	990 000	Bochas	240 000
Remo	970 000	Boxeo	230 000
Softbol	784 788	Motociclismo	200 000
Basketball	731 872	FEDUP	100 000
Esquí Acuático	700 000	FEDENADIF	90 000
Hockey	700 000	Aerodeportiva	30 000
Tenis de Mesa	687 875	Actividades Subacuáticas	850
Béisbol	650 000	Total	57 576 446
Egrima	650 000		
Ciclismo	623 635		

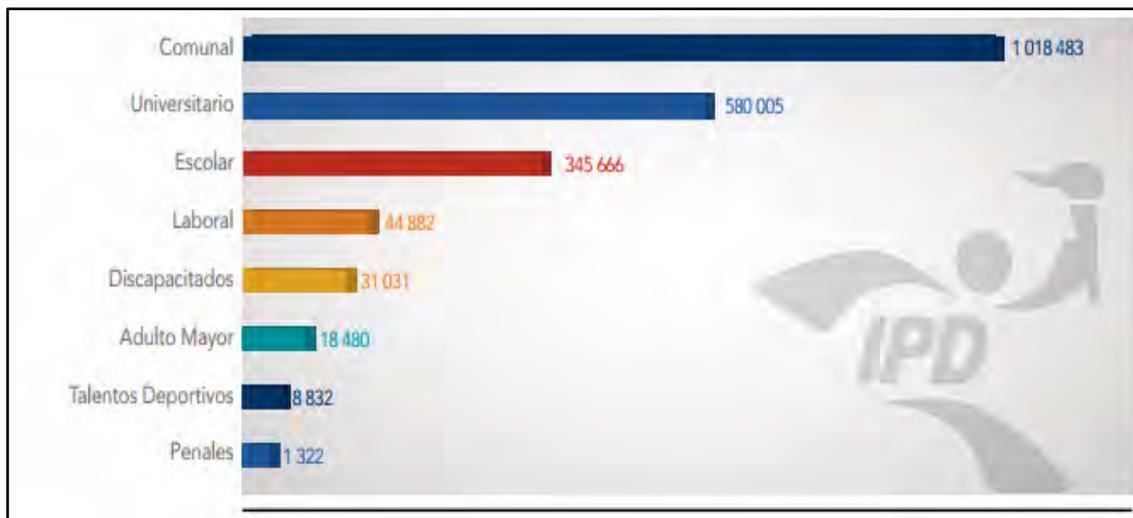
Fuente: IPD (2016b)

ANEXO G: Distribución de talentos deportivos por disciplina deportiva.



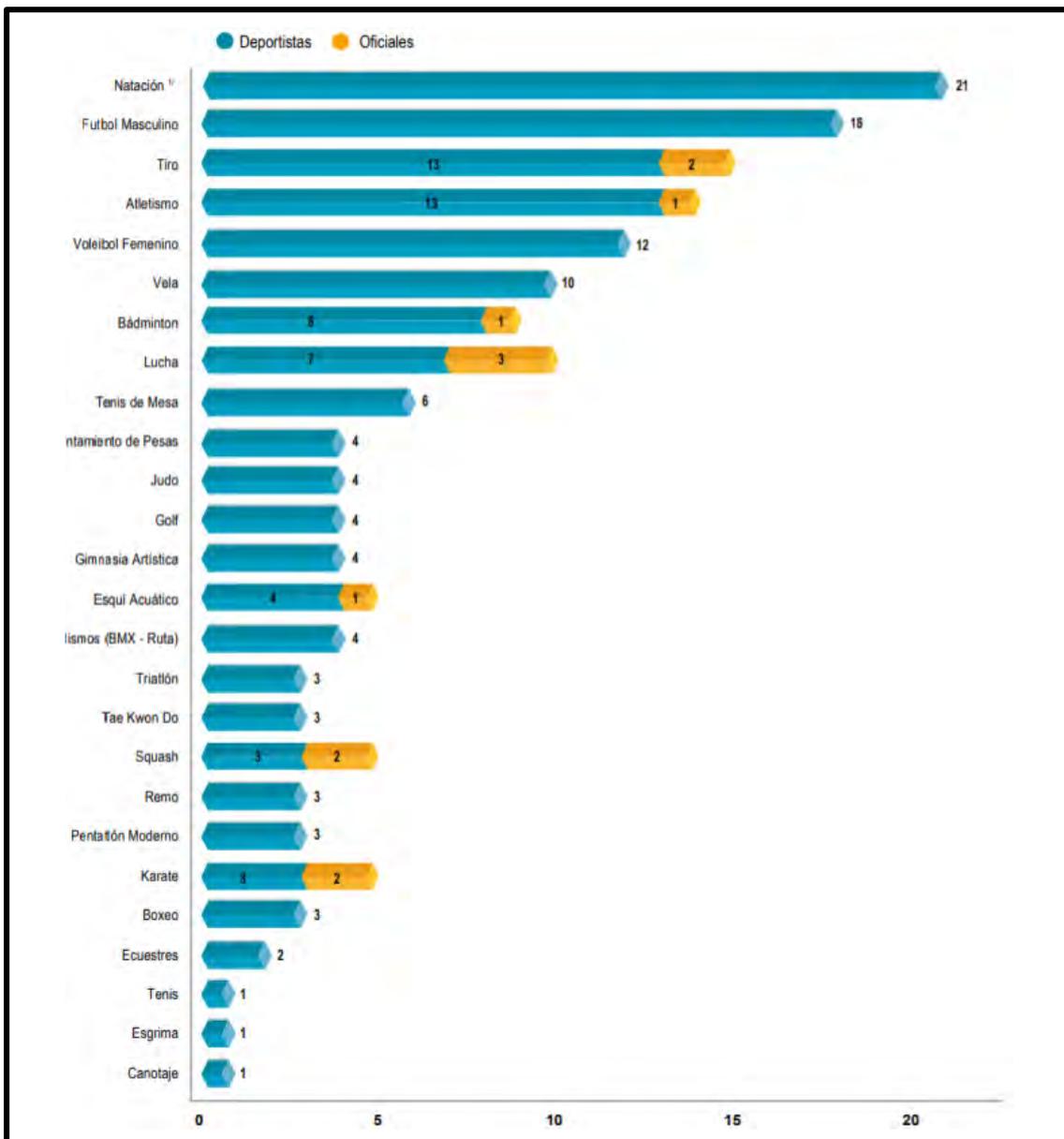
Fuente: IPD (2016b)

ANEXO H: Masificación: participación ciudadana, según ámbito de aplicación



Fuente: IPD (2016b)

ANEXO I: Número de deportistas oficiales que participaron en los XVII Juegos Panamericanos Toronto 2015, según disciplina deportiva.



Fuente: IPD (2016d)

ANEXO J: Guía de entrevista a empresas patrocinadoras deportivas

Presentación

Buenas tardes, somos Jorge Nina, Kiara Gálvez y Sergio Concha, alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente nos encontramos en el proceso de Seminario de Investigación con el propósito de obtener el Grado de Licenciatura en Gestión. El tema de estudio es el siguiente: “Análisis del proceso de gestión aplicado a factores críticos en la captación de patrocinios para deportistas de alta competencia: Estudio de caso Federaciones Nacionales de Lucha Amateur y Judo”. Es por ello que consideramos que su aporte a través de la entrevista a continuación será importante para lograr los objetivos que se ha planteado para la investigación.

Es importante resaltar que la información proporcionada por usted será utilizada para fines estrictamente académicos vinculados al tema que se ha expuesto.

a) Información empresarial

Nombre:

Empresa a la que pertenece:

Cargo:

Funciones:

Para fines de nuestro estudio, definimos al patrocinio como: Instrumento publicitario que hace posible ligar directamente una marca o una empresa a un acontecimiento atrayente para un público dado.

Luego de esta acotación, le solicitamos responder a las siguientes preguntas:

b) Información relacionada a su perspectiva respecto a una potencial relación de patrocinios

1. ¿La empresa actualmente realiza patrocinios deportivos?

Si la respuesta es SÍ

2) Coméntenos por favor, ¿cuáles fueron los motivos por los cuales iniciaron con el otorgamiento de patrocinios deportivos?

Si la respuesta es NO

3) ¿Cuáles son los motivos por los cuales la empresa ya no continúa realizando acciones de patrocinio?

4) ¿Cuántos años lleva la empresa realizando patrocinios deportivos?

5) En su opinión, ¿Cuáles han sido los principales beneficios que ha traído las prácticas de gestión de patrocinios?

6) ¿Cuenta con un área o equipo especializado dedicado a la evaluación y seguimiento de estos patrocinios? ¿Qué área es la encargada de realizar la evaluación y seguimiento de los patrocinios?

SI la respuesta es NO

7) En el caso de no contar con un área ¿De qué manera gestionan sus patrocinios?

8) ¿Cuáles son sus objetivos de marketing?

Si la respuesta es SÍ

9) ¿Cuáles son los objetivos del patrocinio que tiene la empresa?

10) ¿Cuáles son los criterios que tienen en la etapa de evaluación de potenciales patrocinados?

11) ¿Cuáles son los criterios que tienen en la etapa de seguimiento de los beneficiarios del patrocinio?

12) ¿Su empresa miden el impacto luego de haber realizado una acción de patrocinios?

Si la respuesta es SÍ

13) ¿Podría describir como se realiza dicha medición?

Si la respuesta es NO

14) ¿A qué se debe que no realicen una medición del impacto de su proceso?

15) ¿Trabaja directamente con instituciones deportivas o con el deportista a patrocinar? ¿Por qué?

- 16) ¿Cuáles son las instituciones o deportistas con los que tienen relación? ¿Por qué? ¿Hace cuánto tiempo los patrocinan?
- 17) Usualmente, ¿cómo son sus contribuciones hacia las instituciones deportivas / Deportistas?
- 18) ¿Cómo es el proceso actual de gestión de patrocinios de la empresa?
- 19) ¿Cuáles son los factores clave del proceso de patrocinios deportivos en la relación entre empresas privadas y los deportistas?
- 20) ¿De qué forma se establece el monto total que se hará entrega a cada deportista o institución deportiva?
- 21) ¿Con cuánto tiempo de anticipación se debe acercar un deportista o una institución a solicitar una relación de patrocinio? ¿Cuándo se realiza el cierre?
- 22) Desde la solicitud formal, ¿cuánto tiempo demora la aprobación de patrocinio?
- 23) ¿Cuáles son los aspectos por mejorar identificados en el proceso actual de gestión de patrocinios?
- 24) ¿Cuáles son las características que debe tener un deportista para que ustedes acepten patrocinar?
- 25) ¿Qué características deben tener las propuestas ofrecidas por el deportista?
- 26) ¿De qué forma la empresa obtiene beneficios al patrocinar deportistas?
- 27) ¿Qué beneficios suelen ofrecer los deportistas a su organización?
- 28) En su experiencia, ¿qué cambios ha identificado en la solicitud de contrato de patrocinios?
- 29) ¿En qué aspectos cree que los deportistas de alta competencia deberían mejorar para conseguir un patrocinador?
- 30) ¿Qué herramientas de gestión les recomendaría a las organizaciones deportivas para mejorar?

En nuestra investigación vemos que las federaciones de Lucha Amateur y Judo cumplen con las siguientes características:

- a. Sus deportistas participan en competencias Internacionales
 - b. Obtienen medallas en sus participaciones
 - c. Poca exposición en medios de comunicación (deportista y deporte)
 - d. Su única fuente de financiamiento lo obtienen a través del IPD
- 31) ¿Qué información conoce de los deportistas de lucha Amateur y de Judo?
- 32) ¿Ha considerado su empresa en patrocinar a deportistas de alta competencia de estas disciplinas?

Si la respuesta es SÍ

33) ¿Qué factores tendrían que darse por parte de su empresa y por parte de las federaciones en mención para que la relación de patrocinios pueda darse?

Si la respuesta es NO

34) ¿Cuáles son los motivos por los cuáles la empresa a la que representa no iniciaría un proceso de gestión de patrocinios con los deportistas pertenecientes a dichas federaciones?

35) ¿De qué depende renovar el contrato de patrocinio al deportista?

36) ¿Los eventos internacionales en los que participan los deportistas resulta relevante al momento de tomar una decisión?

37) ¿Ha pensado como empresa realizar patrocinio como responsabilidad social?

38) ¿Cuántas personas potenciales son las que evalúan para patrocinar?

39) ¿Cómo es el proceso de negociación desde el inicio hasta el cierre? ¿Podría detallarlo?

40) ¿Qué actividades realizan con las personas patrocinadas?

41) ¿Cada cuánto tiempo evalúan o hacen el seguimiento al deportista?

42) ¿Hay alguna información adicional que quisiera agregar que no se haya abordado en la entrevista?

Muchas gracias por su tiempo.

ANEXO K: Guía de entrevista a deportistas de alta competencia de lucha y judo

Presentación

Buenas tardes, somos Jorge Nina, Kiara Gálvez y Sergio Concha, alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente nos encontramos en el proceso de recabar información para el curso de Seminario de Investigación con el propósito de obtener el Grado de Licenciatura en Gestión. El tema que estamos investigando sobre los “Análisis del proceso de gestión aplicado a factores críticos en la captación de patrocinios para deportistas de alta competencia: Estudio de caso Federaciones Nacionales de Lucha Amateur y Judo”. Es por ello que consideramos que su aporte a través de la entrevista a continuación será importante para lograr los objetivos que se ha planteado para la investigación.

Es importante resaltar que la información que usted nos proporcionará será utilizada para fines estrictamente académicos vinculados al tema que se ha expuesto.

a) Información Personal

Nombre:

Edad:

Disciplina deportiva:

Categoría de deportista:

- 1) ¿Cómo llegó a vincularse con su disciplina deportiva?
- 2) ¿Cuántos años lleva practicando el deporte en mención?
- 3) ¿Cuántos años planifica usted continuar desempeñándose como deportista?

b) Información relacionada a su desempeño como deportista

- 4) ¿Cómo obtuvo la categoría deportiva de Alta Competencia?
- 5) ¿Cuáles son los principales reconocimientos deportivos alcanzados hasta la actualidad?
- 6) ¿Qué desafíos ha identificado durante su trayectoria como deportista? (Entendiendo desafío como: problemas o circunstancias difíciles de superar)
- 7) ¿De qué forma actuó frente a los desafíos que tuvo en frente?
- 8) ¿Qué impacto tuvieron en su desempeño como deportista?

c) Información relacionada a financiamiento deportivo

- 9) ¿Cuáles son las actividades que usted realiza como deportista? (Entendiendo actividades como: el día a día vinculado a tu entrenamiento)
- 10) ¿Qué actividades que realiza requieren de recursos y/o financiamiento?
- 11) ¿Cuáles son los recursos que tiene a disposición para desarrollar dichas actividades?
- 12) ¿Quiénes le proporcionan recursos para atender sus actividades?
- 13) ¿De qué forma le proporcionan los recursos para ser utilizados en sus actividades?
- 14) ¿Considera que usted actualmente presenta necesidades deportivas no cubiertas?

Si la respuesta es SÍ

- 15) ¿Cuáles son las necesidades deportivas no cubiertas que usted presenta?
- 16) ¿Las autoridades deportivas tienen conocimiento de sus necesidades expuestas?

Si la respuesta es SÍ

- 17) ¿De qué forma las autoridades han actuado frente a las necesidades que tiene como deportista?

Si la respuesta es NO

- 18) ¿Cuáles son los motivos por los cuales las autoridades no conocen sus necesidades?

- 19) En su opinión, ¿considera que nuevas fuentes de financiamiento podrían resolver algunas necesidades existentes? ¿De qué manera?

d) Información relacionada a su relación con sus autoridades

- 20) Coméntenos acerca de su relación con las autoridades del Instituto Peruano del Deporte
- 21) Coméntenos acerca de su relación con las autoridades de su Federación deportiva
- 22) ¿Conoce usted los objetivos que tiene la Federación para sus deportistas?

Si la respuesta es SÍ

- 23) ¿Podría usted explicarnos cuáles conoce? Enumérelos
- 24) ¿De qué manera influye dicho conocimiento en su desempeño como deportista?

Si la respuesta es NO

25) ¿A qué se debe que usted no tenga conocimiento de los objetivos de la Federación?

26) ¿De qué manera influye esa ausencia de información en su desempeño como deportista?

*Para fines de nuestro estudio, definimos al patrocinio como: **patrocinio es el aporte de materiales o medios económicos, realizados en actividades normalmente deportivas o culturales por un patrocinador o sponsor. El patrocinio implica una relación recíproca entre ambas partes, por lo que no se debe confundir con las donaciones o la recaudación de fondos los cuales buscan apoyar por voluntad sin esperar algo a cambio de la otra parte. Luego de esta acotación, le solicitamos responder a las siguientes preguntas:***

e) Información relacionada a su relación con empresas privadas

27) ¿Ha buscado patrocinios deportivos?

Si la respuesta es SÍ

28) ¿Por qué razones usted tomó la decisión de buscar empresas patrocinadoras?

Si la respuesta es NO

29) ¿Por qué motivos usted no ha realizado ninguna búsqueda de patrocinios?

30) ¿Ha tenido alguna otra relación - de donaciones, mecenazgo, filantropía- con alguna entidad privada con el fin de potenciar su desempeño como deportista?

Si la pregunta es SÍ

31) ¿Cómo se dio/dieron dicha(s) relación(es)?

32) ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos producto de dicha relación?

Si la pregunta es NO

33) ¿A qué se debe que no haya tenido relación con alguna empresa privada que le apoye como deportista?

34) ¿Conoce de otros deportistas de su federación que hayan tenido alguna relación con alguna empresa privada?

Si la pregunta es SI

35) ¿Qué cambios percibió en el deportista que recibió dicho apoyo privado?

Si la pregunta es NO

36) ¿Existen algunas características compartidas entre los deportistas por los cuales usted atribuya la ausencia de relaciones con empresas privadas?

e) Información relacionada a su perspectiva respecto a una potencial relación de patrocinios

37) ¿Qué opinión tiene acerca de una posible relación entre deportistas de Alta Competencia y empresas privadas?

38) ¿Considera que el patrocinio deportivo puede solucionar las necesidades no atendidas que presentan los deportistas?

39) ¿Qué facilidades externas considera que existen ante una potencial relación de patrocinios? (Entendiendo dificultades externas como: situaciones contextuales y/o coyunturales)

40) ¿Qué dificultades externas considera que existen ante una potencial relación de patrocinios? (Entendiendo dificultades externas como: situaciones contextuales y/o coyunturales)

41) ¿Qué esperaría usted que las empresas patrocinadoras le ofrezcan? Mencione 5.

f) Información relacionada a factores determinantes desde el punto de vista de la demanda

42) ¿La federación a la que pertenece promueve la obtención de un patrocinio?

Si la respuesta es SÍ

43) ¿Cómo su federación promueve la obtención de un patrocinio?

Si la respuesta es NO

44) ¿Qué cambios tendrían que darse en la Federación para que se promuevan los patrocinios deportivos?

45) ¿Cómo podría usted como deportista impulsar la obtención de un patrocinio?

g) Información relacionada a qué factores pueden las empresas solicitar al deportista.

46) En su opinión ¿Qué factores considera que las empresas privadas podrían solicitar al deportista para una eventual relación de patrocinios? Mencione mínimo 5 factores

48) ¿Considera que actualmente cumplen con esos factores? ¿Por qué?

h) Preguntas Contextuales

49) En su opinión ¿cómo influyen los Juegos Panamericanos Lima 2019 en la obtención de patrocinios deportivos?

50) En su opinión ¿Qué impacto tiene la exposición del deportista en medios de comunicación en el proceso de obtención de patrocinios?

i) Preguntas Económicas

51) ¿Cuánto es el sueldo destinado para usted por parte del IPD?

Alternativa A: Menos de 1000 soles

Alternativa B: Entre 1001 y 1500 soles

Alternativa C: Entre 1501 y 2000 soles

Alternativa D: Entre 2001 y 2500 soles

Alternativa E: Más de 2500 soles

52) En el caso de contar con patrocinio ¿Cuánto es la mensualidad que le da la empresa privada?

Alternativa A: Menos de 1000 soles

Alternativa B: Entre 1001 y 1500 soles

Alternativa C: Entre 1501 y 2000 soles

Alternativa D: Entre 2001 y 2500 soles

Alternativa E: Más de 2500 soles

53) ¿Cuánto es lo mínimo o máximo que les puede pagar el IPD?

- 54) ¿Dependiendo de los resultados el IPD te da menos o más dinero?
- 55) Si tuvieras que describir cómo eres, ¿cuáles son las características que te definen?
- 56) Si tuvieras que buscar empresas que te patrocine, cómo realizarías esta búsqueda?
¿Investigarías a fondo a la empresa? ¿Por qué?
- 57) Si tuvieras una primera entrevista, que dirías? ¿Cómo te venderías? ¿Qué secuencia realizarían en una primera entrevista?
- 58) ¿A qué tipo de empresas o industrias podrías solicitar un patrocinio?
- 59) ¿Qué crees que debe contener tu propuesta de patrocinio a empresas privadas?
- 60) En caso que finalmente consigas el patrocinio, te interesa que la empresa también se beneficie por patrocinarte? ¿Por qué? ¿o que beneficios le traerías tú a la empresa?
- 61) En tu opinión, ¿qué temas/aspectos crees que debes de negociar con la empresa al momento de realizar el contrato de patrocinio?
- 62) En tu opinión, ¿qué acuerdos contractuales son los más importantes tanto para la empresa como para el deportista?
- 63) Ante la negativa de la empresa a firmar el acuerdo porque no le convenció la propuesta ¿Qué harías?
- 64) ¿Cómo crees que las empresas les hacen seguimiento a los deportistas? ¿Cómo podrías fomentar que la empresa te realice un buen seguimiento?
- 65) En tu opinión, ¿de qué forma crees que actuarías ante un problema contractual con la empresa?
- 66) ¿Evaluarías los resultados que tendría tu patrocinio, en la empresa con la que te relacionaste? ¿Cómo la harías?

67) ¿De qué forma evaluarías el cumplimiento del contrato de patrocinio?

j) Información de cierre, recomendaciones y/o conclusiones del entrevistado

68) ¿Hay alguna información adicional que quisiera agregar que no se haya abordado en la entrevista?

Muchas gracias por su tiempo y disposición a apoyarnos en esta entrevista. Estamos convencidos que esta información será de mucha utilidad para nuestra investigación.

ANEXO L: Guía de entrevista a experto

Presentación

Buenas tardes, somos Jorge Nina, Kiara Gálvez y Sergio Concha, alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente nos encontramos en el proceso de recabar información para el curso de Seminario de Investigación con el propósito de obtener el Grado de Licenciatura en Gestión. El tema que estamos investigando sobre los “Factores críticos en la gestión de patrocinios para deportistas de alta competencia: Estudio de caso Federaciones Nacionales de Lucha Amateur y Judo”. Es por ello que consideramos que su aporte a través de la entrevista a continuación será importante para lograr los objetivos que se ha planteado para la investigación.

Es importante resaltar que la información que usted nos proporcionará será utilizada para fines estrictamente académicos vinculados al tema que se ha expuesto.

I. Sector deportivo

1. ¿Podría comentarnos de qué manera se comporta el sector deportivo en el Perú?
2. En su opinión, ¿cuánto ha evolucionado el sector deportivo en los últimos años?
3. Exceptuando el fútbol, ¿qué ocurre con la oferta y la demanda de los deportes en el Perú?
4. ¿Considera que existe o podría existir un boom deportivo en la actualidad o en los próximos años? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles son las tres problemáticas más relevantes del sector deportivo?
6. En su opinión, ¿a qué se debe que la empresa privada no intervenga tanto en el sector deportivo?
7. ¿Cuáles son las principales empresas que realizan acciones de patrocinio deportivo?
8. ¿Cómo evalúa el apoyo que realiza el IPD a las diferentes disciplinas deportivas?
9. ¿Cómo evalúa el desempeño de las federaciones deportivas con relación al manejo de sus recursos?

II. Captación de patrocinios deportivos

10. ¿Identifica diferencias entre mecenazgo, auspicio deportivo y patrocinio? ¿De qué forma?

11. ¿Conoce de qué manera las empresas privadas establecen un proceso de patrocinios?
¿Podría profundizar en la información?
 12. ¿Cuáles considera que son los obstáculos que enfrenta un deportista de alta competencia de una federación deportiva durante la búsqueda de patrocinios? Explicar.
 13. ¿Cuáles son los cinco factores más relevantes que las empresas consideran para otorgar patrocinio a un deportista?
 14. ¿Qué beneficios puede ofrecerle un deportista a un potencial patrocinador?
 15. En su opinión, ¿qué rol debería tener la federación deportiva en una relación de patrocinios entre deportistas de alta competencia y empresas privadas? Explicar.
 16. ¿Qué rol cumple el marketing en el proceso de obtención de patrocinios? ¿Qué aptitudes de gestión les recomendaría a los deportistas? ¿Por qué?
- ¿Algún comentario adicional o algo que desee añadir?

ANEXO M: Guía de entrevista a dirigentes de Federaciones de Lucha y Judo

Presentación

Buenas tardes, somos Jorge Nina, Kiara Gálvez y Sergio Concha, alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente nos encontramos en el proceso de Seminario de Investigación con el propósito de obtener el Grado de Licenciatura en Gestión. El tema de estudio es el siguiente: “Análisis del proceso de gestión aplicado a factores críticos en la captación de patrocinios para deportistas de alta competencia: Estudio de caso Federaciones Nacionales de Lucha Amateur y Judo”. Es por ello que consideramos que su aporte a través de la entrevista a continuación será importante para lograr los objetivos que se ha planteado para la investigación.

Es importante resaltar que la información proporcionada por usted será utilizada para fines estrictamente académicos vinculados al tema que se ha expuesto.

a) Información Personal

Nombre:

Federación a la que pertenece:

Cargo directivo:

Funciones:

b) Información relacionada a su desempeño como dirigente/presidente deportivo

1) ¿Cuántos años lleva ejerciendo su cargo en la Federación que dirige?

2) ¿Cuáles han sido las principales decisiones que ha tomado como representante de la Federación?

3) ¿Actualmente existe un Plan Estratégico en su Federación?

Si la respuesta es SÍ

4) ¿Podría explicarnos cuáles son los principales pilares del Plan Estratégico?

Si la respuesta es NO

5) ¿A qué se debe que la federación no haya elaborado un Plan Estratégico?

4) ¿De qué manera establecen y cumplen sus objetivos anuales?

5) ¿Qué desafíos ha tenido durante su trayectoria como dirigente? (Entendiendo desafío como: problemas o circunstancias difíciles de superar).

6) ¿Cómo fueron superados estos desafíos?

7) ¿Qué impacto tuvieron en el cumplimiento de sus funciones?

c) Información relacionada a su relación con deportistas y el IPD

8) ¿De qué manera podría describir su relación con el IPD? ¿Cómo ha influido dicha relación en el desempeño de la federación?

9) ¿Qué aspectos positivos identifica en su relación con el IPD?

10) ¿Qué aspectos negativos identifica en su relación con el IPD?

11) ¿Podría describirnos la relación que tiene con los deportistas? ¿Cómo ha influido dicha relación en el desempeño de la federación?

12) ¿Qué aspectos positivos identifica en la relación con los deportistas?

13) ¿Qué aspectos negativos identifica en su relación con los deportistas?

14) En promedio, ¿con qué frecuencia los deportistas de alta competencia entrenan en los ambientes de la federación?

15) ¿Qué factores o requisitos existen al momento de otorgar un salario al deportista?

16) ¿Qué monto de asignación remunerativa recibe el deportista por parte del Estado?

Alternativa A: Menos de 1000 soles

Alternativa B: Entre 1001 y 1500 soles

Alternativa C: Entre 1501 y 2000 soles

Alternativa D: Entre 2001 y 2500 soles

Alternativa E: Más de 2500 soles

17) ¿Los dirigentes conocen las necesidades que tienen los deportistas?

Si la respuesta es SÍ

18) ¿Qué necesidades tienen los deportistas?

*Para fines de nuestro estudio, definimos al patrocinio como: **patrocinio es el aporte de materiales o medios económicos, realizados en actividades normalmente deportivas o culturales por un patrocinador o sponsor. El patrocinio implica una relación recíproca entre ambas partes, por lo que no se debe confundir con las donaciones o la recaudación de fondos los cuales buscan apoyar por voluntad sin esperar algo a cambio de la otra parte.***

Luego de esta acotación, le solicitamos responder a las siguientes preguntas:

d) Información relacionada a su relación con empresas privadas

- 19) ¿De qué manera podría explicar la relación de la Federación con empresas privadas?
20) Dentro de la federación ¿Hay alguna persona encargada del entablar dicha relación?
21) ¿La federación ha tenido relación con entidad(es) privada(s) con el fin de ayudar y potenciar el desempeño de los deportistas?

Si la pregunta es SÍ

- 22) ¿Podría explicar de qué manera se dio dicha relación?
23) ¿Qué rol cumplió la federación en la relación entre empresa y deportista?
24) En su opinión ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos producto de dicha relación?
25) Usualmente, ¿qué tipo de ayuda se solicita a las empresas?

Si la pregunta es NO

- 26) En su opinión, ¿por qué cree que la federación no haya tenido relación alguna con alguna empresa privada para que apoye a los deportistas?
27) ¿Conoce casos de deportistas pertenecientes a la federación que hayan tenido alguna relación directa con alguna empresa privada?

Si la pregunta es SI

- 28) En su opinión ¿Cómo se ha desarrollado dicha relación? ¿Podría detallar?
29) ¿Percibió alguna mejora en el deportista que recibió dicho apoyo privado? ¿Cómo fue dicha mejora? Mencione 5.

Si la pregunta es NO

- 30) ¿Identifica usted algún comportamiento compartido entre los deportistas que no haya permitido una relación con empresas privadas?

e) Información relacionada a su perspectiva respecto a una potencial relación de patrocinios

31) ¿La federación cuenta con un proceso definido de gestión de patrocinadores?

Si la respuesta es SÍ

32) ¿Cuál es ese proceso? ¿podría explicarlo?

Si la respuesta es NO

33) ¿A qué se debe que no exista un proceso vinculado al patrocinio deportivo?

34) En su opinión ¿De qué manera podría ser de utilidad establecer un proceso de gestión de patrocinios deportivos en su federación?

35) ¿Considera que el patrocinio deportivo puede solucionar las necesidades que presentan los deportistas?

36) ¿Qué facilidades considera que existen actualmente en una relación de patrocinios?

37) ¿Qué dificultades considera que existen actualmente en una relación de patrocinios?

f) Información relacionada a factores determinantes desde el punto de vista de la federación.

38) Usted considera que la federación debe de promover la obtención de patrocinio? Si la respuesta es SÍ ¿Cómo?

39) ¿Cómo podría el deportista impulsar la obtención de un patrocinio?

40) En su opinión, ¿considera que la Federación debería replantear sus objetivos para promover el desarrollo de patrocinios deportivo?

Si la respuesta es SÍ

41) ¿Qué cambios tendrían que darse en la Federación para que se instaure un proceso de patrocinio deportivo?

Si la respuesta es NO

42) ¿Cuáles son los motivos por los cuales usted considera que la Federación no debería realizar cambios en sus procesos de gestión?

43) En su opinión ¿Qué cambios tendrían que darse en el desarrollo del deportista para que exista un patrocinio deportivo? Mencione 5.

g) Información relacionada a qué factores pueden las empresas solicitar al deportista.

- 44) ¿Qué factores considera que las empresas podrían solicitar a la Federación para una eventual relación de patrocinios? Mencione 5
- 45) ¿Qué factores considera que las empresas podrían solicitar al deportista para una eventual relación de patrocinios? Mencione 5
- 46) ¿Se han implementado planes de acción para alinearse a dichos factores? Si es así ¿Podría detallar?

h) Preguntas complementarias o contextuales

- 47) En su opinión ¿Cómo influyen los Juegos Panamericanos Lima 2019 en la obtención de patrocinios deportivos?
- 48) En su opinión ¿Qué impacto tiene la exposición del deportista en medios de comunicación en el proceso de obtención de patrocinios?
- 49) ¿Conoce usted la nueva Ley de Mecenazgo deportivo?

Si la respuesta es SÍ

- 50) ¿Cuál es su opinión del impacto que puede tener la nueva ley de mecenazgo en la relación entre deportistas y empresas?

Si la respuesta es NO

- 51) ¿A qué se debe el desconocimiento acerca de la Ley de Mecenazgo deportivo?

- 52) ¿Hay alguna información adicional que quisiera agregar que no se haya abordado en la entrevista?

Muchas gracias por su tiempo y disposición a apoyarnos en esta entrevista. Estamos convencidos que esta información será de mucha utilidad para nuestra investigación.

ANEXO N: Cuadro Operativo de Federaciones deportivas Nacionales

Tabla N1: Cuadro Operativo de Federaciones deportivas Nacionales

Federaciones/ Factores	Tipología	Presupuesto				Cantidad de representantes		
	Deporte individual o por equipos	Presupuesto Ejecutado 2015	Gasto en personal administrativo 2015	Presupuesto Programado 2016	Gasto en personal administrativo 2016	Deportistas calificados en eventos nacionales 2015	Deportistas calificados en eventos internacionales	Deportistas en Juegos Panamericanos Toronto 2015
A. N. Paralímpica	N.A.	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 290.000,00	S/. 35.500,00	-	-	0
Act. Subacuáticas	Equipos	S/. 850,00	S/. 850,00	S/. 165.000,00	S/. 12.000,00	-	2	0
Aerodeportiva	Individual	S/. 30.000,00	S/. 0,00	S/. 50.000,00	S/. 21.600,00	-	-	0
Ajedrez	Individual	S/. 500.000,00	S/. 36.000,00	S/. 700.000,00	S/. 70.800,00	224	60	0
Atletismo	Individual	S/. 3.849.371,00	S/. 69.600,00	S/. 4.122.394,00	S/. 129.600,00	3632	236	17
Automovilismo	Individual	S/. 600.000,00	S/. 0,00	S/. 383.039,00	S/. 0,00	276	-	0
Bádminton	Individual	S/. 2.022.763,00	S/. 56.400,00	S/. 1.589.672,00	S/. 96.000,00	84	143	10
Basketaball	Equipos	S/. 731.872,00	S/. 33.600,00	S/. 725.576,00	S/. 66.000,00	144	122	0
Beisbol	Equipos	S/. 650.000,00	S/. 88.440,00	S/. 931.892,00	S/. 124.080,00	-	60	0
Billar	Individual	S/. 500.000,00	S/. 35.000,00	S/. 579.723,00	S/. 50.400,00	505	48	0
Bochas	Individual	S/. 240.000,00	S/. 11.376,00	S/. 273.440,00	S/. 11.376,00	477	19	0
Bowling	Individual	S/. 400.000,00	S/. 0,00	S/. 528.341,00	S/. 0,00	662	13	0
Boxeo	Individual	S/. 230.000,00	S/. 32.800,00	S/. 207.067,00	S/. 23.500,00	238	25	4
Canotaje	Equipos	S/. 350.000,00	S/. 4.800,00	S/. 390.522,00	S/. 43.200,00	60	-	2
Ciclismo	Individual	S/. 623.635,00	S/. 43.000,00	S/. 760.042,00	S/. 90.900,00	712	71	5
Dep. Ecuestres	Equipos	S/. 370.000,00	S/. 32.400,00	S/. 699.800,50	S/. 32.400,00	310	66	3
Escalada	Individual	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 50.000,00	S/. 0,00	-	-	0
Esgrima	Individual	S/. 650.000,00	S/. 37.800,00	S/. 656.793,00	S/. 53.400,00	505	87	2
Esqui Acuático	Individual	S/. 700.000,00	S/. 33.600,00	S/. 701.565,00	S/. 45.600,00	114	9	5

Adaptado de: IPD (2016b)

Tabla N2: Cuadro Operativo de Federaciones deportivas Nacionales

Federaciones/ Factores	Tipología	Presupuesto				Cantidad de representantes		
	Deporte individual o por equipos	Presupuesto Ejecutado 2015	Gasto en personal administrativo 2015	Presupuesto Programado 2016	Gasto en personal administrativo 2016	Deportistas calificados en eventos nacionales 2015	Deportistas calificados en eventos internacionales	Deportistas en Juegos Panamericanos Toronto 2015
FEDENADIF	N.A.	S/. 90.000,00	S/. 9.000,00	S/. 710.071,00	S/. 39.000,00	-	6	0
FEDUP	N.A.	S/. 100.000,00	S/. 0,00	S/. 150.000,00	S/. 0,00	3726	-	0
Fisicoculturismo	Individual	S/. 380.000,00	S/. 12.000,00	S/. 403.237,00	S/. 12.000,00	468	79	0
Fútbol Americano	Equipos	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 180.000,00	S/. 0,00	-	-	0
Gimnasia	Individual	S/. 1.200.000,00	S/. 111.600,00	S/. 1.250.502,00	S/. 122.400,00	1802	107	7
Golf	Individual	S/. 280.000,00	S/. 48.000,00	S/. 915.033,00	S/. 48.000,00	539	32	5
Handball	Equipos	S/. 240.000,00	S/. 24.000,00	S/. 289.757,00	S/. 26.000,00	740	48	0
Hockey	Equipos	S/. 700.000,00	S/. 18.000,00	S/. 839.224,00	S/. 34.956,00	-	56	0
Judo	Individual	S/. 1.250.000,00	S/. 30.000,00	S/. 1.673.738,00	S/. 55.200,00	1180	132	5
Jiu Jitsu	Individual	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 50.000,00	S/. 0,00	-	-	0
Karate	Individual	S/. 1.350.000,00	S/. 48.000,00	S/. 1.389.978,00	S/. 48.000,00	1704	112	4
Kick Boxing	Individual	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 186.519,00	S/. 0,00	-	16	0
Kung Fu	Individual	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 300.000,00	S/. 0,00	-	12	0
Lev. De Pesas	Individual	S/. 1.750.000,00	S/. 45.600,00	S/. 1.503.449,00	S/. 70.800,00	360	44	5
Lev. De potencia	Individual	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 50.000,00	S/. 0,00	-	-	0
Lucha Amatéur	Individual	S/. 1.150.000,00	S/. 27.000,00	S/. 1.243.856,00	S/. 27.000,00	460	135	10
Motociclismo	Individual	S/. 200.000,00	S/. 26.400,00	S/. 266.585,00	S/. 26.400,00	-	13	0
Motonáutica	Individual	S/. 330.000,00	S/. 0,00	S/. 382.848,00	S/. 0,00	-	9	0
Muay Thai	Individual	S/. 480.000,00	S/. 12.000,00	S/. 522.399,00	S/. 12.000,00	178	47	0

Adaptado de: IPD (2016b)

Tabla N3: Cuadro Operativo de Federaciones deportivas Nacionales

Federaciones/ Factores	Tipología	Presupuesto				Cantidad de representantes		
	Deporte individual o por equipos	Presupuesto Ejeutado 2015	Gasto en personal administrativo 2015	Presupuesto Programado 2016	Gasto en personal administrativo 2016	Deportistas calificados en eventos nacionales 2015	Deportistas calificados en eventos internacionales	Deportistas en Juegos Panamericanos Toronto 2015
Natación	Individual	S/. 1.310.000,00	S/. 30.000,00	S/. 1.310.039,00	S/. 30.000,00	-	159	26
Paleta Frontón	Individual	S/. 310.000,00	S/. 24.600,00	S/. 286.523,00	S/. 24.600,00	1041	16	0
Remo	Equipos	S/. 970.001,00	S/. 22.200,00	S/. 519.508,00	S/. 18.000,00	289	38	4
Rugby	Equipos	S/. 990.000,00	S/. 91.266,00	S/. 909.181,00	S/. 160.557,71	3088	109	0
Salv. Acuático	Equipos	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 20.000,00	S/. 0,00	-	-	0
Sambo	Individual	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 28.171,00	S/. 0,00	-	-	0
Softbol	Equipos	S/. 784.788,00	S/. 34.900,00	S/. 648.091,00	S/. 40.200,00	1157	49	0
Squash Racket	Individual	S/. 285.000,00	S/. 10.500,00	S/. 376.755,00	S/. 18.000,00	236	6	4
Tabla	Individual	S/. 1.270.000,00	S/. 19.200,00	S/. 1.330.400,00	S/. 19.200,00	1007	55	0
Tae Kwon Do	Individual	S/. 1.220.000,00	S/. 34.200,00	S/. 1.997.035,00	S/. 48.000,00	3186	197	4
Tenis	Individual	S/. 1.320.852,00	S/. 20.426,00	S/. 1.073.117,00	S/. 20.426,00	2	136	2
Tenis de Mesa	Individual	S/. 687.875,00	S/. 46.800,00	S/. 729.056,00	S/. 61.200,00	371	129	8
Tiro	Individual	S/. 1.191.887,00	S/. 51.100,00	S/. 1.657.734,00	S/. 109.100,00	-	61	15
Tiro con Arco	Individual	S/. 457.246,00	S/. 24.800,00	S/. 307.669,00	S/. 32.400,00	309	59	0
Triatlón	Individual	S/. 360.000,00	S/. 12.960,00	S/. 357.050,00	S/. 47.600,00	565	20	4
Vela	Individual	S/. 1.200.000,00	S/. 37.800,00	S/. 1.310.826,00	S/. 44.400,00	-	88	13
Voleibol	Equipos	S/. 4.700.000,00	S/. 180.000,00	S/. 3.100.250,00	S/. 180.000,00	936	300	15

Adaptado de: IPD (2016b)

Tabla N4: Cuadro Operativo de Federaciones deportivas Nacionales

Federaciones/ Factores	Financiamiento y Apoyo		Palmarés y reconocimientos			
	Número de deportistas beneficiados del PAD I - 2016	Número de deportistas beneficiados del PAD II - 2016	Medallas en eventos internacionales 2015	Medallas en Juegos Panamericanos Toronto 2015	Deportistas reconocidos por el Estado en el 2014	Deportistas reconocidos por el Estado en el 2015
A. N. Paralímpica	0	0	0	0	0	0
Act. Subacuáticas	4	0	6	0	0	0
Aerodeportiva	0	0	0	0	0	0
Ajedrez	20	3	27	0	0	0
Atletismo	49	39	132	1	0	2
Automovilismo	0	0	0	0	0	0
Bádminton	25	5	92	1	0	1
Basketaball	0	0	1	0	0	0
Beisbol	12	0	2	0	0	0
Billar	11	0	12	0	0	0
Bochas	7	0	12	0	0	0
Bowling	7	0	0	0	0	0
Boxeo	5	0	1	0	0	0
Canotaje	3	0	0	0	0	0
Ciclismo	14	2	44	0	1	1
Dep. Equestres	2	1	3	0	0	0
Escalada	0	0	0	0	0	0
Esgrima	7	0	24	0	0	0
Esqui Acuático	0	4	4	1	0	1

Adaptado de: IPD (2016b)

Tabla N5: Cuadro Operativo de Federaciones deportivas Nacionales

Federaciones/ Factores	Financiamiento y Apoyo		Palmarés y reconocimientos			
	Número de deportistas beneficiados del PAD I - 2016	Número de deportistas beneficiados del PAD II - 2016	Medallas en eventos internacionales 2015	Medallas en Juegos Panamericanos Toronto 2015	Deportistas reconocidos por el Estado en el 2014	Deportistas reconocidos por el Estado en el 2015
FEDENADIF	0	4	8	0	0	0
FEDUP	0	0	0	0	0	0
Fisicoculturismo	3	0	25	0	0	0
Fútbol Americano	0	0	0	0	0	0
Gimnasia	21	3	16	0	1	0
Golf	3	0	1	0	0	0
Handball	0	0	0	0	0	0
Hockey	0	0	1	0	0	0
Judo	32	2	76	0	1	0
Jiu Jitsu	0	0	0	0	0	0
Karate	26	7	60	2	0	1
Kick Boxing	4	0	16	0	0	0
Kung Fu	10	1	16	0	0	0
Lev. De Pesas	15	3	136	0	0	2
Lev. De potencia	1	0	0	0	0	0
Lucha Amatéur	23	3	43	3	0	0
Motociclismo	0	0	1	0	0	0
Motonáutica	0	0	6	0	0	0
Muay Thai	6	5	23	0	1	0

Adaptado de: IPD (2016b)

Tabla N6: Cuadro Operativo de Federaciones deportivas Nacionales

Federaciones/ Factores	Financiamiento y Apoyo		Palmarés y reconocimientos			
	Número de deportistas beneficiados del PAD I - 2016	Número de deportistas beneficiados del PAD II - 2016	Medallas en eventos internacionales 2015	Medallas en Juegos Panamericanos Toronto 2015	Deportistas reconocidos por el Estado en el 2014	Deportistas reconocidos por el Estado en el 2015
Natación	28	1	136	0	1	1
Paleta Frontón	3	0	0	0	0	0
Remo	3	4	10	0	0	0
Rugby	3	0	1	0	0	0
Salv. Acuático	0	0	0	0	0	0
Sambo	0	0	0	0	0	0
Softbol	6	0	1	0	0	0
Squash Racket	4	1	3	2	1	2
Tabla	16	10	43	0	2	0
Tae Kwon Do	19	2	86	0	0	0
Tenis	20	0	6	0	0	0
Tenis de Mesa	22	0	27	0	1	0
Tiro	14	3	26	2	0	1
Tiro con Arco	0	0	2	0	0	0
Triatlón	7	0	3	0	0	0
Vela	17	6	7	0	0	0
Voleibol	23	0	5	0	0	0

Adaptado de: IPD (2016b)

ANEXO O: Datos de las entrevistas

Tabla O1: Datos de las entrevistas y consentimiento informado

Entrevistado	Fecha	Duración de la entrevista
E1	06 de noviembre	00:58:19
E2	21 de noviembre	00:48:36
E3	23 de noviembre	00:38:07
E4	24 de noviembre	00:49:02
E5	23 de noviembre	00:20:58
E6	05 de diciembre	00:24:21
DL1	18 de septiembre	00:44:10
DL2	09 de septiembre	00:57:52
DL3	09 de septiembre	00:58:05
DL4	09 de noviembre	00:47:59
DL5	09 de noviembre	00:50:55
DJ1	17 de octubre	00:35:08
DJ2	23 de octubre	00:44:26
DJ3	09 de noviembre	00:40:04
DJ4	16 de octubre	00:36:03
DJ5	21 de diciembre	00:45:36
Rafael Penny	29 de septiembre	00:24:27
Omar Afa	21 de noviembre	00:48:00
Alonso Wong	09 de septiembre	00:46:30
María Martínez	07 de noviembre	01:17:56
Daniel Vizcarra	24 de octubre	01:02:46
Félix Isisola	04 de noviembre	00:55:18
José Dávila	22 de septiembre	00:43:08

Elaboración Propia

ANEXO P: Matrices de hallazgos.

Tabla P1: Revisión del plan de marketing de la empresa

Empresas	Hallazgos
E1	La empresa señala que cuenta con un área especializada para la gestión de patrocinios.
E2	La empresa señala que cuenta con un área especializada para la gestión de patrocinios. El principal objetivo del área es tener presencia de marca y crecimiento tanto del deportista como la empresa.
E3	La empresa señala que cuenta con un área especializada para la gestión de patrocinios. El principal objetivo del área es el posicionamiento de modo que los consumidores los identifiquen como una marca para deportista de alta competencia.
E4	La empresa señala que cuenta con un área especializada para la gestión de patrocinios. El principal objetivo del área es posicionar la marca en la mente del consumidor
E5	La empresa señala que cuenta con un área especializada para la gestión de patrocinios. El principal objetivo del área es el posicionamiento de marca, en donde busca estar en la mente del consumidor.
E6	La empresa señala que cuenta con un área especializada para la gestión de patrocinios. El principal objetivo del área es incrementar las ventas.

Tabla P2: Establecimiento de los objetivos del patrocinio

Empresas	Hallazgos
E1	El objetivo de patrocinio es fomentar el conocimiento de la marca con el fin de destacar los atributos del producto.
E2	El objetivo de patrocinio es la búsqueda de presencia de marca de la empresa, también se busca que el deportista crezca junto a la empresa.
E3	En los objetivos de patrocinio se busca el posicionamiento de la marca. Asimismo, se busca que los consumidores identifiquen a la marca como una marca top, para deportistas top.
E4	Los objetivos del patrocinio es posicionar la marca en la mente del consumidor, asimismo se busca apoyar al deporte peruano. Buscan apoyar otras disciplinas deportivas que muchas veces no son nada apoyados y nada difundidas.
E5	Los objetivos de patrocinio son incrementar las ventas a través de una mayor exposición mediática en los sectores especializados. A través del patrocinio buscan obtener una renta o un retorno ya sea a nivel de branding o ya sea a nivel de ventas.
E6	El objetivo principal es el de posicionamiento de marca. Buscan estar en el “top of mind” del consumidor, lo que se logra a través de distintas campañas en las que enseñan tanto el producto como los valores de la marca. Los objetivos de patrocinio es tratar de dar a conocer el producto. También se busca generar una relación con el patrocinado para que se le vincule a la marca por lo que resulta importante evaluar sus valores, el objetivo es buscar asociar los valores de la marca y el deportista.

Tabla P3: Establecimiento de los criterios de evaluación

Empresas	Hallazgos
E1	Entre los criterios se encuentra el performance, en donde el deportista debe encontrarse en el ranking top de su deporte, aparte de los resultados obtenidos, también se evalúa la cantidad de torneos que va a participar. Por otro lado también se evalúan criterios de compromiso del deportista con su deporte. Otro aspecto es que el deportista debe ser carismático, pues se busca que le gusta a la gente y refleje los valores de la marca. Asimismo, evalúan la vida social del deportista, se busca que tenga una vida correcta, sana, que no esté metida en escándalos, esto resulta muy importante ya que se busca una buena imagen de la marca.
E2	En primer lugar, son muy importante los resultados, proyección y edad, ya que las personas conocen a un deportista por sus resultados. Otro aspecto importante es el uso de las redes sociales, no basta ser un buen deportista si al final los logros obtenidos no son comunicados. De igual modo, se busca que sea un deportista profesional, en el sentido que se espera que el atleta no aparezca en programas televisivos por escándalos. Por último, se busca un deportista que en verdad le guste la marca, que les apasione la marca, y que sean comprometidos para mejorar tanto con el deporte como con la marca.
E3	Lo que busca la marca es en primer lugar performance, es decir resultados y logros deportivos. La marca también busca que el deportista tenga buena exposición en medios, que esté activo en sus redes sociales, por lo que se evalúa cuantos seguidores tiene el deportista y cuántas entrevistas ha tenido en el año. Asimismo, se evalúa la conducta en la vida personal de la persona, ya que al ser un embajador repercute en la imagen de la marca. Por último, se busca que el deportista sea extrovertido, apasionado y honesto.
E4	Uno de los criterios de evaluación es que la empresa busca al deportista que mejor se pueda vincular a la marca, que demuestre los valores que quiere la marca de pasión y energía. Asimismo, se busca que el deportista sea querido, reconocido y que haya obtenido triunfos. Por otro lado, la relación con los medios digitales, también resulta importante, la cantidad de seguidores y el nivel de recordación en los peruanos son alguno de los atributos que se evalúan.
E5	En primer lugar la empresa busca a los deportistas que muevan constantemente sus redes sociales y que conozcan cómo llegar al público, uno de sus principales indicadores es el potencial de llegada que tiene un deportista.
E6	La empresa evalúa la actualidad del deportista. Asimismo, analizan sus redes sociales y miden el impacto que tiene el deportista para llegar al público. Por otro lado también evalúan que los valores del deportista vayan de la mano con los valores de la marca. Por último también evalúan el comportamiento del deportista.

Tabla P4: Búsqueda del proveedor - Organización deportiva

Empresas	Hallazgos
E1	La empresa realiza su búsqueda de patrocinadores por el tipo de deporte. Si es que el deporte convoca a una gran cantidad de personas, es una gran oportunidad para la empresa de incrementar sus ventas en ese sector.
E2	La empresa realiza una búsqueda de los deportistas que pueden ser más interesantes para representar a la marca. Busca referencias y finalmente si le parece atractivo busca establecer un contacto con el deportista.
E3	La búsqueda del proveedor es a través de un mapeo del mercado deportivo. Luego se trata de contactar a los deportistas por redes sociales o llamada. Y finalmente se le invita a una reunión para que pueda conocer la marca.
E4	Se realiza la búsqueda a través de una investigación de que deportes son más populares, más queridos y reconocidos. Luego de ello, que deportistas son los más reconocidos y finalmente seleccionan al idóneo y lo invitan a una reunión.
E5	Se hace la búsqueda según el alcance que puede tener el deportista o federación a patrocinar.
E6	La empresa busca al deportista mediante una medición del impacto que tiene el deportista en el mercado que se desea buscar y en base a eso se evalúa si va de la mano con los valores de la marca.

Tabla P5: Solicitud y recepción de propuestas de patrocinio, selección de patrocinado

Empresas	Hallazgos
E1	La empresa selecciona a los deportistas que cumpla con los detalles establecidos en sus criterios de evaluación, como tener una buena actitud, ganar torneos, que no esté metido en escándalos, que sea carismático y posea los valores de la marca. El proceso desde la solicitud hasta el cierre podría demorar meses, debido a que se necesita la aprobación desde otros países.
E2	La empresa selecciona a los deportistas que cumpla con los detalles establecidos en sus criterios de evaluación, como tener buenos resultados, tener una buena proyección, y lo más importante, comunicar los objetivos y logros por las redes sociales. El proceso desde la solicitud hasta el cierre podría demorar entre dos a tres meses.
E3	La empresa selecciona a los deportistas que cumpla con los detalles establecidos en sus criterios de evaluación, principalmente el tema de performance deportivo y exposición en medios. El proceso desde la solicitud hasta el cierre podría demorar de tres a siete días.
E4	La empresa selecciona a los deportistas que cumpla con los detalles establecidos en sus criterios de evaluación, como el reconocimiento a nivel nacional e internacional, tener una buena imagen como deportista, y estar vigente en el mundo deportivo. El proceso desde la solicitud hasta el cierre podría demorar dos meses.
E5	La empresa selecciona a los deportistas que cumpla con los detalles establecidos en sus criterios de evaluación, como tener buenos resultados y usar redes sociales. El proceso desde la solicitud hasta el cierre podría demorar tres meses.
E6	La empresa selecciona a los deportistas que cumpla con los detalles establecidos en sus criterios de evaluación, la evaluación de su actualidad deportiva, usar sus redes sociales y evaluar si el deportista tiene valores que vayan de la mano con la empresa. El proceso desde la solicitud hasta el cierre varía, hay procesos que han demorado tres días, y otros que duraron dos meses.

Tabla P6: Cierre de negociaciones del producto patrocinio deportivo

Empresas	Hallazgos
E1	Durante la negociación se establece el tipo de contribución a dar al deportista. La empresa brinda los mejores productos a los deportistas para que obtengan un mejor resultado. Asimismo, en algunos casos establecen viajes de entrenamiento en otros países.
E2	La empresa brinda al deportista productos y efectivo. Usualmente la contribución es a través de producto, sin embargo, los deportistas de alta competencia buscarán ganar por una remuneración, por ello se les otorga bonos en caso ganen algún campeonato.
E3	La empresa brinda a los deportista productos y mercadería, en algunos casos brinda una contribución económica, que sólo lo obtienen algunos deportistas de muy alto nivel.
E4	La contribución que realiza la empresa es totalmente económica.
E5	El tipo de contribución que brinda la empresa, es a través de canje y descuentos de sus productos.
E6	La empresa señala que la contribución usualmente es material, aunque hay algunos casos que se les otorga bonos en caso superen algún record nacional o ganen algún campeonato.

Tabla P7: Puesta en marcha o realización de la operación del patrocinio

Empresas	Hallazgos
E1	La empresa realiza un seguimiento a los resultados que obtiene el deportista, pues espera que se mantenga en un ranking 'Top'. Asimismo evalúan la exposición del deportista en medios.
E2	La empresa realiza un seguimiento a los patrocinados de manera que logren dar una buena imagen a la marca, ya que son representantes directos de la empresa. Asimismo evalúan la colaboración con la marca, pues por contrato los patrocinados deben de ir a cierta cantidad de eventos o reuniones
E3	La empresa realiza y sigue actividades que sirvan para exponer la marca al público en general, activaciones, POPS. La empresa también sigue los resultados del deportista, con el fin de analizar situaciones en caso el deportista obtenga malos resultados. Por último, hacen seguimiento a la conexión que ha tenido el deportista con la empresa.
E4	La empresa hace un seguimiento a la relación entre deportista y empresa. Asimismo, monitorean que la patrocinada esté usando el producto, pues como embajadora de la marca, es importante utilizar los productos.
E5	La empresa realiza un seguimiento a los contenidos publicados por el deportista en medios de comunicación, se espera que el deportista postee seguido e interactúe con el público.
E6	La empresa realiza un seguimiento a las redes sociales del patrocinado, En algunos casos ayudan al patrocinado a potenciar sus redes sociales.

Tabla P8: Evaluación de resultados y revisión posterior de la operación de patrocinio deportivo

Empresas	Hallazgos
E1	Los principales beneficios que conlleva patrocinar a deportistas, es la facilidad de exposición de sus productos al público. El patrocinar a deportistas es una estrategia de marketing muy diferenciadora, pues como influencers, tienen una mejora llegada hacia las personas, y en plena era digital, comunicar el producto por ese medio resulta muy fácil. Para medir los resultados del patrocinio, la empresa evalúa la cantidad de publicaciones que ha realizado el deportista, así como la cantidad de apariciones en entrevistas.
E2	Entre los resultados obtenidos por el patrocinio, destaca el posicionamiento de marca, pues al patrocinar a deportistas amplifica el alcance que puede tener la marca con los consumidores. Asimismo, se incrementa la cantidad de contactos del área. Asimismo, se incrementa la cantidad de ventas de ciertos productos, ya que los consumidores desearán utilizar lo mismo que el deportista. Para medir los resultados del patrocinio, la empresa arma un calendario de publicaciones que debe realizar cada deportista y analiza el impacto de las publicaciones relacionado a la marca.
E3	Entre los beneficios, destaca la exposición de marca en productos de alta competencia. Asimismo permite que los consumidores relacionen los productos de la marca con productos para deportistas de élite. La forma de medir los resultados de patrocinio, es ver la cantidad de apariciones que ha tenido el deportista en prensa. De esta manera, se compara el costo que incurriría la empresa en pagar por aparecer en prensa, con el costo del patrocinio
E4	Entre los beneficios, destaca el posicionamiento de marca. Asimismo relacionar al deportista con la marca, permite que las personas tengan una mejor recordación de la marca. Asimismo, las ventas del producto han aumentado conforme se ha ido patrocinando. La forma de medir los resultados de patrocinio, es ver si es que hay una mejor recordación de marca y si es que hubo una mejor rentabilidad.
E5	Los beneficios que conlleva patrocinar a un deportista fue mejorar y reforzar la marca en los medios. De igual modo, ayuda a conocer parte del público objetivo que se encuentra en el sector del deporte que se patrocina. La forma de medir los resultados de patrocinio, es a través de un aumento en las ventas.
E6	La empresa mide los resultados del patrocinio a través de un seguimiento de sus redes sociales. Menciona que cada deportista tiene diferentes formas de ser medido. La empresa busca ver la contribución que ha tenido el deportista en diferentes áreas, ya sea marketing, ventas u otras áreas.

Tabla P9: Perfil de nuestra organización deportiva o deportista

Deportistas de lucha	Hallazgos
DL1	El deportista en el análisis de su perfil, destaca sus logros, asimismo, detalla aspectos sobre su personalidad.
DL2	El deportista considera dentro de su perfil los resultados que ha ganado. De igual modo, menciona algunas características de su personalidad. Por último, detalla algunas características demográficas como edad y educación.
DL3	El deportista destaca en su perfil, los logros obtenidos como deportista, así como algunas características de su personalidad.
DL4	El deportista considera en su perfil, la trayectoria que tuvo desde niño, así como los resultados obtenidos. Asimismo menciona algunos aspectos de su personalidad que lo caracterizan.
DL5	La deportista considera en su perfil su currículo deportivo, con los resultados y logros obtenidos. Asimismo, señala algunos aspectos de su personalidad.

Tabla P10: Investigación e identificación de potenciales clientes - empresas patrocinadoras

Deportistas de lucha	Hallazgos
DL1	El deportista realizaría la búsqueda de potenciales patrocinadores a través de contactos con personas experimentadas en el tema.
DL2	El deportista menciona que las redes sociales es un buen medio para poder contactar a las empresas.
DL3	El deportista señala que realizaría una búsqueda a través de llamadas telefónicas a la empresa, o a través de la ayuda de contactos. Asimismo, menciona que podría ir a los medios de comunicación solicitado ayuda.
DL4	El deportista menciona que realizaría la búsqueda de empresas patrocinadoras a través de la ayuda de contactos.
DL5	La deportista menciona que buscaría grandes empresas a través de conocidos que hayan trabajado en empresas. De esta manera poder obtener contactos de marcas patrocinadoras.

Tabla P11: Primer contacto directo con el potencial cliente-empresa patrocinadora

Deportistas de lucha	Hallazgos
DL1	Ante un primer contacto con la empresa patrocinadora, el deportista mencionaría sus logros y sus metas a alcanzar. Asimismo, en caso le brinden el apoyo requerido, él les respondería con logros.
DL2	El deportista en un primer contacto con la empresa, mencionaría los logros deportivos alcanzados, considera que eso es muy llamativo para las empresas, también comentaría acerca de otros aspectos como los estudios.
DL3	El deportista ante un encuentro con la empresa, mencionaría sus logros deportivos. Asimismo, destacaría la seguridad con la que ha cumplido sus objetivos.
DL4	El deportista ante un primer contacto con la empresa los campeonatos que ha ganado desde niño. Asimismo, mencionaría sus deseos de llevar la marca patrocinadora y darla a conocer por todos los países en donde compite.
DL5	La deportista ante un primer contacto con la empresa, preferiría escuchar y analizar a la empresa, y ver qué es lo que propone para el patrocinio.

Tabla P12: Análisis de la información disponible y elaboración de la propuesta

Deportistas de lucha	Hallazgos
DL1	El deportista señala que en la propuesta evidenciaría sus resultados obtenidos. De conseguir el patrocinio, esperaría que la marca se beneficie a través de la publicidad que puede otorgar como deportista.
DL2	El deportista señala que en la propuesta de patrocinio, mencionaría los resultados obtenidos y el esfuerzo que tuvo que realizar para llegar a ser un deportista de élite. De conseguir el patrocinio, esperaría que la marca se beneficie a través de los resultados que consigue, de esta manera mencionaría a la marca en los eventos y los haría conocidos.
DL3	El deportista señala que su propuesta contendría su currículo deportivo e información acerca de sus estudios. Asimismo, menciona que de lograr el patrocinio, es importante que la empresa se beneficie, pues considera que el patrocinio es algo recíproco, este beneficio sería transmitido a través de los resultados que logre alcanzar.
DL4	El deportista señala que en la propuesta aseguraría la obtención de títulos. También señalaría los beneficios de utilizar su imagen como deportista. De conseguir el patrocinio esperaría que la marca se beneficie a través de los resultados que consiga y de la buena imagen que transmita.
DL5	La deportista menciona que su propuesta contendría los logros y diplomas obtenidos, asimismo algunos detalles de su personalidad que podría beneficiar a la empresa. En caso logrará la obtención del patrocinio, le interesaría beneficiar a la empresa haciendo publicidad en redes sociales

Tabla P13: Negociación con el potencial patrocinador empresa - cliente

Deportistas de lucha	Hallazgos
DL1	El deportista negociaría el aspecto económico que recibiría por el patrocinio. También negociaría sobre suplementación alimenticia.
DL2	El deportista negociaría sobre el aspecto económico y otros beneficios que podría darle la empresa. Principalmente le importa negociar los pagos que se le brindaría.
DL3	El deportista negociaría aspectos económicos, así como el apoyo en los costos de viajes de preparación.
DL4	El deportista negociaría el aspecto económico, y los periodos de tiempos en que se le abonaría el dinero.
DL5	La deportista señala que negociaría principalmente que la empresa continúe apoyando al patrocinado en caso ocurra un mal desempeño en un campeonato, o en el caso de lesiones.

Tabla P14: Acuerdo

Deportistas de lucha	Hallazgos
DL1	En caso de no llegar a un acuerdo con la empresa, el deportista optaría por ir a otra empresa que lo valore.
DL2	El deportista menciona que en el acuerdo es importante establecer temas de exclusividad de patrocinio, ya que esperaría obtener más patrocinadores y no quedarse con uno solo. En caso de no lograr un acuerdo el deportista decidiría no seguir insistiendo.
DL3	El deportista menciona que los principales temas a tratar en el acuerdo sería que el patrocinado no este inmerso en problemas por indisciplina, que no esté metido en escándalos de televisión. Asimismo, en el contrato se pediría asistir a todos los entrenamientos y cumplir con los objetivos y resultados. En caso de no conseguir un acuerdo, el deportista dejaría de lado el patrocinio.
DL4	El deportista menciona que en el acuerdo es importante ser sincero y que ambas partes cumplan con lo negociado. Por su parte asistiría a todos los entrenamientos y daría una buena imagen como deportista. En caso de no llegar a un acuerdo con la empresa buscaría otras oportunidades.
DL5	La deportista menciona que en el acuerdo tanto deportista como empresa deben cumplir con lo pactado. En el caso del deportista, este debe asistir a todos sus entrenamientos y dar su mayor esfuerzo en cada torneo. En caso de no lograr un acuerdo con la empresa, la deportista optaría por agradecer por el tiempo y oportunidad brindada y buscar otras propuestas.

Tabla P15: Implantación y desarrollo del acuerdo

Deportistas de lucha	Hallazgos
DL1	El deportista considera que es importante que la empresa se beneficie. Por lo cual, la empresa realizaría un seguimiento al deportista, controlando que asista a sus entrenamientos y de esta manera consiga resultados. En caso ocurra un problema contractual el deportista buscaría dialogar y conocer las razones por las cuales se originaron el problema.
DL2	El deportista esperaría beneficiar a la marca. Asimismo, señala que las empresas controlarían que el deportista este dando una buena imagen con el fin de incrementar sus ventas. En caso aparezca un problema contractual, el deportista intentaría conversar, en caso no logre una solución utilizaría medios legales.
DL3	El deportista esperaría que la marca consiga beneficios. Para lo cual, considera que las empresas contratan inspectores para que evalúen el desempeño del deportista. En caso de ocurrir un problema contractual, el deportista trataría de solucionarlo mediante el diálogo.
DL4	El deportista señala que es importante que la marca se beneficie por el patrocinio. Por ello, considera que la empresa seguiría los entrenamientos y resultados internacionales conseguidos por el deportista.
DL5	La deportista menciona que es importante que la marca se beneficie por el patrocinio. Para ello, la empresa realizaría una supervisión al deportista ver su rendimiento y actitud. En caso de ocurrir un problema contractual, la deportista trataría de solucionarlo mediante el diálogo.

Tabla P16: Post - evaluación

Deportistas de lucha	Hallazgos
DL1	El deportista señala que evaluaría la forma como ha mejorado su preparación y sus condiciones a través del patrocinio.
DL2	El deportista señala que evaluaría los resultados obtenidos en el año. Con el fin de conocer que aspectos puede seguir mejorando.
DL3	El deportista señala que evaluaría los resultados que han conseguido a través del patrocinio.
DL4	El deportista señala que evaluaría los resultados que ha obtenido la empresa, con el fin de conocer si la empresa está satisfecha con lo obtenido y poder renovar el patrocinio.
DL5	La deportista señala que haría una evaluación de los resultados que originaría su patrocinio. Para la deportista es importante conocer los beneficios que percibió la marca, pues de ser positivo los beneficios, la empresa continuaría apoyando al deporte.

Tabla P17: Perfil de nuestra organización deportiva o deportista

Deportistas de judo	Hallazgos
DJ1	El deportista en el análisis de su perfil, destaca su currículo deportivo, el cual contiene información sobre sus resultados y campeonatos que ha obtenido en el año; asimismo, brindaría información sobre los proyectos que tiene la federación para el deportista en el año. También detalla acerca de aspectos sobre su personalidad.
DJ2	El deportista considera dentro de su perfil la cantidad de campeonatos que ha ganado, y los objetivos que tiene a mediano y largo plazo. Menciona algunas características de su personalidad.
DJ3	La deportista destaca en su perfil, los logros obtenidos como deportista, así como algunas características de su personalidad.
DJ4	El deportista considera en su perfil, la trayectoria que tuvo desde niño y los logros obtenidos. Asimismo menciona algunos aspectos de su personalidad que lo caracterizan.
DJ5	La deportista comenta que no tiene conocimiento sobre lo que debe ir en la etapa donde describe su perfil. Y que son sus entrenadores las personas que la ayudarían ante una relación de patrocinio.

Tabla P18: Investigación e identificación de potenciales clientes - empresas patrocinadoras

Deportistas de judo	Hallazgos
DJ1	El deportista señala que realizaría una búsqueda a través de las redes sociales.
DJ2	El deportista menciona que realizaría la búsqueda a través de las redes sociales. Asimismo, afirma que no investigaría a fondo la empresa pues no considera importante la filosofía o ideología que tiene la empresa.
DJ3	La deportista realizaría la búsqueda de potenciales patrocinadores a través de contactos en la federación. Señala que considera importante investigar y conocer a la empresa, con el fin de saber que la empresa no esté metida en problemas.
DJ4	El deportista menciona que realizaría la búsqueda de empresas patrocinadoras a través de la ayuda de la federación. Asimismo, investigaría a las empresas ya que le podrían hacer preguntas al respecto.
DJ5	La deportista menciona que buscaría grandes empresas de su localidad. Por otro lado, señala que no realizaría una investigación de la empresa, no lo considera importante para el patrocinio.

Tabla P19: Primer contacto directo con el potencial cliente-empresa patrocinadora

Deportistas de judo	Hallazgos
DJ1	Ante un primer contacto con la empresa patrocinadora, el deportista les haría alcanzar su currículum deportivo. Asimismo destacaría los beneficios que percibiría la empresa, a través de la exposición de la marca a través de los medios de comunicación.
DJ2	El deportista en un primer contacto con la empresa, mencionaría los logros deportivos alcanzados, así como los resultados que pretende obtener.
DJ3	La deportista ante un encuentro con la empresa, mencionaría sus logros deportivos. Asimismo, destacaría los beneficios tanto del patrocinado como del patrocinador. Finalmente mencionaría algunos aspectos de su personalidad.
DJ4	El deportista ante un primer contacto con la empresa, mencionaría la trayectoria que ha obtenido, así como sus principales resultados.
DJ5	La deportista ante un primer contacto con la empresa, destacaría sus logros obtenidos. Asimismo mencionaría su contexto y sus necesidades a cubrir, también mencionaría que beneficios puede conseguir la empresa, a través de la exposición de la marca en sus fotos y uniformes.

Tabla P20: Análisis de la información disponible y elaboración de la propuesta

Deportistas de judo	Hallazgos
DJ1	La elaboración de la propuesta contendría sus resultados y currículum deportivo. Asimismo mencionan que de lograr el patrocinio, es importante que la empresa se beneficie mediante la exposición de la marca en sus redes sociales.
DJ2	En la propuesta evidenciaría sus resultados obtenidos, asimismo destacaría la importancia de la promoción del deporte y de los beneficios que podrían conseguir tanto patrocinado como patrocinador. De conseguir el patrocinio, esperaría beneficiar a la marca mediante su imagen como deportista y de esta manera incrementar la demanda de los productos de la empresa.
DJ3	En la propuesta de patrocinio, mencionaría los resultados obtenidos. También tendría presente los requerimientos y necesidades que necesitan ser cubiertas. De igual modo señala que no estaría inmersa en problemas y que tendría un buen comportamiento en el aspecto deportivo. De conseguir el patrocinio, esperaría que la marca se beneficie a través de los resultados que consigue, de esta manera la imagen de la marca sería expuesta.
DJ4	En la propuesta brindaría su currículum deportivo. También señalaría los requerimientos que necesita cubrir. De conseguir el patrocinio esperaría que la marca se beneficie.
DJ5	En la propuesta mencionaría los logros y resultados logrados. En caso lograría la obtención del patrocinio, no sabría cómo se podría beneficiar la empresa por patrocinar.

Tabla P21: Negociación con el potencial patrocinador empresa - cliente

Deportistas de judo	Hallazgos
DJ1	El deportista negociaría el aspecto económico que recibiría por el patrocinio. También la forma como manejaría la marca en sus redes sociales. También negociaría sobre los implementos deportivos. Y por último destacar la marca en sus premiaciones.
DJ2	El deportista negociaría sobre el aspecto económico y las bolsas de viajes para campeonatos, por otro lado también buscaría obtener suplementos deportivos,. Por último, establecer cómo la marca va a usar su imagen como deportista.
DJ3	La deportista negociaría aspectos económicos, así como el apoyo en los costos de viajes para torneos o entrenamientos.
DJ4	El deportista no negociaría ningún aspecto, ya que menciona que cualquier apoyo que se le podría brindar, lo recibiría.
DJ5	La deportista señala que negociaría principalmente el aspecto económico, también acerca de aspectos de vestimenta y suplementación.

Tabla P22: Acuerdo

Deportistas de judo	Hallazgos
DJ1	El deportista menciona que no conoce cuáles son los principales temas a tratar en el acuerdo. En caso el acuerdo no llegase a concretarse, el deportista buscaría otra empresa.
DJ2	El deportista menciona que en el acuerdo debe de estar establecido los beneficios recibidos, la duración del contrato, los resultados que debe obtener. En caso de no llegar a un acuerdo, el deportista buscaría otra empresa que esté interesada
DJ3	La deportista señala que en el acuerdo se debe establecer los beneficios económicos para el deportista, en el caso de la empresa tendría que establecerse los resultados que debe llegar el deportista. En caso de no llegar a un acuerdo con el patrocinador, la deportista dejaría de negociar y seguiría buscando otra empresa.
DJ4	El deportista menciona que en el acuerdo es importante que el atleta no este viajando constantemente, ya que las empresas solicitan a los deportistas que den entrevistas en el país. En caso de no concretar el patrocinio con la empresa, el deportista trataría de convencerlos o iría a buscar otro patrocinio
DJ5	La deportista menciona que lo principal a establecer en el acuerdo es el aspecto económico. En caso no se logre concretar el acuerdo, señala que volvería a asesorarse con sus entrenadores.

Tabla P23: Implantación y desarrollo del acuerdo

Deportistas de judo	Hallazgos
DJ1	El deportista considera que es importante que la empresa se beneficie. Por ello, considera que debe tener activo sus redes sociales, también tener actualizado la página web de la federación donde salen los resultados de los torneos. En caso ocurra un problema contractual muy grave, el deportista iría con un abogado para solucionar los problemas con la empresa.
DJ2	El deportista esperaría beneficiar a la marca. Asimismo, señala que las empresas controlan que el deportista este exponiendo su marca en los medios de comunicación, considera que la imagen del deportista frente a los medios y seguidores, resulta más importante que los resultados deportivos que pueda obtener. En caso aparezca un problema contractual grave, el deportista usaría medios legales.
DJ3	La deportista esperaría que la marca consiga beneficios. Para lo cual, considera que las empresas están siguiendo al deportista mediante las redes sociales y páginas web. En caso de ocurrir un problema contractual, la deportista trataría de solucionarlo mediante el diálogo, en caso de no llegar a un acuerdo, se retiraría del patrocinio para no originar un mayor conflicto que dañe su imagen.
DJ4	El deportista señala que es importante que la marca se beneficie por el patrocinio. Por ello, la empresa estaría evaluando que el deportista este obteniendo buenos resultados y que se esté haciendo conocido en los medios. En caso de ocurrir un problema contractual, el deportista trataría de manejarlo mediante el diálogo.
DJ5	La deportista menciona que no sabría qué aspectos de seguimiento del patrocinio realizan las empresas. Y en caso de aparecer un problema contractual, conversaría con sus entrenadores para que la asesoren.

Tabla P24: Post - evaluación

Deportistas de judo	Hallazgos
DJ1	El deportista señala que no evaluaría los resultados que obtuvo la marca mediante su patrocinio, debido a que se concentraría a entrenar y no a evaluar a la empresa.
DJ2	El deportista señala que evaluaría los resultados obtenidos. Para lo cual evaluaría si es que su imagen ha originado mejoras en publicidad y mayores ventas del producto.
DJ3	La deportista señala que evaluaría los resultados que obtuvo con el patrocinio. Por ello, busca analizar en qué momentos ha fallado con el fin de proponer mejoras.
DJ4	El deportista señala que evaluaría los resultados que ha obtenido la empresa, con el fin de conocer si la empresa está satisfecha con lo obtenido y poder renovar el patrocinio.
DJ5	La deportista señala que no haría una evaluación de los resultados que traería su patrocinio.

ANEXO Q: Matriz de resultados: Proceso de captación de patrocinios – Empresa

Tabla Q1: Matriz de resultados: Proceso de captación de patrocinios – Empresa

Proceso de patrocinio	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Realiza patrocinio actualmente	Sí, en diferentes disciplinas deportivas	Sí, en diferentes disciplinas deportivas	Sí, en diferentes disciplinas deportivas	Sí, actualmente solo en un deporte (vóley)	Sí, en diferentes disciplinas deportivas	Sí, en diferentes disciplinas deportivas
Tipo de patrocinio	Deportistas TOP Selecciones nacionales Macro eventos deportivos	Deportistas TOP	Deportistas TOP	Deportistas TOP	Deportistas TOP Federaciones deportivas	Deportistas TOP
Tiempo que lleva patrocinando	Muchos años (no específica)	Más de 10 años	1.5 años	1 año	Entre 3 y 4 años	20 años
Tiene área especializada	Sí, un equipo de sport marketing: logística, finanzas, gerencia, cuentas clave y marketing	Sí, un equipo de marketing	Sí, un gerente de marketing, un analista de marketing. Reciben apoyo tercerizado	Sí, un equipo de marketing que trabaja a la par con la agencia del deportista patrocinado	Sí, un equipo de marketing	Sí, un equipo conformado por un senior sport marketing, un mánager y dos practicantes profesionales
Tipo de contribución	Productos de la marca	Productos de la marca y aporte monetario	Productos de la marca y aporte monetario	Aporte monetario	Productos de la marca y descuentos	Productos de la marca y aporte monetario
Tiempo que demora en aprobar una solicitud	6 meses	Entre 2 y 3 meses	Una semana	2 meses	3 meses	Desde los 3 días hasta los 2 meses

Elaboración Propia