

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



PUCP

**Análisis del modelo de negocio de la gestión del patrocinio deportivo en
una agencia de representación deportiva. Caso: TOQUE FINO
durante el periodo 2017-2018**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por

CCATAMAYO JUNCO, Oscar Enrique

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por

HUAMÁN CASTELLANOS, Maricielo
PACHAS QUISPE, Ericka Ysabel

Asesorados por: Mgtr. Milos Lau Barba

Lima, octubre de 2019

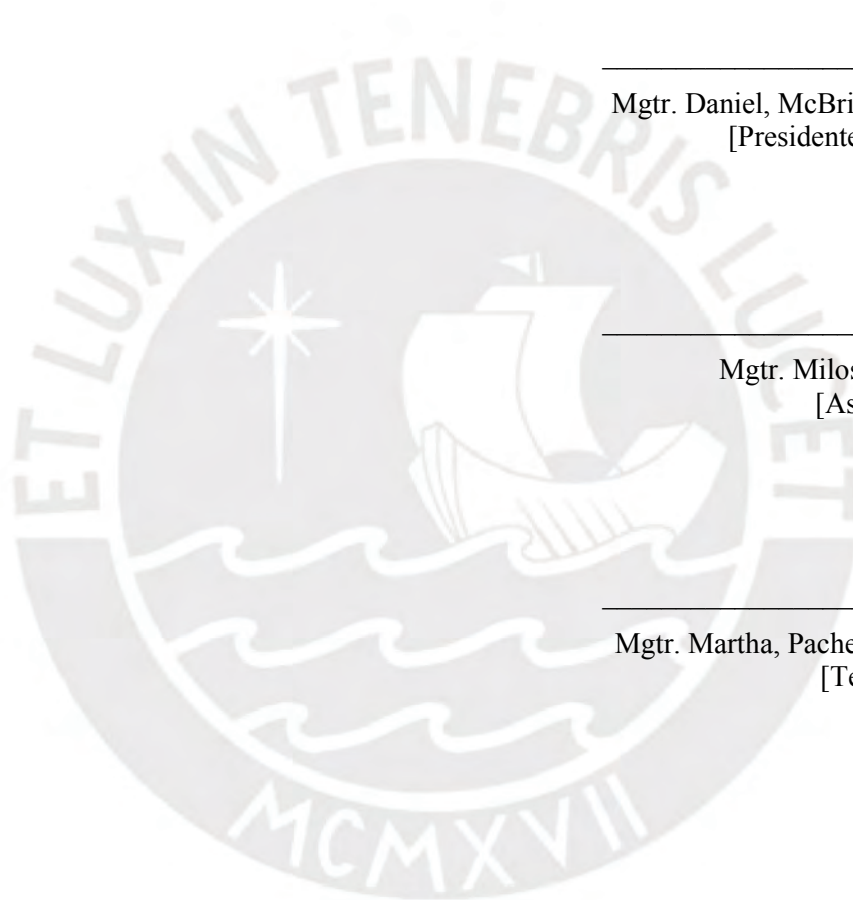
La tesis

Análisis del modelo de negocio de la gestión del patrocinio deportivo en una agencia de representación deportiva. Caso: TOQUE FINO durante el periodo 2017-2018
ha sido aprobada por:

Mgtr. Daniel, McBride Gonzáles
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Milos, Lau Barba
[Asesor jurado]

Mgtr. Martha, Pacheco Mariselli
[Tercer jurado]



A Dios, por haberme guiado en todo el proceso de mi formación profesional. A mis padres, por darme la oportunidad de continuar con este sueño. A mis abuelos Alfredo y Marina, que compartieron conmigo la pasión del deporte y que ahora me cuidan desde el cielo. A todas aquellas personas que creyeron en mí y que celebran este triunfo conmigo. A mis amigos y compañeras de tesis. A todos, gracias.

Oscar Ccatamayo

A Dios. A mi madre, por ser mi ejemplo y motivarme a luchar por mis sueños. A mi padre, por permitirme estudiar en esta prestigiosa universidad. A mi familia por su amor y apoyo incondicional. A Mery por guiarme y cuidarme desde el cielo. Finalmente, a Ericka y Óscar por acompañarme en esta aventura.

Maricielo Huamán

A Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida. A mis padres, Gudelia y Wilfredo, por ser mis guías, mi mayor motivación para seguir adelante, y por su apoyo y amor incondicional a lo largo de mi vida. A mi hermano por estar a mi lado siempre y ser un ejemplo. Finalmente, a mis compañeros de tesis, porque esto se ha logrado a base de esfuerzo y compromiso de todos.

Ericka Pachas

Agradecemos a nuestro asesor Milos Lau por su compromiso, exigencia y constancia a lo largo de este proceso de investigación. A Martha Pacheco y Daniel McBride quienes nos ayudaron a ver el final del túnel, ya que gracias a ustedes llegamos a este tema de investigación tan retador e interesante para nosotros.

Al equipo de Toque Fino, por habernos brindado su tiempo, apoyo y acceso a la información relevante para el desarrollo de la investigación. Edu, Felipe, Jonathan, Aldo y Paul gracias por la amabilidad de cada uno de ustedes y su pasión por el deporte, la cual nos inspiró en este camino.



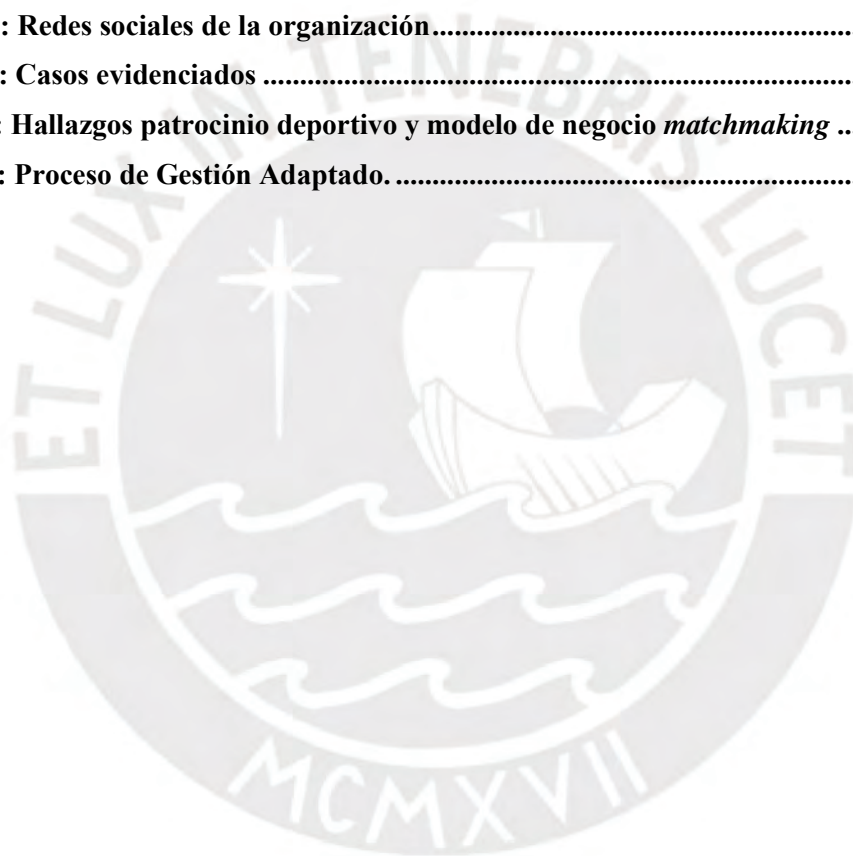
TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION.....	3
1. Oportunidad de investigación.....	3
2. Preguntas e Hipótesis de la Investigación	5
2.1. Pregunta general.....	5
2.2. Preguntas específicas.....	6
2.3. Hipótesis General	7
3. Objetivos de la Investigación.....	7
3.1. Objetivo General	7
3.2. Objetivos Específicos	7
4. Justificación.....	8
5. Alcances y limitaciones.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL.....	12
1. Estado del arte	12
2. Marketing deportivo: disciplinas que la componen.....	15
2.1. Marketing: concepto y enfoques	15
2.2. Marketing estratégico.....	16
2.3. Gestión deportiva.....	16
3. La gestión del patrocinio deportivo.....	17
3.1. Patrocinio: Herramienta dentro de las estrategias de Marketing.....	17
3.2. El Patrocinio deportivo.....	19
3.3. Fases de la gestión del patrocinio deportivo.....	20
4. Los modelos de negocio en las organizaciones	29
4.1. Los nuevos entornos que enfrentan las organizaciones.....	30
4.2. La generación de valor	31
4.3. Las clasificaciones de los modelos de negocio	36
4.4. El modelo de negocio <i>Matchmaking</i>	40

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	50
1. Las industrias deportivas a nivel internacional.....	50
1.1. Industria deportiva en España	50
1.2. Industria deportiva de Brasil	52
1.3. Industria deportiva de Argentina.....	54
2. Industria deportiva en Perú.....	56
2.1. Leyes de fomento	59
2.2. Representación de propiedades deportivas en el Perú.....	59
3. Casos de patrocinio deportivo a diversas propiedades deportivas.....	62
3.1. Casos de patrocinios deportivos de deportistas	62
3.2. Casos de patrocinios deportivos de federaciones	67
3.3. Casos de patrocinios deportivos de federaciones	68
CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO	70
1. Unidades de Negocio.....	70
2. Élite.....	71
CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA.....	74
1. Alcance del estudio.....	74
2. Enfoque.....	75
3. Estrategia general de investigación	75
4. Identificación de unidades de información, mapeo de actores y elección de la muestra... 76	
5. Horizonte temporal de investigación	77
6. Secuencia metodológica	78
CAPITULO 6: ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA GESTIÓN DEL PATROCINIO DEPORTIVO DE LA AGENCIA DE REPRESENTACIÓN TOQUE FINO.....	83
1. Factores que influyen en el desarrollo de patrocinio deportivo	83
2. Casos que evidencian la gestión de patrocinio deportivo realizado por Toque Fino.....	85
2.1. Casos de gestión de patrocinio deportivo en deportistas representados por Toque Fino.....	85

2.2. Gestión del patrocinio deportivo de Toque Fino elaborado a partir de los casos evidenciados	91
3. Análisis de los resultados obtenidos de Expertos y miembros de Toque Fino con respecto al marco conceptual	93
3.1. Definición de la estrategia empresarial y los planes de comunicación y marketing ..	94
3.2. Fijación de objetivos del patrocinio.....	94
3.3. Análisis del mercado de propiedades deportivas.....	95
3.4. Negociación y firma del contrato	96
3.5. Activación del patrocinio deportivo	97
3.6. Evaluación de resultados	98
3.7. Planificación de salida y crisis	99
4. Análisis de la gestión de patrocinio deportivo de Toque Fino a partir del marco contextual.....	101
5. Análisis del modelo de negocio que emplea Toque Fino en su gestión de patrocinio deportivo.....	103
5.1. El modelo de negocio de Toque Fino.....	103
5.2. El grado de desarrollo del modelo de negocio <i>matchmaking</i> en Toque Fino.....	107
CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	129
1. Conclusiones.....	129
2. Recomendaciones	130
2.1 Recomendaciones para el sujeto de estudio	130
2.2 Recomendaciones para el sector.....	131
2.3 Recomendaciones para futuras investigaciones	132
REFERENCIAS	134
ANEXO A: Matriz de Consistencia Teórica – Metodológica de la Investigación, 2018 ...	145
ANEXO B: Descripción de dimensiones y variables del modelo de negocio <i>matchmaking</i>.....	152
ANEXO C: Casos de propiedades deportivas del marco contextual.....	158
ANEXO D: Agencias de representación comercial en el Perú	161
ANEXO E: Búsqueda de expertos potenciales a entrevistar.....	162
ANEXO F Guías de entrevistas expertos (EXP).....	163

ANEXO G: Guías de entrevistas miembros de Toque Fino (MTF)	165
ANEXO H: Guías de entrevistas deportistas patrocinados (DEP)	167
ANEXO I: Guías de entrevistas marcas patrocinadoras (MPAT)	170
ANEXO J: Guías de observación	172
ANEXO K: Ficha técnica y objetivos de entrevistas realizadas	173
ANEXO L: Ficha técnica de los expertos entrevistados	174
ANEXO M: Ficha técnica de los miembros de Toque Fino	175
ANEXO N: Ficha técnica de los deportistas patrocinados entrevistados	176
ANEXO O: Ficha técnica de las marcas patrocinadoras entrevistadas	177
ANEXO P: Evidencias - Observaciones	178
ANEXO Q: Redes sociales de la organización	180
ANEXO R: Casos evidenciados	184
ANEXO S: Hallazgos patrocinio deportivo y modelo de negocio <i>matchmaking</i>	185
ANEXO T: Proceso de Gestión Adaptado.	196



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Niveles de objetivos del patrocinio deportivo.....	22
Tabla 2: Fases de la gestión del proceso de patrocinio deportivo	29
Tabla 3: Definición de valor según sector.....	31
Tabla 4: Formas de creación de valor en la organización	36
Tabla 5: Clasificación de los modelos de negocio	39
Tabla 6: Modelos de negocio y tipo de valor generado	40
Tabla 7: Descripción de intermediación, <i>matchmaking</i> y plataformas	42
Tabla 8: Dimensiones y variables del modelo de negocio <i>matchmaking</i>	48
Tabla 9: Agencias de representación deportiva en Perú.....	59
Tabla 10: Benchmark de países.....	61
Tabla 11: Deportistas representados por Toque Fino.....	72
Tabla 12: Objetivos de entrevistas por actor	80
Tabla 13: Grado de desarrollo de la variable	82
Tabla 14: Factores intervinientes	83
Tabla 15: Casos evidenciados	90
Tabla 16: Total de referencias sobre proceso de patrocinio deportivo.....	93
Tabla 17: Grado de desarrollo de la competencia	107
Tabla 18: Grado de desarrollo de <i>matchmaking</i> en Toque Fino	107

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa mental de la investigación	11
Figura 2: Fases del proceso de gestión del patrocinio deportivo según la literatura	21
Figura 3: Componentes de una activación efectiva del patrocinio deportivo	26
Figura 4: Formas de interacción de las organizaciones con los clientes	30
Figura 5: Cadena de valor	33
Figura 6: Shop Value	34
Figura 7: Red de valor.....	35
Figura 8: Modelo de negocio <i>matchmaking</i>	41
Figura 9: Modelo de plataforma multilateral	42
Figura 10: Modelo de negocio <i>matchmaking</i>	43
Figura 11: Estructura del deporte en España.....	50
Figura 12: Industria deportiva peruana	58
Figura 13: Similitudes y diferencias de casos - marco contextual	69
Figura 14: Unidades de representación de Toque Fino	71
Figura 15: Mapa de actores	77
Figura 16: Secuencia metodológica	78
Figura 17: Secuencia de elaboración de los grados de desarrollo de <i>matchmaking</i>	79
Figura 18: Términos empleados.....	82
Figura 19: Proceso de patrocinio deportivo realizado por Toque Fino	91
Figura 20: Contraste entre la gestión de patrocinio Toque Fino y los casos del marco contextual	102
Figura 21: Características del modelo de negocio de Toque Fino	106

GLOSARIO DE LA INVESTIGACIÓN

- Auspicio: intercambio comercial que implica una relación de corto plazo entre las partes.
- Deportistas de alto rendimiento: personas que practican profesionalmente una disciplina deportiva y representan a su país en competencias internacionales.
- Deportistas representados: deportistas patrocinados por una marca, agencia y/o *manager*.
- Élite: unidad de negocio de Toque Fino encargada de la representación comercial o de imagen de deportistas. Se hace referencia a esta unidad con el nombre de Toque Fino.
- Industria deportiva: grupo de empresas o negocios que poseen actividades económicas relacionadas al deporte como clubes, venta de indumentaria deportiva, gimnasios, instructores de deportes, ligas, entre otros.
- *Matchmaker*: organización que emplea el *matchmaking* como modelo de negocio.
- *Matchmaking*: modelo de negocio que crea valor al conectar dos o más grupos de clientes para que se vean beneficiados de la relación al generarles acceso.
- Marcas: hace referencia a las empresas que desean incorporar el patrocinio deportivo como una herramienta dentro de sus estrategias de marketing. También llamadas marcas patrocinadoras o *Sponsor*.
- Mecenazgo: actividad filantrópica y voluntaria, a través de diferentes acciones de interés social, sin esperar un beneficio propio en términos económicos o de imagen, buscando promover la actividad que financia.
- Patrocinio: intercambio comercial por los derechos de imagen de una persona, organización o evento, que implica una relación a largo plazo.
- Patrocinio deportivo: derecho de uso de imagen de un deportista, organización o de un evento deportivo a largo plazo.
- Polideportivos: deportistas de alto rendimiento que se dedican a una disciplina deportiva distinta al fútbol.
- Propiedades deportivas: eventos deportivos, clubes, federaciones o deportistas; quienes proyectan la imagen que quiere mostrar la marca.
- Toque Fino: agencia de marketing deportivo. También llamado sujeto de estudio o agencia de representación.

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación tiene como finalidad analizar el modelo de negocio de la gestión del patrocinio deportivo ejecutado por Toque Fino durante los años 2017 y 2018. Este objetivo surge por un interés en exponer un nuevo enfoque de la gestión del patrocinio deportivo tras identificar la brecha que existe entre las marcas y los deportistas. Por un lado las marcas no tienen confianza ni garantía del retorno que el deporte pueda tener en su inversión, y por otro lado, los deportistas no cuentan con los recursos necesarios ni el respaldo económico para dedicarse exclusivamente a su disciplina deportiva.

Cabe resaltar que la confluencia de intereses de ambos actores puede ser la base de una relación ganar – ganar, pero la falta de acceso no logra concretarla. En este contexto surgen las agencias de representación deportiva, quienes se encargan de conectar a estos dos clientes para que puedan satisfacer sus necesidades y lograr sus objetivos.

Una de éstas es la agencia de marketing deportivo Toque Fino, que con más de diez años en el mercado y una unidad de negocio, llamada Élite, se dedica de forma exclusiva a la representación de imagen de deportistas. Además de indagar en su modo de gestionar estas representaciones, el equipo de investigación busca explorar el asidero de la hipótesis propuesta de que la gestión de patrocinio deportivo se desarrolla bajo un modelo de negocio, cuyo objetivo a saber es generar acceso entre los actores involucrados para cubrir sus necesidades. Guarda relación con el modelo de negocio denominado *matchmaking* que consiste básicamente en crear valor al conectar a dos o más grupos de clientes para que se vean beneficiados de la relación.

A tal efecto se desarrolló una estrategia metodológica para conocer el modelo de negocio bajo el cual Toque Fino desarrolla su gestión de patrocinios deportivos. En base a los resultados obtenidos, se evidencia que la gestión de patrocinio deportivo no cumple en su totalidad con las fases descritas en la literatura debido a que existe un tercer actor involucrado, además de presentar dimensiones que guardan relación con los nuevos modelos de negocio, específicamente el *matchmaking*. La presente tesis es un primer avance sobre los nuevos modelos de negocios que pueden ser empleados en la gestión del patrocinio deportivo y abre una serie de aspectos como la interacción de la empresa con sus grupos de interés y la creación de valor a través del mismo, como puntos de agenda de generación de conocimiento en el campo de las ciencias de la gestión.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación analiza el modelo de negocio dentro del cual se desarrolla la gestión del patrocinio deportivo de Toque Fino, una agencia de representación deportiva que conecta a las marcas con los deportistas, generando una sólida relación entre todos los actores involucrados que les permite beneficiarse. Asimismo, en el contexto actual en el cual las organizaciones tienen que buscar nuevos recursos con el fin de fortalecer la interacción con los clientes, los patrocinios deportivos requieren ser gestionados desde un nuevo enfoque de tal forma que se presenten sinergias entre todos los involucrados. Por ello, el objetivo principal de la presente investigación es analizar el modelo de negocio de la gestión del patrocinio deportivo ejecutado por Toque Fino durante los años 2017 y 2018.

Para ello, este documento presenta en el primer capítulo el planteamiento de la investigación en función de la oportunidad identificada, la cual se basa en la vinculación del deporte con la economía. Asimismo, se especifican las preguntas y objetivos de investigación, justificación, alcance y limitaciones. En el segundo capítulo, se desarrolla el marco conceptual en el cual se exponen y discuten estudios así como conceptos fundamentales de diversos autores del marketing deportivo, la gestión del patrocinio deportivo y el modelo de negocio *matchmaking*; conceptos que servirán de base para desarrollar el marco analítico y para la comprensión del tema.

En el tercer capítulo se desarrolla un marco contextual que permite conocer la industria y desarrollo de patrocinios deportivos tanto a nivel local como a nivel internacional. Igualmente, se presenta una primera aproximación al caso de estudio puesto que se describe en qué consiste su gestión de patrocinio deportivo que como se mencionó permitirá dar sentido a los datos levantados; lo que constituye otro insumo para desarrollar el marco analítico.

En el cuarto capítulo, se detalla la comprensión sobre la estructura y formas de operar del sujeto de estudio, la agencia de marketing deportivo Toque Fino, así como la descripción de sus unidades de negocio dando énfasis a *Élite*, que es la unidad encargada de manejar la imagen de deportistas destacados a nivel nacional. Después, el quinto capítulo expone la aproximación metodológica utilizada, la cual contempla el alcance, enfoque, estrategia general de la investigación, tipo de muestra, horizonte temporal y secuencia del proceso. De igual forma, se detallan las herramientas utilizadas para recolectar, procesar y analizar la información obtenida durante la investigación.

En el sexto capítulo, a partir de los hallazgos obtenidos en campo, se presenta el análisis de la información, tomando como base la triangulación de datos sobre los casos de patrocinio de Toque Fino y su comprensión en relación con los marcos conceptual y contextual a la luz de los

objetivos de investigación, para luego determinar con qué tipo de modelo de negocio es congruente la gestión de patrocinio deportivo e identificar su grado de desarrollo.

De la síntesis reflexiva de lo desarrollado a lo largo de los capítulos precedentes se proceden a listar las conclusiones y recomendaciones correspondientes.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

1. Oportunidad de investigación

A nivel mundial, en la sociedad moderna el deporte se constituye como un agente que promueve la calidad de vida de la población, la salud, la educación, la organización comunitaria y, a su vez, se constituye como uno de los fenómenos más relevantes, complejos y apasionantes de la sociedad (Reyes, 2006). Con el transcurso del tiempo el deporte se ha constituido no sólo como un espectáculo de masas, sino que ha ido obteniendo mayor relevancia en el desarrollo de la economía, puesto que ha abierto nuevos mercados, negocios y empleos, al igual que mayores ingresos convirtiéndose en una industria; por ejemplo, las empresas ya destinan un presupuesto al área de marketing exclusivamente para el patrocinio deportivo, de manera específica, se destinan inversiones a las diversas estrategias de marketing y publicidad que dan lugar a los espectáculos deportivos, los cuales finalmente son atractivos para gran parte de los ciudadanos (Pedrosa & Salvador, 2003).

Por su parte, la industria deportiva del Perú no se encuentra tan desarrollada en comparación con otros países consolidados en lo que respecta a inversión y masificación del deporte (MEF, 2018), puesto que en otros países a nivel de Europa, e incluso Latinoamérica, existen sinergias entre todos los actores que conforman su sistema deportivo como federaciones, universidades, clubes deportivos, además de gobiernos regionales y locales. Incluso cuentan con un Ministerio de Deporte encargado de fomentar el deporte y las infraestructuras deportivas necesarias para su desarrollo, así como con un monto específico de inversión destinada a este.

En el Perú, los recursos destinados para la promoción del deporte asignados por el Estado peruano son mínimos en contraste con los otros sectores causando que la práctica deportiva no logre volverse masiva a nivel nacional. Ello parece indicar que “el deporte no ha sido un tema prioritario en la agenda de los diferentes gobiernos de turno” (Decreto Supremo - N° 003-2017-MINEDU, 2017). De igual forma, las marcas patrocinadoras no consideran el deporte como una oportunidad de negocio sostenible en el tiempo para invertir debido a la existencia de connotaciones negativas del sector en mención como por ejemplo, la violencia, la corrupción, entre otros (Reyes, 2006). Adicionalmente, a ello se le suma la falta de conocimiento en cuanto a la medición del retorno sobre la inversión que genera el patrocinio y auspicio deportivo.

Dicha situación genera desconfianza por parte de las marcas para la inversión en los deportistas peruanos descartando el patrocinio como una de sus estrategias de difusión y promoción. Como consecuencia, los deportistas de alta competencia se ven afectados al no poder dedicarse íntegramente a su carrera profesional, debido a que deben buscar otras fuentes de ingresos como conseguir un trabajo, lo cual le ocupa gran parte de su tiempo. No obstante, si bien

algunos cuentan con el respaldo de los clubes a los que pertenecen estos resultan no ser suficientes. En cuanto a los que son atractivos para las marcas, ellos tienen problemas durante el proceso ya que el tiempo que invierten en la práctica deportiva dificulta la comunicación y coordinación con las marcas, y algunos prefieren no brindar sus datos o contestar llamadas telefónicas perdiendo así posibles oportunidades de obtener patrocinadores (Flores, comunicación personal, 14 de abril, 2018).

Pese a la falta del desarrollo de la industria en el país, el deporte es una oportunidad para las marcas ya que ofrece grandes audiencias y valores de identidad que ningún otro espectáculo puede conseguir, e incluso les genera “un conjunto de significados del máximo valor para las estrategias de promoción y de publicidad de los productos comerciales” (Moragas, 2003, p. 16) con la finalidad de alcanzar sus objetivos y *targets*.

En esta misma línea, una forma de promoción es el patrocinio, el cual desde sus inicios ha ido en aumento debido a “la transformación del panorama publicitario (coste creciente de los medios y soportes publicitarios tradicionales, saturación por el incremento de mensajes comerciales, concurrencia en el mercado de productos cada vez más parecidos, etc.) y la proliferación de nuevas restricciones publicitarias legales” (Carroggio, 2003, p. 23). Este aumento ha llegado a tal punto que el patrocinio se comienza a considerar como una herramienta adicional de publicidad, y paralelamente, se generan cambios como el rol del sector público, una creciente valoración de las actividades sociales, culturales y deportivas, así como un mayor deseo de las empresas por promocionar su imagen.

Es así como las marcas incorporan dentro de sus estrategias el patrocinio deportivo, el cual es una herramienta de comunicación de marketing que agrega valor a la imagen de la empresa y contribuye a su posicionamiento. Este tipo de patrocinio abarca diversos actores como entidades deportivas, medios de comunicación, deportistas, agencias, entre otros; que contribuyen a la continuidad creciente del mismo. Por ello, actualmente varias empresas en otros países consideran relevante incluir actividades de patrocinio dentro de su presupuesto de marketing (Carroggio, 2003). Esta práctica conlleva a las acciones de entregar y recibir ventajas comerciales y, para ello, se necesitan de dos actores. El primero, es el patrocinador o *sponsor*, que resulta ser una empresa o marca; el segundo, el patrocinado, que pueden ser propiedades deportivas tales como eventos deportivos, clubes, federaciones o deportistas; quienes proyectarán la imagen que quiere mostrar el emisor (DIRCOM, 2015). Ambos generan una relación comercial, del cual obtienen beneficios.

Si bien esta estrategia puede resultar exitosa, las organizaciones conviven en un entorno cambiante y competitivo en el cual deben ser capaces de adaptarse para poder subsistir. Sumado

a ello el poco conocimiento sobre la industria deportiva dificulta la incorporación de esta herramienta dentro de sus estrategias de comunicación.

El patrocinio, como vehículo de la comunicación, también necesita una nueva adaptación, o, en el mejor de los casos reinventarse [...] los profesionales que se dedican a la gestión del patrocinio, bien desde el lado del patrocinado, bien desde la parte del patrocinador, bien sean independientes de ambos, necesitan saber cómo emplear estratégicamente el patrocinio desde un nuevo enfoque. (Femenía, 2014, p. 576)

Es así que surgen en el entorno empresas dedicadas a la representación de propiedades deportivas, las cuales cuentan con amplio conocimiento sobre la industria deportiva, que les permite conectar a las marcas con los deportistas para que, de esta forma, todas las partes cumplan con sus objetivos. Por ello, es importante que el patrocinio se gestione bajo una perspectiva relacional y/o de red, para que se puedan generar sinergias entre los actores involucrados (Femenía, 2014).

Ante esta variante en la gestión del patrocinio deportivo, existe un modelo de negocio llamado *matchmaking* que contribuye a conectar y generar sinergias entre todos los actores involucrados, priorizando la relación entre ellos, de tal forma que se vean beneficiados.

Este modelo de negocio que ya ha sido implementado en otros sectores como transporte, *retail*, entre otros; ha resultado exitoso. El deporte no es ajeno a ello, debido a que su implementación puede aportar en el nuevo enfoque descrito por Femenía acerca del desarrollo de los patrocinios deportivos.

A partir de lo expuesto, es importante mencionar que en el Perú existe una empresa llamada Toque Fino, la cual es sujeto de estudio de la presente tesis. Toque Fino es una agencia de marketing deportivo con más de diez años en el mercado, que cuenta con una unidad de negocio llamada Élite dedicada a la representación de imagen de deportistas, que al entender la importancia de la relación entre marcas y sus representados, busca vincularlos. Por un lado, las marcas quieren promocionar su imagen y, por otro lado, los deportistas buscan mayores patrocinios para seguir desarrollando su carrera profesional. Es así que Toque Fino cuenta con un modelo de negocio no tradicional para satisfacer los respectivos requerimientos.

2. Preguntas e Hipótesis de la Investigación

2.1. Pregunta general

¿Cuál es el modelo de negocio bajo el cual se rige la gestión de patrocinio deportivo ejecutado por Toque Fino, durante el periodo 2017 y 2018?

2.2.Preguntas específicas

- P1: ¿Cuáles son los enfoques teóricos sobre gestión del patrocinio deportivo y modelos de negocios idóneos para el problema de investigación identificados a partir de la literatura revisada?

P1.1: ¿Cuáles son los enfoques teóricos relevantes para la comprensión sobre gestión del patrocinio deportivo?

P1.2: ¿Cuáles son los enfoques teóricos actuales para el análisis de los diferentes modelos de negocios desarrollados en la literatura?

P1.3: A partir de la literatura revisada, ¿cuál es el modelo de negocio que comparte similitudes con el nuevo enfoque de la gestión del patrocinio deportivo?

- P2: ¿En qué contextos de la industria deportiva actual se desenvuelve la gestión del patrocinio deportivo?

P2.1: ¿Cómo se realizan los patrocinios deportivos en otras industrias?

- P3: ¿La gestión de patrocinio deportivo de Toque Fino corresponde con alguno de los modelos de negocios desarrollados previamente en el marco conceptual y con las prácticas de gestión desarrolladas en otras industrias deportivas internacionales?

P3.1: ¿Cómo los casos evidenciados demuestran la gestión de patrocinios deportivos ejecutados por Toque Fino?

P3.2: ¿Cuál es el análisis comparativo de las prácticas de gestión de patrocinios deportivos, ejecutados por Toque Fino, con el marco conceptual previamente desarrollado?

P3.3: ¿Cuál es el análisis comparativo de las prácticas de gestión de patrocinios deportivos, ejecutados por Toque Fino, con el marco contextual previamente desarrollado?

- P4: A partir del análisis previamente realizado, ¿Qué modelo de negocio actual comparte similitudes con el modelo bajo el cual Toque Fino desarrolla su gestión del patrocinio deportivo?

P4.1: ¿Cuáles son los componentes que la gestión de patrocinio de Toque Fino comparte con el modelo de negocio *matchmaking*?

2.3.Hipótesis General

La gestión del patrocinio deportivo ejecutada por Toque Fino se desarrolla bajo un modelo de negocio similar al *matchmaking*, el cual tiene como objetivo generar acceso entre los actores involucrados, de tal forma que se cubran sus necesidades.

3. Objetivos de la Investigación

3.1.Objetivo General

Analizar el modelo de negocio de la gestión del patrocinio deportivo ejecutado por Toque Fino durante los años 2017 y 2018.

3.2.Objetivos Específicos

- O1: Elaborar el marco conceptual sobre la gestión del patrocinio deportivo y modelos de negocios idóneo para el problema de investigación identificado a partir de la literatura revisada.
 - O1.1: Describir los enfoques teóricos relevantes para la comprensión sobre gestión de patrocinio deportivo.
 - O1.2: Describir los enfoques teóricos actuales para el análisis de los diferentes modelos de negocio.
 - O1.3: Identificar el modelo de negocio que comparte similitudes con el nuevo enfoque de la gestión del patrocinio deportivo.
- O2: Desarrollar el marco contextual actual sobre la industria deportiva a nivel internacional y local y los patrocinios deportivos.
 - O2.1: Exponer los casos de patrocinios deportivos.
- O3: Evaluar la gestión del patrocinio deportivo de Toque Fino a través del marco conceptual y contextual previamente desarrollado.
 - O3.1: Describir a partir de un conjunto de casos evidenciados de patrocinios deportivos la gestión de Toque Fino.
 - O3.2: Comparar la gestión de patrocinio deportivo de Toque Fino el marco conceptual identificado previamente.
 - O3.3: Comparar los casos de patrocinios deportivos identificados previamente en el marco contextual con la gestión de patrocinio de Toque Fino.
- O4: Identificar el modelo de negocio actual bajo el cual Toque Fino desarrolla su gestión de patrocinio deportivo.

O4.1: Describir los componentes que comparte la gestión de patrocinio de Toque Fino con el modelo de negocio *matchmaking*.

4. Justificación

La industria deportiva ha evolucionado hasta convertirse en una actividad económica importante, además de generar ingresos dado que opera en los niveles individual, organizacional y nacional en un país (Goldman & Johns, sf, citado en Ratten, 2007). Una de las herramientas que acompaña al crecimiento de la industria deportiva es el patrocinio deportivo.

En esta misma línea, la relevancia de la presente investigación radica en conocer el modelo de negocio bajo el cual opera la gestión de patrocinio deportivo de una agencia de representación deportiva que busca conectar a las marcas con los deportistas.

Dicha conexión permite cubrir la brecha existente entre deportistas y marcas, la cual se origina a partir de la oportunidad que encuentran las organizaciones en la incorporación del patrocinio deportivo dentro de sus estrategias de promoción. No obstante, en el Perú aún se carece de conocimiento y *expertise* de la industria deportiva, desaprovechando así los beneficios que pueden obtener al invertir en el deporte, como la exposición a grandes audiencias y la identificación de éstas con su marca. Al mismo tiempo, los deportistas no pueden dedicarse exclusivamente a su disciplina deportiva ya que se ven obligados a buscar recursos para continuar desarrollándose en el mismo.

A ello se suma el poco desarrollo de la industria deportiva en el país debido a que se destinan escasos recursos al sector y carece de una gestión eficiente; a pesar de la coyuntura originada por la clasificación al mundial Rusia 2018, así como la elección del país para ser sede de los juegos Panamericanos y Parapanamericanos 2019, ha generado mayor interés en la sociedad.

En este mismo contexto, surgen las empresas de representación deportiva, encargadas de cubrir la necesidad descrita tanto de los deportistas como las marcas, brindándole a la gestión de patrocinio deportivo el nivel de profesionalismo adecuado y el manejo de una amplia red de contactos. Actualmente, en el país son pocas las empresas de representación deportiva, siendo Élite, unidad de negocio de Toque Fino, una de las primeras en desarrollarse, la cual funge de intermediario entre los deportistas y las marcas patrocinadoras.

La comprensión de la gestión que realiza la agencia de representación brinda confianza a las marcas que desean incorporar el patrocinio deportivo dentro de sus estrategias de marketing, gracias al profesionalismo y conocimiento de mercado que poseen. A su vez, al formar parte de la agencia los deportistas obtienen mayor exposición hacia las marcas, lo cual incrementa la

posibilidad de generar ingresos adicionales a partir del uso de su imagen y así poder dedicarse exclusivamente a la práctica deportiva.

Por otro lado, en lo que respecta a literatura empleada, la presente investigación usa y discute marcos y conceptos de patrocinio, así como propuestas sobre los modelos de negocio que se encuentran en el entorno. Cabe precisar que tanto en el caso de patrocinios deportivos como de modelos de negocios se encuentra que ambos temas han sido más desarrollados en Estados Unidos y países del continente europeo, mientras que a nivel regional la información es escasa. Es más, en el caso de Perú no se encuentra literatura acerca de la industria deportiva, salvo entrevistas o información puntual de algunos de los actores involucrados, quienes desde su perspectiva, brindan un marco de referencia.

Ante esta falta de información e investigación, la finalidad de la presente es aportar a la comunidad de gestión. En principio, se ha realizado una búsqueda exhaustiva acerca de la gestión del patrocinio deportivo, la cual se complementa con modelos de negocios comenzando de la generación de valor en las organizaciones para decantar en los nuevos modelos que se han identificado en el entorno. Con lo cual, al final, se logra vincular el modelo de negocio con la gestión de patrocinio deportivo y se compara con las prácticas de la agencia de representación deportiva.

5. Alcances y limitaciones

La presente investigación busca realizar un análisis sobre la gestión que realiza Élite, unidad de negocio de Toque Fino encargada de la representación de imagen de deportistas. Para obtener un mejor diagnóstico de la situación actual de los patrocinios deportivos, se revisará literatura además de exponer la industria deportiva en el Perú contrastándola con algunos de sus similares en la región y países desarrollados. Con los resultados del análisis se busca conocer a profundidad el negocio de la agencia de representación, descubrir el valor agregado que le otorga a la gestión de patrocinios y cómo su surgimiento nace a partir de las necesidades tanto de los deportistas como de las marcas. De esta forma, conociendo su modelo de operación se descubre que la gestión de patrocinios realizada por la agencia no cumple del todo con las fases de patrocinios deportivos a nivel empírico y práctico; acercándose así a las dimensiones que contiene el modelo de negocio *matchmaking*.

Tras obtener los resultados, el resto de agencias podrá desarrollar de manera más eficiente su gestión de patrocinio deportivo tomando como referencia esta investigación, teniendo en cuenta la viabilidad del *matchmaking* como modelo de negocio. Adicionalmente, servirá de ejemplo para futuras investigaciones tanto para la gestión de patrocinio deportivo como para modelos de

negocios. Incluso, podrá servir de referencia para la aplicación de este modelo en otros rubros empresariales.

En lo que respecta a las limitaciones, al no contar una investigación de referencia que aborde a la par patrocinio deportivo y nuevos modelos de negocio, se han empleado entrevistas y observación no participante como medios de recojo de información para conocer la perspectiva de los actores involucrados. Ello con la finalidad de obtener una amplia visión sobre la industria en la que se desarrollan los temas estudiados.

Por otro lado, la investigación tuvo limitaciones que complicaron el desarrollo teórico. En primer lugar, se contó con escasa información con respecto a la industria deportiva en el Perú y la ejecución de patrocinios deportivos, al igual que datos estadísticos. Ante ello, se complementó la información obtenida con entrevistas a expertos en dichas disciplinas logrando obtener datos relevantes para la investigación. Sin embargo, lograr contactarlos demandó buscarlos en distintas plataformas físicas y virtuales, encontrando a diez de ellos, pero solo obteniendo comunicación exitosa con seis expertos (Ver anexo E). A ello se suma el acceso limitado y la poca disponibilidad de tiempo con la que contaban, teniendo así que elaborar guías de entrevistas sintetizadas con preguntas específicas que abarquen los temas de interés de la investigación

En segundo lugar, la poca investigación sobre el modelo de negocio *matchmaking* fue otra limitación encontrada. Al realizar la revisión bibliográfica, se identificó que el *matchmaking* como modelo de negocio, al ser relativamente novedoso, ha sido poco investigado; encontrando también que no se ha desarrollado literatura a nivel local. Asimismo, los enfoques teóricos revisados denominan de diversas formas al *matchmaking*; no obstante, comparten características en común. A diferencia de los patrocinios deportivos y la industria deportiva, no se encontraron expertos en este modelo de negocio que logren complementar la información obtenida. Sin embargo, se logró entrevistar a un experto en gestión estratégica que tenía el conocimiento del modelo en cuestión y el valor generado tras su implemento.

Por otro lado, en la Figura 1 se expone la secuencia a seguir para responder los objetivos de investigación detallados en el presente capítulo. En ella se muestra de manera sintetizada los objetivos, el marco conceptual, el marco contextual, la hipótesis y la metodología de la investigación (anexo A), que se abordará a lo largo del texto.

Figura 1: Mapa mental de la investigación



Finalmente, la oportunidad de investigación, los objetivos y las preguntas establecidas serán la base para el desarrollo del presente trabajo, por lo cual se buscará responder a las mismas en el orden expuesto en la Figura 1.

CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL

Con la finalidad de conocer tanto el proceso de patrocinio deportivo como los modelos de negocios que se encuentran en el entorno y emplean las organizaciones, se presenta a continuación un estado del arte acerca de los temas mencionados. Seguido de ello, se describe el marketing deportivo, el patrocinio deportivo, y por último, se exponen los modelos de negocios existentes. Para decantar en este último punto, se parte de la explicación de nuevos entornos y clasificaciones de modelos de negocio.

1. Estado del arte

El marketing deportivo contiene herramientas de marketing, enfocándose tanto en la promoción de eventos deportivos y equipos, así como en la promoción de otros productos y servicios a través de los mismos medios (Velázquez, 2015). Sin embargo, la definición de marketing deportivo no es la misma en todos los autores; considerando importante su involucramiento con el deporte, esta es distinta debido a los cambios generados en el nuevo comportamiento de los consumidores, nuevas tecnologías, políticas reguladoras, entre otros. Por un lado, Mullin, Hardy y Sutton (2014) mencionan que el marketing deportivo involucra tanto el desarrollo de la comercialización de productos y servicios deportivos a los consumidores del deporte; así como su consideración como medio promocional para productos de consumo. Por otro lado, con un enfoque más amplio, Smith (2008) argumenta que el marketing deportivo resulta de la aplicación de conceptos de marketing a productos y servicios deportivos y no deportivos a través de una asociación con el deporte.

Desde un punto de vista estratégico, Molina (sf., citado en Gomez, 2009) argumenta que el marketing deportivo traza planes estratégicos para hallar beneficios y oportunidades, tanto para las empresas como para las marcas, generándoles así un nuevo puente de comunicación convirtiéndose en un canal alternativo al marketing tradicional. Por otro lado, en lo que refiere a una perspectiva económica, Esteve Calzada (2013), exdirector general de marketing del Fútbol Club Barcelona, a través de su libro “Show me the money!”, en el que presenta sus ideas comerciales sobre el fútbol, define el marketing deportivo como la generación de ingresos mediante el desarrollo y explotación de los principales activos de una propiedad deportiva como las siguientes: marca, estadio, campeonatos o atletas. Este último autor ha ido complementando la definición de marketing deportivo sin descuidar el importante beneficio que se obtiene a través de la comunicación. Es así que, Calzada (2013) resalta que consiguiendo presencia en los medios, logra captar aficionados y generar ingresos a través de la explotación de las instalaciones, los patrocinios, los derechos de televisión, imagen de deportistas y la gestión de productos licenciados.

Se debe agregar que, Luis Carrillo Pinto, promotor de marketing deportivo en el Perú, le da un enfoque emocional a su definición. Así, Carrillo (comunicación personal, 25 de septiembre, 2018) menciona que el marketing en el deporte incorpora la pasión, la ilusión y la emoción a las herramientas del marketing tradicional, pero utilizando una o varias plataformas deportivas para comunicar la marca a los consumidores a través del deporte.

Es preciso mencionar, que una de las herramientas del marketing es el patrocinio, el cual en la industria deportiva ha ido obteniendo una mayor relevancia como estrategia de comunicación de marketing. Según Schlesinger, Alvarado & Martí (2012), en los últimos años, el patrocinio se ha constituido como una herramienta de comunicación importante dentro de las promociones de marketing, ya que permite a las empresas conseguir notoriedad de su marca en el público al cual se dirigen. De igual forma, Carroggio (2003) considera el patrocinio como una forma de comunicación debido a que el promotor deportivo difundirá la imagen o la oferta de la marca con mayor claridad, y a su vez el deportista obtendrá el financiamiento y la tranquilidad para dedicarse a su carrera profesional.

La definición de patrocinio deportivo dada por Femenía (2014) es delimitada como una herramienta de comunicación en el deporte que debe gestionarse para que se generen sinergias y se forjen relaciones entre los participantes, ya que así tanto el patrocinado como el patrocinador podrán obtener un beneficio mutuo. En esta misma línea, Campos (1997) prioriza las relaciones interactivas a largo plazo en vez de las relaciones transaccionales; es decir, considera que es fundamental que ambas partes, patrocinado y entidad patrocinadora, mantengan una comunicación constante para que puedan comprender sus propios objetivos e intereses y puedan ayudarse mutuamente. Ambos autores afirman que una adecuada gestión del patrocinio deportivo contribuirá a forjar relaciones a largo plazo, pues ambas partes comprenderán los intereses de cada uno y podrán generar una relación ganar-ganar al conseguir alcanzar sus respectivos objetivos.

Asimismo, Femenía (2012) argumenta que gestionar el patrocinio deportivo será vital para lograr su efectividad. En estudios anteriores que consideran relevante esta gestión para lograr realizarla con éxito, Chadwick y Thwaites (2005), proponen una metodología que consiste en un proceso de seis etapas para la gestión del patrocinio deportivo. Por otro lado, Campos (1997) propone otra metodología, la cual a diferencia de Chadwick y Thwaites (2005) establece ocho etapas debido a que considera la perspectiva tanto de la empresa patrocinadora así como la del patrocinado. Por otra parte, la Asociación de directivos de comunicación (DIRCOM), Consultora Sanahuja & Gimeno, ManaginSport.com y Universitat Jaume I de Castellón (2015), recoge diversas metodologías de expertos como Femenía (2012), Chadwick y Thwaites (2005), Campos

(1997) y Cornwell y Maignan (1998), y la sintetiza en seis etapas para establecer la “ruta de un buen patrocinio”.

Es necesario precisar que las metodologías mencionadas cubren ámbitos generales en términos de gestión, el cual inicia desde la planificación, siguiendo la selección, luego la ejecución y por último la evaluación. En este sentido, Chadwick y Thwaites (2005) brindan una metodología que abarca las fases mencionadas, además priorizan no solo la importancia de gestionar el patrocinio sino también consideran relevante mantener una adecuada comunicación antes, durante y después de la relación con el patrocinado, lo cual es un punto fundamental para diversos autores.

Sin embargo, incorporar al patrocinio deportivo dentro de las estrategias de marketing depende de la propuesta de valor de la organización, a partir de la cual busca satisfacer las necesidades de sus clientes, y del modelo de negocio elegido para generarlo.

Ritter & Lettl (2018) identifican que no existe un consenso sobre la definición de modelo de negocio en las investigaciones desarrolladas, encontrando así que este ha sido abordado desde cinco perspectivas las cuales son actividades, lógicas, arquetipos, elementos y alineamiento. Por otro lado, Osterwalder y Pigneur (2011) buscando estandarizar su definición consideran que “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p.14). Asimismo, a partir de las similitudes encontradas en diversas organizaciones, establecen patrones que permiten comprender las distintas dinámicas de los modelos, estos son desagregación, larga cola, plataforma multilateral, GRATIS, y modelos de negocios abiertos (p.55).

A su vez, en el 2015 los docentes de la escuela de negocios Cass Charles Baden-Fuller, Stefan Haefliger y Alessandro Giudici, desarrollaron el *Business Model Zoo* (2018) en el cual se considera que un modelo de negocio es una vía a partir de la cual una empresa conecta con sus clientes, entrega valor y monetiza los resultados. Las organizaciones pueden optar por cuatro modelos esenciales para desarrollar su negocio los cuales están clasificados en dos grupos; el primero de ellos hace referencia a modelos tradicionales, y el segundo a modelos que se desarrollan en nuevos entornos donde han nacido o se desarrollan. Dentro del primer grupo se encuentran producto y solución, mientras que en el segundo *matchmaking* y modelo de negocio multilateral.

Por su parte, Deloitte (2014) en una investigación elaborada acerca de modelos de negocios en la era digital, reconoce la existencia de cuatro categorías de modelos que pueden emplearse en distintas industrias o nichos donde operen las empresas; estos son creadores de bienes, proveedores de servicios, creadores de tecnología y red de orquestadores.

2. Marketing deportivo: disciplinas que la componen

El marketing engloba distintas técnicas de promoción, junto con una anticipada planificación estratégica realizada por las empresas, previa a la ejecución de las actividades. Por otro lado, la gestión deportiva involucra planear, dirigir y organizar todo lo involucrado al deporte. Ella permite aprender todas aquellas prácticas más innovadoras, actuales y avanzadas relacionadas con el marketing deportivo (Díaz Del Río, 2019). De acuerdo con Pitts y Stolar (2007, citado en Lucian, sf), hacen referencia al marketing deportivo como el proceso en el cual se diseñan y se implementan actividades para la producción, fijación de precios, promoción y distribución de un producto deportivo para satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores y lograr los objetivos de la empresa. En referencia a lo mencionado, se ahondará en el marketing deportivo realizando una aproximación a las disciplinas necesarias para su desarrollo. En el desglose de este término se encuentran el marketing y la gestión deportiva.

2.1. Marketing: concepto y enfoques

A lo largo del tiempo el marketing ha sido utilizado como un medio por el cual las organizaciones pueden conocer las necesidades de los clientes, ofrecer productos y servicios de valor además de mantener relaciones a largo plazo.

Asimismo, tiene como objetivo conocer y entender al consumidor de tal forma que los productos o servicios se ajusten perfectamente a sus necesidades y se vendan solos; y en una situación ideal, el marketing puede lograr que los consumidores estén dispuestos a comprar y entonces solo habría que colocar los productos o servicios a su disposición (Drucker, 1973). Además, según Kotler & Keller (2012), el marketing estaba orientado a que la comunicación fuera clave, una comunicación unidireccional; no obstante, hoy la conectividad y la tecnología han alterado la forma en que nos acercamos al marketing. Adicionalmente, su gestión implica un doble enfoque.

Por un lado, un sistema de análisis o marketing estratégico, cuya misión es el estudio de las necesidades del mercado y de su evolución, como paso previo para orientar a la empresa hacia su satisfacción. Por otro lado, la gestión de marketing implica un sistema de acción, marketing operativo, cuya misión específica es la conquista de los mercados existentes a través de acciones concretas de producto, precio, distribución y comunicación (Dirección Comercial, s.f.).

Es necesario recalcar que para fines de la presente investigación se profundizará el concepto de marketing estratégico debido a la inclinación por la búsqueda de mercados meta y la propuesta de valor de la organización, ello con un previo análisis de las mejores oportunidades de

entorno. Asimismo, el marketing estratégico influye en las ventajas competitivas, seleccionadas por la organización, teniendo como objetivo generar valor en el mercado objetivo.

2.2. Marketing estratégico

La globalización ha generado una integración mundial en distintos ámbitos, lo cual resulta importante para la sostenibilidad de cualquier empresa.

El entorno general se compone de seis elementos: el entorno demográfico, el económico, el sociocultural, el natural, el tecnológico y el político-legal. Los mercadólogos deben poner mucha atención a las tendencias y desarrollos en estos entornos y ajustar sus estrategias de marketing como sean necesario (Kotler & Keller, 2012, p.12)

Adicionalmente, Drucker (1973) afirma que el marketing estratégico consiste en identificar de forma correcta las oportunidades del mercado como base para la planificación y desarrollo del negocio. De esta forma, se vuelve clave el implemento de estrategias adecuadas para asociar las fortalezas de una organización con las necesidades de los clientes, teniendo en cuenta los posibles cambios del entorno.

La esencia del marketing estratégico, según Kotler & Keller (2012), es la fórmula “segmentación, direccionamiento, posicionamiento”. Para ello, lo primero que deben hacer las organizaciones es elegir el valor que se llevará a cabo antes de la existencia de algún producto; deben segmentar el mercado, dirigirse al mercado meta oportuno y desarrollar el posicionamiento del valor de la oferta. Para confirmar que se están impulsando las actividades correctas se debe priorizar la planificación estratégica en tres acciones: “(1) administrar los negocios de la empresa como una cartera de inversiones; (2) evaluar la fortaleza de cada negocio considerando la tasa de crecimiento del mercado y la posición y ajuste de la empresa en ese mercado, y (3) establecer una estrategia” (Kotler & Keller, 2012, p. 36).

De esta forma, teniendo en cuenta el implemento de estrategias en base a las oportunidades que se presentan en el mercado, el desarrollo del marketing estratégico resulta fundamental para el desarrollo del marketing deportivo; así como también lo es la gestión deportiva. Esta última, se encarga de la dirección y control de diversas actividades relacionadas al deporte.

2.3. Gestión deportiva

La gestión funciona a través de personas, o equipos de trabajo, que buscan obtener resultados positivos tras un completo análisis de la situación a enfrentar. “La gestión, debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos cambios, en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general” (Rubio, sf).

El deporte, hoy en día, se considera más allá que una práctica disciplinaria, gracias a la globalización ha logrado que muchos aspectos cambien en su desarrollo. Por ello, las organizaciones ven al deporte como un medio para poder producir bienes y servicios, y conseguir su comercialización. De esta forma, “la figura del gestor deportivo se perfila, pues, como una persona convenientemente formada y preparada, dedicada al ejercicio de su profesión mediante la realización de las funciones propias de la gestión, aplicadas al deporte” (Ministerio de Cultura y Deporte, 2013).

La industria deportiva ha ido generando un impacto en la economía mundial, con inversión en infraestructura pública, creación de puestos de trabajo y la movilización de recursos. Ante ello, cabe precisar que la gestión deportiva se define como la “suma de operaciones, técnicas comerciales y de mercadeo, que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y de calidad en la entidad deportiva” (Gutiérrez, sf, p. 5). Asimismo, esta gestión se encarga de la dirección y control de cualquier institución deportiva y en ella debe realizar un correcto planeamiento, desarrollo, ejecución y control de sus actividades.

3. La gestión del patrocinio deportivo

En este apartado se expondrán las delimitaciones del patrocinio brindadas por diversos autores con la finalidad de entender en qué consiste el patrocinio y las tipologías de este. Luego, se expone la relevancia de su gestión y el proceso usado para asegurar su efectividad.

Dada la importancia de la gestión del patrocinio, esta se define como “la acción de administrar, organizar y coordinar las actividades a seguir por parte de una empresa patrocinadora y las operaciones seguidas por el patrocinador o gestor intermediario, para conseguir los objetivos fijados por ambos actores de la forma más eficaz y rentable posible” (Femenía, 2012, pp. 265-266).

3.1. Patrocinio: Herramienta dentro de las estrategias de Marketing

Actualmente, el patrocinio se ha ido constituyendo como una herramienta de comunicación importante dentro de las estrategias de comunicaciones de marketing de diversas organizaciones (Schlesinger et al., 2012). De tal modo que varias empresas ya asignan un determinado presupuesto para las actividades de patrocinios (Carroggio, 2003) y cada vez son más empresas a nivel mundial las que incorporan esta forma de comunicación.

Este concepto ha sido desarrollado por diversos autores de forma similar, según Hernández (2011), “el patrocinio es el convenio entre una persona, física o jurídica y otra con el fin de que éste presente la marca o el producto que desea promover la empresa patrocinadora” (p.3). Por otro lado, Campos (1997), define el patrocinio como un instrumento de comunicación

comercial para promocionar algún producto, el cual está basado en una relación de intercambio y cooperación mutua para el beneficio del patrocinado y del patrocinador. De acuerdo a Simkins (1980, citado en Meenaghan, 1983), surge un patrocinio cuando el patrocinador destina una contribución en dinero o en especie a una actividad ya sea de ocio, deporte o arte; asimismo, indica que debido a ese aporte el patrocinador espera un retorno en términos de publicidad. Ello quiere decir que el patrocinador espera ser más conocido por los diferentes públicos a los que se dirige. En esta misma línea, Schlesinger et al. (2012) refuerza la idea al considerar que “el patrocinador asume los costes totales o parciales de los actos o eventos que patrocina con el objetivo de conseguir para la compañía presencia, imagen y notoriedad a través de los soportes que lo difunden” (p.61).

En base a lo mencionado por los diferentes autores, se puede concluir que el patrocinio implica que el patrocinador realice una prestación financiera o en especie a un determinado evento con el objetivo de lograr notoriedad de imagen o de marca para la compañía. Según Gardner y Shuman (1988, citado en Cornwell y Maignan, 1998) indican que el patrocinio puede ser definido como las inversiones que son destinadas a eventos para apoyar los objetivos corporativos y de marketing de los patrocinadores. Por su parte, Cornwell y Maignan (1998) proponen que el patrocinio alude a una relación de intercambio en el cual el patrocinador, al brindarle una tarifa al patrocinado, tiene derecho de asociarse con su actividad. Además, así como el patrocinio es una forma de inversión, existen otros modos de realizarlo como por ejemplo a través de un mecenazgo y un auspicio. Por ello, es necesario definir y establecer las diferencias entre las diversas formas de destinar una inversión.

Por un lado se tiene al mecenazgo, el cual consiste en brindar apoyo a través de diferentes acciones de interés social sin esperar un beneficio propio en términos económicos o de imagen; asimismo, se considera como una acción filantrópica y voluntaria (Hernández, 2011). Por su parte, Femenía (2012) indica que el ámbito de aplicación del mecenazgo es la cultura y las causas sociales, y reafirma tal como Hernández que no se espera algún tipo de retribución a cambio de la inversión realizada. Asimismo, Nakayama (comunicación personal, 12 de octubre, 2018) lo considera también como una donación desinteresada de parte de la empresa o del mecenas sin buscar nada a cambio. De ello, se establece que el mecenazgo tiene un fin altruista y no busca recibir nada a cambio del apoyo brindado, lo único que busca es promover la actividad que financia; a diferencia de un patrocinio que tiene una finalidad comercial y busca un retorno.

Por otro lado, Pablo Nalda (comunicación personal, 25 de septiembre, 2018) indica que el auspicio implica el derecho de uso de imagen solo para una determinada campaña; es decir, es a corto plazo, mientras que el patrocinio implica también el derecho de uso de imagen pero a largo

plazo. Por su lado, Luis Carrillo Pinto (comunicación personal, 25 de septiembre, 2018) indica que el patrocinio es el intercambio comercial por los derechos de imagen de un deportista, una organización o evento, e implica una relación a largo plazo, mientras que el auspicio es un intercambio comercial por pauta publicitaria como una revista, diario o un medio digital e implica una relación a corto plazo donde se realiza un pago para colocar un logo. Si bien ambos buscan algún tipo de retorno, el patrocinio implica una relación a largo plazo, mientras que el auspicio implica pagar un monto para publicitar una marca a corto plazo.

Habiendo establecido la diferencia del patrocinio con otros medios de apoyo económico, cabe resaltar que existen diversas formas de patrocinio. Según Hernández (2011) establece que éste presenta diversas tipologías según, ámbito geográfico, número de patrocinadores, objetivos y acontecimientos. Este último, presenta los siguientes tipos de patrocinio: cultural, deportivo, social, musical, entre otros. Para el desarrollo de la investigación se procederá a desarrollar el patrocinio deportivo.

3.2. El Patrocinio deportivo

El rol del patrocinio deportivo en los últimos años ha pasado a ser más que exposición de una marca, y se ha convertido en una sofisticada estrategia de generación de contenidos y un importante medio para relacionarse con distintos públicos. Ello se logra debido a que el deporte se constituye como un escenario que permite llegar de manera amigable hacia el público (DIRCOM et al., 2015). Por lo cual, diversas empresas encuentran una oportunidad importante en el deporte, ya que pueden utilizar una estrategia de promoción que pueda ser visible para diferentes públicos e influir en una gran audiencia.

Campos (1997), indica que “el patrocinio deportivo es el marketing para promover la venta a las empresas de los valores comunicativos que el deporte puede transmitir” (p.9). Por su lado, Nogales (2009) indica que “el patrocinio deportivo presenta una serie de ventajas respecto a la publicidad convencional destacando entre ellas la definición del público objetivo. Así con el patrocinio deportivo las empresas se aseguran de que lleguen a un determinado público que ve el deporte” (p.39).

Es importante precisar que el patrocinio deportivo implica una relación ganar-ganar, en la cual el patrocinador realiza una inversión para que se promocióne su oferta y el patrocinado obtiene el financiamiento para su carrera deportiva. Asimismo, para aprovechar las ventajas del patrocinio y que ambos resulten beneficiados, se deberá gestionar adecuadamente. Adicional a ello, Campos (1997) refiere que pese a que el patrocinio deportivo está ligado a entidades deportivas, no se debe dejar de considerar a las empresas ya que en la actualidad se encuentran interesadas en los valores que se comunican a través del deporte.

3.3. Fases de la gestión del patrocinio deportivo

Se define la gestión del patrocinio como “la acción de administrar, organizar y coordinar las actividades a seguir por parte de una empresa patrocinadora y las operaciones seguidas por el patrocinado o gestor intermediario, para conseguir los objetivos fijados por ambos actores con respecto al patrocinio, de la forma más eficaz y rentable posible (Femenía, 2012, pp. 265-266).

Cuando se tiene establecido ciertas delimitaciones o pasos acerca de la gestión mencionada, se puede establecer una comunicación efectiva entre el patrocinador y el patrocinado que permita satisfacer los intereses de ambas partes. Por tal motivo, esta gestión es crucial para asegurar el éxito que se busca (Femenía, 2012).

Existen diversos autores que presentan fases diferentes del proceso de gestión del patrocinio deportivo. En este ámbito, Chadwick y Thwaites (2005), consideran importante la gestión del patrocinio deportivo y establecen una metodología basada en los casos de estudio de 43 corporaciones que poseen programas de patrocinio en el fútbol británico. El objetivo del estudio fue investigar si las corporaciones habían adoptado un enfoque profesional, uso estratégico e implementación en los programas de patrocinio deportivo. De esta evaluación, Chadwick determinó que la gestión del patrocinio deportivo debe atravesar por seis etapas.

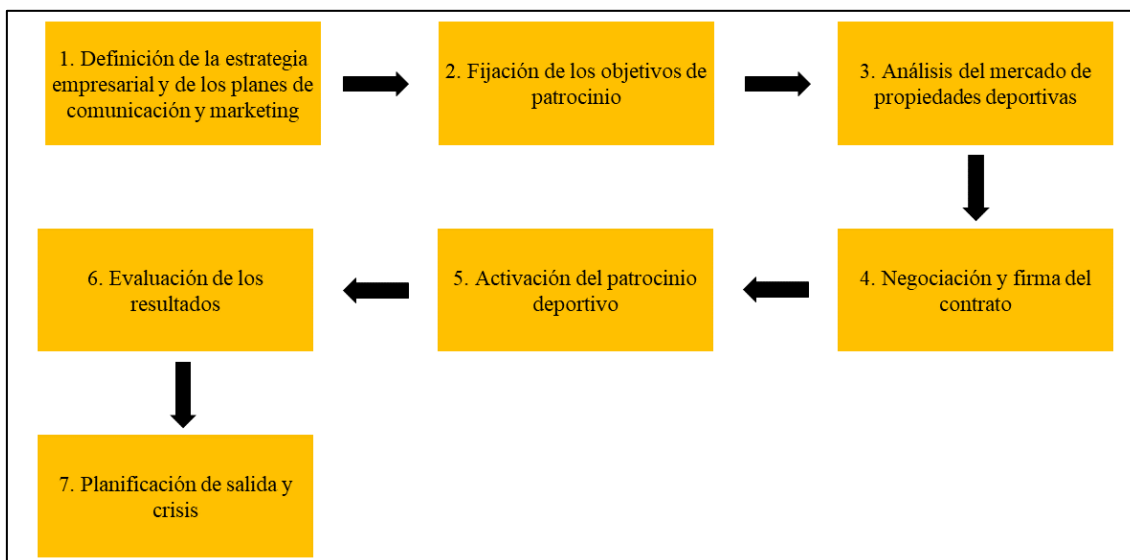
Por otro lado, la DIRCOM et al. (2015) realizó un estudio acerca de las prácticas y casos de éxito del patrocinio deportivo, de grandes empresas y pymes en España, para luego comparar las estrategias usadas y proponer una “ruta del buen patrocinio” que contribuya a facilitar su gestión profesional en las empresas. En este sentido, la ruta mencionada, está compuesta de siete etapas que lograrán una adecuada gestión de ello.

Según Femenía (2014) el patrocinio se debe gestionar para que se forjen sinergias y relaciones entre los dos actores participantes, ya que así tanto el patrocinado como el patrocinador podrán obtener un beneficio mutuo. Asimismo, Femenía (2012) realizó una comparación entre el modelo de Chadwick y Thwaites (2005) y el de Campos (1997), como resultado de esa comparación se establecieron 5 fases.

Para el desarrollo de la investigación se utilizará el proceso propuesto por la DIRCOM et al. (2015), debido a que se ha realizado un estudio riguroso acerca de las prácticas del patrocinio desarrolladas por empresas grandes multinacionales y pymes; cabe recalcar que los casos analizados fueron exitosos y la información recolectada se basó en técnicas cuantitativas y cualitativas. Como resultado de ello, se propone la “ruta del buen patrocinio”, la cual se puede observar en la Figura 2. Asimismo, el modelo establecido se fundamenta en la participación de

los expertos, entrevistados y en autores que proponen otros modelos de patrocinio, como Campos (1997), Chadwick y Thwaites (2015), Femenía (2012) y Cornwell (2014).

Figura 2: Fases del proceso de gestión del patrocinio deportivo según la literatura



Fuente: DIRCOM et al. (2015)

Según la DIRCOM et al. (2015), la etapa uno consiste en que debe definirse una estrategia corporativa para que las estrategias de marketing y comunicación estén alineadas a ella, y en consecuencia se pueda establecer de forma transversal la estrategia de patrocinio. La etapa dos implica la fijación de objetivos y la definición de públicos para cada objetivo. La etapa tres consiste en analizar el mercado para seleccionar propiedades deportivas que ayuden a lograr los objetivos fijados. La etapa cuatro establece la negociación y firma del contrato, la cual debe reflejar el acuerdo entre las partes, cláusulas y los incentivos por el cumplimiento de objetivos. La etapa cinco abarca la activación del patrocinio, la cual exige recursos económicos y humanos para generar contenidos de información y difundir el mensaje de la marca a públicos objetivos. La etapa seis implica la evaluación de resultados para medir la gestión del patrocinio realizada de acuerdo a los objetivos establecidos previamente, se usan técnicas cuantitativas y cualitativas. Finalmente, la etapa siete consiste en la planificación de la salida y la crisis, la cual analiza si los beneficios existentes son suficientes para mantener el acuerdo del patrocinio o si es necesaria la finalización del acuerdo.

a. Definición de la estrategia empresarial y de los planes de comunicación y marketing

Con la finalidad de orientar correctamente la gestión e implementación del patrocinio deportivo, la DIRCOM et al. (2015) propone “la ruta del buen patrocinio”, la cual inicia con la definición de la estrategia empresarial y de los planes de comunicación y marketing. Ello es

importante, debido a que el patrocinio estará alineado a la estrategia de la empresa y se desarrollará de manera efectiva. En esta misma línea, Sebastián Cebrián sugiere que para lograr el éxito del patrocinio, la estrategia corporativa debe ser compartida y redactada para que alineada a ella se puedan establecer adecuadas estrategias de comunicación y marketing, que finalmente contribuirán a desarrollar el patrocinio de forma transversal en la empresa; siendo éste un eje de la estrategia empresarial. Asimismo, Campos concuerda que la empresa patrocinadora debe revisar sus planes de marketing y de comunicación para que posteriormente, establezca objetivos específicos de patrocinio (citado en Femenía, 2012).

b. Fijación de objetivos de patrocinio

Siguiendo la “ruta del buen patrocinio” establecido por la DIRCOM et al. (2015), el segundo paso del proceso es la fijación de los objetivos del patrocinio. De acuerdo con la relevancia del establecimiento de los objetivos, Thwaites (1995, citado en Femenía, 2012) afirma que los mismos deberán ser específicos y cuantificables, además de estar en función de un público objetivo y de ser acordes al plan de comunicación de la empresa patrocinadora. Ello se realizará con la finalidad de lograr el éxito del patrocinio que se va a implementar.

De acuerdo a Gardner y Shuman, es importante que el patrocinio se apoye en los objetivos corporativos, como mejorar la imagen de la marca; y en los objetivos de marketing, como aumentar la conciencia de la marca (1988, citado en Cornwell y Maignan, 1998). Así también, Chadwick y Thwaites (2005, p.331) consideran que los objetivos del programa de patrocinio generalmente pueden incorporar elementos de marketing de comunicaciones, marketing relacional, asignación de recursos y redes profesionales de contactos. Así, los objetivos a establecer deben ser específicos, cuantificables y estar dirigidos a una gama de audiencias, en base a ello se proponen tres niveles de objetivos (Tabla 1).

Tabla 1: Niveles de objetivos del patrocinio deportivo

NIVELES DE OBJETIVOS		
1	Objetivos de nivel corporativo	Generar conciencia pública.
		Generar atención de los medios
		Mejorar imagen de la corporación.
2	Objetivos relacionados a los productos existentes y nuevos	Aumentar los niveles de conocimiento.
		Reforzar la percepción del mercado objetivo.
		Aumentar los clientes potenciales y/o ventas.
3	Objetivos de relaciones públicas	Mejorar las relaciones comerciales.
		Mejorar la motivación del personal.
		Promover la participación de la comunidad.

Adaptado de Chadwick y Thwaites (2005)

Por otra parte, Hoek, Gendall y West (1990, citado en Cornwell y Maignan, 1998), realizaron un estudio a 19 compañías para establecer un listado de objetivos en un orden de mayor

a menor importancia en un patrocinio. Como resultado del estudio se obtuvieron los siguientes objetivos: mejorar el prestigio, mejorar la imagen, incrementar la notoriedad, mejorar la rentabilidad, la gestión y el reclutamiento del personal; siendo este último el menos importante (los cuales varían según el tipo de patrocinio, ya sea cultural, deportivo u otro). Sin embargo, mejorar el prestigio y la imagen son comunes y los más dominantes en los diferentes tipos de patrocinios.

De acuerdo a Walliser (2003), afirma que en un patrocinio existen dos objetivos importantes, los cuales son mejorar la imagen e incrementar la notoriedad de marcas y empresas. Asimismo, menciona que los objetivos del patrocinio dependerán de diversos factores como el tamaño, industria o actividad de la compañía. Por otro lado, los objetivos deben estar dirigidos a uno o incluso varios públicos.

El patrocinio como herramienta de marketing permite lograr diversos objetivos simultáneamente. (Meenaghan, 1983) establece lo que esperan lograr las empresas de un patrocinio, a ello le denomina “taxonomía de los objetivos del patrocinio”, y los resume en los siguientes: corporativos amplios, relacionados al producto, de ventas, de cobertura de medios, de hospitalidad de los invitados y personales.

Por su parte DIRCOM et al. (2015) propone en rasgos generales, ideas similares a las investigaciones mencionadas. Concuere con Meenaghan (1983) en que el patrocinio es capaz de responder a diferentes objetivos, puesto que no son solo mutuamente excluyentes, sino que incluso todos pueden ser parte de una misma estrategia previamente planificada. Asimismo, señala en base a su estudio realizado, que “el principal objetivo del patrocinio es el “fortalecimiento de la imagen y el posicionamiento de la empresa”, seguido de otro como es generar oportunidades de negocio” (p. 60). En síntesis, proponen en base a los casos de éxito de patrocinio deportivo que sus objetivos deben ser notoriedad, posicionamiento y ventas; estos últimos tres son los objetivos de mayor coincidencia con otros autores. Adicionalmente, tanto DIRCOM et al (2015) como Cornwell y Maignan (1998) agregan: la mejora de la reputación de la empresa, la relación con los empleados y el compromiso con la comunidad. Ambos autores establecen que los públicos objetivos deben ser los siguientes: consumidores, líderes de opinión, empleados, medios de comunicación y *stakeholders*.

c. Análisis del mercado de propiedades deportivas

Por otro lado, una vez determinado los objetivos, tanto con la marca patrocinadora y con el patrocinado, se desarrolla un análisis de las propiedades deportivas como parte de la gestión del patrocinio.

Cada tipo de propiedad tiene una serie de fortalezas y debilidades, de valores, de público, de repercusión, de riesgos, de costes, de incentivos fiscales, de conexiones emocionales, de posibilidades de activación, de otras marcas asociadas al patrocinado o de un nivel de profesionalidad en su estructura (DIRCOM et al., 2015, p. 60).

Dichas propiedades se vuelven determinantes para alcanzar los objetivos; por ello, la decisión sobre su elección no es sencilla. Según DIRCOM et al. (2015), el público que sigue al deportista tiene que estar dentro de los públicos prioritarios para la empresa, tanto a nivel emocional como geográfico; de igual forma, los valores que defienda deben estar alineados con los de la organización. Luego, autores como Chadwick y Thwaites (2005) señalan que no solo es determinante el desarrollo de las relaciones públicas, sino también se debe considerar que los beneficios de la asociación sean significativos. Adicionalmente, un enfoque estratégico permite un desempeño superior de forma permanente. Según Ferrand (2007, citado en Femenía, 2012)

La empresa patrocinadora debe considerar la convergencia estratégica de la empresa, así como la concordancia con los componentes complementarios relacionadas con la compañía, con el programa de patrocinio, la confluencia con la competencia, así como el patrocinado. Una vez completado este paso, el patrocinador evaluará la calidad percibida de las propuestas de patrocinio que se le presentan. (p. 278)

De esta forma, considera que uno de los elementos clave para estructurar adecuadamente las relaciones es la disposición de una relación jurídica estable y sólida a través de un enfoque estratégico. Meenaghan complementa lo mencionado por Ferrand (2007 citado en Femenía, 2012), al indicar que la empresa debe seleccionar sus estrategias dentro de un marco planificado y coherente con las comunicaciones de marketing, para poder cumplir con los objetivos establecidos.

Se debe tomar en cuenta que dentro del análisis del mercado se pueden detectar ciertos riesgos que perjudiquen el adecuado desarrollo del patrocinio deportivo. Como menciona DIRCOM et al. (2015), “cualquier opción de patrocinio, al igual que cualquier inversión, puede comportar ciertos riesgos. Muchos de ellos pueden ser aminorados o previstos” (p. 61). Asimismo, recomienda asesorarse por consultores o especialistas para orientar a una mejor toma de decisiones. Finalmente, Ferrand, Camps & Torrigianne complementa la idea mencionando que siempre es útil consultar a un jurista especializado en aspectos que deben tratarse, siempre y cuando se hayan evaluado adecuadamente las necesidades contractuales que se puedan presentar (2007).

d. Negociación y firma de contrato

Una vez analizadas las propuestas genéricas y seleccionadas la lista de propiedades deportivas, se procede a solicitar propuestas personalizadas y a largo plazo. Según Femenía, “el patrocinador debe plasmar de manera clara y concreta qué tipo de aportación, cómo y cuándo la efectuará, en función de poder alcanzar los objetivos fijados” (2012, p.289). Además de mantener comunicación con el patrocinado para realizar eficazmente el trato (2012), enfatizando en una relación sólida a futuro, DIRCOM et al. menciona

Siempre es interesante solicitar a la propiedad distintos niveles de implicación en el mapa de patrocinadores tanto a nivel de costes como de duración del acuerdo. En este sentido, y si se considera la concepción de patrocinio como un eje estratégico de la organización, es imprescindible considerar la relación a largo plazo (DIRCOM et al., 2015, p. 62).

Es fundamental la existencia de buena comunicación y la mentalidad para mantener una relación fructífera y duradera para ambos (Femenía, 2012). Sin embargo, para establecer una negociación beneficiosa para los involucrados es necesario detallar con precisión el rol y la ubicación de cada uno, así como las relaciones que tendrán. Adicionalmente, es indispensable la profesionalidad y transparencia; pues se debe cumplir los compromisos pactados, presentar datos con honestidad y generar expectativas de ganancia mutua entre las partes eliminando actitudes cortoplacistas (DIRCOM et. al., p. 62). Dichos elementos resultan claves para estructurar adecuadamente la colaboración entre patrocinadores y patrocinados; determinantes para construir una relación estable y sólida. Ferrand et al. indica que se pueden prevenir problemas entre las partes involucradas.

Entre el organizador de un evento y sus *partners* debería existir siempre una relación contractual que, como mínimo, describa el contenido de la misma, establezca los derechos y las obligaciones de las partes, y prevea los mecanismos para la resolución de posibles conflictos o disputas (2007, p. 257).

Finalmente, también es necesario definir el método de pago. Al respecto, la DIRCOM et señala lo siguiente

Es pertinente plasmar el acuerdo en un contrato mercantil donde se señalen claramente los activos y licencias, la forma de pago y también cláusulas que prevean acontecimientos imprevistos, escenarios alternativos, situaciones de crisis, casos de *ambush* marketing, incentivos por cumplimiento de objetivos, confidencialidad o el fin del patrocinio. El acto de la firma del contrato de patrocinio constituye el comienzo de un proyecto común (2015, p.63).

e. *Activación del patrocinio deportivo*

Aunque la activación o ejecución se considera como una de las fases más importantes dentro del proceso, no se ha desarrollado literatura exhaustiva. Al respecto DIRCOM et al. (2015) indica que para lograr una activación efectiva se deben considerar lo siguiente: conexión, activación en función a los objetivos establecidos y a los públicos, entorno digital y plan de comunicación (Figura 3). En cuanto a la conexión, las organizaciones deben evaluar el grado o nivel de intensidad necesario para poder enganchar al público; del mismo modo, poseer recursos suficientes para realizar el patrocinio de forma eficaz. Para la activación en función de los objetivos y públicos, las empresas tienen que ser originales durante la realización además de fomentar la relación con el *target*. En cuanto al entorno digital, este resulta vital si la finalidad de la organización consiste en conectar mediante el mismo con la audiencia elegida e, incluso, permite generar retorno de diversa índole (2015).

Figura 3: Componentes de una activación efectiva del patrocinio deportivo



Adaptado de Dircom et al. (2015)

Femenía agrega que paralelamente a la ejecución, las organizaciones también deben considerar llevar a cabo un plan de comunicación para optimizar la inversión realizada, inclusive prever inversiones adicionales dependiendo de los resultados deseados. Destaca que cada empresa decide el énfasis que otorga a la activación y la inversión a realizar durante esta etapa. Finalmente, deben tomar en cuenta los beneficios como reducir costos, establecer sinergias con el patrocinado, crear relaciones personales y empresariales, comunicar claramente la asociación entre patrocinadores (2012).

f. *Evaluación de los resultados*

Tras la ejecución se realiza la medición de resultados, considerada la etapa más importante es también la más complicada de realizar por el reto que implica. Según Femenía, las variables más utilizadas por las organizaciones son exposición, visibilidad e intención de compra, aunque estas permiten medir el retorno de la inversión también se considera el uso de variables intermedias (que permitan evaluar el retorno de objetivos) como notoriedad, conocimiento, gusto, convicción y preferencia (2012). Asimismo, se recomienda incluir imagen e intención de compra.

Adicionalmente, se podría hacer uso de una matriz de evaluación desarrollada por Kase, Urrutia y Martí que permite a la organización evaluar la proto-imagen de la firma (PIF) o sistema

de creencias, el potencial de imagen, y el retorno de la inversión para una empresa que tiene un punto de vista comercial y no uno filantrópico o de acción social (2005, citado en Femenía, 2012). Todos los elementos mencionados deberían estar ligado a los objetivos establecidos inicialmente, incluso previamente se tiene que realizar un análisis de los métodos a emplear buscando obtener una medición lo más acorde posible. Por último, Femenía incluye también la repercusión de medios, posicionamiento adquirido, audiencia en medios y/o público asistente y nivel de eficacia y eficiencia como puntos a evaluar cuando se tienen varias marcas patrocinadoras, incluso, recomienda asignar una persona encargada de gestionar el patrocinio entre el deportista con la marca como una agencia especializada (2012).

Por su parte, Cornwell y Maignan (1998) concluyen que existen tres marcos mediante los cuales las organizaciones podrían medir de forma más exacta los resultados obtenidos.

- *Brand equity*, dado que una de las áreas claves es la medición del conocimiento y preferencias generadas, uno de los *outcomes* serían el fortalecimiento del valor de marca, el cual se puede medir con la imagen y conocimiento de marca.
- Comunicaciones integradas de marketing (IMC), consiste en medir el patrocinio junto a técnicas o herramientas de comunicación debido a que resulta más efectivo que hacerlo de forma aislada.
- Marketing relacional, ya que el patrocinio permite fomentar relaciones con diversos públicos esta herramienta puede servir como guía para medir los beneficios obtenidos.

Walliser considera que las empresas se enfocan en el conocimiento, imagen e intención de compra al momento de realizar las mediciones. Dentro del conocimiento reconoce tres enfoques de evaluación: identificar factores que influyen el reconocimiento de la marca, evaluar el nivel de reconocimiento y analizar el proceso de conocimiento que se lleva a cabo en la mente del consumidor. En cuanto a la imagen, abarca la transferencia que se obtiene al momento de asociarse a una propiedad deportiva mientras que la intención de compra permite medir el retorno económico. Sobre esto último, el autor señala dos observaciones, en el caso de imagen los efectos son temporales y deben medirse junto a otras herramientas o técnicas de comunicación (Merbold, 1989, Stipp y Schiavone, 1996 citado en Walliser, 2003).

Meenaghan (1983), considera que la administración por objetivos puede potenciar la productividad resultante del patrocinio, observa que las evaluaciones son poco frecuentes y muy pocas contrastan los resultados obtenidos con los objetivos establecidos iniciales. También menciona diversos métodos para evaluar la efectividad que pueden ser empleados en función al objetivo central perseguido.

- Para medir efectividad de ventas, se pueden utilizar mediciones directas, análisis econométrico o experimentación controlada (Bell, 1979 citado en Meenaghan 1983), pero recordando que puede resultar complicado establecer una relación directa entre ambas variables.
- Para medir la efectividad de la comunicación se puede evaluar el conocimiento de marca, recuerdo de marca, encuestas de actitud del consumidor enfocadas en conocer la familiaridad, persistencia o insistencia; mediciones psicológicas y ordenar y contar a partir de información adicional brindada por los consumidores (Baker, 1980 citado en Meenaghan, 1983).
- La cobertura de medios se utiliza principalmente como forma de evaluar la inversión realizada, mientras que la evaluación continua del patrocinio a lo largo del tiempo se realiza en función al perfil del patrocinador, la empresa, y el entorno en el que desarrolla sus actividades mediante el conocimiento del nivel de audiencia de la actividad patrocinada, la percepción del mercado sobre la actividad o la cobertura de medios que recibe el patrocinio. No obstante, se debe tomar en cuenta los altos costos asociados al patrocinio en contraste a la inversión realizada en publicidad (Waite, 1979, citado en Meenaghan 1983). Se puede monitorear también *feedback* otorgado además del uso del análisis costo beneficio.

El autor precisa la importancia de considerar algunos factores que podrían dificultar la realización de la evaluación: “uso simultáneo de variables del *mix* de marketing y sinergias entre los mismos, factores incontrolables del entorno, búsqueda de objetivos múltiples o la naturaleza discrecional de la cobertura de medios” (Meenaghan, 1983, pp. 48-50).

Si bien existen similitudes entre las técnicas usadas para llevar a cabo una evaluación efectiva depende de cada empresa el uso y el énfasis puesto en las mismas. Las variables empleadas son retorno de la inversión (ROI), retorno de objetivos (ROO), métodos de medición y actores involucrados en el proceso. Cabe mencionar que tanto el retorno de la inversión (ROI) como el retorno de objetivos (ROO) incluyen sub variables como exposición, visibilidad e intención de compra. En cuanto al ROO, éste también incluye las subvariables conocimiento, imagen y preferencia.

g. *Planificación de salida y crisis*

La última etapa del patrocinio deportivo establecido por la DIRCOM et al (2015) es la planificación de salida y crisis que toma en cuenta dos aspectos. Por un lado, recomienda finalizar un acuerdo de patrocinio cuando las estrategias de la empresa cambien o cuando los beneficios sean mínimos. Por otro lado, resalta la importancia de prever y reducir los riesgos durante el proceso, y en caso de no poder evitarlos (por ejemplo accidentes o *doping*) deberá prever un plan de comunicación para cada posible situación. En síntesis, se presentan las variables a considerar por cada una de las fases del proceso de patrocinio (Tabla 2).

Tabla 2: Fases de la gestión del proceso de patrocinio deportivo

Fase del proceso	Componentes
1. Definición de la estrategia empresarial y de los planes de comunicación y marketing	Establecimiento de objetivos corporativos
2. Fijación de objetivos del patrocinio	Notoriedad de la marca
	Imagen de la corporación
	Se consideran las ventas
	Relaciones públicas
3. Análisis del mercado de propiedades deportivas	Propiedades deportivas
	Evaluación de riesgos
4. Negociación y firma del contrato	Transparencia
	Beneficio mutuo
	Relación a largo plazo
	Propuestas personalizadas
5. Activación del patrocinio deportivo	Ejecución según objetivos
	Ejecución según <i>target</i>
	Inversión y técnicas de marketing adicionales
6. Evaluación de los resultados	Retorno de la Inversión (ROI)
	Retorno de Objetivos (ROO)
	Métodos de medición (Cualitativos, cuantitativos)
7. Planificación de salida y crisis	Conclusión del patrocinio
	Mapeo de riesgos continuo

Adaptado de: DIRCOM (2015), Femenía (2012), Meenaghan (1983), Chadwick & Thwaites (2005), (Walliser, 2003) Cornwell y Maignan (1998), Ferrand et al. (2007)

Una gestión efectiva de cada una de las etapas presentadas puede evitar fracasos en el desarrollo e implementación del patrocinio asegurando que intereses de los involucrados sean cumplidos, y su relación sea exitosa y duradera. Asimismo, las acciones que se llevan a cabo en cada una de las etapas mencionadas son realizadas por la empresa patrocinadora.

4. Los modelos de negocio en las organizaciones

El fin de toda organización es generar valor, por ello decide emplear un modelo de negocio que le permita crearlo y ofrecerlo a sus clientes. Asimismo, una empresa, en función del entorno en el que se encuentre, necesita organizar sus actividades de forma estratégica para lograr un vínculo exitoso entre ellas y de esta forma gestar el valor deseado. En este acápite se realiza una breve descripción de los nuevos entornos en los que conviven las organizaciones, además de

exponer los conceptos generación de valor, modelos de negocios y, finalmente, se detallará el modelo de negocio *matchmaking*.

4.1. Los nuevos entornos que enfrentan las organizaciones

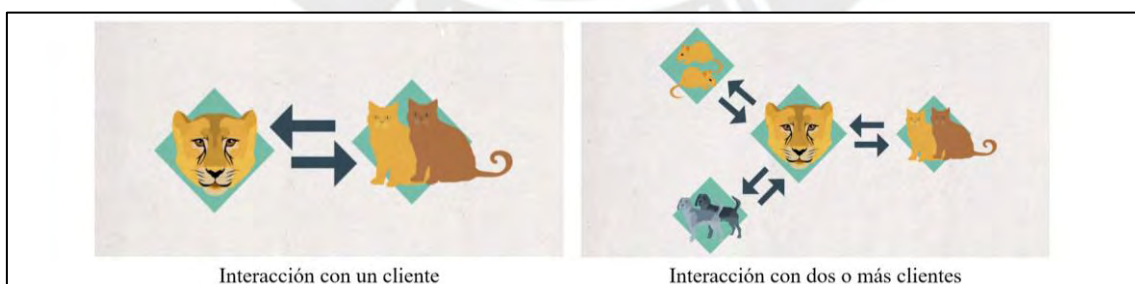
Las escuelas de negocios estudian y describen a las organizaciones desde una perspectiva tradicional, que consiste en ver a la empresa interactuando únicamente con un solo grupo de clientes, ofreciéndoles los productos y servicios que fabrican para así generar valor; es decir, obtener ingresos (Evans y Schmalensee , 2016).

Sin embargo, en el último siglo han surgido diversos cambios en el entorno de las organizaciones siendo los más importantes el uso de internet y el desarrollo de inteligencia artificial, que les facilitan nuevas formas de interacción con su “ecosistema” los que, según Deloitte (2016), son vistos “como comunidades dinámicas y co-evolutivas de diversos actores que crean y capturan nuevos valores a través de modelos cada vez más productivos y sofisticados de colaboración y competencia” (p.4).

Es así que acontecimientos como las crisis económicas generaron nuevas tendencias en la sociedad, que se vio obligada a “buscar nuevas formas de negocio, tomando como base los conocimientos colectivos, además de las nuevas tendencias en interacción, buscando generar empleos sostenibles en el tiempo” (Desarrollando ideas, 2016, p.2), dando lugar a los ecosistemas mencionados.

Este cambio genera una nueva tendencia dentro de las empresas, que pasan de priorizar activos tangibles y financieros a priorizar los intangibles como medio de generación de valor (Ribaudó, Libert, Kambil, & Beck, 2014), e incluso pasan de conectar exclusivamente con un grupo de clientes a comunicarse con dos o más grupos (ver Figura 4).

Figura 4: Formas de interacción de las organizaciones con los clientes



Fuente: Business Model Zoo (2017)

Si bien aún existen organizaciones que mantienen el estilo tradicional, varias han buscado adaptarse a estos nuevos entornos encontrando en ello mayor generación de valor (Monitor Deloitte, Prospectors & Developers Association of Canada & Canada Mining Innovation Council,

2016, p.4) tomando como referencia a organizaciones como Indiegogo, Evenbrite, Uber y Waze que surgieron en este contexto.

En síntesis, las variantes del entorno obligan a las organizaciones a adaptarse para poder subsistir. El cambio más relevante se relaciona a la interacción de la organización con sus *stakeholders*. Para poder ofrecer sus productos o servicios debe considerar el impacto que tiene el entorno en su gestión.

4.2. La generación de valor

Toda organización debe estar enfocada en la generación de valor, dependiendo de la finalidad que tenga, va a buscar crearlo y ofrecerlo a sus usuarios. En este apartado se explicarán las formas de generación de valor en organizaciones deportivas para poder entender tanto los procesos de patrocinio como las prácticas de organizaciones con un modelo de negocio particular en un entorno específico.

En términos generales, “una organización crea valor cuando da respuesta a una necesidad insatisfecha” (Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), 2006, p. 296); sin embargo, el significado de valor difiere si se trata de una empresa, de una institución del sector público o de una organización de la sociedad civil. En la Tabla 3, se presenta la definición en los tres sectores.

Tabla 3: Definición de valor según sector

Valor Económico	Valor Público	Valor Social
Monto o cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por los productos o servicios que ofrece el negocio. Se crea valor cuando los ingresos exceden los costos de producción (Porter, 1985, citado en SEKN, 2006).	Creado por el Estado mediante regulaciones, leyes, servicios. En base a transacciones con los ciudadanos, brindándoles servicios de calidad, garantizando sus derechos y satisfaciendo sus demandas (Moreno, 2009).	“Búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (SEKN, 2006, p. 296).

Adaptado de: Moreno (2009), SEKN (2006).

Según Bryson (2011) el valor público y el valor social tienen justificación externa dado que persiguen propósitos públicos y la sociedad es la encargada de brindarles legitimidad. A la distinción realizada se puede incorporar el valor compartido el cual se define como “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (Porter y Kramer, 2011, p.6). Para fines de la investigación se empleará la definición de valor económico al momento de hacer referencia al valor generado por la empresa.

A continuación, se presenta la clasificación desarrollada por Woratschek & Schafmeister (2005), en la cual se exponen tres modelos o lógicas de generación de valor que pueden emplearse

en organizaciones deportivas, las cuales son cadena de valor, *shop value* y red de valor. La comprensión de cada una facultada a las organizaciones, según los autores, optar por una estrategia y modelo de negocio que permitan generar el valor deseado además de la realización del análisis de resultados posterior que realice la empresa.

a. Cadena de valor

El primer concepto desarrollado sobre cadena de valor aparece en el libro ventaja competitiva de Michael Porter, en el cual se define como:

Un medio sistemático que permite dividir la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costes, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Esta debe construirse a partir de las actividades que se desempeñan en una industria particular sin embargo la cadena de una empresa no será igual a la de su competencia (Porter, 2013, p.48).

Por otro lado, según Kaplinsky y Morris “una cadena de valor comprende toda la variedad de actividades que se requieren para que un producto o servicio siga la secuencia del proceso de producción” (2002 citado en Padilla, 2014, p.27).

Las conexiones de las actividades que se dan dentro de ella son conocidas como eslabones o nexos, los cuales permiten crear relaciones entre la forma de ejecutar una actividad y el costo o rendimiento de otra (Porter, 2013). Incluso, pueden ser realizados por uno o más agentes que forman parte de la cadena y dependiendo del tipo de industria en la que se encuentre la empresa (Kaplinsky, 2000 citado en Padilla et al., 2014).

Una última característica de las cadenas son los generadores, un conjunto de factores que repercuten en el valor y costes generados en las actividades que la conforman; estos pueden ser de valor y de costos. Los generadores de costos, son las causas estructurales de costo de una actividad en la cadena de valor de una organización y pueden estar bajo el control de la empresa; mientras que los generadores de valor, son las razones fundamentales dentro de la cadena de una organización de porqué una actividad es única, como las políticas empresariales y los vínculos entre las actividades (Porter, 1989 citado en Quintero y Sánchez, 2006).

Según lo descrito, para fines de la investigación se empleará la definición de Michael Porter quien describe a la cadena de valor como un medio por el cual se pueden organizar las actividades que realiza una organización para generar valor, la interconexión que existe entre ellas va a determinar el grado de cumplimiento del valor ofrecido a los clientes, debido a que enfatiza en la relación que existe entre las actividades de la empresa para generar valor. En la Figura 5 se puede apreciar las actividades que la conforman.

Figura 5: Cadena de valor



Adaptado de Porter (2013)

b. Shop Value

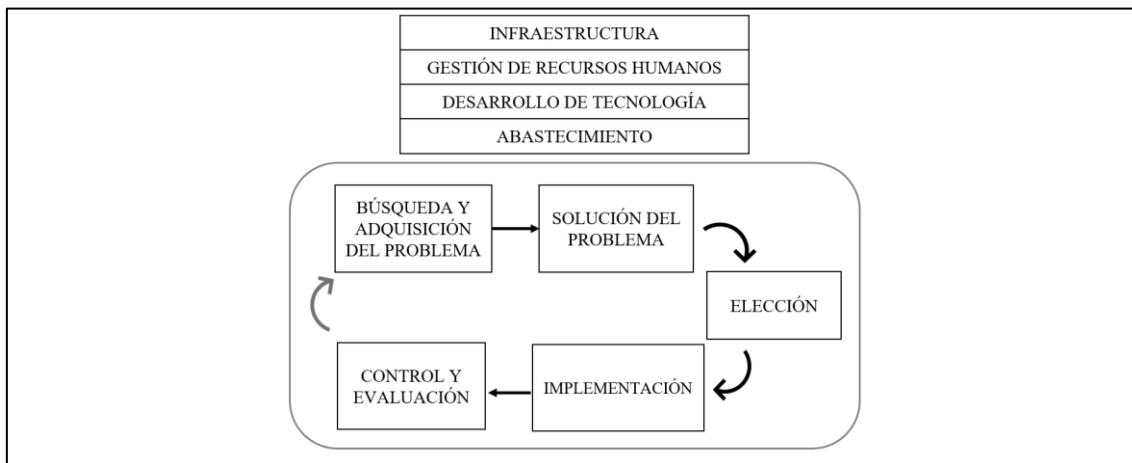
Según Woratschek & Schafmeister (2005) el *shop value* busca encontrar una solución a algún problema que tenga el cliente, la intensidad de las actividades a realizar varía en función a la solución identificada. Cabe precisar que organizaciones como consultoras de deportes, campos de entrenamiento, o instituciones de investigación de mercado utilizan esta lógica de creación de valor.

Al ser el punto de partida la identificación del problema, es necesario que el cliente o consumidor se reúna con el “vendedor de soluciones”. La comunicación entonces es un elemento esencial para hallar una solución acorde a las necesidades del usuario (Woratschek & Schafmeister, 2005).

Para Stabell & Fjeldstad (1998), la intensidad de las actividades a realizar de parte del vendedor de soluciones es determinada por el problema el cual determina también la selección, combinación y orden de aplicación tanto de recursos como de las actividades (p. 420). Si bien las soluciones que se brindan son específicas para cada problema, es posible utilizar partes de una solución ofrecida previamente pero el *outcome* será distinto.

En cuanto a las actividades, éstas son similares a las de la cadena de valor pero en el *shop value* pueden darse de forma reiterativa hasta dar con una solución acorde, y al ser independientes es factible regresar a las actividades previas (Stabell & Fjeldstad, 1998). “El reto consiste en coordinar varias técnicas y expertos que encuentren una solución satisfactoria” (Woratschek & Schafmeister, 2005, p. 7). En la Figura 6 se aprecia las actividades que lo conforman.

Figura 6: Shop Value



Adaptado de: Stabell y Fjeldstad (1998).

Finalmente, el *shop value* cuenta con tres conductores de valor los cuales son éxito temprano, que consiste ofrecer una solución satisfactoria que permite mejorar la reputación del vendedor; enlaces entre los diferentes vendedores de valor, que aseguran el uso tanto las técnicas como de expertos más apropiados; y habilidades de aprendizaje, que acredita que los expertos del equipo pueden incrementar su base de conocimiento acorde a cualquier problema si fuera necesario (Woratschek & Schafmeister, 2005).

Para fines de la investigación, la definición a utilizar será la desarrollada por Woratschek & Schafmeister puesto que enfatiza en la búsqueda de soluciones que permitan satisfacer las necesidades de los clientes.

c. Red de valor

Crea valor a medida que intermedia y coordina relaciones entre los participantes de la red. Facilita, promueve y mantiene una plataforma para la interacción entre los participantes de la red. [...] Los clientes no están interesados en interactuar con cualquiera solo con la persona correcta (Woratschek & Schafmeister, 2005, p.12).

Como se aprecia, la red de valor prioriza la relación que existe entre los actores quienes tienen en claro quién es la persona con la que desean interactuar. Por otro lado, Biem y Caswell (2008) ven a la red de valor como

Un conjunto de entidades económicas [...] conectadas mediante transferencia de ofertas, que da como resultado una red estructural cuyo propósito es entregar una propuesta de valor común a un consumidor final específico o el mercado. Es una estructura donde el valor es creado, reconocido y capturado (p.3).

Según Allee (2002, citado en Biem y Caswell, 2008) se trata de un conjunto de recursos sociales y técnicos complejos que trabajan juntos a través de relaciones con la finalidad de crear valor económico en forma de conocimiento, inteligencia, producto, servicios o bienes sociales.

El valor que se genere en esta lógica va a incrementar de forma progresiva en función a la inserción de miembros adicionales que decidan formar parte de ella (Katz/Shapiro, 1985, citado en Woratschek & Schafmeister, 2005).

Una de las características principales, y que la distingue de las lógicas presentadas previamente, es que los operadores de la red no establecen una distinción entre proveedores y clientes, todos son conocidos como clientes; incluso, los servicios ofrecidos pueden extenderse a otras redes (Woratschek & Schafmeister, 2005).

Adicionalmente, se pueden optar por tres formas para emplearla con la finalidad de atender a los clientes, estas son: iniciación de contrato, se busca ofrecer una plataforma donde los participantes pueden alcanzar a otros; contratos de mediación, modelo de negocio donde el operador negocia o modera la relación, este es el caso de las agencias quienes ganan una provisión cuando el contrato es firmado por las partes; y distribución, el operador debe anticipar las necesidades y decidir sobre el rango de producto, cantidad, y variedad de marcas ofrecidas, este es el modelo empleado por las empresas de indumentaria deportiva (Woratschek & Schafmeister, 2005).

En cuanto a las actividades que conforman la red de valor, ver Figura 7, según Stabell & Fjeldstand (1998) estas muestran que la coordinación se produce por sí misma, incluso coordinar la conexión entre clientes añade valor a la relación (p. 427-429).

Figura 7: Red de valor



Adaptado de: Woratschek & Schafmeister (2005)

Para la investigación se emplea la definición elaborada por Woratschek & Schafmeister ya que la empresa genera valor a partir de la conexión entre los participantes, quienes obtienen beneficios a partir de este nexo.

A partir de lo descrito se observa que la cadena de valor, el *shop value* y la red de valor tienen las mismas actividades de soporte pero la secuencia que se utilice dependerá de la lógica o forma que decida emplear la empresa.

Por otro lado, en el caso de las organizaciones deportivas, estas pueden optar por crear un solo tipo de valor, no obstante es factible generar dos de ellos. La distinción será relevante al momento de elegir una estrategia que permita crear el valor deseado por la empresa (Woratschek & Schafmeister, 2005). En la Tabla 4, se presenta un resumen de las formas de creación de valor mencionadas.

Tabla 4: Formas de creación de valor en la organización

Cadena de Valor	Shop Value	Red de Valor
Medio por el que se organizan las actividades que realiza una empresa. La interconexión entre ellas determina el grado de cumplimiento del valor ofrecido.	Ofrecer una solución específica para el problema de un consumidor o cliente. Las actividades, recursos y expertos se asignan en función al mismo.	Busca intermediar y coordinar las relaciones que se dan entre los diversos clientes que pertenecen a la red. Se debe brindar acceso, promover y mantener la plataforma.

Adaptado de: Woratschek & Schafmeister (2005)

Finalmente, articulando los conceptos presentados de gestión de patrocinio deportivo y modelos de negocio, se identifica que las agencias de representación comercial pueden utilizar las tres formas de generación de valor. La interconexión que exista tanto entre las actividades como de los actores dentro de su red son elementos esenciales para que pueda crear valor; adicionalmente, las propuestas que brinde a los clientes, deportistas y marcas, serán distintas, en función a las necesidades de cada uno.

4.3. Las clasificaciones de los modelos de negocio

Dado que las organizaciones pueden optar por diversas formas de crear, captar y ofrecer valor, ahora se expondrán los modelos de negocio existentes en el entorno a partir de los cuales las empresas generan valor para sus clientes. En este apartado se presentan distintas clasificaciones de modelos de negocio.

A partir de la literatura revisada se puede decir que “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder et al., 201, p.14), es además una descripción de cómo una persona u organización realiza negocios. “El modelo [...] es la forma como la empresa va a lograr ganancias con los productos y/o servicios que ofrece, generando una experiencia de compra valiosa para el cliente a través de estrategias innovadoras” (Weinberger, 2009, p.26).

Existe amplia literatura sobre el tema, diversos autores han establecido clasificaciones en las cuales agrupan a las empresas. Para la investigación, se expondrán las clasificaciones realizada por Osterwalder y Pigneur, el Business Model Zoo y Deloitte dado que toman en consideración el entorno de las organizaciones y la interacción que estas mantienen con sus clientes.

a. Osterwalder y Pigneur: patrones de modelos de negocios

Según los autores, las semejanzas existentes en las dinámicas de las empresas que se encuentran en el entorno permiten establecer patrones a partir de los cuales se pueden comprender los modelos de negocio. Estos son desagregación del modelo de negocio, la larga cola, plataformas multilaterales, GRATIS como modelo de negocio y modelos de negocios abiertos. Cabe precisar que un modelo de negocio puede contener más de un patrón. A continuación, se describe cada uno de ellos (Osterwalder y Pigneur, 2011).

- Desagregación del modelo de negocio: las relaciones con clientes e innovación tanto en productos como en infraestructura son actividades que deben coexistir dentro de una organización.
- La larga cola: la empresa se dedica a vender gran variedad de productos especializados que por separado tienen un bajo volumen de ventas.
- Plataformas multilaterales: la organización reúne a dos o más grupos de clientes que son interdependientes, al actuar como intermediario crea valor.
- GRATIS como modelo de negocio: una parte del mercado financia productos y servicios ofertados al otro segmento del mercado que los consume de forma gratuita.
- Modelos de negocios abiertos: la empresa utiliza de forma sistemática colaboración de socios externos para crear y captar valor.

b. Business model zoo: la interacción con grupos de clientes define el modelo de negocio

Creado por Charles Baden-Fuller, Stefan Haefliger y Alessandro Giudici, docentes de la escuela de negocios Cass de Londres en 2015. En el *Business Model Zoo* se identifican cuatro modelos que permiten conectar con los clientes, entregar valor y monetizar los resultados (Business Model Zoo, 2018); estos son producto, solución, *matchmaking* y multilateral. En función a la interacción que mantienen las empresas con los clientes, se encuentra que estas pueden relacionarse ya sea con un cliente a la vez o hacerlo con dos o más en paralelo. A continuación, se describirá cada uno de ellos (Business Model Zoo, sf).

- Producto como modelo de negocio: la empresa ofrece un producto estandarizado a sus clientes.
- Solución como modelo de negocio: la empresa realiza un producto o servicio exclusivo para un cliente.
- Modelo de negocio *matchmaking*: la empresa interactúa con diversos clientes en simultáneo y los conecta con otros grupos de clientes con los que también interactúa en base a las necesidades complementarias que tengan.
- Modelo de negocio multilateral: la organización conecta con dos o más clientes a la vez sin necesidad que se conozcan, puede generar ingresos de todos o solo de un grupo.

c. Deloitte: influencia de la tecnología para generar valor

Según la clasificación en mención, las empresas se encuentran en un entorno donde la tecnología cumple un rol esencial. Sin importar la industria o nicho en el que se encuentren pueden encajar en cuatro categorías: creadores de bienes, proveedores de servicios, creadores de tecnología y red de orquestadores (Marr, 2017), en esta clasificación se busca agrupar a las organizaciones en base a la importancia que han tomado los intangibles. A continuación se describen cada una de las categorías (Ribaud et al., 2014).

- Creadores de bienes (*assets builders*): las empresas producen bienes que venden a sus clientes; es un modelo tradicional de negocio.
- Proveedores de servicios (*service providers*): las empresas contratan colaboradores para brindar un servicio específico, es uno de los modelos tradicionales.
- Creadores de tecnología (*technology creators*): empresas que tienen como finalidad generar propiedad intelectual, es uno de los modelos más recientes que existen.
- Red de orquestadores (*network orchestrators*): empresas que mediante una red conectan a las personas, generando valor en base a ello.

A partir de lo descrito, en la Tabla 5 se presentan a manera de resumen los modelos de negocio desarrollados en clasificaciones descritas. Se puede observar que existe una distinción entre los modelos de negocios tradicionales y contemporáneos, además de similitudes entre las descripciones realizadas en la literatura como la implementación de tecnología y la interacción de la empresa con sus clientes.

Tabla 5: Clasificación de los modelos de negocio

Autores	Clasificación de modelos de negocio				
Osterwalder y Pigneur	Desagregación del modelo de negocio	La larga cola	Plataformas multilaterales	GRATIS como modelo de negocio	Modelos de negocio abiertos
Business Model Zoo	Producto	Solución	<i>Matchmaking</i>	Multilateral	
Deloitte	Creadores de Bienes	Proveedores de Servicios	Creadores de tecnología	Red de Orquestadores	

Adaptado de: Osterwalder y Pigneur (2011), Business Model Zoo (2018), Ribaudó et al. (2014)

En el caso de los modelos tradicionales, tanto Osterwalder y Pigneur, el Business Model Zoo como Deloitte los describen como productos o servicios que las empresas realizan para satisfacer las necesidades de un grupo de clientes, mientras que en el caso de los actuales la dinámica que mantiene la organización varía en función a las necesidades de los clientes pues conversa con dos o más grupos en simultáneo en miras de ofrecer un producto o servicio acorde a los requerimientos de otro grupo de clientes. Incluso, a partir de la relación que mantiene con los usuarios existen distinciones en las tres clasificaciones: tanto en GRATIS como modelo de negocio, modelos de negocio abiertos, modelo de negocio multilateral como creadores de tecnología los grupos de clientes que conecta la organización no llegan a interactuar entre ellos para obtener los productos o servicios requeridos; mientras que en los modelos plataformas multilaterales, modelo de negocio *matchmaking* y red de orquestadores los grupos de clientes con los interactúa la empresa si logran conocerse en miras de satisfacer sus necesidades.

Por otro lado, en la Tabla 6 se grafica la relación entre el tipo de valor generado por una organización con las clasificaciones de modelos de negocio, con la finalidad de establecer el tipo de valor priorizado en cada modelo.

Tabla 6: Modelos de negocio y tipo de valor generado

Clasificación de modelos de negocio		Clasificación de generación de valor		
		Cadena de valor	Shop value	Red de valor
Osterwalder y Pigneur (2011)	Empresa Desagregada		X	
	La larga cola	X		
	Plataformas Multilaterales			X
	Gratis como modelo de negocio			X
	Modelo de negocio abierto			X
Business Model Zoo (2016)	Producto	X		
	Solución		X	
	<i>Matchmaking</i>			X
	Plataforma Multilateral			X
Deloitte (2014)	Creadores de Bienes	X		
	Proveedores de Servicios		X	
	Creadores de tecnología		X	
	Red de Orquestadores			X

Adaptado de: Osterwalder et al. (2011); Business Model Zoo (2018); Ribaudó et al. (2014); Woratschek & Schafmeister (2005)

Como se puede apreciar, los modelos de negocios creados contemporáneos no tradicionales hacen énfasis en la generación de valor de red o *networking value* dada la importancia que tiene la relación con los distintos actores con los que interactúa la empresa para poder realizar sus actividades. Ello como se verá más adelante corresponde con la dinámica de Toque Fino, sujeto de estudio de la investigación, el cual interactúa con más de un grupo de cliente en paralelo, buscando vincularlos para que puedan satisfacer sus necesidades. A partir de ello, se encuentra que el modelo de la agencia de representación comercial tiene similitudes con los modelos contemporáneos, específicamente el modelo de negocio *matchmaking* puesto que los que los grupos de clientes logran conocerse. Razón por la cual se pasa a describir el modelo de negocio en cuestión.

4.4. El modelo de negocio *Matchmaking*

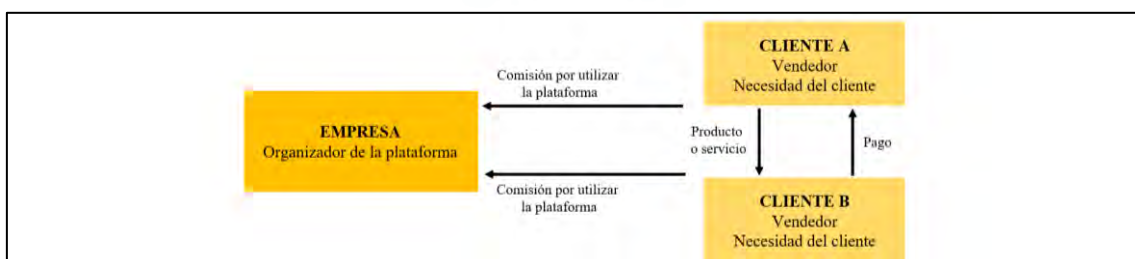
En este acápite se explica con mayor detalle el modelo de negocio *matchmaking*, con la finalidad de obtener una definición clara del mismo además de ahondar en sus dimensiones principales.

El término *matchmaking* generalmente está relacionado a sitios virtuales donde los usuarios pueden conversar entre sí y pactar una cita; en el ámbito empresarial, el modelo viene siendo implementado de forma progresiva en diversas organizaciones. Solovic (2016) afirma que se mantienen algunas de las características del *matchmaker original* o casamentero tradicional: concretar una conexión conveniente entre los participantes y/o brindarles cierto nivel de control de calidad y comunicación. Desde una perspectiva económica, se aprecia como un mercado multifacético, en el cual un intermediario capta a diversos agentes que pueden interactuar vía una plataforma, física o virtual, para poder realizar transacciones con otro. Los *matchmakers* forman parte de la gestión del proceso de transacción (Holzmann et al., 2014).

Es importante señalar que es escasa y poco exhaustiva la literatura sobre este modelo de negocio, e incluso, algunos autores confunden el *matchmaking* con la plataforma multilateral o de dos lados (Evans y Schmalensee, 2016) presentada en la Tabla 6. Entre ambos modelos existe una diferencia; en el caso del *matchmaking*, los actores que vincula la empresa se conocen en algún momento de la relación, mientras que en el caso de las plataformas ello no sucede (Business Model Zoo, 2018), como se deduce de la comparación de las Figura 8 y Figura 9. Por este motivo, se ha elegido la descripción elaborada por Evans y Schmalensee, la cual se complementa con el trabajo realizado por otros autores.

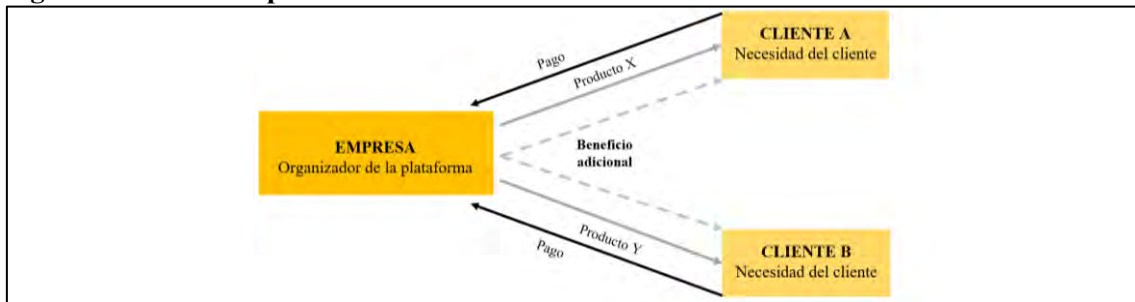
De igual forma, cabe distinguir entre *matchmaking* e intermediación, ya que si bien el *matchmaking* tiene rasgos de intermediación, no encaja por completo con ésta. Así, en la intermediación la empresa busca mediar entre dos o más organizaciones que no necesitan conocerse (Chen, 2018), y en el *matchmaking* los grupos de clientes se conocen en algún momento del vínculo. Inclusive, en el caso de las plataformas, Espinosa (2017) considera que éstas trascienden o exceden la mera intermediación, puesto que son un modelo desarrollado en el cual los dueños ganan dinero mediante una comisión o cuota que cobran a los usuarios de esta. En la Tabla 7 se diferencian los tres términos.

Figura 8: Modelo de negocio *matchmaking*



Adaptado de: Business Model Zoo (2018)

Figura 9: Modelo de plataforma multilateral



Adaptado de: Business Model Zoo (2018)

Tabla 7: Descripción de intermediación, *matchmaking* y plataformas

Intermediación	Matchmaking	Plataformas
Sistema que ha utilizado la sociedad por años. Forma en la que una organización tiene como finalidad ser un nexo entre dos agentes, los cuales no necesitan conocerse.	Modelo de negocio que busca conectar a dos o más agentes, física o virtualmente, que se encuentran interesados en una característica o cualidad del otro. La empresa vende acceso a los participantes quienes en algún momento llegan a conocerse, y facilita el intercambio entre las partes.	Modelos de negocio que ofrece a terceros la posibilidad de usar una infraestructura virtual para lanzar y proveer al mercado sus propios productos y servicios. Los usuarios no necesitan conocerse para obtener los beneficios esperados.

Adaptado de: Castro (2017); Chen (2018); Evans y Schmalensee (2016); Business Model Zoo (2016); Espinosa (2017).

El *matchmaking* surge de los nuevos entornos en que se rigen las organizaciones, y como un modelo de negocio que crea valor al conectar de forma sencilla dos grupos de clientes que pueden beneficiarse al reunirse (Tatarklubben, 18 de octubre de 2016) y, de esta forma, realizar transacciones que generen valor para los involucrados. Funciona como un “paraguas” que cubre un encuentro, donde dos o más partes interesadas en el expertise de la otra se unen para construir relaciones (Danish Agency for Science, Technology and Innovation Network Denmark, 2012).

A diferencia de las empresas tradicionales, los *matchmakers* (empresas que utilizan el modelo de negocio *matchmaking*) venden acceso a los distintos grupos de clientes que han captado, se rigen por otras reglas de mercado y operan tanto en plataformas virtuales como en espacios físicos. Algunos ejemplos son Uber, Airbnb, Coursera y los centros comerciales (Evans y Schmalensee, 2016; Science, Technology and Innovation Network Denmark, 2012). Se presenta en la Figura 10 la dinámica del modelo de negocio, utilizando como ejemplo a las agencias de representación deportiva, segmento al que pertenece el sujeto de estudio.

Figura 10: Modelo de negocio *matchmaking*



Adaptado de Evans y Schmalensee (2016)

Las empresas que emplean este modelo de negocio deben preocuparse por la forma en que se da la interacción entre los participantes (Evans y Schmalensee, 2016) y la solidez que tengan depende de su capacidad para comercializar los servicios de las personas que se incorporan a su red; al mismo tiempo, deben ofrecer una experiencia honesta, informativa y sencilla a todos los participantes (Solovic, 2016). Según la Agencia Danesa para la Ciencia, Tecnología e Innovación (2012), “el *matchmaking* consiste en sumar 1+1 y obtener más de 2 como resultado, de preferencia 5” (p.8).

El rol del *matchmaker* es ayudar a un agente a identificar el socio adecuado con el cual pueda colaborar y crear un marco para encontrarse, entenderse y poder iniciar la cooperación. Un encuentro será considerado exitoso según la tarea o problema a resolver y los recursos disponibles para ello (Danish Agency for Science, Technology and Innovation Denmark, 2012).

En lo que respecta a la operación, Mcintyre y Srinivasan (2016) señalan que las *networks* de la empresa se caracterizan por conectar a una mayor cantidad de agentes, buscando crear valor al poder vincular a la mayor cantidad de clientes posibles entre ellos mismos.

Puede ser un desafío para un *matchmaker* encontrar los socios adecuados con quienes colaborar, identificarlos utilizando la competencia correcta y facilitar un *match/enlace/unión*. Algunas de las palabras clave para el éxito del *matchmaking* son buena química y confianza mutua, y además es esencial una gran cantidad de paciencia (Danish Agency for Science, Technology and Innovation Denmark, 2012, p.8).

La definición sobre *matchmaking* seleccionada para esta investigación es la desarrollada por Evans y Schmalensee, quienes brindan mayor detalle sobre el modelo y afirman que una empresa crea valor al conectar dos o más partes, brindándoles acceso. Este modelo guarda relación con el accionar del sujeto de estudio, cuya unidad de negocio Élite funciona como

matchmaker entre deportistas y marcas patrocinadoras que quieren asociarse a la imagen de éstos de modo que el valor que se crea y ofrece es la gestión de la relación.

a. *Los componentes del modelo de negocio Matchmaking*

Para implementar el modelo de negocio se debe considerar las características que lo conforman y que permiten generar valor. La finalidad de este apartado es ahondar en sus dimensiones y variables.

Según lo afirmado por Danish Agency for Science, Technology and Innovation Denmark, la empresa que implemente el *matchmaking* como modelo de negocio

Requiere de una variedad de competencias para encajar en el rol. Es esencial tener empatía, estar dispuesto a entender y participar en proyectos e ideas de otros. Un *matchmaker* debe ser extrovertido, tener amplio conocimiento sobre el sector y de preferencia tener una red extensa. Al mismo tiempo, debe ser capaz de coordinar, estructurar y planificar eventos o iniciativas a largo plazo en detalle. La facilitación se describe como la competencia central de un buen *matchmaker*” (2012, p.8).

En la literatura desarrollada sobre el modelo de negocio se han descrito diversas características que lo constituyen; según algunos autores estas son consideradas competencias que debe cumplir la empresa. Cabe precisar que no existe un estándar que permita realizar una evaluación del desarrollo del modelo. Por ello, se han agrupado las competencias esenciales en cinco dimensiones: comunicación, interdependencia, valor, confianza, acceso y *expertise*. Asimismo, cada dimensión está compuesta por dos variables con el objetivo de lograr una mejor comprensión de estas.

La primera dimensión por describir es la comunicación. Ésta busca brindar información necesaria para que la relación entre los participantes resulte exitosa. Asimismo, el fortalecimiento de la comunicación puede incrementar la confianza entre los miembros (Danish Agency for Science, Technology and Innovation Denmark, 2012). Para lograrlo la empresa debe asegurar que la difusión de la información sea adecuada a cada una de las partes evitando confusiones; de igual modo, el seguimiento de las obligaciones de los involucrados garantiza el logro de objetivos establecidos. A continuación se detallan las variables que lo componen.

- Difusión de información: transmisión de la información necesaria para el cumplimiento de las actividades por cada una de las partes para cumplir con el objetivo del vínculo. La información por brindar debe realizarse de forma clara y sistematizada, así además de evitar inconvenientes los participantes pueden acceder a esta en cualquier momento,

garantizando el cumplimiento de tareas (Danish Agency for Science, Technology and Innovation Denmark, 2012).

- Seguimiento: el *matchmaker* debe realizar seguimiento frecuente a los participantes en aras de asegurar la recepción de la información a las partes de forma clara y precisa para el cumplimiento de las actividades estipuladas por los involucrados (Danish Agency for Science, Technology and Innovation Denmark, 2012), de modo que se eviten inconvenientes en la relación o brindar soluciones de ser el caso.

Por otro lado, la dimensión interdependencia alude a que se requiere del *matchmaker* para generar acceso entre los participantes. La gestión que realice la empresa se encuentra en función a la demanda que exista entre los grupos de clientes que se encuentran en su red (Evans y Schmalensee, 2016). El modelo de negocio los conecta para que puedan intercambiar propuestas, generar una sólida relación, interacción y conseguir establecer un objetivo en conjunto (Evans y Schmalensee, 2016). Seguidamente se describen las variables que lo componen.

- Interacción: la frecuencia de contacto que tenga el *matchmaker* con las partes permite generar buenas relaciones, logrando que la relación de la empresa con cada participante pase de ser exclusivamente profesional a convertirse en un vínculo personal (Danish Agency for Science, Technology and Innovation Denmark, 2012), así el *matchmaker* obtiene un mayor, y mejor, conocimiento de los participantes.
- Interés común: a partir del conocimiento de las preferencias y necesidades de los clientes el *matchmaker* asegura que los involucrados en una relación compartan el mismo interés, de esta forma las partes pueden cumplir sus objetivos individuales (Danish Agency for Science, Technology and Innovation Denmark, 2012; Evans y Schmalensee, 2016)

La siguiente dimensión es valor. Los *matchmakers* deben enfocarse en atender las necesidades de sus grupos de clientes, asegurándose que en cada vínculo los participantes obtengan el mayor beneficio posible (Danish Agency for Science, Technology and Innovation Denmark, 2012) y, a su vez, se prolongue el tiempo de interacción entre estos. A continuación se detallan las variables que lo componen.

- *Networking*: una red de contactos permite obtener los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes (Danish Agency for Science, Technology and Innovation Denmark, 2012). Las *networks* además de ser una forma de generación de valor (Woratschek & Schafmeister, 2005) son fundamentales en el modelo; según Evans y Schmalensee (2016) los *matchmakers* deben diseñar su red de tal forma que los participantes encuentren a una contraparte idónea con la cual puedan realizar intercambios beneficiosos, incluso su mantenimiento y extensión son importantes para

continuar con la dinámica del modelo buscando incorporar miembros que permitan optimizar las relaciones.

- Beneficio Mutuo: ganancia que obtienen los grupos de clientes, la cual debe ser mayor al monto pagado (Evans y Schmalensee, 2016). La cooperación entre las partes involucradas y su participación durante la relación promueve el cumplimiento de los objetivos de cada grupo, teniendo como resultado relaciones ganar – ganar (Tatarklubben, 18 de octubre de 2016).

Las relaciones entre el *matchmaker* y los participantes se caracterizan por contar con un alto grado de confianza y buena química; ello permite mejorar la interacción entre las partes y generar seguridad en los involucrados sobre la realización de actividades que permitan cumplir los objetivos (Evans y Schmalensee, 2016). Para lograr una relación satisfactoria se requiere entonces de garantía y compromiso, variables que conforman la presente dimensión y que se detallan a continuación.

- Garantía: la empresa debe asegurar a los participantes que la relación será exitosa a partir de una correcta gestión de la relación y generación de vínculos entre las partes, cuidando que cada uno cumpla con los acuerdos establecidos (Danish Agency for Science, Technology and Innovation Denmark, 2012).
- Compromiso: el *matchmaker* se encuentra en la obligación de cumplir con los acuerdos establecidos con cada grupo de cliente (Tatarklubben, 18 de octubre de 2016) además de respaldar el cumplimiento de las actividades por las mismas (Solovic, 2016).

En cuanto a la dimensión acceso, la finalidad del modelo de negocio es conectar a los grupos de clientes (Evans y Schmalensee, 2016) a partir de la generación de vínculos entre éstas quienes al acercarse y conocerse logren encontrar beneficios de la relación (Business Model Zoo, 2017). Para lograr el objetivo la empresa puede emplear tecnología, aunque ello no determina el éxito del vínculo, pues la operación del *matchmaker* se da tanto en medios físicos como virtuales. Por ello, el acceso y la tecnología conforman esta dimensión. Esta se detalla seguidamente.

- Alcance: la empresa logra gestionar el vínculo entre los participantes tanto en medios físicos como virtuales (Evans y Schmalensee, 2016), para ello requiere que la planificación, organización, ejecución y control a realizar a lo largo del tiempo que dure la relación entre los clientes sea adecuada a las necesidades de cada uno (Danish Agency for Science, Technology and Innovation Denmark, 2012).
- Tecnología: según Evans y Schmalensee (2016) la implementación de tecnología facilita el acceso entre los participantes al ser una herramienta que simplifica la interacción y promueve la comunicación entre ellos, logrando así que el modelo de negocio sea más

dinámico. Es más, al incorporarla la empresa puede reducir costos y al mismo tiempo obtener mayor alcance entre los clientes actuales y potenciales, optimizando así su gestión.

Finalmente, el *expertise* de un *matchmaker* resulta determinante para la atracción y retención de clientes. Mediante su profesionalización en cada etapa del proceso, consigue disminuir posibles preocupaciones que sientan los participantes. Los *matchmakers* deben preocuparse por la forma en que los participantes interactúen entre sí, implementando incluso conocimientos de leyes y sanciones dentro de su gestión (Evans y Schmalensee, 2016). Adicionalmente, es indispensable contar con un vasto conocimiento de la industria en la que opera. Las variables que conforman esta dimensión son conocimiento de la industria y el mercado y competencias adecuadas. Seguidamente se describen las variables que lo componen.

- Conocimiento de la industria y el mercado: el *matchmaker* es capaz de comprender la industria y mercado en el que se encuentra, ello permite responder ante cambios en el entorno, aprovechar las oportunidades y anticiparse a las nuevas tendencias; asimismo, reconoce sus fortalezas y debilidades (Danish Agency for Science, Technology and Innovation Network Denmark, 2012).
- Competencias adecuadas: el *matchmaker* cuenta con personal adecuado el cual permite generar relaciones fructíferas entre los vinculados a partir del reconocimiento de los participantes idóneos (Danish Agency for Science, Technology and Innovation Network Denmark, 2012). Igualmente, el profesionalismo en la gestión genera confianza en los participantes de su red de contactos (Evans y Schmalensee, 2016) consiguiendo así mejorar la imagen de la empresa de cara a clientes potenciales.

En la Tabla 8 se presenta de forma resumida cada una de las dimensiones descritas y sus respectivas variables. Cabe precisar que, esta tabla sirve como base para establecer los grados de desarrollo de cada variable elaborado en el anexo B, para lo cual se toma como base la evaluación por competencias elaborada por Martha Alles. En el marco metodológico se brinda mayor detalle de su implementación.

Tabla 8: Dimensiones y variables del modelo de negocio *matchmaking*

Dimensiones	Definición	Variables de análisis	Definición
Comunicación	El <i>matchmaker</i> expone la información necesaria que deben tener los participantes para que la relación sea exitosa.	Difusión de información	El <i>matchmaker</i> transmite de la información precisa y necesaria para el conocimiento de las partes de forma sistematizada.
		Seguimiento	El <i>matchmaker</i> tiene contacto frecuente con los participantes para asegurar la recepción de la información clara y precisa.
Interdependencia	El <i>matchmaker</i> genera vínculo entre los participantes, su gestión depende de la demanda de cada grupo de clientes que atiende.	Interacción	El <i>matchmaker</i> mantiene contacto frecuente con los grupos de clientes involucrados.
		Interés común	El <i>matchmaker</i> asegura que tanto él como los participantes compartan el mismo interés para alcanzar los objetivos de cada uno.
Valor	El <i>matchmaker</i> debe asegurarse que los participantes reciban el mayor beneficio para que quieran interactuar por mayor tiempo.	Networking	El <i>matchmaker</i> construye y mantiene su red de contactos.
		Beneficio Mutuo	Las partes involucradas cooperan entre ellas participando activamente para lograr sus respectivas metas, resultando en una relación ganar - ganar.
Confianza	El <i>matchmaker</i> establece relaciones basadas en la confianza y en la química, a través de la coherencia entre las acciones realizadas y los acuerdos pactados.	Garantía	El <i>matchmaker</i> debe asegurar que la gestión se ejecute correctamente generando vínculos y haciéndose responsable del éxito de la relación.
		Compromiso	El <i>matchmaker</i> debe estar comprometido con los grupos de clientes cumpliendo con los acuerdos establecidos.
Acceso	El <i>matchmaker</i> genera vínculos entre los grupos de clientes con la finalidad de facilitar su acercamiento y conocimiento.	Alcance	El <i>matchmaker</i> puede gestionar en lugares físicos o virtuales donde logra conectar a los participantes.
		Tecnología	El <i>matchmaker</i> emplea herramientas virtuales que le permiten ampliar el acceso entre los participantes optimizando la gestión del negocio
Expertise	El <i>matchmaker</i> cuenta con la capacidad de comprender la industria en la que se desarrolla y amplio conocimiento que le permite responder ante cambios del entorno y construir relaciones entre los participantes.	Conocimiento de la industria y el mercado	El <i>matchmaker</i> cuenta con capacidad de entender la industria y el mercado en el que opera, saber aprovechar las oportunidades y anticiparse a las nuevas tendencias. También, conoce sus fortalezas y debilidades.
		Competencias adecuadas	El <i>matchmaker</i> cuenta con personal adecuado y profesionalismo.

Adaptado de Evans y Schmalensee (2016), Danish Agency for Science, Technology and Innovation Denmark (2012).

En síntesis, el modelo de negocio *matchmaking* crea valor a partir de la conexión de participantes, pues los *matchmakers* venden acceso a los grupos de clientes que conforman su red de contactos. Para lograrlo, la empresa que lo emplee debe contar con comunicación,

interdependencia, valor, confianza, acceso y *expertise*; dimensiones que conforman el modelo, además de las variables que conforman cada una de ellas.

Según lo expuesto, diversos autores coinciden en la secuencialidad de la gestión de patrocinio deportivo, la cual en los últimos años se ha reinventado para adaptarse a las necesidades del mercado. Ello, corresponde con las variantes de los modelos de negocio que, en aras de adaptarse, satisfacer necesidades de los usuarios y generar el valor deseado buscan alinearse también a estas necesidades desde un nuevo enfoque. En el entorno actual, como se comentó, las empresas priorizan las relaciones entre los actores para generar sinergias y mayor integración con la finalidad de que estas puedan ser aprovechadas.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo tiene como objetivo exponer la configuración de la industria deportiva actual en el país, así como realizar un *benchmark* con algunos de sus similares de otros países. Adicionalmente, se expondrán diversos casos de patrocinios deportivos desarrollados a nivel internacional y local con la finalidad de conocer cómo se vienen gestionando y cuáles son las prácticas más recurrentes entre los profesionales de la industria.

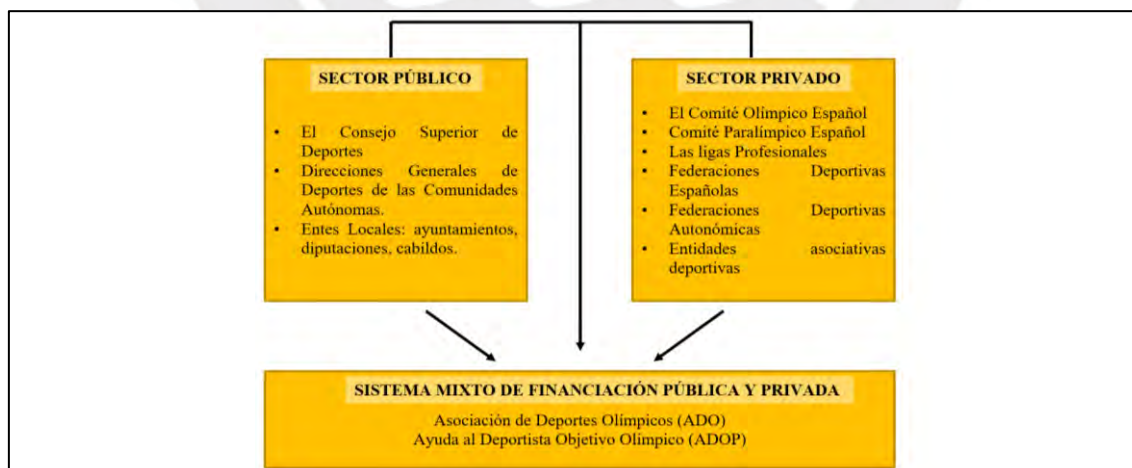
1. Las industrias deportivas a nivel internacional.

En este acápite se muestran las industrias deportivas de España, Brasil y Argentina, con el propósito de determinar qué contribuye al éxito del deporte en las mismas. Cabe destacar, que la elección de las industrias está en función de la información recabada por los expertos y las similitudes que presentan con el Perú.

1.1. Industria deportiva en España

El sistema deportivo de España se caracteriza por tener un trabajo conjunto de los actores del sector público y privado (Figura 11). Estos dos actores se dedican a fomentar y promover el desarrollo de las actividades deportivas, y la articulación de ambos contribuye a dinamizar la industria del deporte (Ministerio de Cultura y Deporte, 2018). Así también, España cuenta con un Ministerio de cultura y deporte, y un Consejo Superior de Deportes, el cual es un organismo autónomo adscrito al ministerio en mención que contribuye a ejecutar diferentes acciones en el ámbito deportivo.

Figura 11: Estructura del deporte en España



Adaptado de: Ministerio de Cultura y Deporte (2018)

Según el anuario de estadísticas deportivas 2018 (Ministerio de Educación Cultura y Deporte, 2018), el gasto público realizado por el Estado asciende entre los 144 millones y los 2075 millones de euros, cifra última que supone un 0.19% del PBI de España. Ello se invierte

para fomentar el deporte y para las infraestructuras deportivas requeridas para su desarrollo. Al 2018, España cuenta con 176,201 espacios deportivos. En el sector privado, el deporte en España ha contribuido al desarrollo de la economía ya que ha generado mayor empleo, ingresos por venta de accesorios y productos deportivos, presupuestos asignados a las áreas de marketing y publicidad de las empresas, espectáculos a los cuales asisten masas y mayor presencia en la vida diaria de la población española. El deporte se ha convertido en una parte relevante de la industria global de ocio (Pedrosa & Salvador, 2003).

Según el anuario de estadísticas deportivas, “el volumen medio anual de empleo vinculado al deporte ascendió en 2017 a 203,3 mil personas” (Ministerio de Educación Cultura y Deporte, 2018, p. 19). Ejemplos del empleo generado por las empresas son la gestión e instalación de gimnasios, clubes deportivos, venta de accesorios e instructores de deportes; asimismo, las empresas del rubro han aumentado.

Por otro lado, el deporte ha encontrado en los medios de comunicación (mayormente en la televisión) un espacio para llegar a miles de espectadores, ya que lo presenta de forma visual y dinámica. Incluso, la televisión en España ha experimentado un mayor desarrollo puesto que han surgido canales privados y públicos que han encontrado en el deporte un espectáculo que atrae gran audiencia (Ministerio de Cultura y Deporte, 2018); otros medios como los periódicos deportivos tienen una gran cantidad de lectores. Cabe señalar que aunque la televisión es el medio con mayor inversión en España, puesto que el 2016 la inversión superó los 2000 mil millones de euros, ésta irá disminuyendo inversión mientras que los medios digitales en los que también hay presencia de contenidos deportivos irán en aumento (EAE Business School, 2018).

Según la EAE Business School (2018), en el caso de los medios no convencionales, “los actos de patrocinio deportivo, suponen una inversión en 2016 de 342 millones de euros” (p.13). En general la inversión española en el 2016 para patrocinio, mecenazgo, marketing social y RSC fue de 533,3 millones de euros. Ello lo realizan para lograr visibilidad, lealtad y prestigio de marca, así como asociación de valores. Los deportes más fomentados en España son fútbol, tenis, baloncesto, fórmula 1, ciclismo, entre otros. Asimismo, los deportistas con mejor imagen pública son Rafael Nadal, Andrés Iniesta, Sergio Ramos, Gerard Piqué, y otros (EAE Business School, 2018).

En síntesis, el sistema deportivo español está estructurado de tal forma que les permite fomentar el deporte y ejercer un control adecuado de sus acciones. Incluso actores de los sectores público y privado trabajan de manera conjunta y efectiva. Así el deporte impacta y contribuye en la economía del país, pues genera empleo, mueve grandes audiencias, genera ingresos e inversión, y con ello da lugar al crecimiento y desarrollo de la industria deportiva.

1.1.1. Leyes de fomento

En el aspecto legislativo, según Burriel y Puig (1999, citado en Blanco, 2015, p. 19), “España es, probablemente el país europeo que dispone de más leyes sectoriales que regulan el fenómeno deportivo”. El modelo deportivo español indica la forma de actuar de la política deportiva, detallada en la Ley 10/1990, que determina que debe ser considerado como fenómeno de masas; e indica la necesidad de integrar las Federaciones Deportivas Españolas, la profesionalización del deporte, y la municipalización del deporte para proveerlo de instalaciones deportivas que puedan ser del interés de los ciudadanos y se pueda promover la práctica deportiva (Ministerio de Cultura y Deporte, 2018).

Así también, en la gestión no solo es indispensable la actuación de la alta dirección, sino también la acción de todos los diferentes niveles de la organización. Como resultado de esta gestión se genera la prestación de un servicio deportivo. Este esquema considera que existen tres sectores dentro de la gestión deportiva: pública, empresarial y social (Blanco, 2015).

1.2. Industria deportiva de Brasil

Considerado como uno de los países potencia en deporte, en Brasil se ve la práctica deportiva como un medio para saltar de la favela a un podio de campeones ya que los obstáculos a superar son iguales tanto para ricos como pobres (Prange, 2016).

Hace tiempo que este país empezó a ver al deporte como un rubro relevante y el 2003 se constituye el Ministério do Esporte como entidad independiente que se encarga de desarrollar acciones de inclusión social a partir del deporte, asegurando el acceso gratuito de la población al mismo así como calidad de vida y desarrollo humano. El ministerio es también responsable de construir una Política Nacional de Deporte (Ministerio do Esporte, 2018).

A la fecha se han implementado diversos programas y proyectos, entre ellos la red nacional de entrenamiento, el centro de iniciación del deporte, la plaza de la juventud y la ley nacional del deporte.

La Política mencionada, reconoce el potencial económico de la práctica deportiva que además de crear valor social al generar nuevos puestos de trabajo y así fomentar la inclusión social, también fortalece la identidad cultural. Elaborada en el 2005 por el Consejo de deporte junto a la ciudadanía, apunta hacia la inclusión social poniendo de esta forma al deporte como cuestión de Estado en el país a través de los siguientes objetivos: democratización del acceso al deporte, formación de una red de cooperación con otras esferas del gobierno y la sociedad, búsqueda de la diversificación del financiamiento del deporte en todas sus dimensiones, entre otros (Ministério do Esporte, 2005). A partir de ella se implementó el Sistema nacional del deporte

y del ocio para unificar a actores y realizar acciones conjuntas a fin de llegar a todo el territorio. El sistema se encuentra conformado por noventa actores, entre los que destacan la confederación brasilera de fútbol, alianza brasilera de fuerza, asociación brasilera para deficientes físicos (Ministério do Esporte, 2018), etc.

Respecto a la inversión en deporte, según Forbes, el 2015 Brasil destinó U\$S 842.4 millones, los cuales cubrieron proyectos de infraestructura, apoyo a viajes, preparación de atletas y masificación de programas enfocados en activación física, convirtiéndose así en la nación latinoamericana con mayor inversión en el rubro al tenerlo como política de Estado (Forbes México, 2015).

En cuanto a los medios de comunicación, estos han ganado relevancia con el pasar de los años, informando no solo sobre el desempeño de los deportistas sino también sobre historia y eventos sociales que acontecen durante la realización de un evento deportivo en las distintas sedes por diversos canales. Entre estos destacan televisión, radio, periódicos, medios digitales y documentales (Ministério do Esporte, 2008). Siendo la televisión el de mayor audiencia (Origuela & Lopes da Sila, 2012).

Por otro lado, el deporte ha llegado a convertirse en lo que Origuela & Lopes da Silva (2012) denominan “telespectáculo”, pues todo el contenido es seleccionado previamente por periodistas y productores, quienes muestran principalmente la competición, los hinchas y jugadas espectaculares y/o violentas pudiendo generar tanto orgullo e identidad nacional como conflicto y enfrentamiento; lo que el uso de nuevos medios como internet y las redes sociales han intensificado.

1.2.1. Leyes de fomento

Enfocados en la inclusión social, en Brasil se han desarrollado diversas leyes orientadas al desarrollo y fomento del deporte, a continuación se presentan algunas de las descritas por la Red Nacional de Deporte (2018).

a. Ley de Incentivo al deporte

Elaborada en el 2007, busca brindar mayor acceso a actividades deportivas gracias a la implementación de donaciones o patrocinios. Tanto las personas físicas como jurídicas pueden fomentar proyectos olímpicos, paralímpicos y afines, deduciendo así un porcentaje del Impuesto a las Ganancias (hasta 6% personas físicas y 1% personas jurídicas que tributen en reales), con ella el gobierno ha logrado invertir más de R\$ 869 millones, enfocados en tres ejes: deporte como recreación, deporte como medio de educación y los de alto rendimiento.

Sin embargo, no pueden utilizar la presente ley los proyectos relacionados con deportes practicados de forma profesional además de prohibir la captación de recursos para comprar espacios publicitarios.

b. Ley N° 10.264 o Ley Angelo/ Piva

En vigor desde el 2001, se enfoca en asignar recursos tanto al Comité Olímpico Brasileiro (COB) como al Comité Paralímpico Brasileiro (CPB) para invertir en proyectos enfocados en la preparación y participación en competencias internacionales, adquisición de equipamiento y contratación de personal especializado. Los fondos provienen de las loterías federales, que deben destinar el 2% del monto de la recaudación en bruto descontando las premiaciones. Del total, 85% va al COB mientras el 15% restante al CPB; ambas entidades están obligadas a destinar 10% de sus respectivas asignaciones en deporte escolar y otro 5% en deporte universitario.

También se cuenta con la Ley N° 12. 395, que estipula las bases para elevar el nivel del deporte de alto rendimiento; la Ley N° 10.451, que permite importar equipo y material deportivo con exención del Impuesto a la Importación; y la Ley N° 9. 615, o Ley Pelé, que establece diversas normas acerca de la conducción del deporte en el país.

Finalmente, a partir de los Juegos Río 2016 se implementó el plan Brasil Medallas mediante el cual el gobierno destinó mayor inversión al deporte de cara a los Juegos Olímpicos a realizarse en el país. Focalizándose en apoyar al atleta, desarrollo de centros de entrenamiento y otorgamiento de patrocinios estatales. Incluso, crearon programas como Atleta en la escuela, Segundo Tiempo y Centros de iniciación del Deporte (CIE) para descentralizar y masificar la práctica deportiva. Cabe mencionar que Brasil cuenta con la Beca Atleta o Bolsa Atleta que, según la Red, es el mayor programa de patrocinio individual de deportistas del mundo.

1.3. Industria deportiva de Argentina

En Argentina, la opulencia económica de inicios del siglo XX impulsó a la nación en diversos ámbitos, entre ellos el deporte. A partir de lo cual, surgieron competidores de alto nivel regional y mundial que fortalecieron las delegaciones argentinas (Cruz, 2012).

En el año 2007, se logra el cambio más importante en la estructura política realizada en el sector al incorporar la Secretaría del Deporte en el Ministerio de Desarrollo Social; teniendo como “objetivo asistir al Secretario de Deporte en la planificación del deporte de representación nacional, del desarrollo del deporte federado y del deporte social, en todas sus disciplinas y modalidades” (Levoratti, 2017, p.14).

Por otro lado, el Plan Nacional de Deporte Social lo define como la práctica de actividades físicas y deportivas orientada a la población, sin discriminación de edad, género, condición física, social, cultural o étnica. Además, propicia la inclusión, entendiendo al Deporte como un medio para el desarrollo humano integral (Ministerio de Desarrollo Social Secretaría Deporte, s.f.). A partir de ello, en el plan se encuentra diversos proyectos y programas, los cuales se sustentan en un modelo político nacional y popular, para su planificación y ejecución.

Asimismo, el país cuenta con un plan estratégico 2016 – 2020 que busca “promover un modelo de política y gestión del deporte en sus diferentes manifestaciones y modalidades de práctica” (Presidencia de la Nación, 2016, p.5). Para lograrlo articula acciones con diversos organizaciones gubernamentales, no gubernamentales, públicas y privadas; ejemplo de ello es el Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo (ENARD) que

gestiona y coordina apoyos económicos específicos para la implementación y el desarrollo de las políticas de alto rendimiento deportivo, a fin de posibilitar que nuestros atletas cuenten con los recursos adecuados, incrementen su motivación y puedan concentrar sus esfuerzos en pos de mejorar sus resultados, cumpliendo así, sus metas competitivas. Se trata de un proyecto estratégico, con un enfoque federal, participativo y de sustentabilidad en el largo plazo. (Presidencia de la Nación, 2016, p. 8)

En cuanto a los medios de comunicación, el deporte ha obtenido mayor importancia, dado que la prensa ha generado mayores espacios para su exposición.

La presencia del deporte en la televisión argentina ha venido creciendo fuertemente en los años últimos. [...] Las pantallas no solo cubren a los deportes más tradicionales y "televisivos" como el fútbol, el boxeo y el automovilismo sino también los partidos de la selección, la liga mundial de voleibol, las copas latinoamericanas de fútbol, la NBA, los Campeonatos Mundiales, los Juegos Panamericanos y los Juegos Olímpicos (Quiroga, 2000, p. 1).

Sin duda, los medios de comunicación y espectáculos son parte de la industria deportiva en la nación; siendo la televisión la vía que genera más impacto, teniendo una programación deportiva de ciento cuarenta y cuatro horas diarias, mil semanales disponibles, principalmente de fútbol. “La exclusividad de los derechos de transmisión para Torneos y Competencias genera un monopolio de la imagen de 10 millones de dólares para la AFA e importantes sumas para los clubes” (Quiroga, 2000, p. 1)

1.3.1. Leyes de fomento

A lo largo del tiempo se han creado leyes que fomentan el deporte y promueven la activa participación de la sociedad; estas se ven reflejadas en el Plan Nacional del Deporte Social. A continuación, algunas de ellas:

a. Ley N° 20.655

La Ley del Deporte tiene como finalidad emplear el deporte como medio de educación en la formación integral de la persona, siendo un recurso para la recreación de la sociedad (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación, 1974). En consecuencia, se busca fomentar la práctica de competencias deportivas alcanzando altos niveles de las mismas, asegurando que las representaciones del deporte argentino a nivel internacional sean expresión de la jerarquía cultural y deportiva del país. Adicionalmente, el apoyo no sólo se da a nivel de la capital, sino también a toda la sociedad. Se debe crear una estructura de administración, coordinación y apoyo al deporte. A nivel provincial, concretar una armónica realización de esfuerzos tendientes al logro de tal estructura; en lo municipal, apoyar la satisfacción de las necesidades que la comunidad no pueda concretar; y en lo privado, asegurar el asesoramiento y apoyo que le sea requerido. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación, 1974).

b. Ley N° 26.462

La Ley de Programas Sociales tiene principalmente el Programa Social y deportivo juegos Nacionales Evita. Esta ley busca promocionar las actividades deportivas en todo el país, y serán acompañadas de otras que “estimulen la cultura y la salud; y se llevarán a cabo en centros de iniciación deportiva creados o a crearse dentro de las entidades educativas, centros comunitarios o clubes de jurisdicción nacional, provincial o municipal” (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación, 2009, p.1).

De esta forma, Argentina ha ido generando un enfoque de inclusión social, brindándole a la sociedad en conjunto leyes que permitan la práctica deportiva. Adicionalmente, se considera determinante la protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes en general, sin ningún tipo de discriminación.

2. Industria deportiva en Perú

En el país, “existe un consenso sobre la importancia del deporte para el desarrollo individual y colectivo” (IPD, 2017, p. 4). Asimismo, en Perú se cuenta con un sistema nacional del deporte (SISDEN), el cual está integrado por diversos actores, quienes son los colegios, universidades, clubes, federaciones y organizaciones públicas. Además, a este lo sostienen cinco

componentes estratégicos que se encuentran articulados de tal forma que se retroalimentan entre sí para lograr que el sistema sea sostenible. Los componentes son los siguientes: iniciación/base, formación y competencia, alto rendimiento, masificación y gobernanza del SISDEN (IPD, 2017).

Sin embargo, “el sistema deportivo nacional es aún un sistema desarticulado, carente de visión y estrategias de largo plazo que sean compartidas por los principales actores del sistema y la población en general [...] una incipiente cultura deportiva en el país; así como de una debilidad institucional en la mayoría de organizaciones que integran el sistema deportivo nacional” (IPD, 2017, p.4). Frente a ello, se crea la política nacional del deporte que busca ser un instrumento de gestión o “herramienta básica y necesaria para articular los esfuerzos de los diferentes actores que forman parte del sistema nacional del deporte y mejorar el nivel competitivo del deporte peruano en todo nivel” (IPD, 2017, p.5).

Es importante mencionar que la Política Nacional del Deporte encuentra que la práctica deportiva

genera impactos positivos en el desarrollo de la persona, con la mejoría de las funciones cognitivas, el aprendizaje y la memoria, así como en la salud física y mental. Además, contribuye en la formación de valores como la disciplina, perseverancia, compromiso, trabajo en equipo, respeto, solidaridad, entre otros (Instituto peruano del deporte [IPD], 2017, p. 4).

Es decir, se inserta en un enfoque de desarrollo humano dando lecciones esenciales como la tolerancia, cooperación e integración; siendo ejes fundamentales para alcanzar el éxito en los deportes y la vida diaria.

Por otro lado, las disciplinas deportivas, a través de las federaciones afiliadas al Instituto Peruano del Deporte, desarrollan sus actividades con aporte económico del Estado, gracias al presupuesto que le asigna el Ministerio de Educación. Es importante precisar que es este Ministerio el que se encarga de las inversiones destinadas al deporte, ya que no se cuenta con un Ministerio de Deporte. Según el reporte del Ministerio de Finanzas (MEF), la inversión destinada al ámbito de cultura y deporte para el 2018 fue 1403 millones de soles, aunque no precisa el monto específico destinado al deporte (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

Según Benito, Juárez, Masías y Paricahua, la importancia de la industria del país va creciendo gradualmente “impulsada por los derechos de transmisión por televisión y los patrocinios, sin embargo todavía no logra ser una industria rentable, debido a múltiples problemas en su interior como la ineficiente gestión, desordenada organización y al irregular manejo de sus

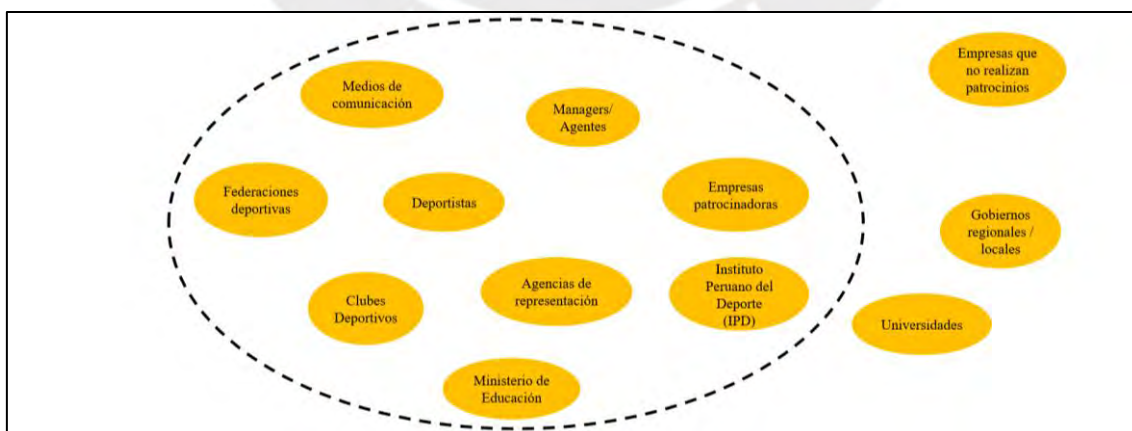
estados financieros, originando que sea una industria que aún subsiste más por aportes del estado que por recursos propios” (2017, p. 5).

En el ámbito privado, el deporte ha ido obteniendo mayor relevancia puesto que las empresas se han interesado en patrocinar a deportistas y equipos con la finalidad de promover su marca. Asimismo, es importante mencionar que estas empresas en su mayoría son de consumo masivo y de equipos deportivos (Nalda, comunicación personal, 25 de septiembre).

Los medios de comunicación en tanto permiten a la sociedad estar actualizada sobre los diversos sucesos en distintos rubros y el deporte no es ajeno a ello. Para Pahuacho (2017), los medios de comunicación y el deporte presentan una relación simbiótica que se ha intensificado en los últimos años, puesto que ambos dependen cada vez más entre sí para su prosperidad. Medios como revistas, periódicos, televisión y medios digitales (páginas web, redes sociales) son los canales más usados para ofrecer al público información deportiva, sin embargo, el acceso a ello varía según las características del público. La literatura sobre el tema en el Perú es aún incipiente a comparación de países como España o Brasil, y un enfoque casi exclusivo en fútbol, dejando de lado a los demás deportes (Morales, 2012).

Por otro lado, la clasificación de Perú al mundial Rusia 2018 y la realización de los Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, han generado un contexto particular de interés social en otras disciplinas deportivas. No obstante, como Flores señala el Perú es un país amante del fútbol local e internacional. Del 100% de noticias sobre deporte, 80% son dedicadas al fútbol, 15% al vóley, automovilismo y surf, y 5% a otros deportes que no generan interés suficiente en las marcas para invertir (2016, citado en Benito et. al, 2017). En síntesis, los actores que conforman la industria deportiva peruana son presentados en la Figura 12.

Figura 12: Industria deportiva peruana



Adaptado de: IPD (s.f.)

2.1.Leyes de fomento

En el Perú el deporte está normado por la Ley 28036 “Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte”, que busca desarrollar y promover el deporte como actividad física de la persona y que lo define como

Una actividad física que se promueve como un factor importante para la recreación, mejora de la salud, renovación y desarrollo de las potencialidades físicas y mentales del ser humano, mediante la participación y sana competencia en todas sus disciplinas deportivas, recreativas y de educación física premiando a los que triunfan en una contienda leal, de acuerdo con sus aptitudes y esfuerzos (2004).

Un aspecto importante a señalar es que la presente ley ha sufrido seis modificaciones desde su aprobación en el año 2003.

En resumen, el deporte se considera como una actividad de impacto social y económico; sin embargo, se identifica que en el sistema deportivo nacional los actores no se encuentran articulados, existe una deficiente gestión de las instituciones y una cultura deportiva que recién está creciendo a partir de los eventos deportivos (Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019).

A continuación, se presentan agencias de representación deportiva que forman parte de la industria en mención, con el objetivo de conocer el entorno en el que se desarrolla Toque Fino.

2.2.Representación de propiedades deportivas en el Perú

En este apartado se describen las organizaciones que en el Perú se dedican a la representación deportiva (Tabla 9). Cabe mencionar que las agencias expuestas a continuación han sido recabadas de las entrevistas realizadas a expertos, ya que como se explicó previamente no se cuenta con literatura acerca de las mismas.

Tabla 9: Agencias de representación deportiva en Perú

Nombre	Tiempo en el mercado	Deportes que representan	Cantidad de deportistas que representa
Toque Fino	10 años	9	21
AGREF	7 años	1	20
Igma Sports	10 años	5	24
Inyogo	2 años	9	24
Tondero	4 años	1	1
BullsEye Sportainment Agency	8 meses	1	1

Adaptado de Toque Fino (2018), AGREF (2018), Iigma Sports (2015), Inyogo (2018), Tondero (2018), BullsEye (2018).

Es importante mencionar que existe dos tipos de representación: representación deportiva y representación de imagen o comercial. La primera, se encarga de vender un deportista a un club; mientras que el segundo, manejar la imagen de los deportistas con el propósito de atraer marcas que decidan patrocinarlos (Nalda, comunicación personal, 25 de septiembre, 2018). Cabe resaltar, para fines de la investigación se considerará la representación comercial. En esta misma línea, se encuentran seis agencias de representación de imagen de deportistas, las cuales como se aprecia en la Tabla 9 cuentan con poco tiempo en el mercado (anexo D).

En algunos casos los deportistas optan por tener un representante en vez de formar parte de una agencia, ello se aprecia principalmente en el caso de futbolistas (Penny, comunicación personal, 26 de septiembre, 2018) mientras que los polideportivos optan por un familiar o hacerlo ellos mismos (McBride, comunicación personal, 24 de septiembre, 2018, Nalda, comunicación personal, 25 de septiembre, 2018; Penny, comunicación personal, 26 de septiembre, 2018).

En lo que respecta a la representación de imagen, algunas marcas patrocinan clubes deportivos, como Backus; eventos, como Movistar o maratones como Entel. De la misma forma, marcas deportivas como Nike, Adidas, Under Armour entre otras buscan continuamente incorporar diversos deportistas con el fin de promocionarse. Otras, optan por crear equipos de deportistas, incorporando en estos aquellos que reflejen y transmitan sus valores, como Herbalife, Red Bull, Kia, Backus (Herbalife, sf; Vega, 18 de mayo de 2017; Red Bull, 2018 y Fundación Backus, 2018). Si bien las marcas en cuestión patrocinan a los deportistas, no lo representan; los deportistas son representados por diversas agencias que manejan sus relaciones comerciales. (Nalda, comunicación personal, 25 de septiembre, 2018).

Según lo expuesto, se encuentran dos opciones de representación de imagen de deportistas (agencias o *manager*), la elección de una de estas depende del deportista. En cuanto a los patrocinios, la marca opta por una propiedad deportiva acorde a sus estrategias.

A partir de lo descrito de las industrias deportivas (Perú, España, Brasil y Argentina), se expone a manera de resumen un comparativo de la configuración de estas. Como se sintetiza en la Tabla 10: Benchmark de países, los diversos países buscan incorporar al deporte como un medio de desarrollo, que se puede ver potenciado a partir de la articulación de actores. En algunos casos, como en España y Brasil, existen investigaciones que permiten identificar buenas prácticas ejemplo para el desarrollo de futuros eventos, programas y proyectos. Otra tendencia general es que los medios de comunicación van cobrando mayor relevancia; si bien existen diferencias

específicas entre Perú y sus similares, todos ven los distintos eventos deportivos como espectáculos, y el fútbol es el deporte más visto en Sudamérica.

Tabla 10: Benchmark de países

Características	Países			
	España	Brasil	Argentina	Perú
Entidad que se encarga de forma exclusiva al deporte	Ministerio de Cultura y Deporte, Consejo Superior de Deportes	Ministerio del deporte	Secretaría del Deporte dentro del Ministerio de Desarrollo. Confederación Argentina de Deportes.	Sistema Nacional del Deporte (SISDEN) Instituto Peruano del Deporte
Relevancia de la industria deportiva en el país (programas / proyectos)	Fomentan el deporte. Inversión en infraestructuras deportivas (176201 espacios deportivos)	Buscando fomentar la inclusión social, se han desarrollado e implementado un total de diez programas.	A partir de un plan estratégico se han desarrollado distintos programas en función a el área que corresponda.	Política Nacional del Deporte
Leyes de fomento al deporte	Ley 10/1990 del Deporte. Busca fomentar el deporte.	Ley que busca fomentar el deporte. Política nacional del deporte desde el 2005.	Plan nacional de deporte	Ley de Mecenazgo
Montos destinados	Al 2018 oscila entre 144 millones de euros hasta 2075 millones de euros.	Al 2015 se han destinado un total de 842.4 millones de dólares.	El presupuesto para el 2019 será de 106 millones de pesos argentinos.	Al 2018 se han destinado 1,403 millones de soles para cultura y deporte.
Articulación del sector privado con el sector público	Existe una articulación entre ambos sectores	Premio "Empresario Amigo del Deporte" que reconoce a las inversiones realizadas por las empresas para incentivar proyectos vinculados al deporte.	Existe una articulación entre ambos sectores	Con la ley de mecenazgo y la realización de los Panamericanos 2019 se busca que distintas empresas participen en la industria deportiva.
Información y estudios desarrollados	Anuario de estadísticas deportivas	Legados deportivos, Río 2016, Copa del Mundo; cuenta con una Biblioteca de proyectos de referencia, entre otros	Se busca realizar investigaciones a partir de los eventos que se realicen.	
Exposición de la industria deportiva en los medios	Medios escritos y principalmente televisión, se ve al deporte como espectáculo.	Se considera al deporte como un telespectáculo. El fútbol es el deporte con mayor seguimiento.	Existen espacios en los medios de comunicación se exponen diversos deportes, principalmente fútbol, y espectáculos afines.	Mínimo a comparación de otros países, con mayor énfasis en el fútbol.

A partir del conocimiento de la configuración de estas industrias, se procede a describir los casos de patrocinios deportivos ejecutados en las mismas.

3. Casos de patrocinio deportivo a diversas propiedades deportivas

A continuación, se presentan diferentes casos de patrocinio deportivo realizados en distintos países, con el objetivo de mostrar cómo usualmente se realiza esta gestión al igual que cómo se involucra la marca patrocinadora, el deportista y la agencia o manager deportivo (anexo C). Cabe mencionar que, como se explicó en el capítulo previo, se entiende por propiedad deportiva a deportistas, federaciones, eventos deportivos.

3.1. Casos de patrocinios deportivos de deportistas

a. Caso: LeBron James y Nike

En el 2003, a los 18 años LeBron James, denominado el “Elegido”, se encontraba entre los basquetbolistas considerados promesas deportivas; Reebok, Adidas y Nike, las principales marcas de zapatillas de baloncesto en la época, buscaban firmar un contrato con él para que sea su nueva imagen. Goodwin, su *manager* en esa época, acordó reuniones entre éste y las marcas respectivamente para que se decidiese por alguna de ellas (Dodson, 2018).

Las tres marcas utilizaron distintos métodos para negociar y convencer a James. Reebok se enfocó en demostrarle la gran atención que tendría en la marca; para la reunión un equipo conformado por sus mejores diseñadores creó cincuenta logos y diez diseños de zapatillas que fueron expuestas por los ejecutivos. Adidas, que contaba con ex colaboradores de Nike quienes conocían la estrategia de la marca, optaron por basarse en el trabajo realizado con Muhammad Ali, presentado como deportista y vocero de diversas causas sociales; pero minutos antes de la negociación, el jefe ejecutivo de la marca empezó a dudar con respecto al valor de James, lo que afectó la negociación (Dodson, 2018).

Nike, según el ex diseñador senior de calzados para la división de baloncesto de la empresa E. Scott Morris, planificó más minuciosamente para realizar la negociación; con un gran equipo humano detrás y horas de ardua investigación a fin de poder armar un plan perfecto para que James firme con ellos (Dodson, 2018).

Crearon una escenografía de alto impacto: Al abrir las puertas de Nike se podía apreciar un video dando la bienvenida a James junto al “*swoosh*” característico de la marca; en el camino a la oficina se expusieron diversos modelos de zapatillas de la marca, usados y asociados a algunas estrellas del baloncesto como las Air Jordan, Barkley y Pippen. Al final del corredor se colocaron una caja de zapatillas, vacía e iluminada simbolizando que lo estaban esperando (Dodson, 2018). Morris, también comentó para ESPN que en una de las salas de conferencia disponibles tanto el

deportista como sus familiares y representante pudieron apreciar todo tipo de indumentaria deportiva creada con el nombre James, además de productos que podrían sacar con la marca “LeBron”, como balones o y lentes de sol (citado en Dodson, 2018).

El 2015, la marca y el basquetbolista firmaron un acuerdo de por vida, un hecho sin precedentes para Nike (First Take, 2015) por la suma de \$1,000 millones (Cózar, 2018). Stephen A. Smith, comentarista de ESPN, señala que el acuerdo no se debió solo al juego de James sino a cómo es como persona: embajador del *basquetball*, modelo a seguir, imagen referente, ganador distintos campeonatos y ligas; comprometido con los jóvenes, ofreciéndoles becas y realizando donaciones (First Take, 2015). Actualmente, es el segundo deportista más rico del mundo por detrás de Roger Federer (Cózar, 2018).

b. Caso: Rafael Nadal y Kia

El tenista español Rafael Nadal es uno de los deportistas de su país con mayor notoriedad y mejor imagen para el patrocinio deportivo según un estudio elaborado por SPSG Consulting (Sillés, 2017). Considerado como uno de los deportistas con más trayectoria internacional y también uno de los españoles que más éxitos ha venido consiguiendo para el deporte nacional desde que comenzó a competir como jugador de profesional en 2001. Sin duda, el mejor protagonista que una marca podría elegir para sus campañas publicitarias en los grandes medios de comunicación (Kia, sf). Por ello, Kia decidió patrocinarlo dado su potencial como tenista y sus valores, los cuales en su mayoría compartía con la marca.

En 2004, cuando Kia se establecía en el mercado español y buscaba un deportista trabajador y humilde (entre otras características positivas) para mostrar la identidad de la marca, Nadal se convirtió en embajador de la marca en España y en el 2006 siguió como embajador, pero esta vez a nivel mundial, para proyectarla a nivel global (Reyes, 2017). Ello fue una apuesta riesgosa, pues la marca no era conocida y Rafael Nadal era un joven deportista con poca trayectoria. Pese a ello, el área de Marketing apostó por el tenista, ya que a parte de sus valores era una persona que deseaba triunfar.

Desde 2004, Nadal ha ganado el partido de la copa Davis en Sevilla, medallas olímpicas, dos Open de Estados Unidos, un Open de Australia, cincuenta y cuatro títulos en torneos y ha sido cuatro veces campeón de la Copa Davis en España (Magro, 2016). Según Ricardo de Diego, Director de Marketing y Comunicación de Kia Motors Iberia, brinda apoyo al deportista existiendo de por medio una retribución económica; además le brindan vehículos propios de la marca y colaboran con su academia y su fundación (Okdiario, 2017).

Según el Director de Kia, con Rafael Nadal logran una alta notoriedad, recordación de sus *spots* publicitarios y comunicación de los valores de la marca. Consideran que Rafael es un gran embajador de la marca, ya que comparten valores como el deseo de triunfar, la pasión, el sacrificio y el trabajo. Por ello, Kia ha podido crecer (Amadoz, 2017), pues el consumidor ha incrementado su confianza en la marca automovilística. Para ello, Rafael Nadal ha aparecido en campañas publicitarias mundiales en TV, prensa, redes sociales y ha promocionado la marca apareciendo en eventos internacionales (EFE, 2015).

Inicialmente Rafael Nadal fue representado por la agencia International Management Group (IMG), una millonaria agencia de representación de deportistas de nivel mundial, dentro de ella fue Carlos Costa quien estaba relacionado a los patrocinios del tenista, luego Rafael decide crear su propia empresa de representación junto con su representante Carlos Costa, en quien tiene un alto nivel de confianza, pues se conocen desde años y considera que al día de hoy más que un *manager* es un buen amigo. Costa está a cargo de los patrocinios, de la gestión con las marcas y de reducir las distracciones que puedan afectar al tenista. En síntesis, se asegura que Nadal mantenga una buena relación con las marcas y una trayectoria impecable (Plaza, 2017). Este además indica que han venido trabajando en la imagen del deportista y que posee con las marcas una relación más allá de lo profesional. Para la gestión del patrocinio se apoyan en un equipo con quienes también poseen una buena relación y cuentan con experiencia en el tema; lo que se refuerza con un alto compromiso del deportista para cumplir con las marcas en sus diferentes activaciones tratando de mantenerlas contentas (Plaza, 2017).

c. Caso: Andrés Iniesta y Nissan

Andrés Iniesta, futbolista español, centrocampista destacado por su talento con el balón desde los doce años y considerado uno de los mejores jugadores en la historia del fútbol, fue jugador del Barcelona y de la selección española; quien además llevó a España a ganar el Mundial 2010. Considerado un jugador talentoso y humilde, cuenta entre sus triunfos con cuatro Champions League, tres Supercopas de Europa, tres mundiales de Clubs, siete Supercopas de Europa, entre otros títulos (Sport, s.f.). En agosto del 2014, la marca japonesa Nissan nombró a Iniesta como uno de los primeros embajadores de su asociación con la UEFA Champions League, como apoyo a Nissan en su campaña de lanzamiento de innovación para contribuir a mejorar la experiencia de los aficionados del fútbol; para ello Andrés, junto a otro deportista se presentó en la campaña publicitaria televisiva del patrocinio de Nissan a la UEFA Champions League a nivel global (Nissan, 2012).

Bastien Schupp, vicepresidente de marketing de Nissan Europa, menciona “Andrés y Thiago son jugadores que han ganado innumerables torneos y que trasladarán su entusiasmo y su

pasión a Nissan para juntos innovar para entusiasmar a los aficionados (Nissan, 2012). Una de las acciones de patrocinio consistió en protagonizar diversos *spots* comerciales en los cuales mostraron que la innovación era clave dentro y fuera del campo. Con esta acción, la marca automovilística buscaba llamar la atención y entusiasmar a los conductores, y a los aficionados del fútbol. Otra de las acciones de promoción para mostrar las innovaciones de la marca consistió en que ambos jugadores participaron de diferentes eventos de manera presencial y se subieron contenidos en redes sociales. Por otro lado, Iniesta indicó que es grato trabajar con Nissan en la asociación que la marca mantiene con la UEFA Champions League (Nissan, 2012).

Por esta relación profesional de años entre Iniesta y Nissan, la marca apostó de nuevo por él, por la aceptación que tiene en la población española y los valores que trasmite, como embajador de su vehículo eléctrico y sostenible. El consejero director general de Nissan Iberia, Marco Toro, menciona que están encantados de tener un fichaje de lujo como el futbolista y consideran que será importante para lograr la difusión de los principios y valores de lo que será la movilidad del futuro (Palco23, 2017).

d. Caso: Neymar y Gillette

Considerado uno de los futbolistas más relevantes en Brasil a la fecha, Neymar Jr. ha logrado recabar entre 2013 y 2017 por patrocinios la suma de US\$88 millones, como deportista US\$71.6 millones (Verdict, 2018). Desde 2006 su imagen se encuentra a cargo de NR Sports, empresa dirigida por Neymar da Silva Santos y Nadine Gonçalves, padres del deportista, quienes vieron la necesidad de gestionar profesionalmente su imagen para el despegue de su carrera, captando el interés no solo en el mundo del fútbol sino también de las marcas (NR Sports, 2017).

Uno de sus patrocinios más relevantes lo tiene con Gillette, acordado en 2015 para plazo de cuatro años, así el futbolista se convirtió en embajador de la marca para Latinoamérica; entre las razones de la alianza se encuentran las similitudes en la imagen de la marca con su juego: la precisión y búsqueda de ser siempre el mejor (FC Barcelona, 2015), además de la ganancia a obtener, monto que según Sportcal, oscila entre US\$5m y US\$8m (citado en Verdict, 2018). Una de las campañas realizadas fue “Un nuevo hombre”, que resultó controversial dado que se realizó luego del mundial de fútbol Rusia 2018; en que se criticó su desempeño. El *spot* publicitario muestra diversas imágenes de Neymar Jr. en el marco del mundial de fútbol mientras hace un mea culpa por su actuación y manifiesta el esfuerzo que tiene por mejorar cada día a partir de ello (Rede SBC Brasil, 30 de julio de 2018).

La empresa que dirige la imagen del deportista, NR Sports, cuenta con el 90% de los derechos de imagen del futbolista desde su traspaso del Santos al FC Barcelona en el 2011 (Piera, 2014). Según Neymar Senior, buscan que el futbolista no tenga que dedicar tiempo a obligaciones

empresariales y se enfoque exclusivamente en su carrera (Piera, 2014) y que, gracias a la experiencia ganada, han podido realizar mejores negociaciones, manteniendo a la vez una relación cercana con el futbolista (Fitzpatrick, 2017).

e. Caso: Martin Palermo y Puma

El reconocido jugador argentino, Martin Palermo, es partícipe de una de las más reconocidas campañas de patrocinio deportivo a nivel local. Recordado por ser el máximo goleador que ha tenido uno de los clubes con más aficionados en el mundo, Boca Juniors.

En una categoría de producto liderada por Adidas y Nike, y frente a un escenario competitivo en el cual Nike cuenta con presupuestos más holgados que los de Puma, la marca de indumentaria deportiva necesitaba reposicionarse en su asociación con el deporte (Redacción Adlatina, 2008, p.1).

Esto llevó a Puma, junto con la agencia de publicidad DDB Argentina a lanzar la <<Campaña de los 180 goles>>. La primera idea fue crear una edición limitada con 180 pares de botines por cada gol anotado y ponerlos en venta una vez alcanzada la meta. La noticia se expandió rápidamente en los medios de comunicación y logró ser el centro de atención. Puma no desperdició la oportunidad y diseñó *merchandising* de apoyo al jugador para que logre hacer los goles faltantes.

La acción también tuvo su apoyo en la Web, [...] invitaba a la gente a suscribirse para conseguir uno de los 180 pares únicos. Para conseguirlos había que esperar a que el goleador convirtiera su tanto número 180. Esto fue generando una expectativa que la marca alimentó con comunicaciones vía email y en el estadio (Redacción Adlatina, 2008, p.1).

Como resultado, Puma obtuvo varios reconocimientos por el éxito de la campaña y también una importante base de datos tras los registros que se realizaron en la web.

f. Caso: Diego Maradona y Puma

Considerado por muchos como el mejor jugador de la historia de los mundiales, el argentino Diego Armando Maradona tiene un contrato de patrocinio con Puma que ha perdurado durante años. Teniendo en cuenta su recordado gol ante Inglaterra en el mundial de 1986, la empresa decidió relanzar las botas que usó en dicho evento. Puma quiso festejar tal aniversario de una manera muy especial (MD Marketing Deportivo, 2016). Las botas tenían un diseño especial, un interior con las líneas de un campo de fútbol y la trayectoria del gol anotado; el rostro, número y la firma del jugador. Dicho patrocinio logró elevar el nivel de recordación de la marca, captó la atención de potenciales consumidores (MD Marketing Deportivo, 2016). Le permitió a

Puma conservar parte del mercado, pese a competir con dos empresas líderes en el sector: Adidas y Nike.

g. Caso: Diego Elías y Red Bull

Considerado como la raqueta número uno en el squash y promesa del deporte por el Professional Squash Association (PSA) el 2016, Elías es uno de los cuatro deportistas que ha ganado el World Junior Championship en dos ocasiones; también tres títulos del PSA World Tour (Red Bull Perú, 2016) además de haber obtenido la medalla de oro en los Juegos Suramericanos en singles, dobles y por equipos. A inicios de 2016 logró ubicarse entre los diez primeros del ranking mundial, siendo el único peruano en lograrlo, además de ser reconocido como mejor jugador joven del circuito PSA World Tour por segundo año consecutivo (PSA World Tour, 2016); desde marzo del mismo año, es parte del *team* Red Bull (Elías. 2016).

3.2. Casos de patrocinios deportivos de federaciones

a. Caso : Federación Española de Fútbol y Pelayo Seguros

Pelayo Seguros es una aseguradora dirigida a las familias que al encontrarse en un entorno muy competitivo decidió actuar diferente para lograr notoriedad, por ello comenzó a patrocinar a la Federación Española de Fútbol el 2008. Realizaron un trabajo conjunto de aproximadamente cuatro meses para poder participar de la Eurocopa 2008. Pelayo optó por el patrocinio para poder transmitir valores de confianza y credibilidad, y que su marca sea valorada y el día de la inauguración todos los deportistas de la federación llevaban en sus camisetas el logo de la empresa; posteriormente, la empresa realizó diferentes tipos de campañas con la Federación Española como comerciales en televisión. Pelayo ha patrocinado a la Federación Española por más de cuatro años, y ello les ha generado importantes beneficios; como, por ejemplo, en 2012 aumentaron su nivel de notoriedad de 13% a 43% tras la ejecución del patrocinio y de un trabajo a largo plazo (DIRCOM et al., 2015).

b. Caso: Federación Peruana de Fútbol y Coca cola

Desde hace treinta años, Coca cola es el patrocinador histórico de la selección nacional de fútbol. La marca es patrocinadora oficial tanto de la selección femenina como la masculina. Según el Country Manager de la organización, Ezequiel Fernández Sasso,

Compartimos la pasión por el fútbol y apostamos por los talentos de hoy y del futuro. Desde la Compañía Coca-Cola promovemos el deporte en todas sus manifestaciones [...] Coca Cola busca contribuir en la implementación del plan Centenario 2022 de la FPF (La República, 2016).

La marca se encuentra presente en todas las competencias y eventos de la selección (La República, 2016), reflejando de esta forma su apoyo, adicionalmente realizan *spots* como el del famoso *jingle* “Sudemos la camiseta” y diversas campañas de aliento (Mercado Negro, 2016).

3.3. Casos de patrocinios deportivos de federaciones

a. Caso: Los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro

Uno de los eventos deportivos más importantes a nivel global son los Juegos Olímpicos, destacado por ser la máxima expresión de lucha y unión, además de permitir a las marcas conectar con nuevos usuarios o reconectar con los existentes. En 2016, Río de Janeiro se convirtió en la primera ciudad de Latinoamérica en ser sede del evento (Imagina Rio de Janeiro, 2016), pese a la recesión económica y problemática que trajo su realización (Sánchez, 2016), marcas como General Electric, Panasonic, Mc Donald's, Samsung y P&G fueron patrocinadores oficiales (Marketing Registrado, 2016). En aquella edición se llevaron a cabo 306 competencias, y se contó con la participación de 10,000 atletas de 200 países (Imagina Río de Janeiro, 2016).

b. Caso: Movistar y los campeonatos de fútbol y vóley

Fundada en 1912, la Copa Movistar es el campeonato de fútbol más grande de primera división en Perú. Conformado por el Torneo Apertura y Torneo Clausura, y las Liguillas con dos grupos de ocho equipos, donde el campeón nacional se decide a partir de *playoffs* entre los cuatro equipos con mayor puntaje acumulado. Actualmente, participan en él dieciséis equipos provenientes de Lima, Cajamarca, Piura, Cusco, Arequipa, San Martín, Lambayeque, La Libertad, Ayacucho, San Martín y Huancayo (Guerrero, 2016).

En cuanto a la Liga Nacional Superior de Voleibol del Perú desde su primera edición en 2008 Movistar ha sido patrocinador oficial. Conocido como Copa Movistar, en el torneo participan diez equipos de los cuales ocho clasifican a una segunda ronda en la que se definen ganadores en los cuartos de final, semifinal y final (El Comercio, 2017). La empezó a transmitir el canal CMD que según Sebastián Cosen, productor general, buscó incrementar su apoyo al deporte incluyéndolo dentro de su programación (Todo menos fútbol, 2008).

Como se puede observar en anexo C existen similitudes entre los diversos casos de patrocinio que se ejecutan en diversas industrias. Una de las más resaltantes es la elección de deportistas por los valores que poseen, así como su potencial o profesionalismo en el deporte. En lo que respecta a la relación entre los actores involucrados, la confianza funge como eje principal en el mantenimiento y buenas relaciones entre los participantes. La Figura 13 sintetiza las coincidencias y diferencias entre los casos presentados.

Figura 13: Similitudes y diferencias de casos - marco contextual



Adaptado de Dodson (2018); Kia (sf); Plaza (2017), Nissan (2012), Palco 23 (2017), FC Barcelona (2015), Fitzpatrick (2017), Imagina Río de Janeiro (2016), Redacción Adlatina (2008), MD Marketing Deportivo (2016), Red Bull Perú (20016), PSA World Tour (2016), DIRCOM et al. (2015), Todo menos fútbol (2008), El Comercio (2017), La República (2016), Mercado Negro (2016).

Las similitudes entre casos se dan en todas las características a excepción de monto percibido por el deportista, que varía según los patrocinios y la marca que los respalda. Para concluir, aunque la gestión de patrocinios deportivos difiere entre países, se reconoce su importancia como medio de desarrollo social y generador de ingresos. En el Perú, todavía existe un largo camino que recorrer en la industria para profesionalizarla, y brindar mayores y mejores oportunidades a los atletas. Ahora bien, el análisis de los casos presentados permite decir que los patrocinios son una buena oportunidad tanto para las empresas como para las propiedades deportivas que se ven mutuamente beneficiados. Algunos deportistas, optan por que los represente una empresa que se encargue del manejo de su imagen, y de esta forma puedan dedicarse a tiempo completo a su carrera.

Lo descrito sirve para conocer la industria deportiva además de brindar un marco de referencia sobre el desarrollo de los patrocinios deportivos. Ello permite entender el contexto en el cual se desarrolla la agencia de representación de imagen Toque Fino que se describe en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO

Toque Fino se fundó en el 2008 a partir de la oportunidad identificada por Eduardo Flores, Director de la organización, al observar una industria de deporte consolidada en Alemania durante el mundial de fútbol 2006. Gracias a esta experiencia reconoce el impacto que puede lograr el vínculo entre las marcas y el deporte, así como la falta de una industria deportiva en el Perú (Flores, comunicación personal, 15 de noviembre, 2018). Siendo la agencia peruana pionera de marketing deportivo (Luna, 2018).

Cabe mencionar que Toque Fino es una empresa de servicios especializados en la industria de marketing deportivo, que abarca patrocinios deportivos, representación de futbolistas, representación comercial para deportistas (*Esports*), relaciones públicas deportivas, eventos y cobertura periodística en medios especializados. Asimismo, cuenta con un equipo de profesionales conformado por trece trabajadores, quienes son dirigidos por Eduardo Flores, Felipe Ojeda y Jaime Girón (Toque Fino, 2018).

Toque Fino cumple con su propósito a través de tres ejes (Toque Fino, 2018):

- Construcción de marca: vinculación efectiva del deporte y del desarrollo de estrategias de marketing deportivo acordes a los objetivos del cliente.
- Generación de audiencias: incremento del *engagement* con la audiencia a través de la generación de contenido relevante para el público objetivo del cliente.
- Búsqueda de sinergias: trabajo con marcas que se encuentren interesadas en asociar sus valores al deporte de forma efectiva y así generen ROI.

De igual forma propone a las marcas el acercamiento al deporte mediante soluciones integrales a corto, mediano y largo plazo (Toque Fino, 2018). Entre las marcas con las que han llegado a trabajar se encuentran Movistar, Instituto Peruano del Deporte (IPD), Alicorp, Umbro, Kia, Samsung, Interbank y la Federación Peruana de Voleibol (FPV) (Toque Fino, 2018); ello se encuentra en sus redes sociales (anexo Q).

1. Unidades de Negocio

A la fecha cuenta con cinco unidades de negocio, las cuales son Marketing, dedicada a crear campañas de marketing para los clientes; Élite, de representación comercial de deportistas; Élite *Esports*, de representación comercial de *gamers*; Football Peruvian Talent (FPT), de reclutamiento y representación de futbolistas peruanos considerados promesas a futuro; Relaciones Públicas, enfocada en potenciar el vínculo y exposición de una marca, empresa y/o evento en medios (Toque Fino, 2018).

A continuación, se presenta de forma gráfica la diferencia entre las unidades dedicadas a representación de deportistas (Figura 14).

Figura 14: Unidades de representación de Toque Fino



Adaptado de Toque Fino (2018), Ancajima (2018)

Cabe precisar que la organización ha desarrollado dos portales digitales relacionados al marketing deportivo; el primero, Deporte y Negocio, inició como un portal web mediante el cual se comunicaban noticias relacionadas al marketing deportivo; sin embargo, por decisiones internas se mantiene actualmente como un *fan page* en redes sociales (Flores, comunicación personal, 14 de abril, 2018), mientras que el segundo, FanFútbol.pe, desarrolla contenidos exclusivamente del “deporte rey” tanto a nivel nacional como internacional (FanFutbol.pe, 2018).

2. Élite

Unidad de negocio encargada de manejar la imagen de los más destacados deportistas a nivel nacional (Élite, .s.f.). Con cuatro años en el mercado, Élite apunta a que los deportistas representados siempre sean los mejores, tanto en sus disciplinas deportivas como en sus redes sociales buscando que se conviertan en *influencers* en las mismas, evaluando siempre formas de hacerlos sobresalir en medios (Flores, comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

En 2014, Flores identifica una oportunidad de negocio durante un almuerzo con Leao Butrón, futbolista de Alianza Lima. A lo largo de la reunión, el deportista no respondía las reiteradas llamadas que recibía, debido a que en experiencias pasadas estas eran amenazantes o poco relevante. En el caso de las marcas, resultaba complicado coordinar reuniones debido a cruces de horarios. Es a partir de la respuesta del deportista que Flores le ofrece ser su representante de imagen; es decir, la agencia se encargaría de coordinar reuniones con las marcas, así el futbolista podría dedicarse exclusivamente a la práctica deportiva (Flores, comunicación personal, 14 de abril, 2018).

La unidad está a cargo de Jonathan Bueno quien junto Eduardo Flores, se encargan de entablar conversaciones con los deportistas, asistir a reuniones con las marcas y realizar

negociaciones con las mismas, además de gestionar las redes de los patrocinados (Bueno, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018). Los apoyan Aldo Canales, coordinador de marketing digital de la organización, y Paul Huanqui, coordinador de relaciones públicas deportivas de la agencia, para el desarrollo de estrategias digitales y relacionamiento con los deportistas (Canales, comunicación personal, 26 de octubre, 2018; Huanqui, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018). En la Tabla 11 se presentan los deportistas patrocinados a la fecha:

Tabla 11: Deportistas representados por Toque Fino

DEPORTE	PATROCINADOS
Atletismo	Andy Martínez
Bodyboard	Carolina Botteri
Fútbol	Aldo Corzo
	Alejandro Duarte
	Alejandro Hohberg
	Pedro Gallese
	Christian Ramos
	Alberto Rodríguez
	Adrián Zela
Gimnasia	Thais Fernández
Muay Thai	Ian Escuza
Remo	Ángel Sosa
Surf	Alonso Correa
Tiro	Nicolás Pacheco
Vóley	Coraima Gómez
	Ángela Leyva

Adaptado de: Bueno (comunicación personal, 2018)

Es preciso señalar que también representan a personas vinculadas al deporte como Diego Rebagliati, exfutbolista y actual comentarista deportivo en Movistar deportes; adicionalmente, se encuentran en conversaciones con otros periodistas del rubro (Canales, comunicación personal, 26 de octubre, 2018).

Finalmente, se debe a malas experiencias de deportistas engañados por personas u organizaciones que ofrecieron representarlos, que Élite opta por transmitir confianza desde el inicio del vínculo. El valor diferencial de la unidad, según Flores, radica en que buscan conocer las necesidades de los deportistas; y mostrarles el trabajo que realiza Toque Fino, para que juntos, a

través de una buena relación y mucha confianza, puedan generar propuestas atractivas para las marcas. “Lo que hacemos es un trabajo serio, profesional, pero con muchas ganas y actitud porque acá eso lo que más nos sobra. Siempre trato de ser honesto y sincero, y tiene que haber un trabajo mutuo entre las partes; sino esto no funciona” (Flores, comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).



CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA

En el presente apartado se presenta el diseño metodológico utilizado para recolectar la información necesaria y responder los objetivos planteados en la investigación. Asimismo, se detallan las técnicas elegidas y su aplicación para alcanzar los fines requeridos.

1. Alcance del estudio

Los estudios pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o causal. En cuanto al alcance exploratorio, este tiene como finalidad examinar un tema o un problema de investigación que haya sido poco estudiado, ya sea porque no existen investigaciones relacionadas a ello o porque se trate de un fenómeno organizacional relativamente nuevo. “En ese sentido, estos estudios ayudan a comprender fenómenos poco estudiados y sugerir nuevas líneas de investigación para el futuro (Pasco y Ponce, 2015, p. 43). Por su parte, el alcance descriptivo se orienta a “especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional [...] para comprender a detalle la forma en la que se comporta” (Pasco y Ponce, 2015, p. 43).

El alcance de la investigación es exploratorio – descriptivo por la relativa novedad en el tratamiento del tema de patrocinios deportivos y más aun vinculándolo al concepto de *matchmaking* como un modelo de negocio para este tipo de actividad. Por un lado es exploratorio, ya que se busca conocer el modelo de negocio en el cual se desarrolla la gestión del patrocinio deportivo, ello a través del conocimiento y la comprensión de la industria deportiva, la gestión del patrocinio deportivo a nivel país e internacional, la relación entre los actores que la conforman y el modelo de negocio que emplea la organización; puesto que con ello se establece un panorama más claro para direccionar la investigación y concretarla. Lo cual se realiza debido a la limitada literatura tanto de la industria deportiva del país como de los nuevos modelos de negocios.

Por otro lado, el alcance también es descriptivo ya que el análisis se basa en la descripción del modelo de negocio identificado en la información recabada en el trabajo de campo, de esta forma se busca exponer las características de la gestión del patrocinio deportivo que realiza Toque Fino, y cómo y en qué difiere de la gestión tradicional. Para ello, se ha revisado la literatura y se han explicado los enfoques teóricos sobre patrocinio deportivo, casos de patrocinio de otros países y cómo gracias a distintos cambios en el entorno pueden tener variantes en su realización, incorporando a un tercer actor llamado intermediario, que presenta características distintivas que enlazan a los deportistas con las empresas que desean hacer uso de su imagen.

De esta forma, la presente investigación consta de un alcance exploratorio-descriptivo, dado que se busca mostrar la forma en la que operan los patrocinios deportivos, de la empresa

Toque Fino, y verificar si en esa operación del patrocinio están presentes dimensiones propias de uno de los modelos de negocios denominado *matchmaking*.

2. Enfoque

Las investigaciones poseen tres tipos de enfoques, siendo cuantitativos, cualitativos o mixtos. El enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 4), mientras el enfoque cualitativo utiliza “recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010, p. 7), profundizando e indagando en una amplia variedad de datos.

Para fines de la investigación se ha trabajado bajo un enfoque cualitativo, puesto que se busca conocer al mayor nivel de detalle posible el modelo de negocio dentro del cual se desarrolla la gestión del patrocinio deportivo de Toque Fino. Para ello, ha sido necesario el uso de instrumentos de medición más flexibles y no numéricos, con el propósito de que se pueda obtener información relevante, una amplia comprensión acerca de la gestión ejecutada por el sujeto de estudio y de su vínculo tanto con los patrocinados como con las marcas patrocinadoras.

3. Estrategia general de investigación

En cuanto a la estrategia general de investigación, según Pasco y Ponce (2015), “las estrategias más comunes de investigación son las siguientes: el experimento, el estudio típico encuesta, el estudio de caso, la etnografía y la investigación-acción” (pp. 46-48).

Con la finalidad de responder a los objetivos, la estrategia de investigación elegida para el desarrollo de la investigación es el estudio de caso que, según Pasco y Ponce (2015)

estudia en profundidad un número limitado de casos específicos [...] para poder comprender un fenómeno más amplio. Cada caso suele tratarse como un sistema con partes integradas y límites definidos. Los estudios de caso también se realizan en los contextos en los que ocurre ordinariamente el fenómeno organizacional estudiado. (Pasco y Ponce, 2015, p. 47)

En línea con la definición, se han descrito casos evidenciados de patrocinios deportivos de la agencia y de otros países como referencia para mostrar qué implica y cómo se realiza la gestión del patrocinio deportivo ejecutada por Toque Fino y finalmente concluir en conocer aspectos del modelo de negocio que posee su gestión.

4. Identificación de unidades de información, mapeo de actores y elección de la muestra

El siguiente paso es determinar las unidades de observación o los actores relacionados con el sujeto de estudio, quienes brindan la información necesaria para responder a los objetivos, las unidades de observación son elegidas mediante un proceso de muestreo. El muestreo puede ser probabilístico o no probabilístico. Asimismo, para fines de la investigación el muestreo elegido fue el de tipo no probabilístico, ya que no busca representar estadísticamente a una población sino aproximarse al fenómeno investigado. Además, la muestra elegida está en función del criterio del investigador (Pasco y Ponce, 2015).

La investigación busca conocer el modelo de negocio dentro del cual se desarrolla la gestión del patrocinio deportivo ejecutado por Toque Fino, para lo cual se recolectó información de las unidades de observación que se subdividen en los cuatro segmentos siguientes: expertos, miembros de Toque Fino, deportistas patrocinados y marcas patrocinadoras (anexo K). Con la información adquirida, se obtuvo conocimiento sobre el proceso y la generación de valor que hay en cada uno de los dos actores involucrados.

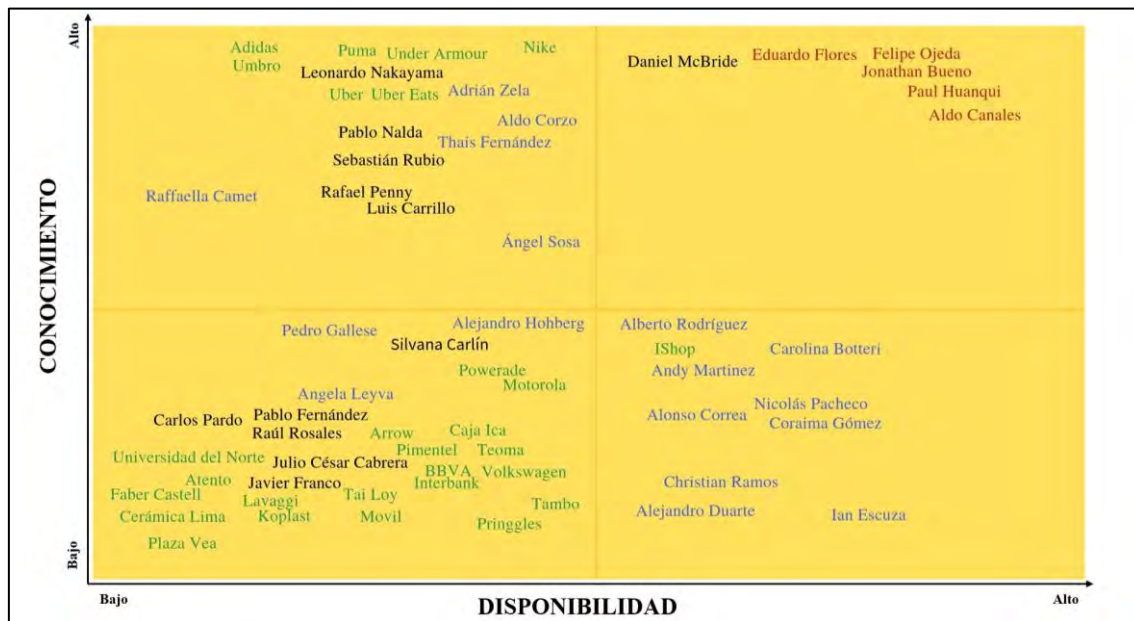
El muestro no probabilístico fue realizado por conveniencia y por bola de nieve. Según Pasco y Ponce (2015) afirman:

el muestreo por bola de nieve enfatiza una selección en la cual se contacta a los sujetos sobre la base de referencias o contactos proporcionados por sujetos previamente investigados [...], el muestreo por conveniencia enfatiza la selección en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación por el propio investigado. (p. 54)

Se eligieron ambas opciones de muestreo no probabilístico debido a que el acceso a los patrocinados, expertos y marcas patrocinadoras es limitado (anexo E). Por tal motivo, la elección del actor dependió de su disponibilidad y también de los contactos dentro de la agencia, con quienes se tuvo una constante comunicación que contribuyó a facilitar el acceso a una entrevista tanto con deportistas como con algunos expertos.

Los actores a quienes se tuvieron acceso se muestran en la Figura 15, la cual refleja una matriz de conocimiento del patrocinio deportivo y de la disponibilidad con la que contaban los actores para ser entrevistados.

Figura 15: Mapa de actores



De los cuatro segmentos o grupos de actores, se pudo contactar solo con algunos miembros de cada uno de ellos; es decir, se logró entrevistar a marcas patrocinadoras, expertos, miembros de Toque Fino y deportistas. La mayoría de ellos no presentaban disponibilidad total y fueron los contactos de la agencia Toque Fino quienes permitieron lograr una entrevista con algunos de ellos. Asimismo, la matriz muestra dos ejes (conocimiento y disponibilidad) y cuatro cuadrantes (baja disponibilidad – bajo conocimiento, baja disponibilidad – alto conocimiento, alta disponibilidad – bajo conocimiento, alta disponibilidad – alto conocimiento).

Según muestra la matriz, los expertos a quienes se accedió poseían un amplio conocimiento de la industria deportiva y de los patrocinios deportivos, además contaban con disponibilidad aunque no en su totalidad. De igual forma, las marcas, los deportistas y miembros de Toque Fino poseían amplio conocimiento de los patrocinios deportivos, ya que son los principales involucrados dichos procesos; no obstante, marcas y deportistas contaban con baja disponibilidad.

5. Horizonte temporal de investigación

La presente investigación abarca un horizonte temporal de investigación de tipo transversal, puesto que se recolectó la información en un solo período de tiempo, brindando datos de la empresa correspondiente al momento en el que fueron realizados (Pasco y Ponce, 2015), sobre información recolectada de casos de patrocinios deportivos efectuada durante el periodo 2017 - 2018.

6. Secuencia metodológica

Para asegurar la continuidad de la presente investigación de forma ordenada, ésta se estructuró y realizó en cinco etapas en las cuales se incluyeron las herramientas adecuadas para la recolección de información. Estas etapas son graficadas en la Figura 16.

Figura 16: Secuencia metodológica



La primera etapa preliminar, posee una fase exploratoria y otra de inmersión. En la fase exploratoria, se revisó la literatura para sentar las bases del tema de investigación revisando información tanto de la gestión del patrocinio deportivo como de modelos de negocio. En cuanto a la fase de inmersión, se estableció un vínculo con Toque Fino para facilitar la obtención de información y, acto seguido, se aplicaron entrevistas a profundidad semiestructuradas al director de Toque Fino y al coordinador de Élite, que es la unidad de negocio de la empresa, con la finalidad de conocer la gestión de la agencia y establecer a qué deportistas y marcas se podría tener acceso para llevar a cabo la investigación. Gracias a la agencia, se obtuvo acceso a los actores que finalmente fueron entrevistados.

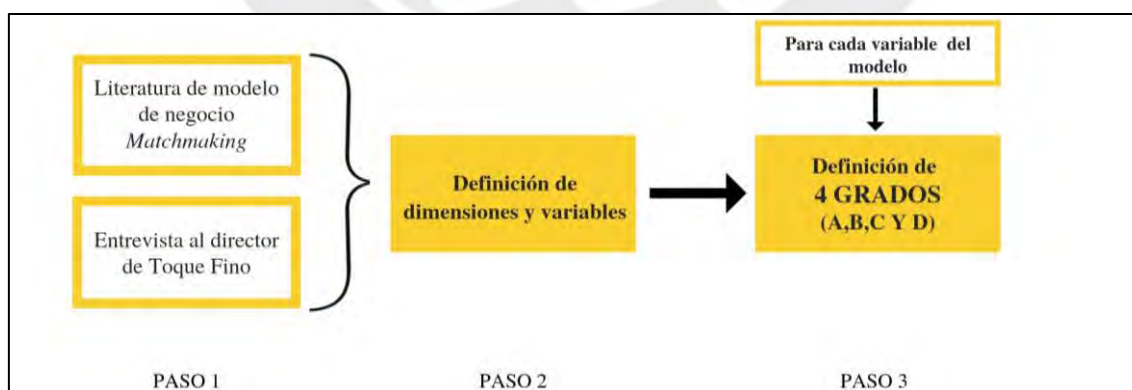
Esta etapa preliminar contribuyó a generar un vínculo con la agencia que facilitó el acceso a la información, a conocer su visión acerca del contexto y la industria deportiva, a recopilar fuentes de la literatura para el desarrollo de la investigación y a conocer de manera general su gestión.

La segunda etapa fue de profundización. En esta, se escogió información relevante sobre enfoques teóricos de la gestión del patrocinio deportivo, modelos de negocio y también sobre el modelo que se asemeja al desarrollado por Toque Fino, denominado *matchmaking*. Además, se estableció detalladamente cómo se desarrollan, por lo cual, primero se elaboró el marco contextual y conceptual basado en la literatura recopilada. Luego, en base a la información encontrada en la literatura se procedió a identificar y exponer el proceso de la gestión del patrocinio deportivo mostrando cada una de sus fases, así como el modelo de negocio *matchmaking* mostrando las diferentes dimensiones que lo caracterizan.

Las fases del patrocinio deportivo y las dimensiones del modelo de negocio *matchmaking* se identificaron y desarrollaron a partir de una amplia y exhaustiva revisión de la literatura de diversos enfoques teóricos propuestos por varios autores. En esta misma línea, es importante señalar que las fases y componentes del proceso de gestión de patrocinio deportivo se establecieron en base a la propuesta de la “Ruta del buen patrocinio” desarrollada por la DIRCOM et al. (2015) que integra enfoques teóricos de diferentes expertos en la materia, estudia las buenas prácticas de la gestión del patrocinio deportivo y propone un modelo para su implementación en el ámbito empresa.

Mientras que el establecimiento de las dimensiones y variables del modelo de negocio *matchmaking* se basaron en la literatura de *matchmaking* y del modelo de competencias diseñado por Martha Alles (2011). Este último se define a medida de cada organización, se establecen para enfrentar un futuro competitivo e incierto, y contribuyen a un desempeño exitoso pues brinda oportunidades de mejora. El armado del modelo inicia con la participación de los directores para el establecimiento de competencias que conformarán el modelo. Ellos participan debido a que “por su experiencia y compenetración en el negocio o actividad, son quienes mejor pueden aportar las ideas básicas para construir el modelo. A partir de estos conceptos será luego el experto quien llevará estas ideas al formato de competencias, y de ese modo, construirá un modelo que no sólo sea aplicable, sino que sobre todo permita alcanzar la mencionada estrategia organizacional” (Alles, 2011, p.24). Luego de establecer las competencias (en adelante serán llamadas variables de *matchmaking*), cada una de éstas se categorizaron en cuatro grados que permiten evaluar su desarrollo y deben presentar una definición según les corresponda. Este modelo está basado en la literatura de *matchmaking* y el modelo de Alles (2011), y se grafica en la Figura 17.

Figura 17: Secuencia de elaboración de los grados de desarrollo de *matchmaking*



Adaptado de Alles (2011)

Asimismo, se formuló las guías de entrevistas y guías de observación de los patrocinios deportivos (anexo F, G, H, I y J) enfocadas en recoger la información requerida para el desarrollo de la investigación. Cabe precisar que en las guías de entrevistas se incluyeron preguntas que

respondieran a los objetivos y que a su vez pudieran recabar información sobre la industria deportiva, la gestión de Toque Fino, y la participación de marcas y deportistas en el proceso. Los objetivos detallados de cada entrevista se muestran en la Tabla 12 y anexo K.

Tabla 12: Objetivos de entrevistas por actor

Grupo Muestral	Objetivo de la entrevista
Expertos (EXP)	Tener conocimiento acerca de la industria deportiva y los patrocinios deportivos.
Miembros (MTF)	Conocer la gestión del proceso de patrocinio deportivo que sigue Toque Fino.
Deportistas (DEP)	Conocer la percepción y participación de cada uno sobre la gestión de patrocinio deportivo realizada por Toque Fino.
Marcas (MPA)	

En la tercera etapa, llamada recolección, se levantó información mediante entrevistas a profundidad semiestructuradas y observaciones.

Como Pasco y Ponce (2015) mencionan, la entrevista a profundidad “es una conversación extensa entre el investigador y el investigado con el fin de recabar información detallada sobre un tema específico” (p. 63). Asimismo, distinguen tres tipos de entrevistas: estructurada, semiestructurada y no estructurada. Para fines de la investigación se utilizó la semiestructurada, que implica definir un conjunto de preguntas con una formulación flexible. Estas entrevistas se aplicaron a los expertos, miembros de Toque Fino, deportistas y marcas patrocinadoras (anexo L, M, N y O), acompañadas de un consentimiento informado con la finalidad de poder utilizar la información recabada en la presente investigación.

Se usó la observación como herramienta de recolección de información para conseguir información directa y minuciosa sobre la realidad que se está investigando. Ella involucra un “registro, descripción, análisis e interpretación sistemática del comportamiento de las personas” (Saunders et al., 2009 citado en Pasco y Ponce, 2015, p. 64). Sobre ello, existe la observación participante y no participante. La observación no participante consiste en que “el investigador recolecta información sin involucrarse activamente en la realidad estudiada, tratando de mantener cierta distancia respecto de los actores estudiados a fin de no influir en sus acciones” (Pasco y Ponce, 2015, p. 65). Para el desarrollo de la investigación, se utilizó la observación no participante y se presencié la ejecución de un patrocinio deportivo, en el cual participaron los miembros de Toque Fino, el deportista patrocinado y la marca patrocinadora (anexo P).

La cuarta etapa de sistematización consistió en transcribir, codificar y triangular la información para posteriormente realizar un análisis del contenido recolectado y responder a los objetivos. La transcripción de las entrevistas realizadas a los cuatro actores se ingresó a la

herramienta WebQDA para su codificación. Es importante señalar que la herramienta en mención se define de la siguiente manera:

es un software de análisis de texto, video, audio e imagen que funciona en un ambiente colaborativo [...] Podrá crear categorías, codificar, controlar, filtrar, hacer búsquedas e interrogar a los datos para responder a sus preguntas de investigación. WebQDA se presenta como un software específico destinado a la investigación cualitativa en general que proporciona numerosas ventajas en relación a la investigación (Neri de Souza, Costa, Moreira, Neri de Souza, & Freitas, 2016, p. 5).

Para realizar la codificación que permitió el análisis, se establecieron dos formas de evaluación, una para la gestión del proceso de patrocinio deportivo de Toque Fino y otra para el modelo de negocio *matchmaking*.

La evaluación del patrocinio se realizó analizando la teoría de la gestión del patrocinio deportivo y contrastándola con la gestión general de Toque Fino. Para ello, se detalló cada fase del proceso de patrocinio deportivo para evaluar si la gestión desarrollada por Toque Fino cumplía con las fases y componentes descritos en el marco conceptual. Para ello, se consideró el número de veces que fueron mencionados los componentes por los entrevistados, determinando si formaban parte o no de su gestión.

Subsecuentemente, a través de una escala de cuatro grados se evaluó el desarrollo de cada una de las dimensiones y variables del modelo de negocio *matchmaking*. Esta última forma de evaluación se basó siguiendo el método de evaluación de desempeño de Alles (2008), ya que indica que es importante recibir una retroalimentación para analizar tanto las fortalezas como las debilidades, para luego poder corregirlas y alcanzar los objetivos planteados. Para llevar a cabo la evaluación se definió cada variable y, se estableció la siguiente escala de 4 grados propuesta por Alles (2008):

- Grado A: Desarrollo en un grado de excelencia.
- Grado B: Desarrollo en un grado alto
- Grado C: Desarrollo en un grado medio.
- Grado D: Grado mínimo de desarrollo.

Alles (2003) recomienda para la definición de los grados, iniciar describiendo el grado máximo y luego los grados menores. De esta forma, la evaluación del modelo de negocio *matchmaking* consistió en evaluar cada una de las variables del modelo para conocer qué tan desarrolladas se encontraban estas; por lo tanto, primero se identificó cada variable del

matchmaking, luego se definió cada una según la literatura, y finalmente se categorizó en los 4 grados para su respectiva evaluación. Asimismo, a cada grado se le asignó una calificación (Tabla 13).

Tabla 13: Grado de desarrollo de la variable

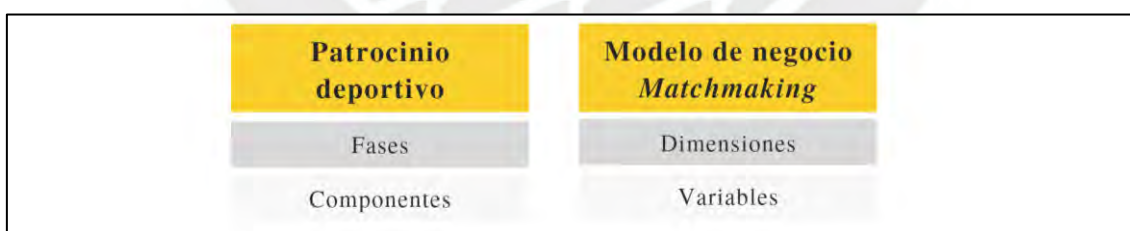
Calificación de variables	
Grado	Definición
A	Desarrollo en un grado de excelencia
B	Desarrollo en un grado alto
C	Desarrollo en un grado medio
D	Grado mínimo de desarrollo

Adaptado de Alles (2008)

En la quinta y última etapa, se realizó el análisis preliminar y luego se consolidó la información recopilada a través de las distintas etapas. El análisis inicia con la descripción de casos de la gestión de patrocinios deportivos realizados por Toque Fino de los que se obtuvo su proceso de gestión, el cual se procedió a comparar con los marcos conceptual y contextual. Ello permitió identificar qué modelo teórico de negocio comparte similitudes con el modelo dentro del cual se desarrolla la gestión de Toque Fino; finalmente se desarrolló detalladamente cada una de las variables que conforman el modelo. De tal modo, se pudieron establecer los hallazgos originados por la secuencia metodológica desarrollada (Figura 16), cuyo análisis permitió establecer las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Cabe precisar que para evitar posibles confusiones con los términos empleados en gestión de patrocinio deportivo y modelo de negocio *matchmaking*, se presentan de forma gráfica en la Figura 18.

Figura 18: Términos empleados



La metodología propuesta se utilizó para identificar el modelo de negocio bajo el cual se desarrolla la gestión de patrocinio deportivo ejecutada por la agencia de representación comercial, así como el grado de desarrollo de cada una de las variables que lo componen. En el siguiente capítulo se presenta el análisis de la investigación.

CAPITULO 6: ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA GESTIÓN DEL PATROCINIO DEPORTIVO DE LA AGENCIA DE REPRESENTACIÓN TOQUE FINO

En este apartado se detalla un análisis del modelo de negocio de la gestión del patrocinio deportivo ejecutado por Toque Fino, el cual inicia con la descripción de los criterios que pueden influenciar en el desarrollo del patrocinio deportivo; seguido de ello, se presentan casos de deportistas patrocinados por Toque Fino con la finalidad de identificar el proceso general de patrocinio que ejecuta la agencia de representación. Luego, se procede a realizar el análisis de la gestión de patrocinio de la agencia a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas a expertos y miembros de Toque Fino, así como un contraste de la misma con los casos descritos en el marco contextual. Finalmente, se analiza el modelo de negocio bajo el cual se desarrolla la gestión de patrocinio y el grado de desarrollo del mismo.

Cabe precisar que en el desarrollo del capítulo se presentan los hallazgos y el análisis a la par con la finalidad de facilitar la comprensión del mismo. De igual forma, la información que se expone ha sido recabada de las entrevistas a los cuatro actores mapeados, siendo estos los expertos, miembros de Toque Fino, deportistas y marcas patrocinadoras.

1. Factores que influyen en el desarrollo de patrocinio deportivo

Tras las entrevistas realizadas a los expertos y miembros de Toque Fino, se identificaron factores que influyen en el desarrollo del proceso de patrocinio pudiendo afectar significativamente su dinámica. Dichos hallazgos se han categorizado por tipo de factor los cuales se presentan en la Tabla 14.

Tabla 14: Factores intervinientes

Tipo de factores	Factores	Descripción
Eventos deportivos	Mundial de fútbol	Mundial Rusia 2018, en el que Perú participó.
	Juegos Panamericanos	Juegos Panamericanos Lima 2019 en Perú.
	Copa América	Copa América Brasil 2019, dos meses antes de los panamericanos.
Inherente a la marca	Porcentaje de Ganancia	Porcentaje de dinero que recibe el deportista por ser patrocinado por la marca.
Inherente al deportista	Notoriedad del deportista	Reconocimiento del deportista por parte del público.
	Imagen del deportista	Normas de conducta y actitudes que presenta el deportista.
	Reflejo de valores	El deportista trasmite los valores de la marca patrocinadora.
	Seguidores en redes sociales	Cantidad de seguidores que tienen los deportistas en las redes sociales.
	Desempeño deportivo	Nivel deportivo del deportista, logros obtenidos.
	Competencia de la marca	Deportistas que ya tienen marcas patrocinadoras no pueden trabajar con las de la competencia de estas.
	Disciplina deportiva	Deporte que practica el deportista.

Los expertos entrevistados mencionaron que la clasificación al mundial Rusia 2018 ha tenido un impacto en la industria y los patrocinios deportivos realizados en el Perú, pues coinciden en que diversas marcas optaron por apostar por el fútbol para promocionar sus productos y servicios, lo cual impactó en el consumo y en las ventas de las organizaciones de forma positiva. Por ejemplo, Umbro vendió una gran cantidad de camisetas, las agencias de viajes vendieron cerca de cuarenta mil paquetes para Rusia, la venta de licor en los supermercados se incrementó en un 300% en solo dos días (Nalda, Comunicación personal, 25 de septiembre, 2018). Además, señalaron que las marcas que ya venían patrocinando en ese momento este deporte ganaron más que las que recién comenzaron a apostar por el fútbol. Asimismo, diversos actores coinciden en que el mundial ha sido un buen negocio ya que impactó en el consumo de diversos productos en diversos sectores como el hotelero, gastronómico, entre otros; la federación peruana de fútbol cerró dos contratos de patrocinio relevantes con el Banco Continental y el grupo Gloria (Nalda, Comunicación personal, 25 de septiembre, 2018). En esta misma línea, Leonardo Nakayama indicó que diversas marcas se han beneficiado del mundial; no obstante, precisa que lo que se ha realizado son auspicios, más no patrocinios (Comunicación personal, 12 de octubre, 2018).

Los expertos también indicaron que las empresas que patrocinaron a la selección peruana o a algún deportista no contaron con una previa planificación ni con estrategias, y destinaron grandes cantidades de dinero mal invertido.

Por otro lado, indicaron que así como tuvo impactos positivos en los patrocinios y en el consumo, el mundial también tuvo impactos negativos en los polideportivos ya que las inversiones fueron destinadas en gran parte para el fútbol.

Del mismo modo, la mayoría de los expertos consideraron que los juegos panamericanos 2019 no tendrán un gran impacto en la industria deportiva. Por un lado, Luis Carrillo Pinto indicó que el trabajo para llevar a cabo los panamericanos es deficiente, ya que son treinta y nueve deportes que se van a disputar y que la gente no conoce, asimismo indicó que no se vive ningún tipo de ambiente, que no hay publicidad al respecto y que son las constructoras quienes obtendrán más beneficios (Comunicación personal, 25 de septiembre, 2018). En esta misma línea, Pablo Nalda y otros expertos coinciden en que no habría un gran cambio en la industria del deporte a causa de los panamericanos por no ser masivo como el fútbol; no obstante, concuerdan en que habrá movilizaciones en el sector de construcción por la infraestructura deportiva requerida (Comunicación personal, 25 de septiembre, 2018).

Sobre el factor interviniente mencionado, Copa América, Aldo Canales, miembro de Toque Fino, consideró que el fútbol será más relevante que los panamericanos y que podría ser

una continuación de lo visto en el mundial Rusia 2018 (Comunicación personal, 26 de octubre, 2018).

Los miembros de Toque Fino coinciden en que la imagen, los valores y el desempeño son características relevantes para la selección del deportista; y, en algunos casos, la disciplina deportiva, el trabajo en las redes sociales, la disponibilidad y la notoriedad del deportista. Eduardo Flores, director de Toque Fino, indicó que es importante tener cuidado al seleccionar al deportista que será parte de la agencia (comunicación personal, 15 de noviembre, 2018). Adicionalmente, el porcentaje destinado para el deportista y la marca negociado al inicio de la relación también es considerado un variable interviniente, pues si no se negocia un porcentaje que beneficie a ambas partes, no iniciará el patrocinio deportivo. En este caso, Aldo Corzo y otros deportistas negocian este porcentaje antes de pasar a formar parte de los representados de la agencia e iniciar el trabajo en conjunto. Así también, si un deportista ya trabaja con una marca de un determinado rubro, y luego otras marcas del mismo quieren patrocinarlo, ello no será posible debido a la cláusula de exclusividad por la que el deportista no puede ser imagen de la competencia, puesto que el mensaje que se trasmite al público sería confuso.

2. Casos que evidencian la gestión de patrocinio deportivo realizado por Toque Fino

La descripción de los casos de patrocinios entre los deportistas y las marcas desarrollados bajo la gestión de Toque Fino permitió conocer el trabajo realizado con algunos de los deportistas representados para luego identificar la gestión general que realiza la agencia.

2.1. Casos de gestión de patrocinio deportivo en deportistas representados por Toque Fino

En este apartado, se describe el patrocinio de cuatro deportistas que forman parte de la agencia de representación, las activaciones que se realizaron con cada uno de ellos, así como también la participación que tuvo la marca en ellas (anexo R).

a. Caso Aldo Corzo

Como primer caso, se tiene al deportista Aldo Corzo, quien se dedica profesionalmente al fútbol desde los 17 años, convocado de la selección peruana para el mundial Rusia 2018. Corzo forma parte de la agencia desde abril del 2017 a la fecha; una persona conocida lo contactó con Eduardo Flores, director actual de Toque Fino que luego, coordinó una reunión con el deportista para informarle de las acciones que realiza la agencia. Cuando el deportista se interesó en la propuesta, se establecieron de manera clara los acuerdos, intereses y negociaciones por parte de ambos, como por ejemplo el porcentaje de ganancia de ambos, y cómo proceder cuando una marca

decida buscar directamente al deportista (Corzo, comunicación personal, 05 de octubre, 2018). Es importante precisar que Toque Fino es meticuloso y estratégico al seleccionar a los deportistas que va a representar, los elige en base a lo atractivo que pueden ser para las marcas, y priorizan su buena imagen, su buena reputación y su trabajo en redes sociales.

Aldo Corzo ingresa y la agencia comienza a trabajar con sus redes sociales, la cual por entonces contaba con treinta y cinco mil fans, un número considerado limitado. Es allí donde se inicia el trabajo con una parrilla de contenidos, concursos, sorteos, eventos, e incluso un *meet and greet* con sus *fans* con la finalidad de acercarlo a ellos y hacerlo más atractivo para las marcas (Flores, comunicación personal, 15 de noviembre, 2018). Un ejemplo específico es cuando la marca UberEats patrocinó a Corzo. En el proceso, la marca no puede negociar con él, ya que éste se encuentra bajo contrato con Toque Fino, y toda negociación inicial, se debe realizar entre la marca y la agencia. UberEats solicitó una reunión con Toque Fino para comunicar sus expectativas y necesidades en ese momento, así como presentar el presupuesto que la marca manejaba y sus objetivos. Allí Toque Fino le propuso ciertos deportistas dado el alcance que la marca quería lograr, y los atributos y aspectos de la persona que necesitaban, escogieron a Aldo Corzo.

Luego Toque Fino le comenta al deportista si está de acuerdo o no con lo que pactaron con la marca, cabe recalcar que Toque Fino ya conoce el perfil del deportista y solo le comenta para una confirmación. Además la agencia ya tiene mapeado la disponibilidad (entrenamientos y partidos) del deportista. Posterior a lo acordado, llega el contrato y la firma de Toque Fino, la marca y el deportista, pactando las cláusulas, acuerdos e información de las horas de filmación, posteos y contenido necesario para que Aldo participe como protagonista dentro del video de lanzamiento y ayude a viralizarlo de forma masiva (Garay, comunicación personal, 10 de octubre, 2018). Como Aldo previamente había realizado activaciones con Uber, no fue necesario que estuviera en la firma del contrato esta vez.

El mismo día e incluso un mes después de la filmación, la marca patrocinadora y Toque Fino estuvieron en constante comunicación para alinear fechas de publicación y demás coordinaciones. El día de la filmación se realizó la activación del patrocinio, ese día y el día posterior a este estuvieron presentes los miembros de Toque Fino, los deportistas y la marca patrocinadora. El video se filmó durante todo un día, asimismo, este consistía en mostrar a Aldo Corzo como socio repartidor, ya que dentro del negocio de UberEats se encuentran tres actores: el socio repartidor, el usuario y el restaurante. Para ello, Aldo actúa como socio repartidor y muestra las ventajas de usar el servicio de la marca y cómo este se realiza. La marca se mostró muy satisfecha y asombrada con la total disposición del deportista, pese a estar muy cerca del

mundial (Garay, comunicación personal, 10 de octubre, 2018). En cada etapa del proceso, la agencia mostró profesionalismo asegurando que el patrocinio y la relación entre los tres actores se lleve de la mejor manera. Concluida la activación, Toque Fino y la marca patrocinadora evaluaron los resultados de manera independiente. Aunque a Toque Fino le gustaría hacer una evaluación de resultados junto con las marcas, éstas tienen otras prioridades y tiempos limitados. Por otro lado, mientras la evaluación de Toque Fino busca qué acciones obtuvieron buenos resultados y qué acciones no; la marca evalúa el ROI. Durante el proceso Toque Fino mantuvo frecuente comunicación con Aldo Corzo a nivel formal para informarle las acciones que se realizarían y a nivel informal y amical para saber cómo se encontraba.

b. Caso Thais Fernández

Como segundo caso evidenciado, se tiene a la deportista Thais Fernández, quien es gimnasta desde hace diez años aproximadamente y ha participado en campeonatos sudamericanos, panamericanos; internacionales de clubes; y mundiales (Fernández, comunicación personal, 06 de diciembre, 2018). Forma parte de la agencia desde el 2016 y actualmente es patrocinada por Nike y Motorola. Respecto a su entrada en la agencia; fue Toque Fino quien la contactó. En base al seguimiento que se hizo a su desempeño deportivo y las competencias que fue ganando, ya que quedó top veinte en el mundo de la gimnasia, la llamaron y le explicaron qué era Toque Fino; Thais aceptó y firmó el contrato con la agencia (Bueno, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018) pasando a formar parte de los representados que maneja la agencia.

En un inicio, Thais no tenía marcas que la patrocinaran y tanto ella como Toque Fino tenían claro que su deporte no era muy conocido; pero también sabían que ella ocupaba un buen puesto en su disciplina. Toque Fino se enfoca en tratar de visibilizar al deportista polideportivo, y en el caso de Thais inició trabajando sus redes sociales realizando publicaciones, elaborando diversos contenidos, sorteos, entrevistas, entre otros. Cabe precisar que la forma de manejar las redes sociales de la gimnasta se basa en que ella tiene el control de sus redes y la agencia la asesora para que sepa qué contenido incluir. Ella resalta que le gusta que valoren su opinión.

El primer año no lograron nada, pero una semana después de ese año la marca Nike se enteró de ella ya que habían visto sus redes sociales y les concitó su interés, por lo que quisieron firmar un contrato de dos años para patrocinarla. Luego, Toque Fino le informó y le consultó si estaba de acuerdo con ser embajadora de la marca y con el uso de su imagen por parte de Nike (Flores, comunicación personal, 15 de noviembre, 2018). Le informaron que Nike quería firmar dos contratos, uno para lo que quedaba del 2018 y otro para el año 2019. Thais menciona que le

parece interesante que Toque Fino la involucre en las decisiones (Fernández, comunicación personal, 06 de diciembre, 2018).

Posteriormente, Eduardo, director de Toque Fino, y la gimnasta se acercaron a las oficinas de Nike para la firma del contrato; allí se le explicó cómo se iba a trabajar, las campañas que vería durante todo el año, el momento en el que iría a las tiendas, entre otros. Teniendo claros todos los acuerdos establecidos, las tres partes involucradas firmaron el contrato (Fernández, comunicación personal, 2018). Y a partir de ello, se vienen realizando diversas acciones como posteos en redes sociales usando la indumentaria de Nike, por lo que le vienen ofreciendo un porcentaje por su imagen y canjes en indumentaria deportiva para que ella use.

Toda esta gestión está basada en una permanente comunicación por parte de Toque Fino con la marca y Thais Fernández; asimismo, la agencia evalúa los resultados de la deportista para mapear qué nuevas acciones tomar o cómo se están visualizando sus posteos en redes sociales, a través de herramientas digitales. Cuando Nike desembolsa el dinero, un porcentaje va para el deportista y otro para la agencia. Es importante precisar que Thais siempre está en comunicación con los miembros de Toque Fino, específicamente con Eduardo Flores y Paul Huanqui. Tienen una relación de confianza, pues siempre le escriben cuando tiene campeonatos y ella les cuenta cómo le fue; además, Thais señaló que cuando tiene entrevistas para los medios, los miembros de la agencia la quieren acompañar y eso le gusta, como también le agrada que en redes sociales hagan un trabajo profesional de *photoshop* con información de aliento para ella y con sus fotos. Finalmente comentó que ellos la ayudan a publicar en redes sociales de la mejor manera (Fernández, comunicación personal, 2018).

c. *Caso Adrián Zela*

Como tercer caso evidenciado, se tiene al deportista Adrián Zela, quien se dedica profesionalmente al fútbol desde los 18 años; ha participado en el torneo nacional de fútbol y la Copa Movistar (comunicación personal, 16 de noviembre, 2018). Zela forma parte de la agencia desde diciembre del 2017 a la fecha y llegó por recomendación de Aldo Corzo. Por ello conversó con Eduardo Flores, director de Toque Fino, quien le informó la forma en la que trabajaban, lo cual según Zela coincidió con su forma de ver el fútbol. Asimismo, el deportista indicó que sintió comodidad y confianza con lo conversado con los miembros de la agencia, también alega que tuvo la percepción de que el director de Toque Fino era una persona leal; por ello, se animó a cerrar la negociación rápidamente. También menciona que si bien hay un tema económico de por medio, considera que la relación que mantiene con la agencia va mucho más allá de eso, incluso llega a una amistad lo cual considera importante. El contrato se firmó cuando se dio el *boom* de la selección en el que las marcas buscaban a los jugadores de fútbol y trataron de aprovechar ese

contexto (Zela, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018). No obstante, cuando pasó ese *boom*, el volumen de requerimientos de las marcas disminuyó.

El deportista ha realizado activaciones como la inauguración de olimpiadas de Cerámica Lima y la inauguración de la escuela para menores en Asia de BBVA. Mientras, Toque Fino viene manejando las redes sociales de Adrián Zela en conjunto con él, quien a veces pide opiniones por lo que la agencia le ayuda con el tema del diseño. Es importante mencionar que Adrián Zela viene siendo patrocinado por Teoma, marca de productos de nutrición saludable; como *coach* de la marca brinda información sobre los productos en eventos masivos; como distribuidor de la marca hace declaraciones afirmando que él toma ese producto porque le brinda beneficios para su salud y rendimiento.

La marca interactúa directamente con el deportista solo el día del evento junto con los miembros de Toque Fino para asegurar que la activación sea adecuada y Zela señaló que se esfuerza para que el evento salga lo mejor posible, que la marca quede contenta y puedan llamarlo nuevamente. Todos los eventos a los cuales asistió el deportista fueron coordinados por la agencia que se comunica seguido con él y no solo por temas laborales (Zela, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

d. Caso Ángel Sosa

Como cuarto caso evidenciado, está el deportista de remo Ángel Sosa, quien desde los 12 años ha participado en diversos campeonatos nacionales, una regata de Europa, sudamericanos, y otras competencias de categoría mundial que en el Perú no han sido muy conocidas. Él llegó a Toque Fino porque que la agencia le había realizado un seguimiento y corroboró que tenía el potencial, la imagen y los valores necesarios muchas veces solicitados por las marcas. Paul Huanqui, miembro de Toque Fino, inició realizando una nota sobre él para El Comercio y le dijeron al deportista que tenía potencial y que podrían ayudarlo con las marcas patrocinadoras. Entonces Sosa accedió y se reunieron en la agencia donde se establecieron las negociaciones, los beneficios de agencia y del deportista, por lo que finalmente se cerró y firmó el contrato.

El deportista indicó que percibe la agencia Toque Fino como un ambiente familiar y positivo, y que accedió a formar parte de ella debido a que observó que otros deportistas como Gallese, Andy Martínez, Christian Ramos y otros tenían éxito, porque la agencia trabajaba bien. Como parte de ella, confirmó que la agencia era profesional (Sosa, comunicación personal, 29 de septiembre, 2018). Otro punto importante que el deportista valora es que antes de cualquier decisión que la agencia vaya a tomar, le consultan y así llegan a un acuerdo. También cuando se trata del manejo de redes sociales, de lo cual Toque Fino está a cargo, le consultan antes de publicar algún contenido y aceptan ideas que él pueda dar, las procesan y generan un contenido

mejorado. En resumen, Ángel Sosa, considera que la agencia siempre cuida mucho la imagen del deportista y a su vez manejan una frecuente comunicación.

A la fecha Ángel Sosa no es patrocinado por alguna marca; sin embargo, se vienen realizando trabajos en redes sociales, videos, fotos, comunicaciones con la prensa, gestión de relaciones públicas, entrevistas para TVE Perú, Movistar deportes, post en El Comercio, entre otros para hacerlo más conocido y captar la atención de las marcas.

Los casos expuestos hasta aquí evidencian fases de la gestión del patrocinio deportivo que se cumple con los deportistas, lo cual se grafica en la Tabla 15.

Tabla 15: Casos evidenciados

Fases del Patrocinio Deportivo	Deportistas			
	Aldo Corzo	Thais Fernández	Adrián Zela	Ángel Sosa
Definición de la estrategia empresarial y de planes de comunicación y marketing				A la fecha no se han realizado patrocinios con una marca; sin embargo, el caso muestra la gestión de Toque Fino para obtener patrocinadores.
Fijación de los objetivos de patrocinio	X	X	X	
Análisis del mercado de propiedades deportivas	X	X	X	
Negociación y firma del contrato	X	X	X	
Activación del patrocinio deportivo	X	X	X	
Evaluación de los resultados	X	X		
Planificación de salida y crisis				

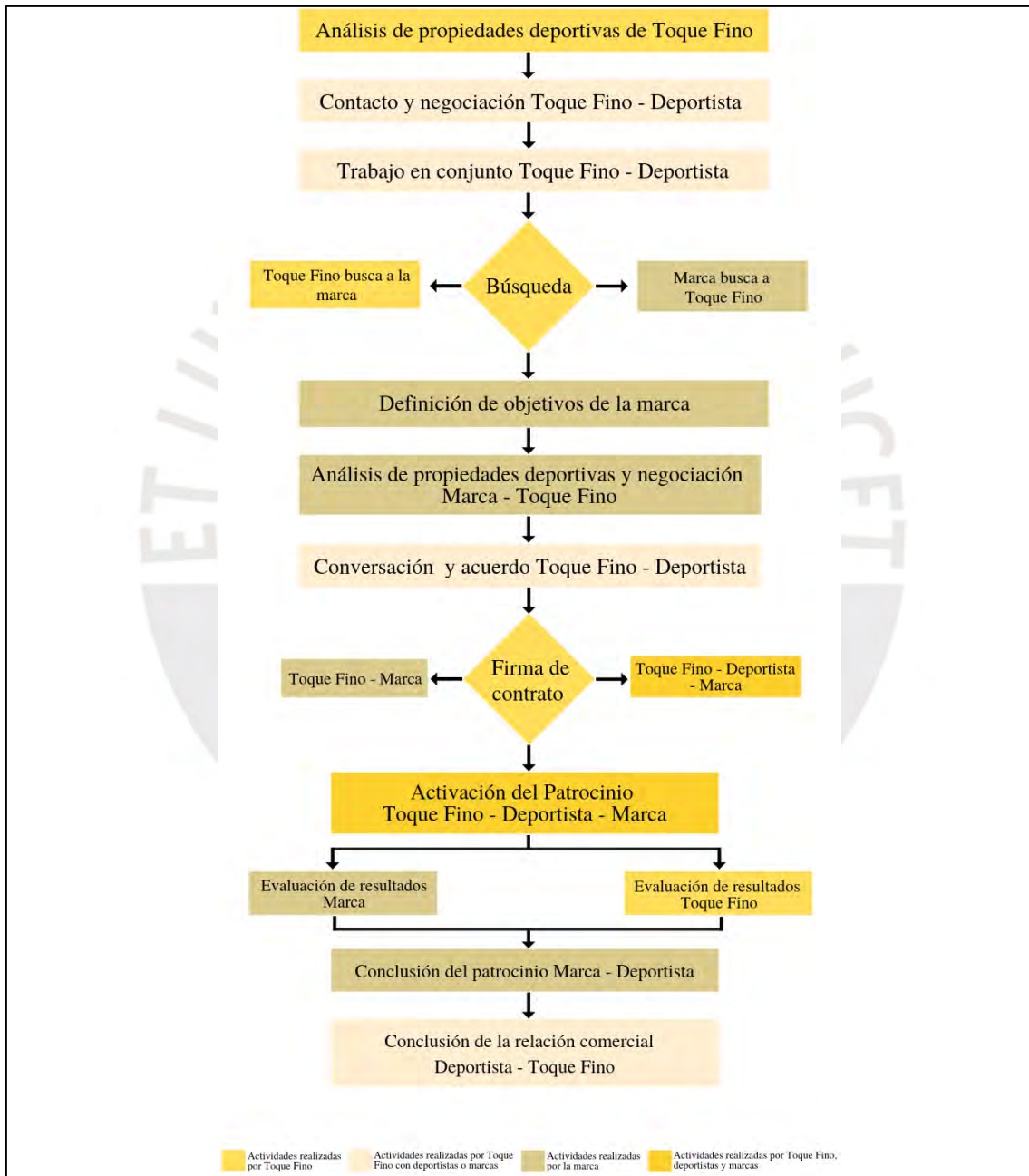
Como se observa, los deportistas pasan por todas las fases dentro del proceso de gestión de patrocinio realizado por Toque Fino, aunque no se cumple la etapa de planificación de salida y crisis ya que, hasta el momento de la investigación, cuando los problemas surgen se resuelven en el mismo instante. Ello sucede sin haberse realizado un plan de contingencias previo. En cuanto a la fase de definición de estrategia empresarial y de planes de comunicación y marketing, ésta no ha sido registrada en la Tabla 15 pues es la marca quien se encarga de ello y no Toque Fino.

Es importante mencionar que si bien según la teoría las fases le competen a la marca y al deportista; éstas son ejecutadas por Toque Fino, y tanto la marca patrocinadora como el deportista participan del proceso como actores que la agencia contacta.

2.2. Gestión del patrocinio deportivo de Toque Fino elaborado a partir de los casos evidenciados

Como resultado de los casos expuestos en el acápite anterior, se ha elaborado el flujograma del proceso del patrocinio deportivo llevado a cabo por Toque Fino, el cual se muestra en la Figura 19.

Figura 19: Proceso de patrocinio deportivo realizado por Toque Fino



Adaptado de Flores (comunicación personal, 15 de noviembre, 2018), Bueno (comunicación personal, 27 de septiembre, 2018), Huanqui (comunicación personal, 27 de septiembre 2018), Canales (comunicación personal, 26 de octubre, 2018), Ojeda (comunicación personal, 16 de noviembre, 2018), Corzo

(comunicación personal, 05 de octubre, 2018), Fernández (comunicación personal, 06 de diciembre, 2018), Sosa (comunicación personal, 29 de noviembre, 2018) a, Zela (comunicación personal, 16 de noviembre, 2018), Navarro (comunicación personal, 23 de noviembre, 2018), Garay (comunicación personal, 10 de octubre, 2018)

En primer lugar, Toque Fino analiza las propiedades deportivas según un criterio de selección que manejan. Para ello, la agencia prioriza los valores, la imagen, la reputación, el desempeño del deportista y sus seguidores en redes sociales. En base a ello, los miembros de Toque Fino realizan seguimiento a los potenciales deportistas que formarán parte de su agencia.

Una vez identificado un deportista con potencial, Toque Fino procede a contactarlo y acordar una reunión para presentarle su forma de trabajo, los beneficios que tendría el deportista y los que recibiría la agencia de manera clara y transparente. Asimismo, en este primer contacto, la agencia genera un clima de confianza y demuestra profesionalismo en el rubro. Una vez que el deportista acepta, se firma el contrato entre este y la agencia por el plazo de un año.

Después, se inicia el trabajo de la agencia en conjunto con el deportista; la agencia inicia ya sea manejando parcial o totalmente las redes sociales del deportista; le genera contenido, le consigue entrevistas en medios de comunicación, realiza sorteos, entre otros, con la finalidad de visibilizar al deportista para captar la atención de las marcas patrocinadoras.

Luego, puede suceder que la marca busque a Toque Fino o viceversa. En la primera situación, puede que el deportista haya captado la atención de la marca y el interés de esta por patrocinarlo, así que la marca solicita una reunión con Toque Fino para comunicar sus requerimientos; cabe precisar que el deportista al estar bajo contrato, toda negociación se hace entre la marca y la agencia. En la segunda situación, puede que sea Toque Fino quien se acerque a la marca a presentarle el portafolio de deportistas que representa, con la finalidad de llegar a una negociación.

Pactada la reunión entre la marca y la agencia, la marca comunica qué quiere lograr, qué tipo de evento desea realizar, cuáles son sus objetivos y requerimientos. En base a ello, la agencia brinda propuestas y estrategias que complementan los objetivos de la marca. Además, analizan qué propiedad deportiva sería la adecuada para el alcance que la marca desea obtener.

Cuando se define qué deportista podría realizar la activación, Toque Fino se comunica con el deportista, le comenta los acuerdos de forma precisa solicitándole su consentimiento. Una vez aceptado el acuerdo por parte del deportista pueden suceder dos situaciones. Si es la primera vez que el deportista va a trabajar con la marca, en la firma del contrato estarán presentes la marca, el deportista y la agencia; aquí se comunicarán nuevamente los acuerdos de tal forma que todos

los involucrados hayan comprendido para poder firmar el contrato. Cuando el deportista ya ha trabajado con la marca, solo estarán presentes en la firma la agencia y la marca.

Después, se procede a la activación del patrocinio donde están presentes la marca, el deportista y la agencia que se encargará de cumplir lo pactado en el contrato, para que los involucrados obtengan sus respectivos beneficios. Finalizada la activación del patrocinio, se realiza la evaluación de resultados, pero de manera no conjunta; es decir, por un lado la marca evalúa sus resultados, y por otro lado la agencia. Seguido a ello, puede suceder la conclusión del patrocinio entre la marca y el deportista. Adicionalmente, puede darse la conclusión de la relación comercial entre el deportista y Toque Fino.

3. Análisis de los resultados obtenidos de Expertos y miembros de Toque Fino con respecto al marco conceptual

El análisis del proceso de patrocinio deportivo de Toque Fino, evalúa si la gestión desarrollada por la agencia cumple las fases y componentes de gestión de proceso descritas en el marco teórico. Para ello, la Tabla 16, basada en las entrevistas a los miembros de Toque Fino considera el número de menciones de los entrevistados, sobre los componentes, determinando si forman parte o no de su gestión. Los resultados fueron reforzados con la información brindada por los expertos tras entrevistas realizadas (anexo S).

Tabla 16: Total de referencias sobre proceso de patrocinio deportivo

Variables de Análisis	Componentes	Número de veces mencionadas	
		No	Sí
Definición de la estrategia empresarial y los planes de comunicación y marketing	Establecimiento de Objetivos Corporativos	0	0
Fijación de objetivos del patrocinio	Notoriedad de la Marca	0	5
	Imagen de la Corporación	0	4
	Se consideran las Ventas	0	3
	Relaciones públicas	0	8
Análisis del mercado de propiedades deportivas	Propiedades deportivas	0	18
	Evaluación de riesgos	1	7
Negociación y firma del contrato	Transparencia	0	21
	Beneficio mutuo	0	9
	Relación a largo plazo	0	7
	Propuestas personalizadas	0	10
Activación del patrocinio deportivo	Ejecución según objetivos	0	2
	Ejecución según target	0	0
	Inversión y técnicas de marketing adicionales	1	3
Evaluación de los resultados	Retorno de la inversión	0	4
	Retorno de Objetivos	0	6
	Métodos de medición	1	17
Planificación de salida y crisis	Conclusión del patrocinio	0	0
	Mapeo de riesgo continuo	7	0

En las siguientes líneas se exponen los hallazgos sobre cada una de las fases, triangulando la información brindada por los miembros de Toque Fino y de los expertos. Cabe mencionar que las fases más mencionadas por los miembros de la agencia fueron: fijación de objetivos del patrocinio, análisis del mercado de propiedades deportivas, negociación y firma del contrato, y evaluación de resultados.

3.1. Definición de la estrategia empresarial y los planes de comunicación y marketing

La fase de definición de la estrategia empresarial y los planes de comunicación y marketing, donde se establece de forma transversal la estrategia del patrocinio junto con la de comunicación y marketing, no fue mencionada en las entrevistas por ninguno de los miembros de Toque Fino; por lo que se pudo determinar que no cumplen con esta fase. Se confirmó que las marcas llegan a la agencia con su plan de marketing y en conjunto lo revisan para determinar al deportista que esté acorde a los valores que desean transmitir. Ello no significa que sea mala la gestión que realiza la agencia, sino que esta fase no forma parte de su proceso; el establecimiento de objetivos corporativos es realizado por la marca patrocinadora. Esta primera fase fue comentada por cuatro expertos: Leonardo Nakayama, Sebastián Rubio, Daniel McBride y Luis Carrillo, que coinciden en que se parte de la estrategia empresarial para luego alinear el plan de marketing con ella. Desde el punto de vista estratégico, esta secuencia puede generar beneficios al lograr alcanzar los objetivos organizacionales y establecer de forma transversal la estrategia del patrocinio. Sebastián Rubio (comunicación personal, 26 de septiembre, 2018) señaló que en esta fase se parte de un plan estratégico de la empresa, al cual el plan de marca y el plan de patrocinio deben estar alineados.

3.2. Fijación de objetivos del patrocinio

Con respecto a la fijación de objetivos del patrocinio, de los cuatro componentes con los que cuenta, las ventas es el que menos veces fue mencionado por los entrevistados; por lo que no necesariamente se cumple. Cabe resaltar, la consideración de los componentes de esta fase no son decisión de Toque Fino ya que no le corresponde determinarlas. Sin embargo, finalmente se trabaja en base a lo que marca decida y, posteriormente, se puede volver parte de los objetivos de la agencia. Uno de los miembros de la agencia, Jonathan Bueno (comunicación personal, 27 de septiembre, 2018), comenta que parte de los efectos deseados (por Toque Fino) es que la marca se vea beneficiada en tema de imagen con la ayuda del deportista y a través de las apariciones de este en medios de comunicación. Asimismo, Paul Huanqui (comunicación personal, 27 de septiembre, 2018) señaló que dentro del marketing deportivo es importante que el deportista

tenga una visibilidad positiva y eso lo puedes conseguir a través de la generación de relaciones públicas.

En esta segunda fase, la mayoría de los expertos mencionaron los dos primeros componentes expuestos en el anexo S. Con respecto a la notoriedad de la marca, Pablo Nalda (comunicación personal, 25 de septiembre, 2018) comentó que la empresa patrocinadora va a beneficiar al deportista para que tenga una exposición mediática y así rentabilizar a la marca también. Por otro lado, enfatizó en su importancia cuando mencionó que “se puede tener al mejor deportista pero si no tiene exposición mediática, no sirve de nada”. La importancia de este componente es reforzada por Leonardo Nakayama (comunicación personal, 12 de octubre, 2018), al momento de indicar que la empresa busca tener los mayores resultados de exposición de la marca, “ser mediática”.

3.3. Análisis del mercado de propiedades deportivas

En la fase de análisis del mercado de propiedades deportivas, el componente propiedades deportivas ha sido el más mencionado por los miembros de Toque Fino lo cual indica que es parte esencial de su gestión debido a que una buena selección de éstas puede ser determinante para alcanzar los objetivos de la marca patrocinadora. Cada uno de los deportistas dentro del portafolio de la agencia cuenta con fortalezas particulares y logra establecer conexiones emocionales. Uno de los miembros de Toque Fino, Jonathan Bueno (comunicación personal, 27 de septiembre, 2018), resaltó que para la selección del deportista es necesario evaluar si éste concuerda con la misma línea de la marca. La importancia de este componente fue corroborada por otros expertos como Sebastián Rubio (comunicación personal, 26 de septiembre, 2018) quién aseguró que una marca ve la oportunidad de asociarse a un deporte al ver que comparten públicos objetivos o les interesa la misma audiencia.

Por otro lado, el componente de evaluación de riesgos fue mencionada en siete oportunidades, lo que indica que Toque Fino antes de la firma del contrato tiene presente los riesgos que puede implicar una mala elección de la propiedad deportiva. Jonathan Bueno (comunicación personal, 27 de septiembre, 2018), que fue quien más comentó este componente, destacó que no se le puede ofrecer a las marcas la totalidad de deportistas que tienen en su portafolio debido a que hay otras empresas de la competencia que ya patrocinan a algunos de ellos. Por ello, la importancia de la evaluación de riesgos también es reconocida por más de la mitad de los expertos entrevistados. Pablo Nalda (comunicación personal, 25 de septiembre, 2018) destacó la relevancia de este componente comentando que para enfrentar los riesgos, estos deben ser considerados dentro del contrato.

3.4. Negociación y firma del contrato

El componente de transparencia fue el más comentado en las entrevistas por los miembros de Toque Fino. Se señaló la necesidad de detallar con precisión la función de cada actor dentro del proceso de gestión de patrocinio. Aldo Canales (comunicación personal, 26 de octubre, 2018) comentó que Toque Fino siempre evalúa los derechos que tiene la marca sobre el deportista, por ello ante cualquier inconveniente, son informados con quince días de anticipación. El experto Rafael Penny (comunicación personal, 26 de septiembre, 2018) complementa la idea comentando que “teniendo ambas partes claridad, la marca patrocinadora debe confiar en su representado y él debe creer en lo que se le diga”.

En el componente beneficio mutuo resulta clave estructurar adecuadamente la relación entre marca patrocinadora y deportista para que ambos logren cumplir sus objetivos. Esta fue mencionada nueve veces por los entrevistados, que confirmaron que Toque Fino la pone en práctica. Felipe Ojeda (comunicación personal, 16 de noviembre, 2018) comentó que se conversa con la marca patrocinadora sobre los deportistas que pueden ser de su interés y se les exponen todas las variables por las cuales serían beneficiosos para ellos. Adicionalmente, el experto Leonardo Nakayama (comunicación personal, 12 de octubre, 2018) a partir de su experiencia aseguró que debe haber un equilibrio entre los intereses y ambas partes deben saber que no buscan su beneficio propio, sino uno en común.

Para el componente relación a largo plazo resulta determinante la existencia de buena comunicación entre los involucrados en la gestión del patrocinio deportivo. Como consta en la Tabla 16, ésta fue reconocida por los miembros de Toque Fino como una práctica gestión que realiza la empresa. Eduardo Flores (comunicación personal, 15 de noviembre, 2018) considera que el período mínimo de un contrato de patrocinio debería ser de un año; razón por la que Toque Fino busca establecer una relación sólida con la marca patrocinadora a través de una gestión eficiente con el deportista. El experto Pablo Nalda (comunicación personal, 25 de septiembre, 2018) resaltó la importancia del componente cuando enfatiza que el trabajo del patrocinio deportivo con las marcas tiene que ser largo plazo, sino no va a ser rentable.

El último componente, propuestas personalizadas, fue mencionado por todos los miembros de Toque Fino, confirmando su realización. En ella, la agencia ofrece distintos planes de trabajo para cada patrocinio a ejecutar con alguno de los deportistas. Según Jonathan Bueno (comunicación personal, 27 de septiembre, 2018) las propuestas se pueden elaborar en base a la disciplina que el deportista practica, por lo que contratar a un futbolista suele ser más rentable que un polideportivo. Asimismo, Aldo Canales (comunicación personal, 26 de octubre, 2018)

comentó que ello también depende de la marca y de cómo se negocie con ella; algunas marcas quieren exclusividad y otras no la desean.

La cuarta fase fue comentada por todos los expertos; sobre todo el componente de relación a largo plazo, considerada una de las características más relevantes para la definición de un patrocinio, por lo que es determinante establecer una comunicación fluida entre el deportista y la marca. Luis Carrillo (comunicación personal, 25 de septiembre, 2018) reforzó la idea definiendo al patrocinio como una relación a largo plazo; una relación estratégica donde se une una marca con una plataforma deportiva. Desde el punto de vista financiero, Pablo Nalda (comunicación personal, 25 de septiembre, 2018) comentó que el trabajo del patrocinio deportivo con las marcas tiene que ser largo plazo para resultar rentable. Por ello, se considera necesario establecer con detalle el rol que debe cumplir la marca y el del deportista, así ambas partes estarán de acuerdo y no se verán afectadas a futuro. Al respecto, Daniel McBride (comunicación personal, 24 de septiembre, 2018) resalta que lo más importante es la generación de confianza entre los dos actores para potenciar el largo plazo.

3.5. Activación del patrocinio deportivo

Esta fase contiene tres componentes, y uno de ellos no fue comentado por ningún miembro de Toque Fino. Se trata de la ejecución según *target*, la cual se enfoca en realizar el patrocinio dirigido al segmento previamente identificado. Toque Fino no realiza este componente por no formar parte de sus funciones; la definición del *target* es realizada por la marca patrocinadora y ella decide a qué segmento quiere dirigirse y luego se lo comunica a la agencia.

El componente de ejecución según objetivos, para ser bien ejecutada requiere mantener una comunicación continua entre actores, dejando claro los objetivos que se desean cumplir. Los miembros de la agencia consideraron este componente dentro de su gestión debido a que el trabajo que realizan tiene como uno de sus propósitos alcanzar los objetivos previamente acordados con la marca patrocinadora. Jonathan Bueno (comunicación personal, 27 de septiembre, 2018) mencionó que la agencia vía su gestión con el deportista logra cumplir con los objetivos definidos por la marca. Este componente también fue considerado por otros expertos; como Pablo Nalda (comunicación personal, 25 de septiembre, 2018) que comentó que se tiene que patrocinar según el objetivo al que se quiera llegar.

Por último, el componente de inversión y técnicas de marketing adicionales fue mencionada en tres oportunidades. Durante la ejecución del patrocinio deportivo se pueden requerir inversiones adicionales dependiendo de los resultados que se quiera obtener. Según el análisis, de tres miembros de Toque Fino que mencionaron el componente, uno consideró que no se realizan inversiones adicionales, de lo que se puede inferir que no en todos los casos se aplica;

ello va a depender de cómo se esté ejecutando el patrocinio deportivo. Aldo Canales (comunicación personal, 26 de octubre, 2018), de Toque Fino, comentó que podría darse una inversión adicional; como por ejemplo, tener que grabar de nuevo porque finalmente no consideran la grabación realizada inicialmente.

Cinco expertos comentaron la quinta fase: Pablo Nalda, Sebastián Rubio, Daniel McBride, Rafel Penny y Luis Carrillo; todos resaltaron la importancia del componente de ejecución según *target*, que involucra tener un claro conocimiento del público a quién se dirige el patrocinio deportivo. Luis Carrillo (comunicación personal, 25 de septiembre, 2018) consideró que la marca que escoge patrocinar a un deportista, lo hace porque en su estrategia busca conectarse con el segmento al que llega. Daniel McBride (comunicación personal, 24 de septiembre, 2018) añadió que lo que se decida realizar con el deportista depende del segmento de clientes al que éste se dirija. Es importante resaltar que existen patrocinios deportivos dirigidos a todos los niveles socioeconómicos; reforzando la idea de Rafael Penny (comunicación personal, 26 de septiembre, 2018), quien comentó que hay deportes que tienen patrocinios y están más orientados hacia los segmentos de nivel socioeconómico C y D.

3.6. Evaluación de resultados

La fase de evaluación de resultados suele ser determinante para tomar decisión de continuar realizando patrocinios con el deportista o simplemente no alargar el contrato. En el componente métodos de medición se sopesa la selección entre varios tipos de herramientas, de uno o más de ellas, que permitan una mayor eficiencia en la dimensión de resultados obtenidos tras la ejecución del patrocinio deportivo. Fue la más mencionada durante las entrevistas por todos los miembros de la agencia. Cabe resaltar, Toque Fino realiza esta práctica porque considera oportuno tener datos precisos sobre los patrocinados que vienen representando; de esta forma, cuenta con evidencias de eficiente gestión para presentárselas a futuras marcas interesadas. Aldo Canales (comunicación personal, 26 de octubre, 2018), comentó que a la empresa le interesa medir los resultados mediante sus propios métodos para poder visitar distintas marcas y mostrar la efectividad de sus patrocinios.

El retorno de la inversión fue mencionado por algunos de los entrevistados. Toque Fino no necesariamente realiza esta evaluación con todas las marcas porque tal como señaló el experto Sebastián Rubio (comunicación personal, 26 de septiembre, 2018) hay marcas más acostumbradas a medir el patrocinio. Paul Huanqui (comunicación personal, 27 de septiembre, 2018), de Toque Fino, comentó que saber si hay un retorno de inversión en relación a la marca, permite que el deportista sepa que su esfuerzo valió la pena y lo que ha hecho ha generado valor.

Finalmente, el componente de retorno por objetivos, fue mencionado por seis entrevistados quienes comentaron que no es una práctica común evaluar objetivos a menos que la marca patrocinadora lo solicite. Este tipo de evaluación puede determinar qué tan efectiva fue la gestión de patrocinio con respecto al cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente. Felipe Ojeda (comunicación personal, 16 de noviembre, 2018) comentó que cuando Toque Fino evalúa el cumplimiento de objetivos también le brinda métricas a la marca patrocinadora para una mayor claridad sobre la realización. El experto Daniel McBride (comunicación personal, 24 de septiembre, 2018) indicó que la intención al medir es evaluar “si el conjunto de mis estrategias me está sirviendo para lograr mis objetivos”.

De los expertos, todos mencionaron esta fase otorgando mayor importancia al retorno de la inversión y de los objetivos (ver anexo S). Para poder ejecutar de modo eficiente la evaluación de resultados, se deben analizar los métodos a utilizar para obtener una medición lo más eficiente posible. Pablo Nalda (comunicación personal, 25 de septiembre, 2018) complementa esta idea al decir que se tiene que ver el retorno que te da el patrocinio, “tienes que tener la medición exacta de retorno”. Coincidiendo con el modelo teórico de patrocinio deportivo descrito, Luis Carrillo (comunicación personal, 25 de septiembre, 2018) afirmó que las marcas suelen monitorear de dos maneras: ROI (retorno por inversión) y ROO (retorno por objetivos). De esta forma, se podrá definir si el patrocinio deportivo está cumpliendo con los objetivos planteados al inicio de la gestión. Otorgando un grado de importancia aún mayor al momento de la medición, Rafael Penny (comunicación personal, 26 de septiembre, 2018) resaltó que no existe patrocinio que no sea evaluado.

3.7. Planificación de salida y crisis

La última fase del proceso de patrocinio deportivo cuenta con dos componentes. El de conclusión del patrocinio no fue reconocido por los entrevistados, por lo que a la agencia no le corresponde ejecutarlo. Este componente lo efectúa la marca al momento de dejar de obtener los beneficios planteados al inicio de la gestión. Jonathan Bueno (comunicación personal, 27 de septiembre, 2018) comentó que aunque conocen el día a día de los deportistas y entienden el ritmo de trabajo que tienen; si no están dispuestos a mandar fotos de sus entrenamientos o a colgar alguna en sus redes sociales, se decide conversar con ellos para saber si tienen algún problema o es una demostración de poco interés. Luego, deciden qué medidas tomar de acuerdo a la reacción del deportista. El experto Luis Carrillo (comunicación personal, 2018) reforzó lo realizado por Toque Fino, comentando que si los deportistas cometen errores, y cuando la marca está de por medio, se tiene que tomar la decisión de apoyarlo o de rescindir el contrato.

Por último, el componente de mapeo de riesgo continuo no fue corroborado por los entrevistados como práctica de Toque Fino: la mayoría comentó que no cuentan con un plan de contingencia como parte de la gestión de patrocinio que realizan; es decir, que ante cualquier inconveniente que puedan tener con la marca, la agencia puede llegar a perder incluso la totalidad de ingreso que obtuvo. Sin duda, considerar este componente es relevante debido a que puede evitar una salida de dinero importante de la empresa e incluso un desembolso extra por alguna penalidad impuesta por la marca. Jonathan Bueno (comunicación personal, 27 de septiembre, 2018) comentó que Toque Fino no realiza planes de contingencia, y sólo se aseguran de sacar una fecha donde sí o sí se pueda ejecutar el patrocinio sin tener ningún inconveniente.

Los expertos comentaron que dar por finalizado el proceso puede deberse a distintos factores, como: mal comportamiento, no cumplir con lo pactado en el contrato o incumplimiento de objetivos. Sobre lo primero, Leonardo Nakayama (comunicación personal, 12 de octubre, 2018) comentó que “se finaliza un contrato de patrocinio cuando no se tienen resultados positivos, o puede ser algún tema de indisciplina”. Daniel McBride (comunicación personal, 24 de septiembre, 2018) agrega que se puede concluir el patrocinio deportivo por actos de indisciplina que pueden estar contemplados en una cláusula de contrato. Considerando los objetivos, Luis Carrillo (comunicación personal, 25 de septiembre, 2019) resaltó que se decide dar por finalizado un contrato cuando ambas partes no han logrado sus objetivos y el deportista no ha cumplido con respetar los acuerdos. Rafael Penny (comunicación personal, 26 de septiembre, 2018) coincidió totalmente y reforzó la idea señalando que se finaliza un acuerdo de contrato cuando ambas partes dejan de ganar. Teniendo en cuenta que la marca queda expuesta ante cualquier acto de indisciplina del deportista, Luis Carrillo aclara que si los deportistas cometen errores y la marca está de por medio, la agencia tiene que tomar la decisión de apoyarlo o de rescindir el contrato.

En conclusión, tras el análisis de las entrevistas a miembros de Toque Fino se logró identificar que los componentes establecimiento de objetivos corporativos, la ejecución según target, conclusión del patrocinio y mapeo de riesgo continuo no son puestas en prácticas por la agencia, debido a que no forma parte de su gestión, siendo la marca patrocinadora la encargada de ejecutarlas. Cabe resaltar que los componentes de transparencia y propiedades deportivas fueron los más referenciados, lo que permite afirmar que en la gestión de Toque Fino se detallan las funciones que corresponden a cada uno de los actores involucrados y existe compromiso con ellos. También evalúan de forma eficiente la elección de la propiedad deportiva para una mejor relación entre marca patrocinadora y deportista patrocinado. Finalmente, se puede afirmar que Toque Fino no ejecuta, en su totalidad, las fases del patrocinio deportivo descritas previamente en el marco teórico, por lo que es preciso realizar otro análisis de acuerdo a un modelo de negocio que se asemeje a la gestión que realiza la agencia de representación de deportistas.

4. Análisis de la gestión de patrocinio deportivo de Toque Fino a partir del marco contextual

El siguiente apartado muestra un contraste entre la gestión de patrocinio deportivo de Toque Fino con los casos presentados en el marco contextual. Es por ello que se mencionan las características que poseen tanto la gestión de Toque Fino como los casos del contexto. Luego, se indica qué contribuye al adecuado funcionamiento de un patrocinio deportivo.

La gestión del patrocinio deportivo realizado por Toque Fino (Figura 19) guarda similitudes con los casos expuestos en el marco contextual, ya que estos muestran que inicialmente muchos deportistas son representados por una agencia o por un *manager*. Este representante se encarga de los patrocinios, la gestión con las marcas, los acuerdos y de manejar profesionalmente la imagen del deportista, existiendo de por medio un trabajo en conjunto entre ambos. De modo análogo Toque Fino asume el rol de representante.

Asimismo, en el contexto se observa que los representantes gestionan la carrera de los deportistas con buen desempeño en su disciplina, alto potencial deportivo y buena imagen. Los mismos filtros utilizan en Toque Fino para decidir que un deportista puede formar parte de la agencia e iniciar el trabajo respectivo.

En los casos del marco contextual, los acuerdos contractuales y negociaciones con la marca están a cargo de los representantes deportivos. Y de manera similar, Toque Fino se encarga de ello. En ambos casos, se busca que los involucrados - la marca patrocinadora, el deportista y el representante- estén de acuerdo con lo pactado.

En las activaciones de patrocinio realizadas siempre se encuentran presentes las marcas, los deportistas y en algunos casos, el representante, quien se encarga de asesorar al deportista. Finalmente, también coinciden en la decisión sobre la renovación ó conclusión del patrocinio.

Por otro lado, en el proceso de gestión del patrocinio deportivo se evidencian características resaltantes entre los diferentes casos mostrados del marco contextual y los casos de los patrocinados a través de la agencia Toque Fino.

La duración de los patrocinios de los deportistas representados por Toque Fino, dependiendo de las marcas oscilan entre aproximadamente un año y unos meses. En contraste, en otros países los patrocinios entre deportistas y marcas tienen una duración promedio mayor a tres años.

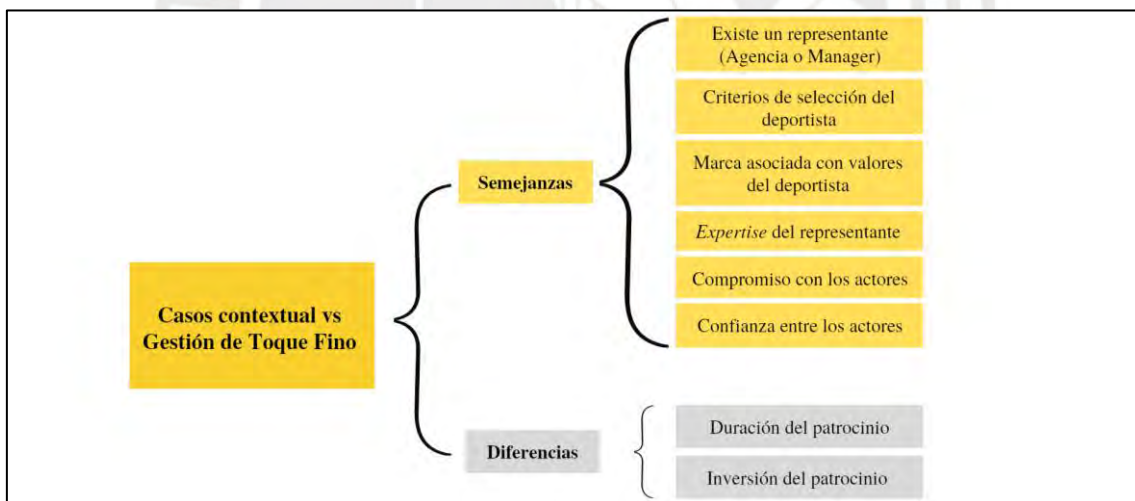
Sobre la razón de elección de la propiedad deportiva, ésta sucede de manera similar entre Toque Fino y el contexto. Toque Fino selecciona los deportistas según su potencial en sus respectivas disciplinas, su nivel de desempeño deportivo, su buena imagen, reputación y valores. Cabe agregar que, la marca busca ese tipo de características para seleccionar al deportista que

promocionará sus productos, realizará campañas, eventos o será embajadora de su marca, con estas acciones busca que su marca sea asociada a los aspectos positivos del deportista y pueda llegar a influir en su público objetivo.

Otra característica resaltante o similar entre los casos del marco contextual y la gestión de Toque Fino es el *expertise* que manejan, puesto que poseen experiencia en el aspecto deportivo y los patrocinios, así como también cuentan con un equipo especializado. Esto se ve reflejado, en la gestión profesional de la imagen del deportista, el trabajo en redes sociales y las correctas relaciones públicas; como consecuencia las marcas encuentran más atractivo patrocinar a los deportistas.

Finalmente, otro rasgo similar entre Toque Fino y los casos del marco contextual es el alto nivel de compromiso por parte de los actores involucrados; en todos los casos se busca cumplir con la marca para mantenerla satisfecha y que puedan volver a trabajar en un futuro. En ambos se consideran primordiales la buena relación entre todos, una adecuada comunicación y confianza. Según los casos expuestos, se ha mostrado que la relación entre los deportistas, la marca y el representante suele ser cercana.

Figura 20: Contraste entre la gestión de patrocinio Toque Fino y los casos del marco contextual



En conclusión y como se resume en la Figura 20, existen semejanzas entre los casos de patrocinio de otros contextos y la gestión de Toque Fino, tanto el proceso de gestión del patrocinio deportivo como las características resaltantes son similares y contribuyen a una adecuada gestión. Sin embargo, la gestión de Toque Fino difiere de los casos del marco contextual en duración e inversión por diversos factores como el mayor desarrollo de la industria deportiva internacional.

5. Análisis del modelo de negocio que emplea Toque Fino en su gestión de patrocinio deportivo.

Con el objetivo de poder identificar el modelo de negocio con el que concuerda la agencia de representación de deportistas en su gestión de patrocinio deportivo se incluyeron en las entrevistas preguntas acerca de la relación que mantiene con cada uno de los actores involucrados, así como sobre el modelo y gestión que emplea para la realización de los patrocinios. Las respuestas fueron complementadas con observaciones no participantes efectuadas durante algunas activaciones y que permitieron identificar el rol que cumplen los miembros de la agencia, deportistas y marcas.

5.1. El modelo de negocio de Toque Fino

A continuación, se presentan las respuestas de los miembros de la organización, las cuales serán contrastadas con el marco conceptual desarrollado. Las respuestas de los deportistas patrocinados y las de las marcas patrocinadoras darán soporte a la información aportada por los miembros de Toque Fino.

Para poder identificar el modelo de negocio, el siguiente análisis se desglosa en cuatro componentes: objetivo de la agencia de representación, actores involucrados en la realización del patrocinio deportivo, relación entre los participantes involucrados y conexión entre los mismos.

a. El objetivo de la unidad de negocio de representación de deportistas

Según Eduardo Flores, director de Toque Fino, la unidad de negocio Élite es la que se dedica a la representación de imagen de los deportistas para que puedan dedicarse de forma exclusiva al deporte que practican, y al mismo tiempo pueden generar ingresos extras gracias a su imagen mediante la obtención de *sponsors* (comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

La unidad de negocio en cuestión nació a partir de una conversación entre el director de Toque Fino con un futbolista reconocido en el país, Leao Butrón. Gracias a este *insight* Flores identifica que “el Perú necesitaba una agencia que viera por los intereses de comerciales del deportista” (Flores, comunicación personal, 15 de noviembre, 2018). Adicionalmente, esta nueva perspectiva permitía innovar dentro de la empresa que hasta ese momento se dedicaba exclusivamente a la realización de eventos deportivos.

Se identifica entonces una similitud entre el surgimiento de Élite, la unidad de negocio dedicada a la representación de deportistas como respuesta a nuevas dinámicas en el entorno de Toque Fino con los cambios en el entorno que afrontan las organizaciones; las cuales como se comentó en el marco conceptual, buscan adaptarse y reinventarse para poder subsistir, así como sucede con los nuevos modelos de negocio descritos por el Business Model Zoo.

Por otro lado, según Ojeda, Toque Fino busca por una parte mostrarle al mercado que utilizar al deporte como plataforma para las empresas funciona y debería emplearse de modo más eficiente y por otra parte generar recursos para los deportistas, quienes a partir de ellos, pueden dedicarse su deporte y obtener logros (comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

La información permite afirmar que el modelo adoptado por Toque Fino se caracteriza por involucrar tres actores. En cuanto a la generación de valor de la agencia, se busca satisfacer las necesidades específicas de los deportistas y las marcas que son obtener patrocinadores y comunicar el mensaje de la empresa a través de los valores que representa cada deportista para incrementar su notoriedad. Ello guarda similitud con dos de los tipos de generación de valor descritos en el marco conceptual: el *Shop value* y la red de valor. Con el primero, la agencia adapta las estrategias a emplear a cada uno de los clientes; y con el segundo, la agencia genera redes de contacto que facilitan la interacción entre deportistas y marcas.

b. Los actores involucrados en la relación

Como ya se ha descrito anteriormente, los actores involucrados en la gestión de patrocinio deportivo llevada a cabo por Toque Fino son los deportistas patrocinados, las marcas patrocinadoras y los miembros de Toque Fino que se encargan de conectar a ambos grupos de clientes.

Si se toma en cuenta lo expuesto, el modelo de negocio empleado por Toque Fino se corresponde con el patrón plataformas multilaterales descrito por Osterwalder y Pigneur (2011), los modelos *matchmaking* y plataformas multilaterales descritos por el Business Model Zoo (2018), así como con la red de orquestadores, modelo descrito por Deloitte (2014). En los tres modelos tanto los deportistas como las marcas cumplen el rol de clientes, mientras que la agencia el de intermediario.

c. La relación que mantiene con los participantes

Toque Fino busca mantener buenas relaciones tanto con los deportistas como con las marcas y así lograr que la comunicación que se ofrezca al público: de la marca a través del deportista coincida con los valores que representan (Huanqui, comunicación personal, 27 de septiembre 2018).

Aldo Canales, jefe de marketing de Toque Fino, comentó sobre la relación que mantienen con los deportistas que buscan conocer sus gustos, preferencias, sus necesidades en cuanto a la práctica deportiva y el contacto que mantiene, o ha tenido, con las marcas (comunicación personal, 26 de octubre 2018). También, los apoyan con capacitaciones sobre cómo presentarse en redes sociales, en oratoria principalmente para el caso de los polideportivos quienes a

diferencia de los futbolistas no cuentan con gran exposición en medios para que cuando tengan oportunidades de exponerse conversen sobre aspectos que el deportista tenga y que puedan inspirar al público (Huanqui, comunicación personal 27 de septiembre 2018).

Ello concuerda con la percepción de las marcas patrocinadoras entrevistadas que señalaron que la agencia de representación en todo momento se encontraba dispuesta a solucionar las necesidades de la marca, así como a aportar ideas sobre cómo exponer al deportista y a la marca al mismo tiempo (Garay, comunicación personal, 10 de octubre, 2018) buscando en todo momento mantener una comunicación clara, y que la relación entre ambos, marca y agencia, sea ganar – ganar (Navarro, comunicación personal, 23 de noviembre, 2018).

Ahora bien, en cuanto al trato que mantiene la agencia con las marcas patrocinadoras se identificó que mantienen buenas relaciones con ellas buscando así volver a trabajar a futuro. “Es mi prioridad, la llamamos, mandarles algo por su cumpleaños, que Aldo le mande saludos o algún deportista, se les regala un par de entradas” (Bueno, comunicación personal, 27 de septiembre 2018).

Entonces, a partir de lo descrito se reconoce que Toque Fino prioriza las relaciones que mantiene con todos los actores involucrados, gracias a ello es que pueden seguir trabajando con los deportistas y las marcas patrocinadoras luego de culminar un patrocinio o mantener un buen trato si se termina la relación; así como esforzarse para lograr más negociaciones con empresas que beneficien a los deportistas representados.

Se puede acotar en este acápite que también se mantiene una buena relación con los medios de comunicación, ello gracias al área de relaciones públicas de la empresa. Por ello, pueden exponer a los deportistas a un medio específico cuando sea necesario (Bueno, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

En base a lo expuesto se afirma que el modelo empleado por Toque Fino tiene similitudes con el modelo de negocio *matchmaking*, el cual prioriza la relación que mantiene la empresa con cada uno de los grupos de clientes involucrados, así como los actores vinculados en la relación.

d. La conexión entre los grupos de clientes

Hasta ahora se han identificado características que presentan los nuevos modelos identificados en la literatura desarrollada. A continuación, se busca determinar con cuál de estos nuevos modelos se asemeja el de Toque Fino, para ello se describe la conexión entre los grupos de clientes que busca conectar la empresa.

Según Johana Garay, gerente de marketing de UberEats, su equipo interactuó con el deportista patrocinado de forma directa el día que decidieron filmar el *spot* publicitario y un día después de

la realización del mismo (comunicación personal, 10 de octubre, 2018). Así también, en el caso de Nike la interacción con el deportista se da durante la ejecución; sin embargo, al momento de firmar el contrato con un nuevo patrocinado, la marca establece una relación con el deportista y la agencia para así conocer a detalle el potencial representado (Navarro, comunicación personal, 23 de noviembre, 2018).

En cuanto a los deportistas, los resultados muestran que estos sí han interactuado de forma directa en algún momento del patrocinio con las marcas patrocinadoras, principalmente en la firma del contrato (Fernández, comunicación personal, 06 de diciembre, 2018), al igual que durante la ejecución del patrocinio en caso se trate de un evento (Zela, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

A partir de ello, el modelo de Toque Fino se asemeja a plataformas multilaterales, patrón descrito por Osterwalder y Pigneur (2011) en el cual los grupos de clientes son interdependientes y su generación de valor se da con la conexión de los mismos. Igualmente, cuenta con similitudes a los modelos *matchmaking* y negocios multilaterales expuestos por el Business Model Zoo. No obstante, al no hacer uso de una plataforma virtual para generar y mantener la relación entre los actores se puede descartar el modelo negocios multilaterales. Ello también se sustenta en que en el modelo en cuestión los grupos de clientes no llegan a conocerse. Para culminar, en la Figura 21 se aprecian las características del modelo de negocio que emplea Élite, unidad de representación de deportistas de Toque Fino, descritas previamente.

Figura 21: Características del modelo de negocio de Toque Fino



Adaptado de Bueno (comunicación personal, 27 de septiembre, 2018), Canales (comunicación personal, 26 de octubre, 2018), Flores (comunicación personal, 15 de noviembre, 2018), Huanqui (comunicación personal, 27 de septiembre de 2018), Ojeda (comunicación personal, 16 de noviembre, 2018)

Por lo tanto, a partir de lo desarrollado, y como se muestra en la Figura 21, hay evidencia para afirmar que el modelo de negocio empleado por la empresa Toque Fino es el modelo de negocio *matchmaking*.

5.2. El grado de desarrollo del modelo de negocio *matchmaking* en Toque Fino

Una vez corroborado que el modelo de negocio aplicado por la agencia es *matchmaking*, se procede a realizar una evaluación de su grado de desarrollo. En base a la literatura detallada en el marco conceptual acerca del modelo de negocio en cuestión, se realizó una clasificación de las variables que lo conforman en función al grado de desarrollo de cada una de ellas (ver Tabla 17). Como se comentó en el capítulo metodología, la delimitación de los grados se estructuró de modo análogo a la de la evaluación por competencias descrita por Martha Alles (2003).

Tabla 17: Grado de desarrollo de la competencia

Calificación de competencias	
Grado	Definición
A	Desarrollo en un grado de excelencia
B	Desarrollo en un grado alto
C	Desarrollo en un grado medio
D	Grado mínimo de desarrollo

Adaptado de Alles (2003)

En la Tabla 18 se exponen los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los miembros de la agencia, deportistas patrocinados y marcas patrocinadoras.

Tabla 18: Grado de desarrollo de *matchmaking* en Toque Fino

Dimensiones	Variables de análisis	Referencias				Grado de desarrollo a partir del total de referencias
		D	C	B	A	
Comunicación	Difusión de información	1	1	18	16	B
	Seguimiento	0	1	11	13	A
Interdependencia	Interacción	0	0	17	55	A
	Interés común	0	0	14	32	A
Valor	Networking	0	1	6	5	B
	Beneficio mutuo	0	0	15	53	A
Confianza	Garantía	0	0	4	34	A
	Compromiso	0	0	21	40	A
Acceso	Alcance	0	0	11	24	A
	Tecnología	0	0	9	0	B
Expertise	Conocimiento de la industria y el mercado	0	0	48	65	A
	Competencias adecuadas	0	1	30	43	A
Grado de desarrollo del modelo de negocio <i>matchmaking</i> dentro de la agencia de representación comercial						A

Adaptado de Bueno (comunicación personal, 27 de septiembre, 2018), Canales (comunicación personal, 26 de octubre, 2018), Flores (comunicación personal, 15 de noviembre, 2018), Huanqui (comunicación personal, 27 de septiembre de 2018), Ojeda (comunicación personal, 16 de noviembre, 2018)

Como se aprecia, el grado de desarrollo de cada una de las variables obtenido se estableció en función a las menciones de los entrevistados. Los resultados alcanzados en cada una de ellas son los siguientes:

a. Comunicación

Para que la comunicación entre las partes sea fructífera el *matchmaker* es responsable de asegurar que la difusión de la información sea idónea, evitando dudas o confusiones en los involucrados; asimismo, el seguimiento de las actividades o tareas a realizar por los agentes asegura el cumplimiento de los objetivos establecidos y tareas pactadas. Seguidamente, se presentan los resultados obtenidos en cada una de las variables.

a.1. Difusión de la información

Con el propósito que cada una de las partes pueda realizar las actividades específicas que permitan cumplir con el objetivo del vínculo, se necesita que los participantes reciban el mensaje de forma clara y precisa, evitando ruidos dentro de la comunicación. De igual forma, el uso de medios escritos así como la sistematización de la información mediante reportes permite acceder a la misma en cualquier momento, asegurando cumplir con las tareas asignadas (Danish Agency for Science, Technology and Innovation Denmark, 2012). Es más, se convierte en un aval de lo acordado en caso de incumplimiento por alguna de las partes.

En la presente variable la agencia obtuvo un grado B de desarrollo, el cual se debe a que tanto los deportistas como las marcas entrevistadas, como se muestra en la Tabla 18, mencionaron que Toque Fino informa de manera clara y precisa las actividades a realizar por cada una de las partes, así como nuevas negociaciones o propuestas laborales.

“Me llaman o me escriben, me dicen: mira está pasando tal cosa, vamos bien, podemos hacer esto más, cosas así. Siempre hay esa buena comunicación. Eso es lo bueno, que siempre hay buena comunicación” (Sosa, comunicación personal, 29 de septiembre, 2018).

“Hace poco me pasó, yo tenía que ir a Chiclayo con la empresa Mobil, y no pude ir porque tuve una lesión en el tobillo un día antes, entonces ellos se encargaron de hablar con la marca, obviamente no quedamos bien, pero era una emergencia” (Corzo, comunicación personal, 05 de octubre, 2018).

Como se puede apreciar, los medios que emplea la organización para comunicar las actividades y contingencias que suceden durante el vínculo son llamadas telefónicas y mensajes de texto. No obstante, cuando se trata de una negociación con marcas y deportistas con los que no se ha trabajado previamente, se establecen reuniones además de brindar información mediante reportes o fichas de los patrocinados, en caso se trate de una negociación con potenciales marcas patrocinadoras, a fin de conocer los requerimientos de la marca; así como exponer los atributos y características de los patrocinados.

“Con Edu, hemos negociado Raffaella [...], creo que la negociación duró cerca de dos meses más o menos. Me acuerdo de que la primera reunión con Edu vino con portafolio a mostrar deportistas” (Navarro, comunicación personal, 23 de noviembre, 2018).

“Nosotros nos comunicamos cuando ya Aldo había trabajado con Uber [...] por eso el contacto lo teníamos con Toque Fino. Les mandamos un *brief* y tuvimos una reunión un poco para alinear cuáles eran las expectativas, qué es lo que necesitábamos” (Garay, comunicación personal, 10 de octubre, 2018).

Como se consigna en la Tabla 18, esta variable fue muy comentada tanto por los deportistas como por las marcas. Ello permite decir que la organización desarrolla la difusión de información en un grado alto, o sea, que tiene la misma importancia en todos los grupos de clientes y es reconocido por ser confiable al difundir la información y asegurarse de que ésta llegue a los involucrados.

Según Flores, generalmente se emplean correos o llamadas telefónicas para comunicarse con los deportistas al inicio de la relación y con el transcurso del tiempo se hace uso de reuniones, llamadas telefónicas y mensajes (comunicación personal, 15 de noviembre, 2018); mientras que con las marcas se emplean correos, mensajes además de reuniones (Bueno, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

La agencia busca adaptarse a los medios que resultan adecuados tanto para deportistas y marcas, como denotan las declaraciones de Flores y Bueno, las técnicas y medios que emplea para difundir la información entre los clientes depende del grupo con el que esté interactuando, además del momento en el que se brinde la información. En el caso de los representados, se realiza mediante llamadas o mensajes; mientras que con las marcas a partir de reuniones, principalmente cuando se trata de la negociación inicial, así como informes de los deportistas y reportes de los patrocinios cuando culminan.

a.2. Seguimiento

Como se muestra en la descripción de las dimensiones realizada en la Tabla 8, para garantizar el cumplimiento de las actividades pactadas por cada una de las partes involucradas, el *matchmaker* debe realizar frecuente seguimiento a los participantes con el fin de estar al tanto de situaciones complejas que puedan suceder a lo largo de la relación y así encontrarse en la capacidad de solventarlas lo más pronto posible. Seguidamente se detalla el resultado obtenido.

Si bien es una de las variables menos comentadas por los entrevistados (ver Tabla 18) la agencia obtuvo un grado A. Se aprecia entonces que desarrolla en un grado de excelencia el seguimiento de la comunicación; es decir, tiene gran interés en conocer los requerimientos tanto de los deportistas como de las marcas; igualmente, recibe con apertura los comentarios de cada una de las partes y las mantiene informadas sobre inconvenientes que puedan generarse durante el proceso lo más pronto posible.

“Yo tenía el contacto dentro de la agencia, me respondía a cualquier hora y tenía disposición, de pronto si es que hay algo que no se podía ejecutar veía la manera de cómo poder llegar a un acuerdo y que los dos estemos contentos” (Garay, comunicación personal, 10 de octubre, 2018).

“Si es que la marca le gusta la propuesta que le estoy brindando, la alternativa de deportista que le estoy brindando, y acepta, le decimos << ¿qué es lo que quieren trabajar? >>. Ellos nos brindan sus *speechs* de lo que quieren hacer y luego se analiza con el deportista, se le comenta: << Sabes qué, hay este interés de esta marca [...] ¿quieres actuar o quieres participar en este evento? >>. Me van a decir sí o no, qué tengo que hacer y ya, yo le explico el detallado de lo que tienen que hacer, cuando el *core* entre ambos es monetario, si es que hay un *core* entre ambos monetario o solamente es un canje; y luego si es que el deportista acepta se puede plasmar a hacer eso” (Bueno, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

Se corrobora entonces el cumplimiento de la variable en el grado de desarrollo indicado líneas arriba, pues Toque Fino se encuentra en todo momento pendiente de las actividades a realizar por las partes; igualmente, ofrece soluciones en caso surjan inconvenientes.

Adicionalmente, según los deportistas entrevistados la empresa dialoga principalmente acerca de la disponibilidad del deportista previo al evento, el calendario de competencias que tenga cada uno de ellos, y sobre las propuestas que realicen las marcas para aceptar o no un patrocinio (Zela, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018). Mientras que, con las marcas patrocinadoras, se requiere de mayor frecuencia de contacto con ellas para cumplir con los

objetivos de patrocinio que tengan las empresas patrocinadoras (Garay, comunicación personal, 10 de octubre, 2018).

A partir de los resultados expuestos se aprecia que el seguimiento que realiza la agencia varía en función al participante con el que se interactúe en un momento dado, a fin de adaptarse a cada uno de ellos. Las marcas requieren de mayor seguimiento porque realizan una inversión monetaria al momento de optar por el patrocinio, mientras que los deportistas prefieren tener una menor frecuencia de contacto para dedicar mayor tiempo a la práctica deportiva.

b. Interdependencia

Para conectar a los participantes adecuados, el *matchmaker* debe estar en constante interacción con cada uno de ellos para así poder vincular a los deportistas con las marcas que tengan los mismos intereses además de valores similares, generando de esta forma relaciones fructíferas. Continuando con el análisis, se presentan los resultados obtenidos en las variables interacción e interés común.

b.1. Interacción

La frecuencia de contacto que se tenga con un participante puede generar una mejor relación con el mismo, logrando incluso pasar de un vínculo exclusivamente profesional a uno más personal. Ello permite obtener un mejor entendimiento entre las partes, conocer sus preferencias e incluso poder tomar decisiones por una de ellas, de darse el caso, al tener mayor conocimiento de esta. Así, el *matchmaker* puede cumplir con el objetivo del modelo de negocio el cual, como detallan Evans y Schmalensee (2016) es el de conectar a los diversos grupos de clientes.

En función a los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas, Toque Fino cuenta con un grado A de desarrollo en esta variable, (ver Tabla 18); es decir, posee un grado de excelencia en interacción, ya que ésta es frecuente y logra generar relaciones amicales con los representados, además de tener buena afinidad con las marcas, las cuales pasan a formar parte de su red de contactos.

“En verdad nos comunicamos seguido, no solamente por cosas laborales porque, como ya te digo, hemos creado una relación que ya va más allá de lo laboral” (Zela, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

“La relación con Toque Fino suele ser una relación más que agradable es sencilla, o sea, siempre te contestan el teléfono, sino te devuelven la llamada, si por ahí a ti se te pasa algo te están avisando de, no sé; un atleta previo a una competencia está muy nervioso, no le gusta

decir lo que está haciendo, a la gente sí, entonces sí que hay mucha comunicación de las dos vías, eso es lo más importante” (Navarro, comunicación personal, 23 de noviembre, 2018).

Como se aprecia, esta interacción no solo es frecuente con los participantes de la relación sino que también se caracteriza por ser sencilla, honesta, además de brindar la información necesaria a las partes. Todo lo descrito coincide con las características descritas por Solovic (2016) acerca del *matchmaking* empresarial. No obstante, se percibe que se tiene mayor interacción con los deportistas dado que son los representados; o sea, la agencia es responsable de conseguirles marcas que los patrocinen, razón por la cual tiene que conocer las actividades que realizan al igual que contingencias para así poder garantizar el cumplimiento de las actividades pactadas con las marcas.

“Atrás de la marca hay personas que tienen necesidades, que tienen intereses, que tienen dudas. Me he sabido ganar o bueno nos hemos sabido ganar, luego del tema ya netamente de trabajo pues, una buena relación porque eso finalmente ayuda también y abre puertas para futuras campañas” (Flores, comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

“La comunicación es constante con las personas encargadas, tenemos personas encargadas de generar estos vínculos y tener comunicación constante siempre se da. De hecho, cada deportista es un mundo aparte; son personas y tienen sus propias características, y particularidades, con todos hay comunicación constante pero cada uno a su manera. Y con las marcas es similar; o sea, siempre estamos conversando con las marcas y viendo qué oportunidades se pueden presentar” (Ojeda, comunicación personal, 16 de noviembre de 2018).

En cuanto a las marcas patrocinadoras, como se explicó previamente, el contacto que se tiene con ellas difiere al que tienen con los deportistas por dos motivos: el plazo de la relación y la forma de la misma. Dicho de otra forma, con las marcas se busca tener una relación más profesional que amical porque la actitud que mantiene la agencia con las ellas es laboral además de contractual en aras de mantenerlas en su red de contactos.

La interacción resulta ser una de las variables frecuentemente comentadas por los miembros de la agencia de representación comercial, quienes se enfocan en tener y mantener buenas relaciones con los grupos participantes del vínculo a realizar. Ello se aprecia en los comentarios de Flores y Ojeda.

b.2. Interés común

Al conocer las preferencias y necesidades de cada una de las partes, el *matchmaker* se encuentra facultado para conectar a las marcas con los deportistas adecuados. Como se indicó

previamente, al momento de optar por realizar un patrocinio deportivo, las marcas tienen que buscar a un deportista que refleje los mismos valores que la misma o, en todo caso, que coincida con los objetivos establecidos. De esta forma ambos grupos pueden beneficiarse de la relación (Danish Agency for Science, Technology and Innovation Denmark, 2012)

“Entonces, ahí te das cuenta cómo finalmente tenemos que enganchar por donde ellos buscan, porque si finalmente yo soy, vamos a dar un ejemplo, yo soy una marca de bebidas rehidratantes o bebidas energéticas mejor aún, pero el deportista no está convencido, no lo va a hacer, mejor es que no se cierre. Si cree que ese poder o ese contenido del producto no le va a servir, lo mejor es decirle que no lo haga, pero si te gusta y sí lo haces, bravazo, sigue para adelante, y es un poco también nuestro convencimiento para con nuestros socios estratégicos que son nuestros deportistas” (Flores, comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

“La relación, tanto con deportistas, marcas, las federaciones deportivas y todos los actores que participan tiene que ser muy cercana, es conocer qué es lo que están buscando de esto, cómo quieren beneficiarse, qué cosa es lo que esperan de la asistencia de una agencia de marketing deportivo, qué es lo que esperan de nosotros” (Huanqui, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

Toque Fino consigue desarrollar la presente variable en un grado A como figura en la Tabla 18. A partir de ello se puede decir que la empresa logra conectar a los deportistas con las marcas adecuadas permitiendo que cada uno de ellos logre sus objetivos, ya que tiene un amplio conocimiento de los intereses de cada uno. También se puede señalar a partir de este resultado, que se presentan casos en los que la marca tiene claramente identificado el deportista con el que quiere comunicar un mensaje a su *target*, pero no considera las semejanzas que tenga éste con los valores que desea comunicar; es decir, la marca se enfoca en masificar el mensaje por el alcance que puede obtener con el potencial patrocinado o como en el caso del mundial, seguir una tendencia presente en el mercado.

Ello resulta positivo si el objetivo de la marca patrocinadora para realizar el patrocinio es el de masificarse. Sin embargo, en el caso de las propiedades deportivas que practican deportes reconocidos por nichos o segmentos específicos del mercado resulta ser una dificultad.

“Nos propusieron ciertos personajes antes de llegar a Aldo y finalmente por un tema de, digamos de alcance que queríamos tener y otros aspectos y atributos que tenía esta persona, decidimos trabajar con él; comenzamos a ver, más o menos establecer qué es lo que necesitábamos, horas de filmación, cuántos posteos, qué tipo de contenido y luego

eso ya pasó al área legal para establecer los términos y condiciones del contrato” (Garay, comunicación personal, 10 de octubre, 2018).

Según el equipo de la agencia de representación comercial, ello se debe principalmente a la coyuntura que vivía el país; a partir del mundial de fútbol, como se comentó previamente, la gran mayoría de marcas buscaba tener un futbolista sin importar la imagen, al igual que los objetivos de la empresa. Si bien Toque Fino lograba vincular a los futbolistas con las marcas, en algunos casos las marcas patrocinadoras no contaban con una idea clara sobre el trabajo que quería realizar con el deportista; en estos casos la agencia brindaba ideas para que el patrocinio resulte exitoso.

En cuanto a lo expuesto por los deportistas, aparte de ello, se aprecia que Toque Fino en todas las relaciones que mantiene con los representados, busca que exista un interés del mismo, tanto con la agencia como con las marcas patrocinadoras que desean laborar con el patrocinado. Por el lado de las marcas patrocinadoras entrevistadas, se encuentra que la agencia de representación logra generar una conexión entre los deportistas y marcas idóneas, al conocer los intereses individuales de cada grupo, sustentando así lo dicho por los deportistas.

c. Valor

Para generar valor de las partes involucradas, el *matchmaker* debe enfocarse en atender las necesidades de cada grupo. Ello le permitirá, al mismo tiempo, mantener relaciones a largo plazo tanto con los deportistas, que podrían apoyarlos en alguna actividad posterior al término del vínculo, como con las marcas, cuando se requiera de indumentaria deportiva para un patrocinado, por ejemplo. Los resultados obtenidos en las variables *networking* y beneficio mutuo se detallan a continuación.

c.1. Networking

Una red de contactos facilita no solo la comunicación de actividades, sino que permite obtener recursos adecuados que permiten eliminar una necesidad de alguno de los participantes. Es competencia de una organización mantener a los actores que conforman su red, además de buscar constantemente expandirla, involucrando nuevos miembros que le permitan optimizar los resultados de forma externa a la gestión.

Como se detalló en el marco conceptual, las *networks* o redes no solo son una forma de generar valor a los clientes (Woratschek & Schafmeister, 2005) sino que además, específicamente en el *matchmaking*, son parte esencial del modelo de negocio (Danish Agency for Science, Technology and Innovation Denmark, 2012).

En el caso de las agencias de representación de imagen, es importante contar con medios de comunicación, especialistas, así como con deportistas y organizaciones dentro de su red de contactos; aunque los de mayor relevancia son las relaciones públicas, o PR, dado que a partir de ellos podrán difundir rápidamente las actividades realizadas por un deportista y/o sus logros.

Con respecto a Toque Fino, se identifica que posee una red extensa que le permite solucionar problemas, de igual forma comunica las actividades que realizan la agencia o los deportistas representados. A partir de las menciones realizadas por los entrevistados, la agencia consigue un grado B como figura en la Tabla 18, lo que significa que posee un alto grado de desarrollo del *networking*.

“Ellos me consiguen un montón de entrevistas y cosas, por ejemplo, como que de la nada gano un campeonato y al día siguiente Paul ya me escribe diciendo que tales, tales, tales me quieren, tal para El Comercio, no sé qué y así bien rápido, cómo lo hace tan rápido” (Fernández, comunicación personal, 06 de diciembre de 2018).

“Ellos tienen los contactos, de las empresas con las que han trabajado antes, entonces eso te facilita porque muchas veces hay marcas que a veces quieren contratar a un jugador, pero no tienen la menor idea de cómo conseguir su contacto, cómo poder hacer la primera, el primer nexo entonces de esta, de esta manera pues es un canal que ellos se pueden comunicar con el deportista” (Zela, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

A partir de lo comentado por los entrevistados, se reconoce que dentro de la red se encuentran personas con experiencia o importancia dentro de la industria deportiva como comentaristas o periodistas deportivos quienes en algunos casos, como se comentó en el capítulo 4, se incorporaron a la agencia para también ser representados; asimismo, la organización cuenta con contactos en prensa como El Comercio, al igual que deportistas como Leao Butrón y empresas que operan en la misma industria (anexo S).

Igualmente, se puede apreciar la relevancia otorgada a las relaciones públicas, las cuales han permitido comunicar tanto las actividades que realizan los deportistas representados junto a las marcas, como sus logros deportivos. Ello es de suma importancia para los polideportivos que, como se vio en el marco contextual, requieren de mayor visibilidad, dado que no son reconocidos en la sociedad peruana y por ende, es más complejo conseguir marcas.

“Nosotros nos contactamos con medios, nos contactamos con gente de prensa que tenemos, que los conocemos para que pueda sacar una nota o cuando ya esté a punto de llegar a una participación del tema del deportista, decirles: sabes qué, este deportista va a competir afuera representando al país y sería bueno que le saquen una nota. Si es que el medio acepta, van a

donde entrenan y se le da la entrevista” (Bueno, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

Por otro lado, con respecto a la importancia de la red de contactos por parte de los grupos de clientes que atiende Toque Fino; los patrocinados polideportivos consideran más importante los contactos que tenga la agencia en medios de comunicación y empresas, mientras que para los futbolistas, nuevamente debido a la coyuntura, las *networks* si bien son relevantes no tienen el mismo peso que para los polideportivos, dado que las marcas los buscaban para tenerlos como imagen. En contraste, para las marcas patrocinadoras el *networking* de la agencia no resulta relevante ya que utilizan sus propios medios y contactos para comunicar el patrocinio.

c.2. Beneficio mutuo

Si cada una de las partes busca ganar con la relación, se requiere que las mismas cooperen además de participar de forma activa durante el proceso. Así pues, el *matchmaker* se encargada de generar nexos que permitan a cada grupo obtener un beneficio de la relación, para ello debe tener en consideración los intereses, fomentar la comunicación e informar de problemas o inconformidades de cada uno de los miembros.

Según los resultados obtenidos, la agencia de representación desarrolla la presente variable en un grado A, como se aprecia en la Tabla 18. Ello se traduce en que Toque Fino cumple en un grado de excelencia el beneficio mutuo ofrecido a los participantes; es decir, logra que las relaciones entre los deportistas y las marcas sean óptimas, consiguiendo que cada uno de los involucrados coopere activamente en aras de lograr una relación ganar – ganar creando sinergias vincularse.

“Es una empresa muy buena, ayuda al deportista, le da lo mejor al deportista, calidad, y siempre van a buscar lo mejor para ti, ellos tendrán muchas opciones en la mesa y van a buscar lo mejor, y van a esperar que vengan mejores opciones, o sea siempre piensan en ti” (Sosa, comunicación personal, 29 de septiembre, 2018).

“Yo creo que con los dos súper bien. Si tendría que calificarlo con una base de 10, los dos se llevan 10. Como te digo, en verdad el deportista se portó súper bien con nosotros, tuvo 100% de disponibilidad ese día sabiendo que era un momento súper complicado para él porque estábamos muy cerca a iniciar un mundial y tuvo muy buena disposición y en el caso de la agencia en todo momento estuvieron preocupados” (Garay, comunicación personal, 10 de octubre, 2018).

Como se puede apreciar, tanto para los deportistas como para las marcas patrocinadoras, la agencia de representación comercial cumple con esta variable. Los participantes se esfuerzan

tanto para llevar a cabo todos los objetivos establecidos, así como para mantener una buena relación. Lo cual corresponde con lo expuesto por Evans acerca del resultado de la conexión entre los participantes (Tatarklubben, 18 de octubre de 2016), y con lo dicho por la Agencia Danesa para la Ciencia, Tecnología e Innovación (2012).

“Que la marca se familiarice con nosotros, esté contenta con lo que podemos dar siempre y cuando lo que proponga esté acorde a lo que el deportista puede llegar a hacer, que eso es lo principal para, bueno para mí, que soy el encargado de ver esto, lo primero en que me enfoco es que lo que la marca quiera hacer lo pueda hacer el deportista” (Bueno, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

“Creo que lo importante acá es esa cercanía que tenemos con los deportistas, que puede parecer algo amical, eso les ayuda bastante; la confianza que el deportista tiene con la agencia es trascendental, sin eso no se puede establecer un nexo, un vínculo con las marcas, porque si tenemos cercanía con el deportista sabemos qué es lo que quieren, qué es lo que necesitan y podemos ofrecerles a las marcas (Huanqui, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018)”.

En cuanto a los miembros, el equipo busca en cada vínculo que se genere entre deportistas y marcas que ambas partes obtengan una ganancia de la relación; es más, para los deportistas representados, se enfocan en conseguir empresas que estén vinculadas al deporte o necesidades de los mismos para que así no solo obtengan ganancias económicas, sino que también pueda adquirir indumentaria necesaria para continuar con la disciplina deportiva (anexo S).

d. Confianza

Esta dimensión es considerada por los autores descritos en el marco conceptual como una de las de mayor importancia dentro del modelo de negocio; una relación en la que se tenga buena química y seguridad o credibilidad entre las partes resulta exitosa. El compromiso que tengan los participantes, así como la garantía que brinde el *matchmaker* sobre la realización del vínculo entre las partes son fundamentales para cumplir con la presente dimensión.

d.1. Garantía

El *matchmaker*, como se mencionó previamente, es el encargado de generar y fomentar el vínculo entre las partes, debe asegurar tanto la conexión como la comunicación entre los grupos interesados en conectarse buscando así que cada uno cumpla con los acuerdos establecidos (Danish Agency for Science, Technology and Innovation Denmark, 2012).

La agencia de representación obtiene un grado de desarrollo A en la presente variable, como se muestra en la Tabla 18, lo cual significa, a partir de los grados descritos en la Tabla 17,

que desarrolla en un grado de excelencia la competencia dado que llega a gestionar los enlaces entre participantes de manera efectiva, asegurando así que la relación será exitosa y beneficiosa para ambos.

“Las marcas confían también en la agencia, el trabajo en la agencia y en el prestigio que tenemos, y eso les ayuda bastante a los deportistas, aunque no lo parezca, ayuda a que vean que hay un trabajo serio, o sea, el deportista va a cumplir con lo que la marca está esperando” (Huanqui, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

Es más, gracias a la seguridad que ofrecen tanto a los deportistas patrocinados como a las marcas patrocinadoras es que han logrado llegar a potenciales participantes, los cuales han pasado a formar parte de su red, como el caso de expertos o allegados a la industria como se vio en la discusión sobre la variable *networking*.

“El nexo fue por medio de Aldo, es un amigo mío en quien confío además, y me habló muy bien de ellos, me dijo que el tiempo que había venido trabajando con ellos había sido muy grato así que me animé” (Zela, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

Cabe acotar que la presente variable es en la que Toque Fino ha conseguido el mayor puntaje, pese a ser, a su vez, una de las menos comentadas por los deportistas y marcas, además de los miembros de la agencia.

A partir de lo comentado por los deportistas y marcas entrevistados, se reconoce que para los grupos con los que trabaja Toque Fino, la agencia de representación de imagen genera de forma efectiva la relación entre los participantes, garantizando de esta forma el vínculo entre los grupos, así como el éxito de la unión. Aunque tomando en consideración lo expuesto por los miembros de la agencia, si bien se asegura la relación y alcance de los grupos interesados, en algunos casos no llega a realizarse de forma efectiva dado que se pueden presentar inconvenientes durante el proceso que podrían cambiar el resultado de la relación.

“Yo gano por un tema, cuido que el deportista mantenga una buena imagen y tenga buena reputación, pero por otro lado, si la marca no, cumple dentro de las cosas que ellos habían establecido hacer, no me puedes decir nada a mí pues. Yo siempre estuve abierto y dispuesto a que todo salga bien pues (Flores, comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

d.2. Compromiso

En toda relación el *matchmaker* se encuentra en la obligación de cumplir no solo con los acuerdos pactados con cada uno de los participantes, sino, como comenta Solovic (2016) avalar el cumplimiento de las actividades a realizar por las mismas. En el caso estudiado, la agencia

debe; por un lado, asegurarse que los deportistas consigan marcas que quieran trabajar con ellos, además de mejorar su imagen; por otro, cumplir con los requerimientos que tengan las marcas, los cuales han sido acordados al momento de la negociación.

“Yo vivo en La Punta, van a La Punta desde muy temprano a tomar fotos y como que << ya mira tenemos que sacar el video tal día >>, y tal día lo sacamos, << tenemos entrevista Movistar >>, la semana pasada tenía una entrevista en TV Perú, Movistar Deportes y así, y todo por Toque Fino, o sea, ellos me han conseguido literalmente todo; los post en El Comercio también es de ellos, en La República también de ellos o sea, todo, todo es por ellos” (Sosa, comunicación personal, 29 de septiembre, 2018).

En base a los resultados, Toque Fino alcanza un grado A de desarrollo como muestra la Tabla 18 lo cual implica que la agencia de representación cumple esta variable en un grado de excelencia; es decir, logra generar relaciones basadas en confianza y seguridad con los deportistas y las marcas al ser consecuente con sus actos. Asimismo, se hace responsable en caso no se llegue a cumplir lo pactado con cada uno de los participantes además de actuar de forma transparente.

“Con el deportista lo que buscamos es tener una relación muy cercana, eso es básico porque, un deportista es un profesional del deporte, como todo profesional tu atraviesas por buenos, malos momentos, tienes etapas y momentos super complejos, otros en los cuales te van bien las cosas, tienes rachas, tienes ciclos en los cuales no atinas ni una y la idea de haber generado esta relación contractual, porque firmas un contrato, pero a la vez es una relación que va más allá, es estar con el deportista en todo momento.” (Ojeda, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

En lo que respecta a la relación con la marca, como se comentó, Toque Fino busca mantener buenas relaciones con las mismas; así, en caso de complicaciones ofrece soluciones que permitan a los participantes quedar a gusto con el vínculo. Vale precisar que éstas no necesariamente se encuentran dentro del contrato, sino que surgen a partir de una dificultad, una lesión del deportista, por ejemplo.

“De no realizarse el patrocinio, le explico que es un tema de imprevisto y no de que no le haya dado la gana de no viajar, el problema es que no puede viajar. Se negocia y se busca otra alternativa, otra fecha, y en el caso no acepte, nos puede llegar a penalizar con el 100% o el 60% del contrato, puede llegar a pasar” (Bueno, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

Para los representados, de igual forma, la agencia desarrolla en alto grado el compromiso, buscando identificar marcas adecuadas para cada uno de los deportistas, que vayan con los valores

e imagen de éste; además de apoyarlos a conseguir indumentaria deportiva en caso les faltase para seguir practicando sus respectivas disciplinas y, en el caso de los polideportivos como se comentó anteriormente, visibilizarlos. Es a partir de ello que se pasa de tener una relación netamente profesional a una más amical.

“En algún momento con total confianza, le pregunté a alguno cómo es la relación con su mánager, la persona que se encarga de venderlo al extranjero, lo llama una vez al mes, es frío y habla lo justo. Le dije ¿y cómo sería comparado con nosotros? << no pues, no hay punto de comparación >>, nos hacemos bromas, jugamos, nos invitan a sus fiestas. Entonces eso es bonito, obviamente siempre cuidando también su imagen” (Flores, comunicación personal 15 de noviembre, 2018).

Según los miembros de la agencia existen casos en los que la relación con los clientes es exclusivamente profesional, ello sucede principalmente con las marcas y con algunos de los deportistas representados que desean mantener una relación exclusivamente laboral.

e. Acceso

Como se describió en el marco conceptual, el *matchmaker* vende acceso a cada una de las partes; dicho de otra forma, busca generar vínculos entre los grupos participantes con el objetivo de facilitar su acercamiento y conocimiento. Para ello, puede hacer uso de tecnología, aunque no es tan relevante en el proceso del modelo de negocio dado que puede conectar a los participantes tanto en medios físicos como virtuales; por otro lado, el alcance posee mayor importancia puesto que es parte esencial en el modelo en cuestión.

e.1. Alcance

El propósito de esta dimensión es lograr gestionar el vínculo entre los participantes tanto en medios físicos como virtuales (Evans y Schmalensee, 2016). A partir de los resultados, Toque Fino desarrolla el alcance en un grado A como se aprecia en la Tabla 18. Lo que significa que la agencia de representación logra gestionar de forma eficiente la relación de los participantes tanto en medios físicos como virtuales, de forma tal que logra conectarlos (ver anexo S).

“La agencia siempre fue como el intermediario entre nosotros y el deportista, digamos fue como el mediador, esa fue la función de la agencia. Es mucho más fácil a veces por un tema de tiempo y de objetivos que alineamos con una agencia que directamente tratar con el deportista y eso seguramente al reverso se ve igualito. El deportista o el *influencer*, es mucho más fácil contactar con su agencia y que ellos le administren y monitoreen, que estar de frente con las marcas porque todas las marcas queremos algo totalmente distinto; en cambio, la agencia va a conocer cuáles son las fortalezas, debilidades de cada uno de

los personajes del portafolio que tienen” (Garay, comunicación personal, 10 de octubre, 2018).

El alcance entre los participantes de la gestión no solo se da en momentos iniciales de las mismas, sino en cualquier ocasión que los deportistas o marcas lo requieran, llegando incluso a conectar a los deportistas con las marcas luego de la culminación del contrato; ejemplo de ello sería una actividad pendiente a realizar entre los participantes, se coordina con la marca para la realización de la misma o en todo caso prefiera que el deportista realice otra acción y este acepte (en el anexo S se presentan evidencias de lo comentado).

“Yo le escribí, pero ya estaba fuera de hora para ver si me puede pasar un *link* para ver el evento, no me respondió y le pregunté a alguien de la agencia y lo tenía. Sí que la agencia te da cosas que no tiene porque trabajas solo con el atleta, entonces también depende de ti determinar en qué casos es mejor con agencia o en qué casos es mejor sin la agencia, dependiendo lo que quieras, pero sí que la agencia te da un soporte adicional” (Navarro, comunicación personal, 23 de noviembre, 2018).

“Se llega ya a un acuerdo en tema de fechas para poder ver cuando se van a hacer las grabaciones, que días se harán los posteos, cuando van a ir a visitar a las instalaciones de la marca, si hay una firma de autógrafo que día va a hacer. Ya todo ese cronograma lo hago yo netamente con la marca nada más. Yo viendo siempre que el deportista esté con la disponibilidad de poder hacerlo” (Bueno, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

Cabe precisar que los actores involucrados perciben de manera diferente esta variable. Para los deportistas, la evaluación del grado depende de si Toque Fino les consigue patrocinios. Para las marcas patrocinadoras, el resultado se desglosa como consecuencia de dos problemas; la saturación de empresas que tenga un deportista con el que la marca desea vincularse, y la insistencia de Toque Fino de conseguir patrocinadores para los deportistas sin considerar, en algunos casos, si la imagen y valores del representado coinciden con los de la marca (anexo S). Por otro lado, los miembros de la agencia entienden por alcance vincular a los deportistas con las marcas que reflejen los mismos valores, principalmente en medios físicos.

e.2. Tecnología

Se entiende por tecnología el uso de plataformas o *softwares*, herramientas virtuales, que permiten al *matchmaker* ampliar el acceso entre los participantes, optimizando de esta forma la gestión del negocio (Evans y Schmalensee, 2016).

“Las redes sociales de Toque Fino ... tiene página web, tiene *fan page*, tiene Instagram. También lo hacemos mediante LinkedIn, que es un canal válido para el tema de marcas, de empresas, mucho usamos el LinkedIn. Muy aparte, tratamos de que nuestros deportistas siempre estén en medios, eso también nos ayuda mucho porque siempre va a salir brandeado de la marca; y es un beneficio para el deportista y para la marca” (Bueno, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

Toque Fino emplea principalmente como canales de comunicación para llegar a los grupos de clientes mensajes por aplicativos móviles como WhatsApp, al igual que llamadas telefónicas para contactar a las partes involucradas. De igual modo, se establecen reuniones, como se comentó anteriormente, cuando se inician las negociaciones tanto con los deportistas como con las marcas, los cuales llegan a conocerse al momento de la firma de contrato o, en todo caso, al llevarse a cabo el evento o actividad pactada.

“Por correo o a veces me dan un folder lleno, con de papeles, vía WhatsApp que para mí es más cómodo, más directo” (Corzo, comunicación personal, 2018).

En base a ello, se establece que el grado de desarrollo logrado por Toque Fino en la presente variable es B, lo cual significa (a partir de lo descrito en la Tabla 17) que cuenta con un alto grado de desarrollo en tecnología dentro de su modelo de negocio.

Ahora bien, en el caso de otras redes sociales que emplea, sea Instagram o LinkedIn, e incluso la página web de la organización cumplen con el rol de comunicar, de forma pública, las actividades realizadas con cada uno de los representados, además de felicitarlos ya sea por su onomástico, logro deportivo o convocatoria para formar parte de la selección nacional (anexo S); incluso, las mismas sirven de ventana para conseguir futuras marcas patrocinadoras, principalmente el LinkedIn de la agencia (anexo S). Es preciso mencionar que el uso de *social media* permite dar mayor visibilidad a los representados que forman parte del grupo de polideportivos dado que, como se comentó en el marco contextual y expresaron algunos de los miembros de la organización, no son reconocidos por la sociedad como los futbolistas.

Lo expuesto hasta aquí corresponde con la descripción del modelo de negocio realizada por el Business Model Zoo (2017), la cual precisa que emplear plataformas al igual que *software* no es obligatorio para todas las conexiones que realice la empresa entre sus clientes; el uso exclusivo de las mismas corresponde al modelo plataformas multilaterales mientras que el objetivo del modelo de negocio *matchmaking* es el de conectar a los clientes para generar valor.

Si bien Toque Fino emplea principalmente tanto redes sociales o aplicativos de mensajería, así como llamadas o reuniones para comunicarse con los deportistas; estos canales no

optimizan la relación pese a que permiten generar conexión entre los participantes. Ello debido a que los deportistas no pueden visibilizar el total de empresas que se conectan con Toque Fino buscando patrocinar, y las marcas no logran identificar los resultados del deportista de forma rápida; o sea, el *awareness* que tiene, su alcance, *engagement*, cantidad de seguidores, así como los valores o características específicas de cada uno, lo cual podría exponerse implementando plataformas virtuales.

No obstante, se debe mencionar que si bien hace uso de algunos programas de *software* lo hacen con el fin de evaluar el rendimiento en redes sociales de los distintos representados y no como medio de alcance entre los participantes. Ello debido a que la agencia de representación comercial busca adaptarse a las preferencias tanto de los deportistas como de las marcas, haciendo uso de canales más rápidos con los representados, ya que pasan la mayor parte de su tiempo practicando su disciplina deportiva; y con las marcas a partir de correos y reuniones porque el área de marketing de las empresas patrocinadoras debe justificar los desembolsos realizados, mientras que las redes sociales permiten comunicar al público en general las actividades que se han ejecutado con cada representado, así como captar la atención de potenciales patrocinadores.

f. Expertise

La organización debe tener la capacidad de comprender la industria en la que se desarrolla, teniendo un amplio conocimiento que le permita responder ante cambios del entorno, y construir relaciones entre los participantes. Es más, requiere de competencias adecuadas que le permitan generar relaciones fructíferas entre las partes.

f.1. Conocimiento de la industria y el mercado

Contar con un claro conocimiento de la industria permite a las organizaciones identificar a los participantes idóneos, tanto para incorporarlos a su grupo de clientes como para expandir su red de contactos. Incluso, a partir de ello se pueden aprovechar oportunidades que aparezcan.

En el caso de Toque Fino, un conocimiento amplio de la industria proporciona un mejor reconocimiento de deportistas que cumplan con los requerimientos establecidos para que formen parte del equipo de representados; al igual que marcas patrocinadoras potenciales que pueden verse beneficiadas al contar con un deportista como imagen.

La agencia de representación obtiene un grado A (Tabla 18), lo cual implica que el grado de desarrollo de la presente dimensión es de excelencia, dicho de otra forma, Toque Fino posee amplio conocimiento de la industria en la que opera, es capaz de identificar las tendencias que se encuentran en el mercado, realiza su gestión en base a ello y aprovecha las oportunidades que se presentan e igualmente, establece estrategias en base a ello.

“Luego de identificar el talento, que tiene que ser un talento deportivo y también mediático, porque a veces hay que tener ojo para ver qué deportista tiene pues futuro en ambos temas, lo que sigue es darle seguimiento; a lo que me refiero con seguimiento es ... nos ha pasado que hemos visto, hemos dicho <<pucha, tal chico tiene mucho potencial>>, por ejemplo un tenista, tal tenista tiene mucho potencial, Perú en cierta medida ha sido un país donde ha tenido buenos representantes en tenis” (Ojeda, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

Asimismo, un claro ejemplo de que ha sabido aprovechar las oportunidades que surgen en el mercado fue cuando Perú clasificó después de 36 años al mundial de fútbol, en el cual la mayoría de las organizaciones buscó tener algún vínculo con el evento.

“Ahora para el mundial, por lo menos el 25% de las campañas que se hicieron relacionadas con deportistas que fueron al mundial, fueron con nosotros; de todo el mercado, y si hablamos de polideportivo yo diría que entre un 30 - 35% de campañas con deportistas que se hacen, también están relacionadas con nosotros” (Ojeda, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

“[...] es algo que cada vez se está haciendo mucho más difícil en el mundo del polideportivo. En el mundo del fútbol se da no por una necesidad ni por un crecimiento de la industria, se da por una principal obligación de que las marcas decían, si estamos en época mundialista y no comunicamos con un deportista o con un seleccionado, pues su mensaje no va a llegar tan bien como que si la tuviese, es así que se dio este boom” (Flores, comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

Se observa también, que la agencia de representación de imagen conoce el mercado en el que opera, reconoce las preferencias de las empresas presentes en el mismo y busca vincular las actividades que realiza para éstas. Sin embargo, se puede decir que solo en algunas ocasiones aprovecha las oportunidades que surgen en el mercado además de establecer estrategias a partir de ello.

“Las marcas buscan historias, y si son campeones mejor, de hecho, lo conversábamos hace unos meses con Diego Navarro, de Nike, y ellos buscan campeones. Su objetivo es solamente ser número uno en su deporte, entonces sabiendo eso, siendo un deportista que tiene una historia de superación y que ha sido campeón, sabemos a dónde direccionar, a dónde apuntar, y podemos llevarlo a una marca como Nike, Adidas, dependiendo cómo sea el perfil del deportista” (Huanqui, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

Aparte de ello, los patrocinados perciben que la agencia busca tener en su equipo de deportistas a aquellos que sobresalen en sus respectivas disciplinas deportivas y tengan llegada al público (anexo S). Mientras que para las marcas patrocinadoras, el resultado obtenido se debe al conocimiento que tiene Toque Fino al momento de establecer las acciones a realizar con el deportista durante la negociación (ver Anexo S). Ejemplo de ello son las acciones sugeridas para realizar el patrocinio en las cuales el público pueda percibir que el vínculo deportista – marca se genera de forma orgánica; del mismo modo, brinda propuestas de contar historias de los deportistas que pueden emplear los patrocinadores si lo deseen.

Lo descrito hasta aquí permite sustentar el resultado de la presente variable dado que, como se vio en el marco conceptual, en aras de poder generar valor para los participantes de la relación el *matchmaker* debe contar con un claro conocimiento de la industria (Danish Agency for Science, Technology and Innovation Network Denmark, 2012).

f.2. Competencias adecuadas

Con la finalidad de asegurar el éxito de la relación, las organizaciones deben contar con colaboradores idóneos que les permitan cumplir con los objetivos de las relaciones entre los participantes; es más, el profesionalismo que se tenga repercute de manera positiva en la imagen de la empresa, de cara a grupos potenciales integrantes de su red.

Se identifica que la organización cuenta con un grado de desarrollo de excelencia en la presente variable, alcanzando un grado A (Tabla 18), ya que cuenta con personal adecuado, cada uno de los miembros se especializa en una parte de la gestión y aunque todos mantienen un nivel base de contacto con los deportistas; cada integrante, exceptuando a Flores que se comunica con todos los representados, se encarga en específico de un grupo o segmento de deportistas representados para, de esta manera, poder asegurar que la relación con los mismos sea óptima.

“Cada uno tiene una propuesta personalizada, tiene valores distintos, va a un público, por más que le guste el deporte, hay públicos distintos también. Para cada uno de ellos finalmente, en el desarrollo de las acciones que se van generando, se encuentran muchas oportunidades. A uno les gustan los perros, al otro le gusta los videojuegos. Entonces es el trabajo de la agencia convencer de que por ese lado se tiene que atacar” (Flores, comunicación personal, 15 de noviembre de 2018).

A su vez, las competencias que posee le permiten identificar la mejor forma de crear un espacio en el cual deportistas y marcas puedan conocerse, entenderse e iniciar la cooperación entre ellos; acciones que se corresponden con el objetivo del modelo de negocio en cuestión (Evans y Schmalensee, 2016).

“Les desarrolló cosas, entonces Eduardo hace tres años era de los pocos o el único agente que iba a una reunión con una ficha, ya te digo, la primera vez vino con un portafolio y además de enviarte la ficha por mail te la tenía impresa ... tenía una ficha del atleta, estadísticas, con datos. Hoy, eso ya muchos lo tienen, aunque sea un *one page*, pero hace tres o cuatro años era raro ver en Perú y él lo tenía claro, tiene una agencia detrás que le da soporte” (Navarro, comunicación personal, 23 de noviembre, 2018).

Por otro lado, si bien la agencia de representación comercial como cualquier empresa busca generar ingresos; también está enfocada en aportar al desarrollo del deporte en el país (Ojeda, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018), además de convertirse en un referente en la industria deportiva del país.

“Toque Fino la verdad que me ha abierto las puertas al mundo del marketing deportivo, creo que es una de las primeras empresas que se está enfocando en el deporte, en deportistas y que eso va a servir, no solamente para mí, sino para que el deporte crezca no solamente como deporte sino como imagen” (Corzo, comunicación personal, 05 de octubre, 2018).

“Bueno, no recuerdo cuánto es su beneficio; pero ellos firman todo tipo de contratos, lo firman ellos y el deportista no, me parece sí que es así. Ellos firman todo tipo de contratos, o sea te mantienen alejado de ese campo, se encargan de todo eso, se encargan de buscar, y si tú tienes alguna solicitud se los mandas y ello se encargan de tramitar y de buscar lo mejor para ti. A mí me parece muy bien eso, que tú no te tienes que preocupar nada, tú solo te preocupas por hacer bien tu deporte y listo” (Sosa, comunicación personal, 29 de septiembre, 2018).

En cuanto a la incorporación de deportistas, como se comentó líneas arriba, se considera que cumplan con un determinado perfil para incorporarlos al equipo; mientras que, en el caso de las marcas, se enfoca en vincular a los patrocinados con aquellas que reflejen los mismos valores para lograr que la imagen de la marca se asocie a valores positivos en el público.

“Los deportistas que manejamos tienen buena llegada con el público, porque son queridos por los logros que han conseguido, porque son una imagen positiva para la marca, porque son una imagen que brindan confianza que brinda buena onda que brinda que la marca se sienta a gusto trabajar con ellos. Eso les gusta a las marcas, y si eso les gusta bienvenido sea” (Bueno, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

Cabe precisar que, durante el periodo de investigación, diversas empresas al querer aprovechar la coyuntura del mundial decidieron utilizar la imagen de futbolistas para viralizarse; no obstante, los resultados logrados fueron contraproducentes; la gran cantidad de marcas asociadas al deportista trajo como consecuencia menor recordación de éstas por parte del público.

A lo largo del vínculo con los representados se requiere de intuición por parte de los miembros de Toque Fino para darse de cuenta si un deportista está comprometido o no, sobre todo con los polideportivos debido a que se ven obligados a realizar mayores esfuerzos para volverse visibles y atractivos para las marcas. Según Ojeda, han tenido casos en los que el deportista pierde el compromiso al ver que todas las acciones que realizaban no captaban el interés de una marca por patrocinarlo. Igualmente, hubo casos en los que el término del contrato con el deportista se debía a que la agencia no cerraba negociaciones con las marcas, pese al trabajo realizado (comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

Adicionalmente, el grado obtenido se debe a que en el caso de los deportistas representados, además de conseguirles patrocinios, los asesora en temas legales y les abre puertas a medios de comunicación para tener mayor exposición al público y empresas; también, los apoyan en la generación de contenido para redes sociales. En el caso de las marcas patrocinadoras, el resultado se obtiene a partir de la profesionalización de la relación. Como se muestra en los hallazgos de la variable (anexo S), desde un inicio los miembros de Toque Fino presentan datos de cada uno de los deportistas, cuentan con propuestas personalizadas a partir de las cuales se busca negociar con las empresas; incluso pueden percibir el respaldo que genera tener una agencia, a diferencia de un agente de representación, además de la flexibilidad y apertura con la que cuenta para ofrecer soluciones.

Para el equipo de Toque Fino, el resultado es consecuencia de que la organización busca ofrecer a las marcas patrocinadoras la mejor propuesta a partir de los recursos con los que cuentan y, que a la vez, se enfocan en que la negociación beneficie al deportista. Es más, se preocupan por mantener una buena imagen de los representados, que sean intachables y se conviertan en referentes de sus respectivos deportes. A fin de brindar un mejor servicio, cada uno de los miembros se enfoca en una parte de la gestión, contando así con personas encargadas de las redes sociales (tanto de la agencia como de los deportistas), relaciones públicas, negociación y relacionamiento con las marcas y, finalmente, comunicación con los deportistas.

Las dimensiones que conforman el modelo de negocio, como se aprecia en el caso estudiado, deben estar interrelacionadas para lograr el éxito en la gestión. De igual forma, se reconoce que, en aras de lograr que el patrocinio prospere, el *matchmaker* debe interactuar de forma constante con cada una de las partes para conocer sus necesidades y objetivos, de esta forma podrá vincular a los actores adecuados. Asimismo, el *matchmaker* tiene que asegurarse de que la información sea recibida de forma clara y precisa por los participantes, de modo que cada uno de los involucrados cumpla con las tareas asignadas.

Finalmente, a partir de todo lo expuesto en este apartado, se puede afirmar que el modelo de negocio que emplea la agencia de representación Toque Fino es *matchmaking*, lo que explica por qué la agencia no cumple con todas las fases de la gestión del patrocinio deportivo expuestas en el marco conceptual. Adicionalmente, las prácticas de patrocinio de la agencia difieren con las de otros países solo en la duración y en la inversión destinada al mismo.



CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el siguiente acápite se presentan las conclusiones de la investigación, al igual que las recomendaciones para el sujeto de estudio, el sector y para futuras investigaciones respectivamente.

1. Conclusiones

Esta investigación ha logrado cumplir con su objetivo, ya que se ha analizado el modelo de negocio de la gestión del patrocinio deportivo ejecutado por Toque Fino durante los años 2017 y 2018. A continuación, se presentan las conclusiones de la misma.

- A partir del análisis realizado, se confirma que la gestión del patrocinio deportivo ejecutada por Toque Fino se desarrolla bajo uno de los nuevos modelos de negocio que se encuentran en el entorno, el cual tiene como objetivo generar acceso entre los actores involucrados de tal forma que se cubran sus necesidades. Ello guarda relación con el modelo de negocio *matchmaking*. Asimismo, es importante precisar que este modelo presenta un grado de excelencia, ya que cumple en gran medida con las principales variables del *matchmaking*; tales como: garantía, beneficio mutuo e interacción.
- La literatura revisada sobre la gestión del patrocinio deportivo presenta similitudes con la gestión de las empresas en la actualidad. A partir de los casos de patrocinios expuestos de otros países y de las entrevistas realizadas a los actores, se identificó que existe un tercer actor dentro de la gestión de patrocinio, y no solo dos como señala la literatura. Ello muestra la incorporación de un nuevo modelo de negocio en la gestión de patrocinio deportivo, el cual conecta a más de un grupo de clientes para poder satisfacer sus necesidades.
- En relación con el sujeto de estudio de investigación, se pudo concluir que la gestión de patrocinio deportivo realizada por Toque Fino no cumple con todas las fases y componentes considerados por la literatura, debido a que el establecimiento de objetivos corporativos, ejecución según *target*, conclusión de patrocinio y mapeo de riesgo continuo son ejecutados por la marca patrocinadora. No obstante, el éxito del patrocinio se debe a la confianza e interacción entre los actores involucrados. Esto contribuye a que el deportista se dedique a su deporte y que la marca obtenga seguridad del cumplimiento de lo acordado.
- Considerando la gestión del patrocinio deportivo ejecutada por Toque Fino frente a los casos descritos en el marco contextual, se evidencian diferencias como la duración e inversión en el patrocinio. Como consecuencia de ello, en algunos casos de los

representados por la agencia, el plazo de contrato implica que se realicen no solo patrocinios, sino también auspicios. Adicionalmente, se identifica que la industria deportiva nacional presenta un menor desarrollo frente a la internacional.

- Con la evidencia presentada, se identifica que el modelo de negocio bajo el cual Toque Fino realiza su gestión de patrocinio deportivo es *matchmaking*, ya que presenta dimensiones como la confianza, valor e interdependencia que contribuyen directamente a conectar a los deportistas patrocinados con las marcas, generando valor para todos los involucrados. Esta gestión basada en el modelo de *matchmaking*, se alinea a las exigencias del mercado, ya que atiende de forma efectiva las necesidades de los clientes. Además, se cuenta con especialistas dentro de la agencia que poseen la capacidad de comprender la industria, lo cual les permite conocer las tendencias y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

2. Recomendaciones

2.1 Recomendaciones para el sujeto de estudio

A partir de las entrevistas realizadas a los actores involucrados se presentan sugerencias para mejorar su gestión de patrocinio al igual que acciones o iniciativas que permitan potenciar el modelo de negocio.

- Se sugiere que la agencia analice la marca potencial a patrocinar previa a una reunión, con la finalidad de proponer acciones que vayan acordes a los objetivos y estrategias que poseen; así como los valores que desean transmitir a su público.
- En cuanto a la fase planificación de salida y crisis, se recomienda identificar todas las contingencias que puedan suceder durante el patrocinio y plasmarlas detalladamente en un manual de crisis. Asimismo, éste debe describir los procedimientos a llevar a cabo en cada situación; así como las estrategias de comunicación a emplear con cada uno de los actores.
- En cuanto a la variable tecnología, Toque Fino debe potenciar el uso de su plataforma web, incorporando videos o infografías que permitan dar a conocer a cada uno de los deportistas patrocinados, exponiendo sus logros, valores, fortalezas e intereses al público, buscando de esta forma generar mayor interés a las marcas potenciales y actuales.
- En cuanto a la variable difusión de información, para las marcas patrocinadoras se pueden generar cuentas dentro de la web con la finalidad de visualizar de forma exclusiva estadísticas, reportes acerca del desarrollo del patrocinio, así como el calendario de competencias del patrocinado en cuestión. En cuanto a los deportistas, si bien el empleo de llamadas telefónicas al igual que la red de mensajería *Whatsapp* sirven como canales

de difusión, el uso de alertas telefónicas además de notificaciones en calendarios compartidos permite estandarizar la difusión de la información de los patrocinios en ejecución.

- En cuanto al *networking*, se puede aprovechar a representados que son referentes en la industria deportiva para fomentar la exposición de los deportistas, y al mismo tiempo generar vínculos entre todos los representados. Inclusive, aprovechando su rol de experto en la industria deportiva, la agencia puede generar información mensual acerca de los deportes que practican los representados, así como de la industria o sobre el desarrollo de patrocinios en el país, en aras de causar mayor interés en el público, principalmente en expertos de la industria o marcas quienes pueden incorporarse a su red de contactos, además de aportar con ello al desarrollo de la industria.

A continuación, se establecen recomendaciones para los actores involucrados en la relación:

- Para las marcas patrocinadoras, se sugiere que tengan en cuenta los eventos deportivos de gran magnitud próximos con la finalidad de que éstas puedan evaluar su participación, y planificar con antelación las acciones que realizarán para obtener los mayores beneficios. Adicionalmente, se recomienda que antes de elegir a un deportista para promocionar su marca, consideren qué otras marcas lo patrocinan en ese momento, ya que la saturación de éstas podría distorsionar el mensaje que se quiere transmitir.
- Se recomienda a los deportistas preocuparse por los resultados obtenidos de los patrocinios en los que han participado, con la finalidad de conocer el impacto de la activación, además de saber los canales, industrias y públicos con los cuales tuvo mayor llegada e interacción. Adicionalmente, se sugiere mantener buenas relaciones y predisposición durante el trabajo con las marcas, para que éstas vuelvan a considerarlo en futuros planes de trabajo.

2.2 Recomendaciones para el sector

- Según los resultados obtenidos, el modelo de negocio *matchmaking* presentado resulta importante dentro de la gestión de patrocinio deportivo, puesto que construye y fortalece la relación entre los actores involucrados, genera confianza, garantiza el cumplimiento de los acuerdos logrando crear sinergias para que todos obtengan beneficios.
- Para los deportistas, se recomienda que utilicen su imagen como fuente de generación de ingresos para poder subvencionar los gastos que conlleva la práctica deportiva. Asimismo, se sugiere que se incorporen a una agencia debido al profesionalismo que posee, lo cual garantiza mayor exposición y adquisición de marcas.

- Asimismo, puede emplearse dentro de otras organizaciones vinculadas a la representación deportiva como agencias de representación, agencias de representación comercial, federaciones o clubes deportivos; ya que impacta positivamente en la gestión de la organización volviéndola más eficiente.
- Al mismo tiempo, fomenta el interés de emplear a más deportistas como medio de comunicación por parte de las agencias, ya que con ello pueden tener más claro el proceso de patrocinio deportivo.
- En cuanto a las agencias de representación comercial que tengan interés en implementar el modelo de negocio *matchmaking* en su gestión de patrocinio, se propone un proceso adaptado el cual incluye a un tercer actor además de los deportistas y marcas con la finalidad de generar sinergias, establecer una relación sólida entre los involucrados y cumplir con los objetivos establecidos (ver anexo T).

2.3 Recomendaciones para futuras investigaciones

- La presente investigación sirve de base para ahondar más en la gestión de patrocinio deportivo, ya que no existe información de fuentes académicas sobre la gestión llevada a cabo por las agencias de representación deportiva en el entorno actual.
- La presente investigación sirve de base para ahondar más en la gestión de patrocinio deportivo, ya que la información de fuentes académicas no profundiza o detalla la gestión llevada a cabo por las agencias de representación deportiva en el entorno actual.
- Se ha logrado evidenciar cambios en el entorno que requieren una adaptación por parte de las empresas, en cuestiones como el nivel de confianza, interacción y relación entre todos los actores del patrocinio necesarios para lograr sus objetivos. Por tal motivo, se considera que el patrocinio deportivo debería enfatizar las relaciones entre los participantes con la finalidad de generar valor para los involucrados.
- Adicionalmente, es importante continuar investigando sobre el modelo de negocio que involucra una relación con dos clientes, para poder determinar si este tipo de modelo es viable de implementar de modo sostenido en diferentes rubros de negocio. Si bien las variables estudiadas establecen un punto de partida, éstas pueden y deben complementarse con otras fuentes bibliográficas de *matchmaking* a nivel internacional e investigaciones empíricas.
- Para futuras investigaciones que busquen analizar el modelo de negocio *matchmaking*, se recomienda tener en cuenta el grado de personalización, la duración de la relación entre los usuarios y el rubro en el que se encuentre la organización a estudiar, ya que en función de ello puede variar el énfasis de las dimensiones del modelo y a su vez afectar su grado

de desarrollo. Asimismo, es importante precisar, que la importancia de las dimensiones depende de la experiencia obtenida del negocio a través de los años en el mercado.

- Se sugiere desarrollar más investigaciones sobre el uso del *matchmaking*, así como de otros nuevos modelos de negocios presentes dentro de las diferentes industrias de nuestra economía para tener una mejor comprensión de los mismos y de sus buenas prácticas con la finalidad de aprovechar al máximo sus beneficios para el desarrollo de las organizaciones.
- A partir de las limitaciones de la investigación, se recomienda realizar estudios acerca de la industria deportiva y de los patrocinios deportivos en el país, de tal forma que reflejen datos estadísticos e inversiones en los mismos. Ello con la finalidad de obtener información precisa para poder realizar un análisis más detallado.



REFERENCIAS

- Adlatina. (2008). Palermo 180: un caso de bajo presupuesto y un fuerte componente emocional. Redacción Adlatina. Recuperado de <http://www.adlatina.com/marketing/palermo-180-un-caso-de-bajo-presupuesto-y-un-fuerte-componente-emocional>
- Agencia de Representación de Futbolistas (AGREF). (2018). Más que un equipo. Recuperado de <http://agref.net/>
- Alles, M. (2003). Gestión por competencias. El diccionario. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2008). Desempeño por competencias. Evaluación 360°. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2011). Diccionario de preguntas. La trilogía. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Amadoz, S. (9 de junio del 2017). ¿Y cuántos coches ha vendido KIA gracias a Rafa Nadal? *El Motor*. Recuperado de <https://motor.elpais.com/actualidad/embajadores-rafa-nadal-kia/>
- Ancajima, L. (26 de julio de 2018). Infamous Gaming firma alianza con conocida agencia de marketing deportivo. RPP. Recuperado de <https://rpp.pe/tecnologia/videojuegos/infamous-gaming-firma-alianza-con-conocida-agencia-de-marketing-deportivo-noticia-1139346>
- Asociación de Directivos de Comunicación, Consultora Sanahuja & Gimeno, ManagingSport.com y, & Universitat Jaume I de Castellón. (2015). Primer Estudio sobre el Estado del Patrocinio Deportivo en España. Recuperado de <http://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/02CDAC42.pdf>
- Benito, H., Juarez, L., Masías, G. & Paricahua, M. (2017). Planeamiento Estratégico de la industria Peruana del Deporte (tesis de maestría). CENTRUM Graduate Business School, Lima, Perú.
- Biem, A. & Caswell, N. (2008). A Value Network Model for Strategic Analysis. (Conference Paper). New York, USA: IBM T. J. Watson Research Center. doi: 10.1109/HICSS.2008.43.
- Blanco, E. (2015). Estructura y organización deportiva - Tema 1º El sistema deportivo y su gestión. Recuperado de <https://www.esportbasemallorca.net/wordpress/wp-content/uploads/2016/01/EL-SISTEMA-DEPORTIVO-Y-SU-GESTION-REVISION-SEPT-2015.pdf>
- Bryson, M. (2011). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (Vol 4). San Francisco. John Wiley & Sons.
- BullsEye. [bullseye_agency]. (2018). BullsEye Sportainment Agency. Agencia de Entretenimiento y Marketing deportivo. [página de Instagram]. Recuperado de https://www.instagram.com/bullseye_agency/
- Business Model Zoo. (2018). Four Ideal Business Models Engaging Customers Differently. Londres, Inglaterra. Recuperado de <http://www.businessmodelzoo.com/>

- Calzada, E. (2013). *Show Me the Money!: How to Make Money Through Sports Marketing*. Londres: Bloomsbury.
- Campos, C. (1997). *MARKETING Y PATROCINIO DEPORTIVO*. España: GPE Colección Gestión Deportiva. Recuperado de <http://www.cafyd.com/libroCC.pdf>
- Carroggio, M. (2003). Deporte, relaciones informativas y relaciones comerciales. En Consejo Superior de Deportes, *Patrocinio, Comunicación y Deporte* (pp. 11-17). Madrid, España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Castro, J. (20 de noviembre de 2017). La revolución de los intermediarios | Juan Carlos Castro Aerenlund | TEDxTangamanga. [archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=TcJ7hlHuRVs>
- Chadwick, S., y Thwaites, D. (2005). Managing Sport Sponsorship Programs: Lessons from a Critical Assessment of English Soccer. *Journal of Advertising Research*, 45(3), 328–338. doi: <https://doi.org/10.1017/S0021849905050312>
- Chen, Z., Xue, S., Kolen, J., Aghdaie, N., Zaman, K., Sun, Y. & El-Nasr, M. (2017). EOMM: An Engagement Optimized Matchmaking Framework. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/315849420_EOMM_An_Engagement_Optimized_Matchmaking_Framework/references
- Cornwell, T. B., y Maignan, I. (1998). An International Review of Sponsorship Research. *Journal of Advertising*, 27(1), 1–21. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=930316&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Cózar, C. (03 de junio de 2018). Las empresas patrocinadoras de LeBron y Curry luchan por conseguir 'su' anillo. *El Español*. Recuperado de https://www.elespanol.com/economia/empresas/20180603/empresas-patrocinadoras-lebron-curry-luchan-conseguir-anillo/311719788_0.html
- Cruz, J. E. (2012). Modelo de gestión para el desarrollo deportivo en la Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá.
- Danish Agency for Science, Technology and Innovation (2012). *Inspirational Catalogue. Matchmaking, Knowledge Sharing and Idea Creation*. Dinamarca: Ministry of Science, Innovation and Higher Education. Recuperado de http://www.clusterexcellencedenmark.dk/Admin/Public/Download.aspx?file=Files%2FFile%2Fpublikationer%2FInspirational_catalogue.pdf
- Decreto Supremo - N° 003-2017-MINEDU. (2017). Política Nacional del Deporte. Congreso de la República del Perú. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-la-politica-nacional-del-deporte-decreto-supremo-n-003-2017-minedu-1519268-1/>
- Deloitte. (2014). CFO Insights. The value shift: Why CFOs should lead the charge in the Digital Age. First of a four-part series. Deloitte Development LLC. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/finance/articles/cfo-insights-digital-age-business-model-innovation-value.html>

- Deporte y Negocio (sf). Información. [página de Facebook]. Recuperado el 29 de septiembre de 2018, de <https://www.facebook.com/deporteynegocio/>
- Desarrollando Ideas (2016). Matchmaking: el surgimiento de la economía colaborativa. Barcelona: Llorente & Cuenca. Recuperado de https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/03/160315_DI_informe_economia_colaborativa_ESP1.pdf
- Díaz del Río, J. (13 de febrero de 2019). Las 5 razones para especializarte en gestión deportiva. Eude. Recuperado de: <https://www.eude.es/blog/especializarte-gestion-deportiva/>
- Diego Elías. [diegoelias96]. (11 de marzo de 2016). Las buenas noticias se comparten! Desde hoy soy parte del Team Red Bull! [página de Instagram]. Recuperado de <https://www.instagram.com/p/BC0s6I3rSzN/?taken-by=diegoelias96>
- Dirección comercial (sf) La gestión de marketing en las organizaciones. Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Recuperado de <http://www4.ujaen.es/~emurgado/tema2.pdf>
- Dodson, A. (24 de mayo de 2018). ¿Cómo terminó LeBron James firmando con Nike? *ESPN Deportes*. Recuperado de https://espndeportes.espn.com/basquetbol/nota/_/id/4338298/como-re-lebron-james-firmando-con-nike
- Drucker, P. (1973). Management - Task, Responsibilities, Practices. *International Journal of Project Management*, 19. Nueva York, Estados Unidos: Truman Talley Books. doi: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00065-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00065-4)
- EAE Business School (2018). *Marketing y Deporte: El impacto de los deportistas famosos en la comunicación empresarial* (enero 2018). Recuperado de <http://marketing.eae.es/prensa/SRC-Marketing-y-deporte.pdf>
- EFE (1 de mayo del 2015). Rafa Nadal y Kia Motors renuevan por otros cinco años. *EFE: Agencia EFE*. Recuperado de <https://www.efes.com/efe/espana/gente/rafa-nadal-y-kia-motors-renuevan-por-otros-cinco-anos/10007-2601010#>
- El Comercio (06 de marzo de 2017). Vóley: programación de la segunda ronda de la Liga Superior. Recuperado de <https://elcomercio.pe/deporte-total/voley/voley-programacion-segunda-ronda-liga-superior-143122>
- Élite Deporte. (2017). Nuestro Equipo. Recuperado de <http://elitedeporte.pe/>
- Espinosa, R. (23 de mayo de 2017). ¿Qué son los modelos de negocio de plataforma? (I). @resbla. Recuperado de <https://resbla.com/2017/05/23/los-modelos-negocio-plataforma-i/>
- ESPN First Take. [ESPN First Take]. (09 de diciembre de 2015). ESPN First Take Today 12 9 2015 Nike sings LeBron James to lifetime deal. [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=due8FE6MM5o>
- Evans, D. S., y Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: the new economics of multisided platforms*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

- Evans, D. S., y Schmalensee, R. (2016). What Platforms Do Differently than Traditional Businesses. Harvard Business School, 2–6.
- FanFútbol.pe. (sf). Información. [página de Facebook]. Recuperado el 29 de septiembre de 2018, de <https://www.facebook.com/fanfutbolpe/>
- FC Barcelona. (21 de septiembre de 2015). Neymar Jr, nou ambaixador de Gillette per a l'Amèrica Llatina. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/futbol/primer-equipo/noticias/2015-2016/neymar-jr-nou-ambaixador-de-gillette-per-a-lamerica-llatina>
- Femenía, S. (2012). *La Gestión del Patrocinio Múltiple en el Ámbito Deportivo: Perspectiva Relacional y de Red*. (tesis doctoral). Universidad Cardenal Herrera-CEU, España.
- Femenía, S. (2014). Progresión de la gestión del patrocinio deportivo en España. ¿Siglo XXII?/Progression of the management of sports sponsorship in Spain. 22th Century? *Historia y Comunicación Social*, 19, 575–585. doi: https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45162
- Ferrand, A., Camps, A. & Torrigiane (2007). La gestión del sponsoring deportivo: Principios estratégicos, operativos y jurídicos. Badalona, España. Editorial Paldotribo. Recuperado de <https://bit.ly/2XKw3tT>
- Fitzpatrick, R. (08 de agosto de 2017). Neymar Sr. Is the Driving Force Behind His Son's Push for World Domination. Bleacher Report. Recuperado de <https://bleacherreport.com/articles/2726217-neymar-sr-is-the-driving-force-behind-his-sons-push-for-world-domination>
- Fundación Backus. (2018). Fundación Backus. Promoviendo el desarrollo sostenible. Backus. Recuperado de <http://backus.pe/fundacion-backus/>
- Gagliardi, J. (2018). Quién es Celeste Muñoz, la “Wanda Nara del ascenso argentino” que representa a más de 35 futbolistas. Infobae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/deportes-2/2018/09/22/quien-es-celeste-munoz-la-wanda-nara-del-ascenso-argentino-que-representa-a-mas-de-35-futbolistas/>
- Gil, J. (s.f.). FC Barcelona 8 Andrés Iniesta. *Sport*. Recuperado de <https://www.sport.es/es/personajes/barca/iniesta/>
- Guerrero, T. (octubre, 2016). Mar de Copas. Un panorama de todos los torneos y competencias que se realizan en el país. *Revista oficial de la Federación Peruana de Fútbol* (02), pp. 38 – 41. Recuperado de <http://www.fpf.org.pe/revista-2/>
- Gomez, A. M. (2009). Expertos en marketing deportivo aconsejan como enfrentar la merma de publicidad. Noticias Financieras, pp. 3–5.
- Gutiérrez, J. (sf). Administración deportiva. *Educacion Fisica y Deporte*, 18(2), 101–107.
- Herbalife (sf). Patrocinios deportivos. Recuperado de <https://empresa.herbalife.com.pe/patrocinios>
- Hernández, A. (2011). Patrocinio y mecenazgo. Universidad de Morelos. Recuperado de <http://artcom.um.edu.mx/expo-artcom/p13/upload/df9cdb1ead0a0a1332de6b3794e7b3e3.pdf>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. Ciudad de México, México: McGraw Hill Education / Interamericana Editores.
- Holzmann, T., Sailer, K., & Katzy, B. R. (2014). Matchmaking as multi-sided market for open innovation. *Technology Analysis and Strategic Management*, 26(6), 601–615.
<https://doi.org/10.1080/09537325.2014.913786>
- Igma Sports. (2015). Nosotros. Recuperado de <http://igmasports.com/web/nosotros/>
- Imagina Río de Janeiro (2016). Juegos Olímpicos 2016 de Río de Janeiro, todo lo que necesitas saber. Recuperado de <https://imaginariodejaneiro.com/juegos-olimpicos-2016-rio-janeiro/>
- Instituto Peruano del Deporte. (2017). Política Nacional del Deporte. Recuperado de <http://www.ipd.gob.pe/sistemasipd/recursos/formulario1/PNDV29.pdf>
- Instituto Peruano del Deporte. (s.f.). *Proyecto de Política Nacional del Deporte*.
- Inyogo. (2018). Qué hacemos. Recuperado de <http://www.inyogo.com/#Qu%C3%A9hacemos>
- Kia. (sf). Patrocinios Rafa - Nadal. Recuperado de <https://www.kia.com/es/todo-sobre-kia/patrocinios/rafa-nadal/Kia>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Dirección de Marketing. México. Recuperado de <https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/05/182-direccion-de-marketing-philip-kotler.pdf>.
- La República (21 de marzo de 2016). Coca-Cola renueva su alianza con la Federación Peruana de Fútbol. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/marketing/750723-coca-cola-renueva-su-alianza-con-la-federacion-peruana-de-futbol>
- Levoratti, A. (2017). El deporte en el estado nacional: Continuidades y rupturas.
- Lichtenstein, Y. [Yossi Lichtenstein]. (19 de octubre de 2017). *Business Model Zoo*. [YouTube] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=-MFdTHXOHgg>
- Luna, A. (28 de agosto de 2018). Emprendedor21: Toque Fino, el otro lado del deporte. *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/emprendimiento/emprendedor21-toque-fino-lado-deporte-424117>
- Magro, O. (29 de abril del 2016). Kia Sportage, el nuevo coche de Rafa Nadal. *Motor.es*. Recuperado de <https://www.motor.es/noticias/rafa-nadal-kia-sportage-201627500.html>
- Marketing Registrado. (05 de agosto de 2016). Sponsors oficiales de los Juegos Olímpicos Río 2016. Recuperado de http://www.marketingregistrado.com/olimpicos/2016/08/10840_sponsors-oficiales-de-los-juegos-olimpicos-rio-2016/
- Marr, B. (2017). Rethinking your business model to consider matchmaking and networks - Hiscox Business Blog. Recuperado de <https://www.hiscox.co.uk/business-blog/time-rethink-business-model-consider-matchmaking-networks/>

- Mcintyre, D., & Srinivasan, A. (2016). Networks, Platforms, and strategy: emerging views and next steps. *Academy of Management Journal*, 51(2), 315–334. doi: <https://doi.org/10.1002/smj>
- MD Marketing Deportivo. (2016). Puma vuelve a relanzar las botas de Maradona. Recuperado de <http://marketingdeportivomd.com/puma-vuelve-relanzar-las-botas-de-maradona/>
- Meenaghan, J. A. (1983). Commercial Sponsorship. *European Journal of Marketing*, 17(7), 5–73. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EUM0000000004825>
- Mercado Negro. (2016). Luis Carrillo Pinto: “El peruano se conecta emocionalmente con una marca a través del deporte.” Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/luis-carrillo-pinto-el-peruano-se-conecta-emocionalmente-con-una-marca-a-traves-del-deporte/>
- Mercado Negro. (6 de septiembre de 2017). ¿Cuál es la mejor campaña de las marcas realizadas para alentar a la selección peruana? Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/la-mejor-campana-las-marcas-realizadas-alentar-la-seleccion-peruana/>
- Mestre Sancho, J. A. (2013). Componentes de la Gestión Deportiva. Una aproximación. *VIREF Revista de Educación Física*, 2(2), 1–19.
- Ministerio de Cultura y Deporte. (2018). Estructura del Deporte Español. Evolución y Síntesis. Recuperado de <https://www.csd.gob.es/es/csd/organizacion>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2018). *Estadística 2018: Anuario de estadísticas deportivas 2018*. Recuperado de <http://www.culturaydeporte.gob.es/gl/dam/jcr:4f7cf021-9098-42ad-a528-c2ef295540a3/anuario-de-estadisticas-deportivas-2018.pdf>
- Ministerio de Desarrollo Social Secretaría Deporte. (sf.). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/77F1C82190362EC905257E81006B5E00/\\$FILE/Plan_Nacional_de_Deporte_Social_\(2013-2016\).pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/77F1C82190362EC905257E81006B5E00/$FILE/Plan_Nacional_de_Deporte_Social_(2013-2016).pdf)
- Ministerio de Desarrollo Social Secretaria de Deporte (2013). Plan nacional de deporte social 2013 – 2016. Argentina. Recuperado de <https://www.desarrollosocial.gob.ar/wp-content/uploads/2015/08/2.-Plan-Nacional-de-Deporte-Social-2013-2016.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2018). ¿En qué gasta el Estado? Conozca la Ley de Presupuesto 2018. Guía de orientación al ciudadano. Perú: Dirección de Presupuesto Público. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/comunicado/ley_presupuesto_2018.pdf
- Ministerio de Educación. (2017). Consejo de Ministros aprueba decreto supremo sobre la política nacional del deporte | MINEDU. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/n/noticia.php?id=42753>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación. (1974). Ley del Deporte. Lima. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27274/norma.htm>

- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación. (2009). Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/145000-149999/149320/norma.htm>
- Ministerio Do Esporte (2005). Política nacional do esporte. Recuperado de <http://www.esporte.gov.br/arquivos/politicaNacional/politicaNacionalCompleto.pdf>
- Ministerio Do Esporte (2008). Legados de Megaeventos Esportivos. Brasilia. Brasil. Recuperado de http://www.esporte.gov.br/arquivos/ascom/publicacoes/Legados%20de%20Megaevento%20Esportivos_Portugus_e_Inglis.pdf
- Ministerio Do Esporte. (2018). Ministerio da Cidadania. Secretaria Especial do Esporte. Brasil. Recuperado de <http://www.esporte.gov.br/>
- Monitor Deloitte, Prospectors & Developers Association of Canada & Canada Mining Innovation Council (2016). Business Ecosystem in Exploration. Mining Edition 2016. Canada. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/energy-resources/Business_Ecosystems_in_Exploration_Report_EN%20-%20Final.pdf
- Moragas, M. (2003). Prólogo: las nuevas sinergias entre deporte, comunicación y patrocinio. En Consejo Superior de Deportes, *Patrocinio, Comunicación y Deporte* (pp. 11-17). Madrid, España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Morales, F. (2012). *La información deportiva incompleta y limitada de los diarios especializados Los casos de El Bocón, Líbero y Todo Sport* (tesis de licenciatura). UNMSM. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/397/Morales_rf.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Moreno, M. (2009). Valor Público: un enfoque integral para la gestión de políticas. Curso Planificación y Gestión Estratégica para las Políticas Públicas, ILPES-AECID. Santa Cruz. Bolivia. Recuperado de <https://slideplayer.es/slide/97753/>
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. (2014). Sport Marketing 4th Edition. USA: Human Kinetic.
- Neri de Souza, F., Costa, A. P., Moreira, A., Neri de Souza, D., & Freitas, F. (2016). Manual de Utilização rápida_ES.pdf. UA Editora.
- Nexofin (2018). Celeste Muñoz, la Wanda Nara del ascenso argentino. Recuperado de: <https://www.nexofin.com/notas/726386-celeste-munoz-la-wanda-nara-del-ascenso-argentino-n-/>
- Nissan. (2012). Nissan da la bienvenida a las estrellas de la UEFA Champions League Andrés Iniesta y Thiago Silva como nuevos embajadores. *Nissan News*. Recuperado de <https://spain.nissannews.com/es-ES/releases/release-122700-nissan-da-la-bienvenida-a-las-estrellas-de-la-uefa-champions-league-andr-s-iniesta-y-thiago-silva-como-nuevos-embajadores>
- Nogales, J. F. (2009). Uso y gestión del patrocinio deportivo: el patrocinio del balonmano. [Management and sponsorship use: handball sponsorship]. *Journal of Sport Science*, 2

- (3), 33-44 (2009). Recuperado de <http://www.e-balonmano.com/ojs/index.php/revista/article/view/10/8>
- NR Sports. (2017). Sobre NR Sports. Sao Paulo. Brasil. Recuperado por <http://nrsports.com.br/sobre/>
- Okdiario (6 de julio del 2019). ¿Por qué sigue Rafa Nadal con Kia después de tantos años? Recuperado de <https://okdiario.com/motor/sigue-rafa-nadal-kia-2895409>
- Origuella, M. A. & Lopes da Silva, C. (2012). El Deporte y la Televisión: El papel del profesional de Educación Física. Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación 2012, nº 22, pp. 33-37. Brasil: Universidad Metodista de Piracicaba. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3984921.pdf>
- Osterwalder, A. A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. (DEUTSO, Ed.) (Primera). Barcelona: Grupo Planeta.
- Padilla, R., Oddone, N., & Antunes, B. (2014). Metodología del proyecto CEPAL-GIZ para el diseño de estrategias de fortalecimiento de cadenas de valor. (R. Padilla Perez, Ed.), Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial. Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Pahuacho, A. (2017). Aproximación a los estudios sobre fútbol peruano y comunicación: prensa escrita, radio y televisión. *Revista de Comunicación* 17 (1), 114 - 132. doi: <https://doi.org/10.26441/RC17.1-2018-A6>
- Palco23. (25 de enero de 2017). Nissan renueva su apuesta por Iniesta como embajador tras el patrocinio de la Champions League. *Palco23*. Recuperado de <https://www.palco23.com/marketing/nissan-renueva-su-apuesta-por-iniesta-tras-el-patrocinio-la-champions.html>
- Pasco, M. M., y Ponce, M. de F. (2015). Guía de Investigación. Gestión.
- Pedrosa, R., & Salvador, J. (2003). EL IMPACTO DEL DEPORTE EN LA ECONOMÍA: PROBLEMAS DE MEDICIÓN. *Revista Asturiana de Economía* (1), 61-84. Recuperado de <http://www.revistaasturianadeeconomia.org/raepdf/26/P61-84.pdf>
- Pérez, A. (20 de julio de 2015). Las naciones que más invierten en deporte en América Latina. Forbes México. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/las-naciones-que-mas-invierten-en-deporte-en-america-latina/>
- Piera, J. (05 de febrero de 2014). El imperio empresarial de Neymar padre. *Sport.es*. Recuperado de <https://www.sport.es/es/noticias/barca/imperio-empresarial-neymar-padre-3072109>
- Plataforma_glr. (21 de marzo de 2016). Coca-cola renueva su alianza con la Federación Peruana de Fútbol. La República. Recuperado de <https://larepublica.pe/marketing/750723-coca-cola-renueva-su-alianza-con-la-federacion-peruana-de-futbol/>
- Plaza, R. (2017). Nadal, más allá de la pista (parte I): su relación con las marcas. *El Español*. Recuperado de https://www.elespanol.com/deportes/tenis/20170118/186981966_0.html

- Porter, M. (2013). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. (E. Piramide, Ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*. América Latina. Enero 2011 Reimpresión R1101C-E. Recuperado de <http://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Prange, A. (2016). *¿Por qué el deporte es tan importante en Brasil?* | América Latina | DW | 05.08.2016. Recuperado de <https://www.dw.com/es/por-qu%C3%A9-el-deporte-es-tan-importante-en-brasil/a-19452332>
- Presidencia de la Nación. (2016). Plan Estratégico 2016 – 2020. Deporte. Presidencia de la nación. Argentina. Recuperado de <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL005586.pdf>
- PSA World Tour. (12 de agosto de 2016). International Youth Day: Future Stars. Recuperado de <https://psaworldtour.com/news/view/4008/international-youth-day-future-stars>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*. (vol. 8), septiembre-diciembre, 2006, pp. 377-389. Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Quiroga, S. (2000). Deporte, medios y periodismo. Centro de Estudios Olímpicos José Benjamín Zubiaur. Recuperado de <https://www.academica.org/sergio.ricardo.quiroga/8.pdf>
- Ratten, V. (2011). Practical implications and future research directions for international sports management. *Thunderbird Int'l Bus Rev*, 53, 763-770. doi:10.1002/tie.20451
- Red Bull (2016). Diego Elías: Promesa del Squash según la PSA. Recuperado de <https://www.redbull.com/pe-es/diego-elias-promesa-del-squash-seg%C3%BAAn-la-psa>
- Red Bull. (2018). Todos los Atletas. Perú. Recuperado de <https://www.redbull.com/pe-es/athletes>
- Rede Nacional do Esporte. (2018). Ley de Incentivo al Deporte. Brasil. Recuperado de <http://www.brasil2016.gov.br/es/incentivos/lei-de-incentivo-ao-esporte>
- Rede SBC Brasil. [Rede SBC do Brasil]. (30 de julio de 2018). Um Novo Homem Todo Dia - Gillette - Neymar Jr. [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Fwc5BQN1LCs>
- Reyes, L. (19 de octubre de 2017). Rafa Nadal ya luce su nuevo coche, un kia Stinger V6 biturbo de 3,3l y 370 CV. *Autonoción*. Recuperado de <https://www.autonocion.com/rafa-nadal-ya-luce-su-nuevo-coche-un-kia-stinger-v6-biturbo-de-33-l-y-370-cv/>
- Reyes, M. A. (2006). Política deportiva: factores reales del sistema deportivo. *Liberabit: Revista de Psicología*, 12(12), 87–94. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.414844&lang=es&site=eds-live&scope=site>

- Ribaudo, W., Libert, B., Kambil, A., & Beck, M. (2014). *CFO Insights The value shift: Why CFOs should lead the charge in the Digital Age*. Deloitte Development LLC.
- Ritter, T. & Lettl, C. (2018). The wider implications of Business -Model Research. *Long Range Planning (LRP)*. 51(1). Elsevier Ltd. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.005>
- Rubio, P. (sf.) Introducción a la Gestión Empresarial. Instituto Europeo de Gestión Empresarial. Recuperado de http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion_a_la_gestion_empresarial-pr.pdf
- Sánchez, A. (04 de agosto de 2016). 10 marcas que van por el 'oro' en Río de Janeiro 2016. El Financiero. Recuperado de <https://olimpicos.elfinanciero.com.mx/10-marcas-que-van-por-el-oro-en-rio-de-janeiro-2016/>
- Schlesinger, W., Alvarado, A., & Martí, J. (2012). Patrocinio deportivo: la implicación del espectador y sus efectos en la identificación y lealtad/Sports sponsorship: spectator's involvement and the effects on the identification and loyalty. *Cuadernos de Gestión*, 12(2), 59–76. doi: 10.5295/cdg.110292ms
- Sillés, J. (31 de enero de 2017). Rafa Nadal es el deportista español con mayor notoriedad; Leo Messi, el extranjero. AS. Recuperado de https://as.com/masdeporte/2017/01/31/polideportivo/1485824049_613274.html
- Smith, A. C. (2008). Introduction to sport marketing. Burlington: Elsevier Ltd.
- Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). (2006). Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Washington, DC.
- Solovic, S. (04 de febrero de 2016). Matchmaking Isn't Just for Dating. It's a Model for Many New Businesses. Entrepreneur. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/270312>
- Stabell, C, B. & Fjeldstad, Ø, D. (1998). Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 413–437. Norwegian School of Management, Sandvika, Norway.
- Tatarklubben. [Tatarklubben - Top Thinkers for Top Managers]. (18 de octubre de 2016). *Matchmakers - The New Economics of Multisided Platforms. Interview with David S. Evans* [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=EnwCOyavVnQ>
- Todeva, E., & Ketigidis, P. (2017). Regional entrepreneurship and innovation management: Actors, helices and consensus space. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(1), 57–76.
- Todo menos fútbol (03 de mayo de 2008). VÓLEY. Presentan Liga Nacional de Superior, versión 2008. Recuperado de <https://web.archive.org/web/20140521121251/http://www.todomenosfutbol.pe/2008/05/vley-presentan-liga-nacional-superior.html>
- Tondero. (2018). Representaciones. Recuperado de <https://tondero.com.pe/representaciones/>

- Toque Fino. (2018). ¿Quiénes somos? Lima. Perú. Recuperado de <https://toquefino.com/quienes-somos/>
- Toque Fino. (2018). Unidades de Negocio. Lima. Perú. Recuperado de <https://toquefino.com/unidades-de-negocio/>
- Toque Fino. (s.f.). Información. [página de Facebook]. Recuperado de https://www.facebook.com/pg/toquefino/about/?ref=page_internal
- Vega, K. (18 de mayo de 2017). KIA anuncia “Kia Power Team” que apoyará a 5 deportistas nacionales. Mercado Negro. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/kia-anuncia-kia-power-team-apoyara-5-deportistas-nacionales/>
- Velazquez, K. (14 de julio de 2015). Marketing deportivo: qué es y cómo ha evolucionado. Marketingecommerce. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.mx/marketing-deportivo-que-es-y-como-ha-evolucionado/>
- Verdict. (06 de junio de 2018). These sponsorship deals chart Neymar’s rise to world’s most expensive footballer. Recuperado de <https://www.verdict.co.uk/neymar-net-worth-sponsorships/>
- Walliser, B. (2003). An international review sponsorship research: extension and update. *International Journal of Advertising*, (22), 5-40. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.392.1823&rep=rep1&type=pdf>
- Weinberger, K. (2009). Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Perú: Natahan Associates Inc. Recuperado de http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIOS.pdf
- Woratschek, H. & Schafmeister, G. (2005). New Business Models For The Value Of Sports Organizations. Alemania: Universität Bayreuth. Recuperado de http://www.fwi.uni-bayreuth.de/de/download/WP_05-05.pdf

ANEXO A: Matriz de Consistencia Teórica – Metodológica de la Investigación, 2018

	Problema	Objetivo	Hipótesis	METODOLOGÍA				Conclusión	Recomendación
				Fuentes de información	Proceso de gestión de patrocinio	Variables del modelo de negocio	Grados de desarrollo		
CAP. I: GENERAL	¿Cuál es el modelo de negocio bajo el cual se rige la gestión de patrocinio deportivo ejecutado por Toque Fino durante el período 2017 y 2018?	Analizar el modelo de negocio de la gestión del patrocinio deportivo ejecutado por Toque Fino a partir de los años 2017 y 2018.	La gestión del patrocinio deportivo ejecutada por Toque Fino se desarrolla bajo un modelo de negocio similar al <i>matchmaking</i> , el cual tiene como objetivo generar acceso entre los actores involucrados de tal forma que se cubran sus necesidades.	DIRCOM (2015) EVANS (2016) OSTERWALDER (2011) FEMENÍA(2012) DANISH 'AGENCY GROUP (2012)	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	<p>Se confirma que la gestión del patrocinio deportivo ejecutada por Toque Fino se desarrolla bajo uno de los nuevos modelos de negocio que se encuentran en el entorno, el cual tiene como objetivo generar acceso entre los actores involucrados de tal forma que se cubran sus necesidades. Ello guarda relación con el modelo de negocio <i>matchmaking</i>. Asimismo, es importante precisar que este modelo presenta un grado de excelencia, ya que cumple en gran medida con las principales variables del <i>matchmaking</i>; tales como: garantía, beneficio mutuo e interacción.</p> <p>La investigación sirve para ahondar más en la gestión de patrocinio deportivo, pues no existe información académica sobre la gestión llevada a cabo por las agencias de representación deportiva en el entorno actual. De manera específica, se ha logrado evidenciar cambios en el entorno que requieren una adaptación por parte de las empresas, en cuestiones como el nivel de confianza, interacción y relación entre todos los actores del patrocinio necesarios para lograr sus objetivos. Por ello, se considera que el patrocinio deportivo debería enfatizar las relaciones entre los participantes con la finalidad de generar valor para los involucrados</p> <p>Se debe continuar investigando el modelo de negocio que involucra una relación con dos clientes, para determinar si es viable de implementar de modo sostenido en diferentes rubros de negocio. Si bien las variables estudiadas establecen un punto de partida, éstas pueden y deben complementarse con otras fuentes bibliográficas de <i>matchmaking</i> a nivel internacional e investigaciones empíricas.</p>

	Problema	Objetivo	Hipótesis	METODOLOGÍA					Conclusión	Recomendación
				Fuentes de información	Proceso de gestión de patrocinio	VARIABLES del modelo de negocio	Grados de desarrollo	Sub capítulos		
CAP. 2 MARCO CONCEPTUAL	¿Cuáles son los enfoques teóricos sobre gestión del patrocinio deportivo y modelos de negocios idóneo para el problema de investigación identificado a partir de la literatura revisada?	Elaborar el marco conceptual sobre la gestión del patrocinio deportivo y modelos de negocios idóneo para el problema de investigación identificado a partir de la literatura revisada.	Se puede establecer, a través de un análisis comparativo entre diversos autores, un enfoque del proceso de gestión de patrocinio deportivo y dimensiones de los modelos de negocio.	CHADWICK Y THWAITE S DIRCOM (2015) EVANS (2016) OSTERWALDER (2011) FEMENÍA (2012) MESTRE SANCHO (2013) CARROGGIO (2003) CAMPOS (1997) IPD (2017)	1. Definición de la estrategia empresarial y de los planes de comunicación y marketing 2. Fijación de los objetivos de patrocinio 3. Análisis del mercado de propiedades deportivas 4. Negociación y firma del contrato 5. Activación del patrocinio deportivo 6. Evaluación de los resultados 7. Planificación de salida y crisis.	1. Difusión de la información 2. Seguimiento 3. Interacción 4. Interés común 5. <i>Networking</i> 6. Beneficio mutuo 7. Garantía 8. Compromiso 9. Alcance 10. Tecnología 11. Conocimiento de la industria y el mercado 12. Competencias adecuadas	A: Desarrollado en un grado de excelencia B: Desarrollado en un grado alto C: Desarrollado en un grado medio D: Desarrollado en un grado mínimo	1. Marketing deportivo. 2. Gestión de patrocinio deportivo. 3. <i>Matchmaking</i>	La literatura revisada sobre la gestión del patrocinio deportivo presenta similitudes con la gestión que ejecutan las empresas o agencias en la actualidad. Sin embargo, a partir de los casos de patrocinios expuestos de otros países y de las entrevistas realizadas a los actores, se identificó que existe un tercer actor en la gestión y no solo dos actores (como señala la literatura). Este hecho refleja la generación de nuevos modelos de negocios, en donde se incorporan más de un grupo de clientes.	Para futuras investigaciones del modelo <i>matchmaking</i> , se recomienda tener en cuenta el grado de personalización, la duración de la relación entre los usuarios y el rubro de la organización a estudiar, ya que en función de ello puede variar el énfasis de las dimensiones del modelo y a su vez afectar su grado de desarrollo. Cabe precisar que la importancia de las dimensiones depende de la experiencia obtenida del negocio a través de los años en el mercado. También, se sugiere desarrollar más investigaciones sobre el uso del <i>matchmaking</i> así como de otros nuevos modelos de negocios dentro de las industrias de nuestra economía para tener una mejor comprensión de sus buenas prácticas con la finalidad de aprovechar al máximo sus beneficios para el desarrollo de las empresas.

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA					CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
				FUENTES DE INFORMACIÓN	PROCESO DE GESTIÓN DE PATROCINIO	VARIABLES DEL MODELO DE NEGOCIO	GRADOS DE DESARROLLO	SUB CAPÍTULOS		
CAP. 3 MARCO CONTEXTUAL	¿En qué contextos de la industria deportiva actual se desenvuelve la gestión del patrocinio deportivo?	Desarrollar el marco contextual actual sobre la industria deportiva a nivel internacional y local, y los patrocinios deportivos.	La industria a nivel local se encuentra en menor desarrollo que la industria a nivel internacional, pero se encuentra en un proceso de crecimiento.	INSTITUTO PERUANO DEL DEPORTE (2017) MORALES (2012) MINISTERIO DE ESPORTE (2018)	1. Definición de la estrategia empresarial y de los planes de comunicación y marketing 2. Fijación de los objetivos de patrocinio 3. Análisis del mercado de propiedades deportivas 4. Negociación y firma del contrato 5. Activación del patrocinio deportivo 6. Evaluación de los resultados 7. Planificación de salida y crisis.	1. Difusión de la información 2. Seguimiento 3. Interacción 4. Interés común 5. <i>Networking</i> 6. Beneficio mutuo 7. Garantía 8. Compromiso 9. Alcance 10. Tecnología 11. Conocimiento de la industria y el mercado 12. Competencias adecuadas	A: Desarrollado en un grado de excelencia B: Desarrollado en un grado alto C: Desarrollado en un grado medio D: Desarrollado en un grado mínimo	1. Industria deportiva en España, Brasil y Argentina 2. Industria deportiva en el Perú 3. Casos de procesos de gestión del patrocinio desarrollados a nivel nacional e internacional	Considerando la gestión del patrocinio deportivo ejecutada por Toque Fino frente a los casos descritos en el marco contextual, se evidencian diferencias como la duración e inversión en el patrocinio. Como consecuencia de ello, en algunos casos de los representados por la agencia, el plazo de contrato implica que se realicen no solo patrocinios, sino también auspicios. Asimismo, la industria deportiva nacional presenta un menor desarrollo frente la industria internacional.	Según los resultados obtenidos, el modelo de negocio <i>matchmaking</i> presentado resulta importante dentro de la gestión de patrocinio deportivo, puesto que construye y fortalece la relación entre los actores involucrados, genera confianza, garantiza el cumplimiento de los acuerdos logrando crear sinergias para que todos obtengan beneficios. Asimismo, puede emplearse dentro de otras organizaciones vinculadas a la representación deportiva como agencias de representación, agencias de representación comercial, federaciones o clubes deportivos; ya que impacta positivamente en la gestión de la organización volviéndola más eficiente.

	Problema	Objetivo	Hipótesis	METODOLOGÍA					Conclusión	Recomendación
				Fuentes de información	Proceso de gestión de patrocinio	Variables del modelo de negocio	Grados de desarrollo	Sub capítulos		
CAP. 4 SUJETO DE ESTUDIO	¿Cómo está conformada la agencia de marketing deportivo Toque Fino?	Describir la agencia de marketing deportivo y su unidad de negocio Élite dedicada a la representación de deportistas.	No aplica	FLORES (2018) OJEDA (2018) CANALES (2018) BUENO (2018) HUANQUI (2018)	No aplica	No aplica	No aplica	1. Unidades de negocio. 2. Élite	No aplica	En cuanto a la fase planificación de salida y crisis, se recomienda identificar todas las contingencias que puedan suceder durante el patrocinio y plasmarlas detalladamente en un manual de crisis. Asimismo, éste debe describir los procedimientos a llevar a cabo en cada situación. En cuanto al <i>networking</i> , se puede aprovechar a representados que son referentes en la industria deportiva para fomentar la exposición de los deportistas, y al mismo tiempo generar vínculos entre todos los representados. Inclusive, aprovechando su rol de experto en la industria deportiva, la agencia puede generar información mensual acerca de los deportes que practican los representados, así como de la industria o sobre el desarrollo de patrocinios en el país, en aras de causar mayor interés en el público, principalmente en expertos de la industria o marcas quienes pueden incorporarse a su red de contactos, además de aportar con ello al desarrollo de la industria.

	Problema	Objetivo	Hipótesis	METODOLOGÍA					Conclusión	Recomendación
				Fuentes de información	Proceso de gestión de patrocinio	Variables del modelo de negocio	Grados de desarrollo	Sub capítulos		
CAP. 5 METODOLOGÍA	¿Cuáles son los pasos a seguir para recolectar y sistematizar la información para responder a los objetivos de investigación?	Establecer la secuencia metodológica que permite emplear las herramientas adecuadas para el recojo y sistematización de la información que dará lugar al análisis y a los hallazgos.	No aplica	PASCO Y PONCE (2015) HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ & BAPTISTA (2010) ALLES (2008) NERI DE SOUZA, COSTA, MOREIRA, NERI DE SOUZA & FREITAS(2016)	No aplica	No aplica	No aplica	1. Alcance de estudio 2. Enfoque 3. Estrategia general de investigación 4. Tipo de muestra 5. Horizonte temporal de investigación 6. Secuencia metodológica	No aplica	No aplica

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA					CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
				FUENTES DE INFORMACIÓN	PROCESO DE GESTIÓN DE PATROCINIO	VARIABLES DEL MODELO DE NEGOCIO	GRADOS DE DESARROLLO	SUB CAPÍTULOS		
CAP. 6 MARCO ANALÍTICO	¿La gestión de patrocinio deportivo de Toque Fino corresponde con alguno de los modelos de negocio desarrollados previamente en el marco conceptual y con las prácticas de gestión desarrolladas en otras industrias deportivas internacionales?	Evaluar la gestión del patrocinio deportivo de Toque Fino a través del marco conceptual y contextual previamente desarrollado.	Existe una congruencia entre los componentes de la gestión del patrocinio deportivo de Toque Fino con el marco conceptual y contextual previamente desarrollado.	DIRCOM (2015) EVANS (2016) TOQUE FINO (2018) FLORES (2018) OJEDA (2018) CANALES (2018) BUENO (2018) HUANQUI (2018) SOSA (2018) CORZO (2018) FERNÁNDEZ (2018) ZELA (2018) GARAY (2018) NAVARRO (2018)	1. Definición de la estrategia empresarial y de los planes de comunicación y marketing 2. Fijación de los objetivos de patrocinio 3. Análisis del mercado de propiedades deportivas 4. Negociación y firma del contrato 5. Activación del patrocinio deportivo 6. Evaluación de los resultados 7. Planificación de salida y crisis.	1. Difusión de la información 2. Seguimiento 3. Interacción 4. Interés común 5. <i>Networking</i> 6. Beneficio mutuo 7. Garantía 8. Compromiso 9. Alcance 10. Tecnología 11. Conocimiento de la industria y el mercado 12. Competencias adecuadas	A: Desarrollado en un grado de excelencia B: Desarrollado en un grado alto C: Desarrollado en un grado medio D: Desarrollado en un grado mínimo	Análisis de la gestión del patrocinio deportivo desde un enfoque de modelo de negocio de <i>matchmaking</i> .	Se concluye que la gestión de patrocinio deportivo realizada por Toque Fino no cumple con todas las fases y componentes considerados por la literatura, debido a que el establecimiento de objetivos corporativos, ejecución según target, conclusión de patrocinio y mapeo de riesgo continuo son ejecutados por la marca patrocinadora. No obstante, el éxito del patrocinio se debe a la confianza e interacción entre los actores involucrados. Esto contribuye a que el deportista se dedique a su deporte y que la marca obtenga seguridad del cumplimiento de lo acordado	No aplica

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA					CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
				FUENTES DE INFORMACIÓN	PROCESO DE GESTIÓN DE PATROCINIO	VARIABLES DEL MODELO DE NEGOCIO	GRADOS DE DESARROLLO	SUB CAPÍTULOS		
	¿Qué modelo de negocio comparte similitudes con el modelo bajo el cual Toque Fino desarrolla su gestión del patrocinio deportivo?	Identificar el modelo de negocio bajo el cual Toque Fino desarrolla su gestión de patrocinio deportivo.	La gestión de patrocinio deportivo ejecutada por Toque Fino se desarrolla dentro del modelo de negocio <i>Matchmaking</i> .						Se identifica que el modelo de negocio bajo el cual Toque Fino realiza su gestión de patrocinio deportivo es <i>matchmaking</i> , ya que presenta dimensiones como la confianza, valor e interdependencia que contribuyen directamente a conectar a los deportistas patrocinados con las marcas, generando valor para todos los involucrados. Esta gestión basada en el modelo de <i>matchmaking</i> , se alinea a las exigencias del mercado, ya que atiende de forma efectiva las necesidades de los clientes. Además, se cuenta con especialistas dentro de la agencia que poseen la capacidad de comprender la industria, lo cual les permite conocer las tendencias y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.	

ANEXO B: Descripción de dimensiones y variables del modelo de negocio *matchmaking*

Dimensiones	Definición	Variables de análisis	Definición	D	C	B	A
Comunicación	El <i>matchmaker</i> expone la información necesaria que deben tener los participantes para que la relación sea exitosa.	Difusión de información	El <i>matchmaker</i> transmite de la información precisa y necesaria para el conocimiento de las partes de forma sistematizada.	El <i>matchmaker</i> no siempre se comunica de forma clara, lo cual puede crear malas interpretaciones generando dudas en los participantes.	El <i>matchmaker</i> comunica claramente la información tanto de forma escrita como oral.	El <i>matchmaker</i> es reconocido por ser un difusor de información confiable y por su habilidad para asegurar que esta llegue.	El <i>matchmaker</i> comunica la información de forma clara y precisa de manera escrita, permitiendo un claro entendimiento y acción por parte de los participantes. Prepara la mejor estrategia para la comunicación y la rapidez de su difusión.
		Seguimiento	El <i>matchmaker</i> tiene contacto frecuente con los participantes para asegurar la recepción de la información clara y precisa.	El <i>matchmaker</i> realiza poco seguimiento de la información, ya que no tiene interés por conocer el punto de vista o inquietudes de los participantes.	El <i>matchmaker</i> muestra interés por conocer las opiniones de los participantes.	El <i>matchmaker</i> fomenta el intercambio de información entre los participantes y recibe comentarios por parte de estos.	El <i>matchmaker</i> realiza de forma frecuente el seguimiento de información demostrando interés en conocer las opiniones de los participantes. A su vez comunica temas complejos y asegura la recepción de la información.

Dimensiones	Definición	VARIABLES DE ANÁLISIS	Definición	D	C	B	A
Interdependencia	El <i>matchmaker</i> genera vínculo entre los participantes, su gestión depende de la demanda de cada grupo de clientes que atiende.	Interacción	El <i>matchmaker</i> mantiene contacto frecuente con los grupos de clientes involucrados.	El <i>matchmaker</i> interactúa en un grado mínimo con los participantes únicamente para comunicar las funciones a realizar por cada una de las partes	El <i>matchmaker</i> interactúa ocasionalmente con los participantes para conversar sobre las funciones a realizar.	El <i>matchmaker</i> interactúa frecuentemente con los participantes para comunicar las funciones a realizar de cada uno	El <i>matchmaker</i> interactúa frecuentemente con los participantes y genera un nivel de química suficiente como para establecer una relación más personal.
		Interés común	El <i>matchmaker</i> asegura que tanto él como los participantes compartan el mismo interés para alcanzar los objetivos de cada uno.	El <i>matchmaker</i> no siempre vincula los intereses de los participantes al no tener pleno conocimiento de ellos.	El <i>matchmaker</i> conoce los intereses comunes de las partes; sin embargo, no las vincula.	El <i>matchmaker</i> conoce los intereses de los participantes involucrados y los vincula.	El <i>matchmaker</i> tiene pleno conocimiento de los intereses de los participantes involucrados y logra vincularlos, permitiendo a cada uno alcanzar sus objetivos.

Dimensiones	Definición	Variables de análisis	Definición	D	C	B	A
Valor	El <i>matchmaker</i> debe asegurarse que los participantes reciban el mayor beneficio para que quieran interactuar por mayor tiempo.	Networking	El <i>matchmaker</i> construye y mantiene su red de contactos.	El <i>matchmaker</i> eventualmente realiza contactos informales con otros que podrían ayudarle a hacer eficientemente sus tareas	El <i>matchmaker</i> identifica correctamente a las personas claves que pudieran ayudarle a realizar sus tareas o a alcanzar sus objetivos, manteniendo con ellos contactos a través de canales informales.	El <i>matchmaker</i> construye redes de personas claves dentro y fuera de la organización, incluyéndolos como participantes de su red que le proporcionarán información clave o permitirán planificar acciones a largo plazo para solucionar posibles problemas.	El <i>matchmaker</i> posee una expandida red de contactos que utiliza para propagar las ideas generales de su empresa en el entorno. Asimismo, busca seguir expandiendo las relaciones estratégicas frecuentemente que le permitirán planificar acciones a largo plazo para solucionar posibles problemas.
		Beneficio Mutuo	Las partes involucradas cooperan entre ellas participando activamente para lograr sus respectivas metas, resultando en una relación ganar - ganar.	El <i>matchmaker</i> no asegura que las partes involucradas antepongan sus objetivos personales a los del equipo.	El <i>matchmaker</i> comparte información y coopera con los participantes eventualmente.	El <i>matchmaker</i> sabe integrar los diversos intereses de las partes involucradas para que logren sus objetivos, buscando participación activa de los mismos.	El <i>matchmaker</i> consigue que las partes involucradas cooperen activamente considerando el logro e intereses de los involucrados, asimismo alienta la comunicación considerando las opiniones de los participantes y brindando soluciones ante los problemas que surjan, logrando una óptima relación ganar - ganar permanente.

Dimensiones	Definición	VARIABLES DE ANÁLISIS	Definición	D	C	B	A
Confianza	El <i>matchmaker</i> establece relaciones basadas en la confianza y en la química, a través de la coherencia entre las acciones realizadas y los acuerdos pactados.	Garantía	El <i>matchmaker</i> debe asegurar que la gestión se ejecute correctamente generando vínculos y haciéndose responsable del éxito de la relación.	El <i>matchmaker</i> no gestiona de manera efectiva la relación entre los participantes involucrados por lo tanto, no garantiza el éxito de la misma.	El <i>matchmaker</i> no siempre garantiza el vínculo entre los participantes	El <i>matchmaker</i> garantiza el vínculo entre los participantes.	El <i>matchmaker</i> gestiona de manera efectiva la relación garantizando a los participantes involucrados el éxito de la misma.
		Compromiso	El <i>matchmaker</i> debe estar comprometido con los grupos de clientes cumpliendo con los acuerdos establecidos.	No existe coherencia entre las acciones que realiza el <i>matchmaker</i> y los acuerdos pactados con los participantes. Asimismo, es percibido como no confiable.	Los participantes perciben al <i>matchmaker</i> confiable, ya que las acciones que realizan no se contradicen con los acuerdos establecidos.	Existe coherencia entre las acciones que el <i>matchmaker</i> realiza y los acuerdos establecidos, de tal forma que genera relaciones basadas en la confianza.	El <i>matchmaker</i> genera relaciones basadas en la confianza y la seguridad (compromiso), ya que existe coherencia entre su accionar y los acuerdos pactados. Asume la responsabilidad de las consecuencias de sus actos y demuestra honestidad en cada acción que realiza.

Dimensiones	Definición	Variables de análisis	Definición	D	C	B	A
Acceso	El <i>matchmaker</i> genera vínculos, entre los grupos de clientes con la finalidad de facilitar su acercamiento y conocimiento.	Alcance	El <i>matchmaker</i> puede gestionar en lugares físicos o virtuales donde logra conectar a los participantes.	El <i>matchmaker</i> no siempre usa medios físicos o virtuales para conectar a los participantes.	El <i>matchmaker</i> usa medios físicos o virtuales; sin embargo, se presentan dificultades para lograr conectar a los participantes.	El <i>matchmaker</i> emplea lugares físicos o virtuales para conectar a los participantes.	El <i>matchmaker</i> logra gestionar de forma eficiente la relación entre los participantes en medios físicos o virtuales, de tal manera que los logra conectar.
		Tecnología	El <i>matchmaker</i> emplea herramientas virtuales que le permiten ampliar el acceso entre los participantes optimizando la gestión del negocio	El <i>matchmaker</i> no siempre emplea plataformas o softwares para conectar a los participantes.	El <i>matchmaker</i> utiliza plataformas o softwares para conectar a los participantes; sin embargo, no los emplea correctamente.	El <i>matchmaker</i> hace uso de plataformas o softwares para conectar a los participantes.	El <i>matchmaker</i> utiliza e identifica plataformas o softwares alineados a optimizar el acceso entre los participantes.

Dimensiones	Definición	Variables de análisis	Definición	D	C	B	A
Expertise	El <i>matchmaker</i> cuenta con la capacidad de comprender la industria, en la que se desarrolla, teniendo un amplio conocimiento que le permite responder ante cambios del entorno, y construir relaciones entre los participantes.	Conocimiento de la industria y el mercado	El <i>matchmaker</i> cuenta con capacidad de entender la industria y el mercado en el que opera, saber aprovechar las oportunidades y anticiparse a las nuevas tendencias. También, conoce sus fortalezas y debilidades.	El <i>matchmaker</i> cuenta con conocimiento mínimo de la industria en la que opera y tiene limitaciones ante problemas existentes.	El <i>matchmaker</i> comprende la industria y el mercado de manera general.	El <i>matchmaker</i> tiene conocimiento de la industria en la que opera, conoce cómo está segmentado el mercado y los servicios que se ofrecen, y realiza su gestión basándose en ello.	El <i>matchmaker</i> posee amplio conocimiento de la industria, identifica tendencias del mercado teniendo la capacidad de responder ante problemas existentes. Asimismo, aprovecha las oportunidades que se le presentan y establece estrategias en base a ello.
		Competencias adecuadas	El <i>matchmaker</i> cuenta con personal adecuado y profesionalismo.	El <i>matchmaker</i> entiende las necesidades de los participantes, pero no siempre emplea las competencias adecuadas para conectarlos. Asimismo, el personal tiene conocimientos generales.	El <i>matchmaker</i> tiene las competencias y el personal adecuado; sin embargo, el vínculo entre los participantes se da ocasionalmente.	El <i>matchmaker</i> cuenta con las competencias y el personal adecuado que permite conectar a los participantes involucrados.	El <i>matchmaker</i> posee una variedad de competencias y cuenta con el personal adecuado que le permite identificar la mejor forma de crear un espacio en el cual los participantes puedan conocerse, entenderse e iniciar una cooperación entre ellos.

ANEXO C: Casos de propiedades deportivas del marco contextual

Propiedades deportivas		Características de los patrocinios						
		Duración del patrocinio	Monto	Razón de elección de la propiedad deportiva	Beneficios para la marca	Acciones realizadas con la propiedad deportiva	Representante de la propiedad deportiva	Relación entre los actores
EEUU	LeBron James	Inició en el 2003 y luego de una nueva negociación en el 2015 se estableció un acuerdo de por vida.	USD 1,000 millones	Carrera deportiva, así como sus valores y filantropía.	Incorporar a su cartera de deportistas a uno de los referentes del baloncesto.	Línea de indumentaria deportiva, tours internacionales, diversas campañas para promocionar la marca.	Desde el 2012, Rich Paul. Cabe precisar que en el 2003, cuando firmó con Nike, su agente era Aaron Godwin.	Cercana dado que se conocen desde antes que este lo represente, asimismo sus historias son similares por el cual existe mayor afinidad.
España	Rafael Nadal	Inició en el 2004, mantiene una relación profesional de más de 13 años.		Principalmente valores y potencial como tenista	Asociar identidad de la marca con características positivas. Mayor notoriedad.	Embajador de marca a nivel global, campañas publicitarias mundiales en TV, prensa, redes sociales y evento internacionales.	Inicialmente agencia IMG, luego Nadal crea su propia agencia con Carlos Costa, quien junto a su equipo lo representan.	Alto nivel de confianza, puesto que se conocen de años atrás.
	Andrés Iniesta	En el 2014 es denominado como embajador de la asociación Nissan - UEFA Champions League.		Valores que trasmite, profesionalismo y aceptación de la población española.	Difusión de principios y valores de la movilidad del futuro.	Embajador de la marca, <i>spots</i> comerciales y embajador del producto.		Relación de confianza.
	Federación Española de Fútbol	En el año 2008, durante más de 4 años.		Valores de confianza y credibilidad	Importantes beneficios, 13% de notoriedad	Los deportistas llevaban camisetas con el logo de la empresa, comerciales en TV.		Relación de compromiso.

Propiedades deportivas		Características de los patrocinios						
		Duración del patrocinio	Monto	Razón de elección de la propiedad deportiva	Beneficios para la marca	Acciones realizadas con la propiedad deportiva	Representante de la propiedad deportiva	Relación entre los actores
Brasil	Neymar Jr.	Desde el 2015, para un periodo de cuatro años.		Características del juego del deportista como precisión y buscar ser el mejor.	Asociar la imagen del deportista con la marca.	Embajador para Latinoamérica.	NR Sports, empresa gestionada por Neymar da Silva Santos y Nadine Gonçalves.	Alto nivel de confianza dado que son sus padres.
	Juegos Olímpicos Río	Tres semanas, lo que equivale a la realización del evento.	Dependiendo de la categoría en la que se encuentren. En conjunto se destinó USD 1,000 millones.	Valores que transmiten los deportistas y la competencia.	Notoriedad, conectarse con usuarios existentes y potenciales.	Ser los sponsors oficiales de los juegos Río 2016, los primeros en Latinoamérica.		
Argentina	Martín Palermo				Notoriedad de la marca y presencia en medios de comunicación. Amplió base de datos.	Campaña de 180 goles promocionando edición limitada de 180 botines.		
	Maradona				Aumento de recordación de marca, captó atención de potenciales consumidores.	Campaña de aniversario del gol hecho por Maradona hace 30 años.		

Propiedades deportivas		Características de los patrocinios						
		Duración del patrocinio	Monto	Razón de elección de la propiedad deportiva	Beneficios para la marca	Acciones realizadas con la propiedad deportiva	Representante de la propiedad deportiva	Relación entre los actores
Perú	Diego Elías	Desde el 2016 a la fecha.		Valores que transmite.	Incorporar a su equipo de deportistas uno de los más destacados en squash.	Embajador de la marca y del producto.	Igma Sports	Relación de confianza
	Copa Movistar	Desde 1912 el campeonato de fútbol y desde el 2008 el de vóley.		Alcance de ambos deportes en el país.	Apoyar al desarrollo del deporte a partir de la realización de los campeonatos.	Los partidos tanto de fútbol como de vóley que conforman cada uno de los campeonatos.	Para cada partido Movistar decide contratar a una empresa que apoye en la activación del evento. Tanto en la final de fútbol del 2017 como en la del 2018 Toque Fino se encargó de ello, al igual que de las noches crema, azul, rosada y celeste en el último año.	Relación de confianza
	Federación Peruana de Fútbol	Durante más de 30 años.		Apostar por los talentos y apoyar el plan centenario 2022 de la FPF.	Promoción del deporte.	Presente en competencias y eventos de la selección, <i>spots</i> comerciales y campañas.	Federación Peruana de Fútbol	Relación de confianza

ANEXO D: Agencias de representación comercial en el Perú

AGENCIA	DEPORTE	PATROCINADOS
AGREF	Fútbol	Juan Diego Li, Ivan Bulos, Edison Flores, Miguel Araujo, Juan Diego Gutiérrez, Renato Tapia, Armando Alfágeme, Sergio Peña, Renzo Garcés
Inyogo	Fútbol	André Carrillo, Cristian Benavente
	Vóley	Maguilaura Frías, Carla Rueda
	Surf	Lucca Mesinas, Piccolo Clemente, Gianissa Vecco, Miguel Rodríguez, Arena Rodríguez
	Vela	Paloma Schmidt
	Artes Marciales	Alonso Wong, Alexandra Grande
	Atletismo	Kimberly García, Silvana Segura
	Action Sports	Ángelo Caro, Micaela Ramírez
	Skeet	Daniela Borda
	Natación	Sebastián Arispe
IgmaSports	Squash	Diego Elías
	Fútbol	Ronaldo Arrasco, Alexis Arias, Johan Madrid, Adrián Ugarriza, Kevin Sandoval, Luis Carranza, Carlos Grados, Aldair Rodríguez, Bryan Canela, Flavio Ramírez
	Triatlón	Andrés Chirinos
	Windsurf	María Belén Bazo
	Surf	Miguel Tudela
Tondero	Surf	Sofía Mulanovich
Bulls Eye		A la fecha no cuentan con deportistas

ANEXO E: Búsqueda de expertos potenciales a entrevistar

Experto	Cargo	Medio de solicitud	Estado
Carlos Pardo	Gerente Regional de Marketing Deportivo de Red Bull	LinkedIn	Negado
Pablo Fernández	Ex Gerente de Patrocinios y Marketing de Backus	Correo electrónico	Sin respuesta
Pablo Nalda	Director y Cofundador de la agencia deportiva BullsEye	Llamada telefónica	Aprobado
Silvana Carlin	Supervisora de Patrocinios en Herbalife	Correo electrónico	Sin respuesta
Rafel Penny	Ex Jefe de Proyectos de Comunicación y Marketing de Telefónica del Perú	Correo electrónico	Aprobado
Daniel McBride	Director del diplomado de Gestión Deportiva.	Correo electrónico	Aprobado
Raúl Rosales	Director Académico de Administración y Negocios de Deporte de UPC	Correo electrónico	Sin respuesta
Luis Carillo	Manager Director de Live Media	Correo electrónico	Aprobado
Sebastián Rubio	CEO de ZSports Perú	Correo electrónico	Aprobado
Leonardo Nakayama	Ex Gerente de Marketing de Herbalife	Llamada telefónica	Aprobado

ANEXO F Guías de entrevistas expertos (EXP)

Buenos días, somos alumnos del X ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, somos los alumnos, Oscar Ccatamayo, Maricielo Huamán y Ericka Pachas. Agradeceríamos que nos pueda responder las siguientes preguntas que están enfocadas en recopilar información sobre patrocinios deportivos para fines de nuestro tema de investigación. Las respuestas serán confidenciales y usadas únicamente para fines de la investigación, y si usted nos da la autorización, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Gracias de antemano.

Fecha:

Lugar:

Entrevistadores:

Entrevistado:

Introducción

La entrevista está dirigida a los expertos para conseguir información relevante acerca del proceso de la gestión del patrocinio deportivo que se suele ejecutar en la actualidad y de la gestión deportiva.

Características de la entrevista

El tipo de entrevista a realizar es semiestructurada y el participante deberá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente 50 minutos.

Preguntas Generales

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuántos años tiene?
3. ¿Desde cuándo trabaja en marketing deportivo y patrocinio deportivo.
4. ¿Cuál es su experiencia y qué funciones ha cumplido?

Preguntas

Contextual

1. Según su experiencia ¿Qué es el patrocinio deportivo? ¿En qué se diferencia del auspicio o mecenazgo?
2. ¿Cómo surgen los patrocinios deportivos? ¿Se aplica a todos los deportes? ¿A qué se debe?
3. ¿Qué países considera que vienen desarrollando mejor los patrocinios deportivos? ¿Por qué? ¿Conoce algún caso?
4. En el Perú, ¿en qué industrias se suele desarrollar más el patrocinio deportivo?
5. ¿Existen agencias de representación de deportistas conocidas en el mercado peruano? ¿Cuáles y por qué?
6. ¿Cuánto dinero aproximadamente mueve la industria deportiva? ¿Y qué porcentaje o proporción abarca el patrocinio deportivo según su perspectiva?
7. En el contexto peruano, ¿considera que el mundial de fútbol Rusia 2018 y los panamericanos 2019 han impactado en la industria deportiva? ¿En qué formas?

Modelo de negocio

8. ¿Los patrocinios deportivos son un modelo de negocio rentable?
9. En su opinión, ¿qué busca una empresa, marca patrocinadora, al utilizar un deportista para promocionar su marca?
10. ¿Considera que la estrategia empresarial debe estar alineada con los planes de patrocinio? ¿Por qué?
11. En su opinión, ¿el patrocinio deportivo está dirigido únicamente a un público objetivo o a varios? ¿A qué se debe?
12. Desde su experiencia, ¿qué criterios cree o le consta que utilizan las marcas para determinar el presupuesto a invertir en patrocinio deportivo?
13. Para la agencia de representación deportiva, ¿qué factores son determinantes para la elección del deportista? ¿El deporte que practica es relevante para la elección? ¿Ocurre lo mismo para la marca? ¿Por qué?
14. ¿Cuáles son, en su opinión, los aspectos más importantes en la negociación del contrato de patrocinio?
15. Para la ejecución del patrocinio deportivo ¿Qué estrategias se usan para comunicar el mensaje al público? ¿Son adecuadas? ¿por qué?
16. ¿Considera que el entorno digital contribuye a la ejecución del patrocinio? ¿por qué? ¿Qué herramientas digitales son las más utilizadas?
17. Desde su perspectiva ¿existen nuevas tendencias en la ejecución de los patrocinios?
18. ¿Considera que existen riesgos al realizar un patrocinio deportivo? ¿Cuáles? ¿Cómo se pueden enfrentar? ¿El rendimiento del deportista es uno de ellos?
19. ¿Es frecuente la evaluación de resultados? ¿Qué criterios/indicadores se utilizan para la evaluación del patrocinio?
20. ¿Existe alguna diferencia entre la interacción directa del deportista con la marca patrocinadora o que sea una agencia de representación la que interactúe con esta?
21. ¿Hay beneficios? ¿Cuáles son los beneficios de un deportista al pertenecer a una agencia de representación? ¿Por qué razón un deportista no elegiría ser representado por una agencia?
22. Según su perspectiva, ¿qué tan viable es el negocio de las agencias de representación deportiva?
23. ¿En qué momento debería finalizarse un acuerdo del patrocinio?

¿Desea añadir algún comentario adicional?

Muchas gracias por su tiempo.

-Finalizar entrevista-

ANEXO G: Guías de entrevistas miembros de Toque Fino (MTF)

Buenos días, somos alumnos del X ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, somos los alumnos, Oscar Ccatamayo, Maricielo Huamán y Ericka Pachas. Agradeceríamos que nos pueda responder las siguientes preguntas que están enfocadas en recopilar información sobre patrocinios deportivos para fines de nuestro tema de investigación. Las respuestas serán confidenciales y usadas únicamente para fines de la investigación, y si usted nos da la autorización, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Gracias de antemano.

Fecha:

Lugar:

Entrevistadores:

Entrevistado:

Introducción

La entrevista está dirigida a los miembros para conocer la gestión del patrocinio deportivo que realiza Toque Fino.

Características de la entrevista

El tipo de entrevista a realizar es semiestructurada y el participante deberá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente 55 minutos.

Preguntas generales

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuántos años tiene?
3. ¿Desde cuándo trabaja en TF?
4. ¿Cuál es su cargo y qué funciones cumple?

Preguntas Generales del proceso de patrocinio deportivo

1. Cuéntanos, ¿Cómo inicia el proceso de patrocinio deportivo que sigue la agencia?
2. ¿Cómo seleccionan a los deportistas que va a representar la agencia? ¿Qué criterios utilizan?
3. ¿Qué acciones realizan antes de tomar la decisión de iniciar un patrocinio? ¿Revisan la estrategia y objetivos empresariales y de marketing de la marca patrocinadora? ¿Cómo Toque Fino realiza esta gestión?
4. ¿Cuáles son los principales objetivos de la marca patrocinadora al realizar un patrocinio?
5. ¿Qué busca obtener Toque Fino al gestionar un proceso de patrocinio?
6. ¿Cuáles son los efectos deseados de la interacción con ambos actores? Entendiéndose por actores los deportistas y las marcas.
7. Antes de negociar con la marca, ¿analizan primero sus requerimientos/necesidades para recomendarle un deportista, o evalúan antes el perfil del deportista para ofrecerlo a las marcas?
8. ¿Participa alguien más además de la agencia, la empresa y el patrocinado en el proceso de patrocinio? ¿Los clubes deportivos y/o las federaciones deportivas tienen una participación activa en el patrocinio?

9. ¿Cree que las relaciones públicas generan valor? ¿Cuánto valor genera la obtención de relaciones públicas? ¿Cómo se consigue ello?
10. ¿Podrías comentarnos en qué consiste la negociación y firma del contrato? ¿En base a qué criterios se define la cantidad de ganancia obtenida del patrocinio deportivo?
11. De surgir acontecimientos imprevistos que perjudican el desarrollo de patrocinio deportivo, ¿cómo responden a estos?
12. En el caso haya un acto de incumplimiento, ¿Hay algún tipo de sanción para el deportista patrocinado por parte de Toque Fino? ¿Y, por parte de la marca patrocinadora?
13. En cuanto al deportista, ¿Cada uno de ellos tiene su propia propuesta personalizada o existe un estándar? ¿Cuál? ¿Por qué?
14. Al momento de llevar a cabo el patrocinio, ¿Se toma en consideración cumplir con todos los objetivos establecidos en el acuerdo?
15. Durante la ejecución del patrocinio, ¿se realizan inversiones adicionales, a la previamente planificada?
16. ¿Toque Fino utiliza técnicas o medios para comunicar la activación? De ser así, ¿Cuáles?
17. Finalizado la activación del patrocinio, ¿realizan una evaluación de los resultados? ¿En qué se enfoca la evaluación a realizar? ¿Se consideran los objetivos establecidos inicialmente? ¿Junto al deportista? ¿Y con la marca?
18. ¿Qué técnicas o métodos, utiliza Toque Fino, para medir los resultados del patrocinio deportivo?
19. ¿En todos los casos de patrocinio, se evalúan los resultados? ¿Por qué? ¿Cuánto se invierte en ello?
20. ¿En base a qué criterios Toque Fino determina la conclusión del acuerdo de patrocinio con el deportista? ¿Y con la marca patrocinadora?
21. ¿Toque Fino hace seguimiento a los riesgos en paralelo al proceso del patrocinio? ¿Cómo? ¿Quiénes se encargan de realizarlo? ¿Realizan planes de contingencia?
22. ¿Quiénes son los competidores de Toque Fino? Según su perspectiva, ¿en qué cree que se diferencia la gestión realizada por la agencia de los competidores?

Preguntas de casos evidenciados de patrocinio deportivo

1. Según su opinión, ¿quién o quiénes de los deportistas, que pertenecen a la agencia, son los más solicitados por la marca? ¿Por qué?
2. ¿Qué deportistas tienes a tu cargo? ¿El proceso que se sigues es el mismo para todos? (Para Jonathan y Paul) (Deportista que mapearemos en casos evidenciados)
3. Podrías comentarnos acerca del proceso de patrocinio que siguieron con cada uno (**En base a deportistas mencionados en la pregunta 2*).
4. ¿Cómo es la interacción o relación que tienes con los deportistas y con las marcas?
5. ¿Has tenido algún inconveniente con alguno de los deportistas? ¿Cómo lo solucionaste? ¿y con las marcas?
6. ¿Cuáles son las marcas que apuestan más con los deportistas? ¿a qué crees que se debe?

¿Desea añadir algún comentario adicional?

Muchas gracias por su tiempo.

-Finalizar entrevista-

ANEXO H: Guías de entrevistas deportistas patrocinados (DEP)

Buenos días, somos alumnos del X ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, somos los alumnos, Oscar Ccatamayo, Maricielo Huamán y Ericka Pachas. Agradeceríamos que nos pueda responder las siguientes preguntas que están enfocadas en recopilar información sobre patrocinios deportivos para fines de nuestro tema de investigación. Las respuestas serán confidenciales y usadas únicamente para fines de la investigación, y si usted nos da la autorización, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Gracias de antemano.

Fecha:

Lugar:

Entrevistadores:

Entrevistado:

Introducción

La entrevista está dirigida a los deportistas que forman parte de la agencia con la finalidad de conocer su perspectiva sobre la gestión de patrocinio deportivo ejecutada por Toque Fino.

Características de la entrevista

El tipo de entrevista a realizar es semiestructurada y el participante deberá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente 15 minutos.

Preguntas Generales

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuántos años tiene?
3. ¿Desde cuándo trabajas con Toque Fino?
4. ¿Cuál es el deporte que practicas? ¿Desde cuándo?
5. ¿Podrías comentarnos cuánto tiempo le dedicas al deporte que practicas? ¿Antes de trabajar con Toque Fino le dedicabas el mismo tiempo? ¿En qué competencias has participado?

Preguntas

1. ¿Cómo llegaste a Toque Fino? ¿Qué te motivó a ser parte del equipo?
2. ¿Cómo inició la negociación con Toque Fino?
3. En cuando al acuerdo/negociación con Toque Fino ¿Qué características de ello consideras importante?
4. ¿Sientes que puedes tomar decisiones cuando la agencia negocia con las marcas?*
5. Según tu experiencia, ¿podrías describirnos el proceso de patrocinio que tienes con Toque Fino? ¿Qué acciones han realizado contigo?
6. ¿Con qué frecuencia te comunicas con Toque Fino y cómo es la relación que tienes con ellos?
7. ¿Consideras que las acciones realizadas por Toque Fino contribuyen a mejorar tu imagen? ¿Por qué? ¿Te agrada el manejo de tus redes sociales que realiza la agencia? ¿Cómo lo calificarías?
8. ¿En algún momento interactúas de forma directa con los miembros de la marca patrocinadora?
9. ¿Toque Fino te informa de los resultados obtenidos? ¿Cómo? ¿Te interesa conocerlos?

10. ¿Consideras efectivo el trabajo realizado por Toque Fino? ¿Por qué?
11. ¿Qué expectativas tenías al de ingresar a la agencia?
12. ¿Qué beneficios has encontrado al ser respaldado por la agencia? ¿la recomendarías?
13. ¿Continuarías con Toque Fino después del término del contrato? ¿Por qué? Desde tu perspectiva, ¿en qué podría mejorar la gestión?

¿Desea añadir algún comentario adicional?

Muchas gracias por su tiempo.

-Finalizar entrevista-

1.1. Marcas Patrocinadoras

Buenos días, somos alumnos del X ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, somos los alumnos, Oscar Ccatamayo, Maricielo Huamán y Ericka Pachas. Agradeceríamos que nos pueda responder las siguientes preguntas que están enfocadas en recopilar información sobre patrocinios deportivos para fines de nuestro tema de investigación. Las respuestas serán confidenciales y usadas únicamente para fines de la investigación, y si usted nos da la autorización, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Gracias de antemano.

Fecha:

Lugar:

Entrevistadores:

Entrevistado:

Introducción

La entrevista está dirigida a las marcas patrocinadoras para conocer su participación en el proceso del patrocinio deportivo, y su interacción con el deportista y la agencia de marketing deportivo Toque Fino.

Características de la entrevista

El tipo de entrevista a realizar es semiestructurada y el participante deberá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente 30 minutos.

Preguntas generales

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Qué edad tiene?
3. ¿En qué empresa trabaja actualmente?
4. ¿Cuál es su cargo y qué funciones cumple?

Preguntas

1. ¿Cuándo/ en qué fecha realizaron un patrocinio deportivo con Toque Fino? ¿Cómo inició ese proceso? ¿En qué consistió el patrocinio realizado?

2. En un patrocinio deportivo, ¿cómo eligen con quién negociar? ¿Por deporte o deportista? ¿Ese fue el motivo de contactar con Toque Fino?
3. ¿Qué criterios consideraron relevantes en la negociación con Toque Fino?
4. ¿En qué consistía el patrocinio/auspicio a realizar? ¿La idea cambió luego de la negociación con la agencia?
5. Durante el proceso de patrocinio deportivo, ¿con qué frecuencia se comunicaron con la agencia?
6. ¿En qué momento interactúan directamente con el deportista patrocinado?
7. ¿Qué herramientas y/o técnicas utilizaron para dar a conocer al público el patrocinio realizado?
8. En tu opinión, ¿cómo calificarías la experiencia durante la activación realizada?
9. ¿Se llegaron a cumplir con los objetivos planificados? ¿Cómo se vio reflejado?
10. ¿Realizan una evaluación del patrocinio? ¿Qué técnicas o métodos utilizan para medir los resultados? ¿Cuáles considera son las más efectivas?
11. ¿Tuvieron algún inconveniente durante el proceso de patrocinio deportivo realizado con Toque Fino?
12. ¿Existe alguna diferencia al interactuar directamente con el deportista o con una agencia que lo represente? ¿Por qué?
13. ¿Consideras eficiente el trabajo realizado por Toque Fino? ¿Volverían a trabajar con la organización/deportista? ¿Qué aspectos de la gestión de Toque Fino consideras que deben mejorar?

¿Desea añadir algún comentario adicional?

Muchas gracias por su tiempo.

-Finalizar entrevista-

ANEXO I: Guías de entrevistas marcas patrocinadoras (MPAT)

Buenos días, somos alumnos del X ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, somos los alumnos, Oscar Ccatamayo, Maricielo Huamán y Ericka Pachas. Agradeceríamos que nos pueda responder las siguientes preguntas que están enfocadas en recopilar información sobre patrocinios deportivos para fines de nuestro tema de investigación. Las respuestas serán confidenciales y usadas únicamente para fines de la investigación, y si usted nos da la autorización, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Gracias de antemano.

Fecha:

Lugar:

Entrevistadores:

Entrevistado:

Introducción

La entrevista está dirigida a las marcas patrocinadoras para conocer su participación en el proceso del patrocinio deportivo, y su interacción con el deportista y la agencia de marketing deportivo Toque Fino.

Características de la entrevista

El tipo de entrevista a realizar es semiestructurada y el participante deberá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente 30 minutos.

Preguntas generales

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Qué edad tiene?
3. ¿En qué empresa trabaja actualmente?
4. ¿Cuál es su cargo y qué funciones cumple?

Preguntas

1. ¿Cuándo/ en qué fecha realizaron un patrocinio deportivo con Toque Fino? ¿Cómo inició ese proceso? ¿En qué consistió el patrocinio realizado?
2. En un patrocinio deportivo, ¿cómo eligen con quién negociar? ¿Por deporte o deportista? ¿Ese fue el motivo de contactar con Toque Fino?
3. ¿Qué criterios consideraron relevantes en la negociación con Toque Fino?
4. ¿En qué consistía el patrocinio/auspicio a realizar? ¿La idea cambió luego de la negociación con la agencia?
5. Durante el proceso de patrocinio deportivo, ¿con qué frecuencia se comunicaron con la agencia?
6. ¿En qué momento interactúan directamente con el deportista patrocinado?
7. ¿Qué herramientas y/o técnicas utilizaron para dar a conocer al público el patrocinio realizado?
8. En tu opinión, ¿cómo calificarías la experiencia durante la activación realizada?

9. ¿Se llegaron a cumplir con los objetivos planificados? ¿Cómo se vio reflejado?
10. ¿Realizan una evaluación del patrocinio? ¿Qué técnicas o métodos utilizan para medir los resultados? ¿Cuáles considera son las más efectivas?
11. ¿Tuvieron algún inconveniente durante el proceso de patrocinio deportivo realizado con Toque Fino?
12. ¿Existe alguna diferencia al interactuar directamente con el deportista o con una agencia que lo represente? ¿Por qué?
13. ¿Consideras eficiente el trabajo realizado por Toque Fino? ¿Volverían a trabajar con la organización/deportista? ¿Qué aspectos de la gestión de Toque Fino consideras que deben mejorar?

¿Desea añadir algún comentario adicional?

Muchas gracias por su tiempo.

-Finalizar entrevista-



ANEXO J: Guías de observación

Fecha: 17 de septiembre del 2018 y 05 de octubre del 2018

Lugar: Coliseo Chamochembi (Comandante Espinar, Magdalena del Mar 15086) y Tienda de neumáticos Pimentel (Av. Angamos 1795, Surquillo 15048)

Observadores: Oscar Ccatamayo, Maricielo Huamán, Ericka Pachas

Objetivo

Presenciar la ejecución del patrocinio deportivo, además de observar la interacción de los actores, entendiéndose por ellos el deportista, la marca y los miembros de Toque Fino.

Detalles de la observación

Dado que la participación del equipo de investigación es externa el tipo de observación a emplear será completamente observación. La misma será documentada a través de fotografías tomadas en el desarrollo de la ejecución del patrocinio, que serán usadas para fines de la investigación.

Características de la Observación

Unidades de Observación	Elementos
Personas involucradas	El deportista (Aldo Corzo) Miembros de la agencia Miembros de la marca (colaboradores)
Artículos que utiliza el patrocinado	Polo de la marca patrocinadora
Ambiente físico	Banners de las marcas patrocinadoras
Interacción de los participantes	El deportista dialoga en todo momento con un miembro de la agencia El miembro presenta a la marca el deportista Luego del evento el deportista se da tiempo para interactuar con los colaboradores

ANEXO K: Ficha técnica y objetivos de entrevistas realizadas

Grupo Muestral	Entrevistado	Fecha	Duración	Lugar	Objetivo
Expertos (EXP)	Daniel McBride (*)	24/09/2018	49 min 31 seg	Pontificia Universidad Católica del Perú	Tener conocimiento acerca de la industria deportiva y los patrocinios.
	Pablo Nalda	25/09/2018	57 min 18 seg	Calle Artesanos 150 Las Gardenias - Surco	
	Luis Carrillo	25/09/2018	35 min 55 seg	Pontificia Universidad Católica del Perú	
	Rafael Penny	26/09/2018	39 min 57 seg	Calle Abraham Brahms 159 - San Borja	
	Sebastián Rubio	26/09/2018	16 min 52 seg	Edificio Empresarial SOHO, Magdalena	
	Leonardo Nakayama	12/10/2018	53 min 49 seg	Calle Artesanos 150 Las Gardenias - Surco	
Miembros (MTF)	Paul Huanqui	27/09/2018	1 hr 33 min 38 seg	Agencia Toque Fino - Miraflores	Conocer el proceso de patrocinio deportivo que sigue Toque Fino
	Jonathan Bueno	27/09/2018	58 min 57 seg	Agencia Toque Fino - Miraflores	
	Aldo Canales	26/10/2018	54 min 34 seg	Agencia Toque Fino - Miraflores	
	Felipe Ojeda	16/11/2018	1 hr 14 min 32 seg	Agencia Toque Fino - Miraflores	
	Eduardo Flores	15/11/2018	52 min 03 seg	Agencia Toque Fino - Miraflores	
Deportistas (DEP)	Ángel Sosa	29/09/2018	14 min 21 seg	Agencia Toque Fino - Miraflores	Conocer la percepción sobre la gestión de patrocinio deportivo realizada por Toque Fino
	Aldo Corzo	05/10/2018	13 min 23 seg	Empresa Pimentel	
	Adrián Zela	16/11/2018	17 min 14 seg	Cancha La Once - Surquillo	
	Thais Fernández	06/12/2018	10 min 26 seg	Starbucks de la Av. José Pardo - Miraflores	
Marcas (MPAT)	Diego Navarro - Nike	23/11/2018	17 min 37 seg	Oficinas de Nike - Miraflores	
	Joana Garay - Uber Eats	10/10/2018	48 min 43 seg	Starbucks de la Av. José Pardo - Miraflores	

(*) Este experto brindó ideas básicas para la definición de variables del modelo de negocio *matchmaking*.

ANEXO L: Ficha técnica de los expertos entrevistados

Grupo Muestral	Entrevistado	Expertise	Objetivo
Expertos (EXP)	Daniel McBride	Director de estudios y docente e la facultad de Gestión y Alta Dirección. Director del diplomado de Gestión Deportiva.	Tener conocimiento acerca de la industria deportiva y de los patrocinios deportivos
	Pablo Nalda	Director y Cofundador de la agencia deportiva BullsEye. Magíster en Dirección de Marketing Deportivo. Actualmente es profesor de marketing y patrocinio deportivo para pregrado y postgrado en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Ha laborado en Herbalife realizando patrocinios deportivos, eventos deportivos y lo que respecta a la gestión de marketing deportivo 360, así también ha realizado consultorías en temas deportivos a diversas empresas.	
	Luis Carrillo	Director de la agencia de marketing deportiva Plus Deportiva. Graduado de la Escuela Superior de Ciencias Deportivas y realización de un diplomado en <i>management</i> y marketing deportivo. Actualmente director de Live Media, compañía con el propósito de cambiar el juego del entretenimiento en el Perú.	
	Rafael Penny	Gerente de Marketing e Innovación en Insight MKT. Máster en Dirección Comercial y Marketing. Cuenta con experiencia de 19 años en marketing y 10 años en empresas relacionadas al deporte. Fue asesor del diplomado de gestión deportiva en la PUCP.	
	Sebastián Rubio	Director y Fundador de la agencia de marketing deportivo Zsports. Cuenta con experiencia de 7 años en retail deportivo. Así también trabajó en Nike a nivel mundial.	
	Leonardo Nakayama	Ejecutivo senior con trayectoria en áreas comerciales. Con experiencia en Herbalife Perú, fue allí donde creó el <i>team</i> Herbalife de auspicio deportivo desde el 2011.	

ANEXO M: Ficha técnica de los miembros de Toque Fino

Grupo Muestral	Entrevistado	Cargo ocupado en la agencia Toque Fino	Funciones	Objetivo
Miembros (MTF)	Eduardo Flores	CEO	Responsable de las decisiones de la agencia.	Conocer el proceso de patrocinio deportivo que sigue Toque Fino
	Paul Huanqui	Coordinador de Relaciones Públicas	Encargado de gestionar las comunicaciones y relaciones con diversos medios de comunicación para que los deportistas sean más conocidos.	
	Jonathan Bueno	Coordinador de Comunicaciones.	Responsable de la unidad de negocio Élite, la cual se encarga de la representación e imagen de los deportistas destacados a nivel nacional. Asimismo, encargado de mantener comunicación con los deportistas de la agencia.	
	Aldo Canales	Jefe de Marketing	Encargado del posicionamiento de la marca, de ver temas relacionados a los clientes actuales, y de satisfacer requerimientos de varios deportistas que maneja la agencia.	
	Felipe Ojeda	Socio	Encargado de tomar las decisiones en conjunto con el CEO de la agencia.	

ANEXO N: Ficha técnica de los deportistas patrocinados entrevistados

	Entrevistado (años)	Deporte	Inicio de práctica	Entrenamiento	Trayectoria	Objetivo
Deportistas (DEP)	Ángel Battons Sosa Acevedo (18 años)	Remo	Practica el deporte los 12 años, desde el 2012.	De lunes a domingos, de 3 a 4 horas por las mañanas y de 1 a 2 horas por las tardes. Con un descanso de 1 domingo cada 2 semanas.	Campeón nacional en el 2014, primera medalla de plata en Campeonato Nacional Chileno en el 2015. Medalla de oro en el Campeonato Nacional Chileno en el 2016. Ganó la Sub Juvenil en el 2017 y obtuvo la primera medalla de oro por Perú. Junto con el equipo ganó en el cuádruple en El Bolivariano de Santa Marta 2017 y la Copa América en el 2018. Ganó la medalla de bronce en el Sudamericano sub 23. Ganó el panamericano, sudamericano y el mundial en República Checa obteniendo un puesto 18 de 44 participantes aproximadamente. Quedó tercero en una Regata en Europa, Holanda, Ámsterdam llamado Holland Becker. En el 2018, clasificó a Buenos Aires para representar al Perú en la tercera edición de los Juegos Olímpicos la juventud	Conocer la percepción sobre la gestión de patrocinio deportivo realizada por Toque Fino
	Aldo Sebastián Corzo Chávez (29 años)	Fútbol	De manera profesional desde los 17 años.	Todo el día, ello se traduce en entrenamientos, alimentación y descanso.	Participación en Copa AFIM ADECORE, Copa San Agustín, eliminatorias, torneo nacional, Copas Américas, Copa Libertadores, Copa Sudamericana, interclubes. Fue parte de la selección peruana en el mundial de Rusia 2018.	
	Adrián Zela (29 años)	Fútbol	De manera profesional desde los 18 años.	Entrenamiento de 2 horas aproximadamente. También mantiene una alimentación y un descanso adecuado.	Participación en torneos internacionales, Copa Sudamericana, Copa Libertadores, repechaje para la clasificación del mundial, entre otros.	
	Thais Fernández (21 años)	Gimnasia Aeróbica	Desde hace 10 años, 2008 aproximadamente.	De lunes a domingos durante 4 horas por día.	Ha participado en Sudamericanos, panamericanos, internacionales de clubes, copas del mundo y mundiales.	

ANEXO O: Ficha técnica de las marcas patrocinadoras entrevistadas

Grupo Muestral	Marca	Entrevistado	Cargo ocupado	Funciones	Deportistas patrocinados que pertenecen a Toque Fino	Objetivo
Marcas (MPAT)	Nike	Diego Navarro	Sports Marketing Manager para Perú, Ecuador y Bolivia	Encargado del tema de patrocinios para la región.	Thais Fernández Rafaela Camet	Conocer el proceso de patrocinio deportivo que sigue Toque Fino
	UberEats	Joana Garay	Gerente Marketing de	Encargada del plan awareness, que tiene las 4 aristas siguientes: marca, promociones por restaurantes, estrategia de influencer y digital, y CRM.	Aldo Corzo	

ANEXO P: Evidencias - Observaciones

Figura P1: Observación Aldo Corzo – Olimpiadas Cencosud 17/09/18 (1)



Figura P2: Observación Aldo Corzo – Olimpiadas Cencosud 17/09/18 (2)



Figura P3: Observación Aldo Corzo – Evento Interno Pimentel 05/10/18 (1)



Figura P4: Observación Aldo Corzo – Evento Interno Pimentel 05/10/18 (2)



ANEXO Q: Redes sociales de la organización

Figura Q1: Página web Toque Fino



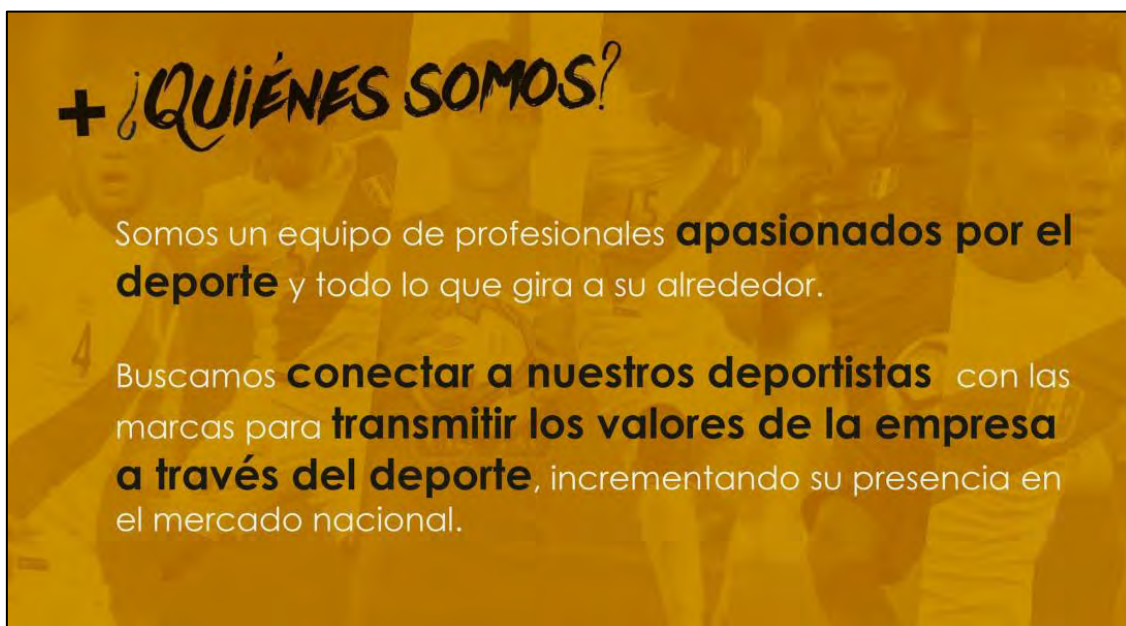
Fuente: Página web Toque Fino, 2018

Figura Q2: Página web Élite



Fuente: Página web Élite, 2018

Figura Q3: Presentación de la unidad de negocio Élite (1)



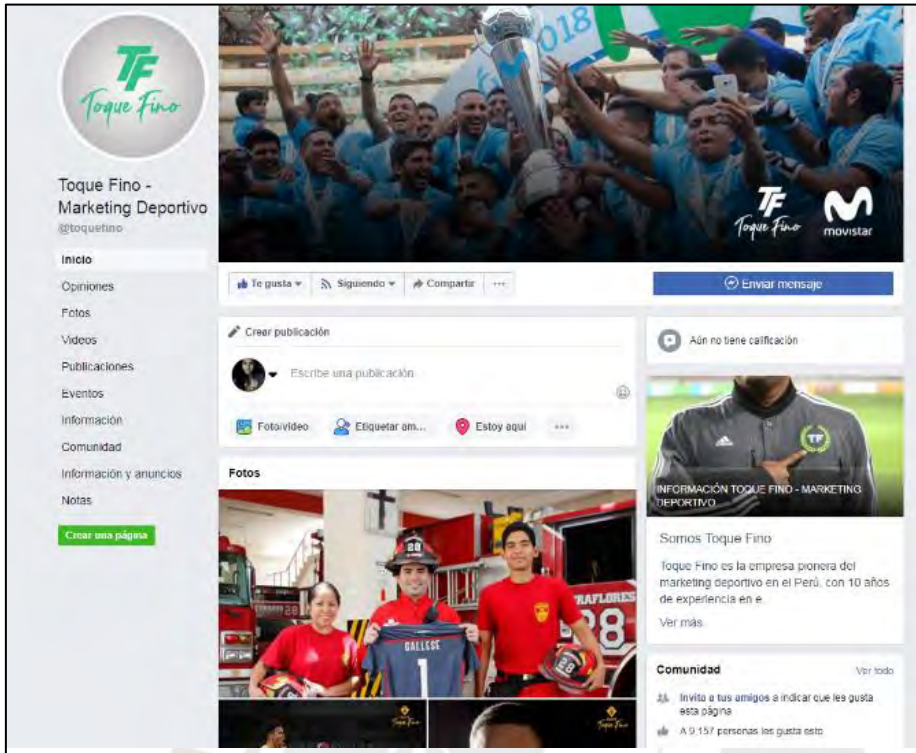
Fuente: Página web Élite, 2018

Figura Q4: Presentación de la unidad de negocio Élite (2)



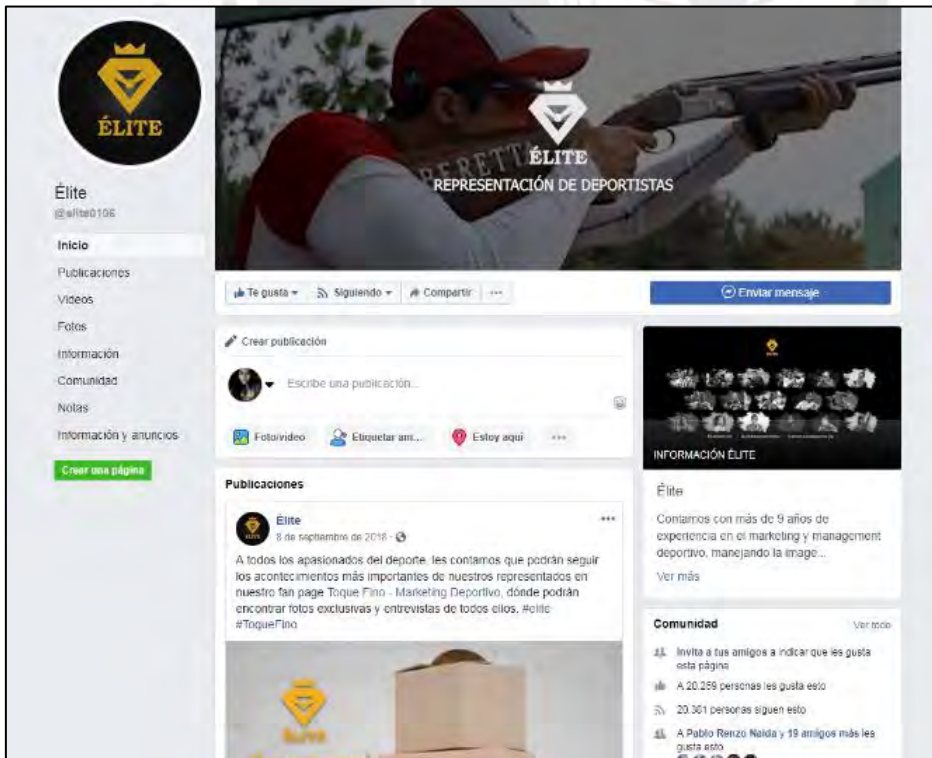
Fuente: Página web Élite, 2018

Figura Q5: Facebook Toque Fino



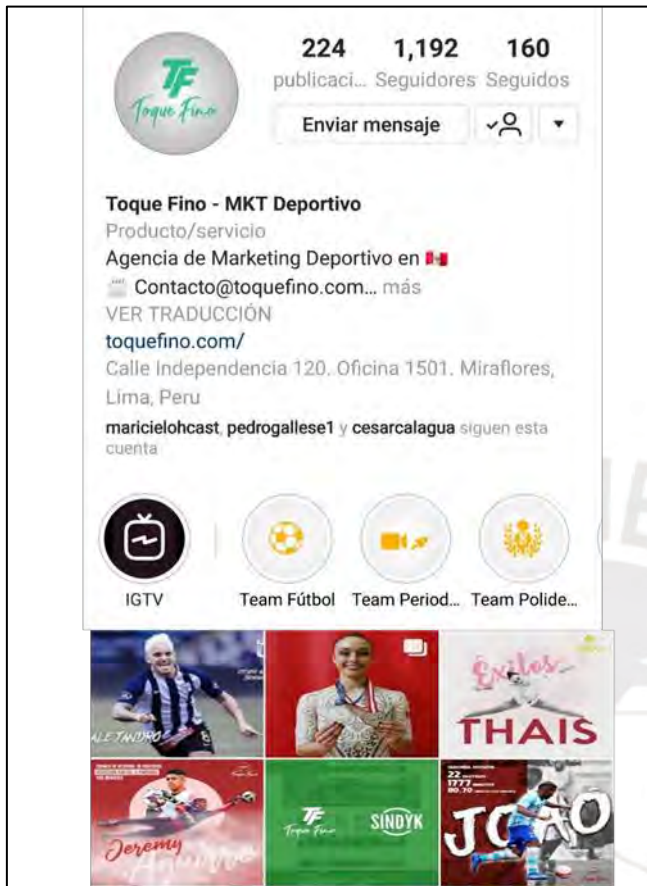
Fuente: Facebook Toque Fino, 2018

Figura Q6: Facebook Élite



Fuente: Facebook Élite, 2018

Figura Q7: Instagram



Fuente: Instagram Toque Fino, 2018

Figura Q8: Twitter



Fuente: Twitter Toque Fino, 2018

ANEXO R: Casos evidenciados

Deportista	Deporte que practica	Tiempo de vínculo con TF		Actividades que han realizado		
		Inicio	Término	Marca	Actividad	Fecha
Caso 1: Aldo Corzo	Fútbol	04/17	a la fecha	Atento	Inauguración olimpiadas	27/04/18
				Pringles	Grabación	04/18 - 06/18
				Tambo	Inauguración tienda 200	26/02/18
					Comercial	31/05/18
				Volkswagen	Imagen	01/18 - 12/18
				Pimentel	Derecho de imagen	04/18 - 09/18
				Lavaggi	Comercial	01/04/18
				Ishop	Imagen	01/01/17 - 01/01/18
				Tai Loy	Activación	08/02/18
				Mobil	Imagen	01/05/18 - 01/08/18
				Arrow	Imagen	15/05/18 - 15/07/18
				Universidad del Norte	Charla motivacional a cachimbos	
				Caja Ica	Imagen	11/01/18 - 11/01/19
				Koplast	Auspicio	01/03 - 30/06
				Powerade	Imagen	01/03/18 - 31/12/18
				Plaza Veá	Firma autógrafos	01/03/18 - 31/08/18
				Ishop	Imagen	05/04
Faber Castell	Activación	12/05/18				
UberEats	Auspicio	22/05/18 - 01/08/18				
Caso 2: Thais Fernández	Gimnasia	08/16	a la fecha	Under Armour	Imagen	01/18 - 07/18
				Nike	Imagen	08/18 - 02/19
				Motorola	Imagen	05/17 - 05/19
Caso 3: Adrián Zela	Fútbol	12/17	a la fecha	Tai Loy	Activaciones de 1- 2 horas. Firma de autógrafos para la FFVV de Tai Loy	12/18
				Cerámica Celima	Inauguración de las olimpiadas de la marca de la empresa	1 día
				BBVA	Inauguración de escuela para menores en Asia	1 día
				Ishop	Canje y posteos	
				Teoma	Coach de la marca	
Caso 4: Ángel Sosa	Remo	05/18	a la fecha	Nuevo deportista, aún no se han realizado actividades con él.		

ANEXO S: Hallazgos patrocinio deportivo y modelo de negocio *matchmaking*

1. Hallazgos - patrocinio deportivo

Tabla S1: Patrocinio deportivo

Fase	Expertos	Hallazgos
Definición de la estrategia empresarial y los planes de comunicación y marketing	Leonardo Nakayama	La estrategia empresarial va un poco más alineada a los objetivos y a lo que las marcas ofrecen.
	Sebastián Rubio	Parte de un plan estratégico de la empresa; un plan de marca y el plan de patrocinio tienen que estar alineado a lo otro.
	Daniel McBride	Dentro de la estrategia grande debes tener una estrategia de posicionamiento de marca, el branding que le quieres dar.
	Luis Carrillo	Las empresas tienen una estrategia y a través del patrocinio la pueden mostrar.
Fijación de objetivos del patrocinio	Leonardo Nakayama	La empresa busca tener los mayores resultados de exposición de la marca, ser mediática.
	Pablo Nalda	Vas a beneficiar al deportista para que tenga una exposición mediática, y así rentabilizas tu marca también.
		Puedes tener al mejor deportista, todo lo que tú quieras, pero si no tienes exposición mediática, chau.
	Sebastián Rubio	Los deportistas van a aplicar todas las técnicas de marketing para hacer crecer la marca del patrocinador y recibir mejores beneficios.
	Daniel McBride	Al final lo que está buscando la marca patrocinadora es vender más.
	Rafel Penny	La empresa busca involucrarse en el contenido, busca generar branding, busca explotar la imagen de la marca.
	Luis Carrillo	De cara a los panamericanos las marcas van a apostar por tener visibilidad a través de deportistas.
Lo que quiere el patrocinador es utilizar una plataforma, en este caso puede ser un deportista, un club, para poder mejorar en las ventas.		
Se busca trabajar las relaciones públicas para que tenga mayores impactos en los medios de comunicación.		

Tabla S1: Patrocinio deportivo (continuación)

Fase	Expertos	Hallazgos
Análisis del mercado de propiedades deportivas	Leonardo Nakayama	Compañías que no tenían relación con el deporte, han tenido que ver con el fútbol este último año.
		Cada marca tiene que encontrar a alguien que vaya con su filosofía, con los objetivos que la compañía necesita.
	Pablo Nalda	Más invierten en el fútbol, porque realmente la inversión en el deporte polideportivo es muy poca.
		Un deportista tiene ciertos valores y las marcas se vinculan a los valores de ese deportista para que la gente los recuerde.
		Enfrentas los riesgos considerándolos bajo el contrato.
	Sebastián Rubio	Una marca ve la oportunidad de asociarse a un deporte al ver que comparten públicos objetivos, le interesa la audiencia.
		Buscan asociarse a los valores del deportista y tiene que ser una propiedad deportiva con buena reputación, buen comportamiento.
		Mitigamos el riesgo con cláusulas en el contrato que te cubran.
	Daniel McBride	La marca va donde hay masa.
		Estableces un buen contrato con todos los puntos específicos que podrían generar algún riesgo.
	Rafel Penny	Las empresas deciden apostar e invertir en los deportes masivos, claramente en el Perú en el deporte más masivo es el fútbol y el vóley.
		Mitigas el riesgo ajustando tasas, comisiones, porcentajes dentro del contrato para poder cubrirte.
		Importante es que el patrocinio o el deporte esté asociado a lo que la marca hace, hay muchos patrocinios que no los entiendes.
	Luis Carrillo	Conectarse con un segmento más masivo, ser transversal, estar en todos los segmentos; entonces te conectas a través del fútbol.
		Hay que saber qué historia tiene este deportista para contar y cómo puede ser una fuente de inspiración para la audiencia.
Deportista que sea relevante para los medios de comunicación, que genera noticia, entrevistas, de televisión, digital y demás.		

Tabla S1: Patrocinio deportivo (continuación)

Fase	Expertos	Hallazgos
Negociación y firma del contrato	Leonardo Nakayama	Tiene que haber un equilibrio y saber que ambos no buscan el beneficio propio sino uno en común.
	Pablo Nalda	El patrocinio basado en el derecho de uso de imagen de un deportista a largo plazo.
		El trabajo del patrocinio deportivo con las marcas tiene que ser largo plazo, sino no vas a ser rentable.
	Sebastián Rubio	Cuando se hayan obtenido en cierta medida los objetivos del patrocinio; lo importante es que se a mediano, largo plazo.
	Daniel McBride	Lo más importante es la generación de confianza entre los dos y que sea potencialmente a largo plazo.
	Rafel Penny	Teniendo ambas parte claridad, debes de confiar en tú representado y él tiene que tener fe ciega en lo que le dices.
	Luis Carrillo	El patrocinio es una relación a largo plazo, es una relación estratégica donde une una marca con una plataforma deportiva.
Activación del patrocinio deportivo	Pablo Nalda	Tú patrocinas según el objetivo o el segmento al que quieras llegar.
	Sebastián Rubio	El fútbol es más masivo, el tenis es más exclusivo.
	Daniel McBride	Lo que se decida realizar con el deportista depende del segmento de clientes al que vaya.
	Rafel Penny	Hay patrocinios por otro tipo de deportes que están más orientados hacia los segmentos de nivel socioeconómico C, D.
	Luis Carrillo	La marca que escoge patrocinar a un deportista lo hace porque en su estrategia busca conectarse con el segmento que llega.
Evaluación de salida y crisis	Leonardo Nakayama	Evalúan las redes también, cuánta interacción han tenido en los post de los chicos.
	Pablo Nalda	Se tiene que ir con un especialista para evaluar el retorno del deportista hacia las marcas.
		Tienes que ver el retorno que te da el patrocinio, tienes que tener la medición exacta de retorno.
	Sebastián Rubio	Hay marcas que están más acostumbradas en medir el patrocinio.
	Daniel McBride	Como empresa tengo que estar midiendo constantemente cuál es mi grado de posicionamiento de la marca.
		Llego a medir si el conjunto de mis estrategias me están sirviendo para lograr mis objetivos.
	Rafael Penny	Casi todas las marcas hacen un estudio de mercado, de tracking, awareness.
		No hay patrocinio que no sea evaluado.
Luis Carrillo	Las marcas suelen monitorear de dos maneras: ROI, que es el retorno por inversión y ROO, que es el retorno por objetivos.	

Tabla S1: Patrocinio deportivo (continuación)

Fase	Expertos	Hallazgos
Planificación de salida y crisis	Leonardo Nakayama	Se finaliza un contrato de patrocinio cuando no se tiene resultado positivo, puede ser algún tema de indisciplina.
	Pablo Nalda	Contratas a un deportista, se lesiona y tenía que viajar a provincia; tienes que tener una buena planificación.
	Daniel McBride	Establecer algún tipo de reunión para tener una salida rápida y buscar a otro que de repente si se alinee.
		Se puede concluir con actos de indisciplina que puede ser un tema de cláusula de contrato.
	Rafel Penny	Se finaliza un acuerdo de contrato cuando ambas partes dejan de ganar.
	Luis Carrillo	Si los deportistas cometen errores y cuando la marca está de por medio tiene que tomar la decisión de apoyarlo o de rescindir el contrato.
Se acuerda finalizar el contrato cuando ambas partes no han logrado sus objetivos, el deportista no ha contribuido en respetar los acuerdos.		



2. Hallazgos - Modelo de negocio *matchmaking*

Tabla S2.1: Comunicación

Dimensión	Variable de análisis	Actor	Hallazgo
Comunicación	Difusión de información	DEP - Ángel Sosa	- Si, ellos te van informando de todo lo que va pasando, de cómo va el auspicio, de todo, de todo.
		DEP - Aldo Corzo	- Hace poco me pasó, yo tenía que ir a Chiclayo con la empresa Mobil, y no pude porque tuve una lesión en el tobillo un día antes. Entonces, ellos se encargaron de hablar con la marca, obviamente no quedamos bien pero era una emergencia.
		MTF - Jonathan Bueno	- De no realizarse el patrocinio, le explico que es un tema de imprevisto y no de que no le haya dado la gana de no viajar, el problema es que no puede viajar. Se negocia y se busca otra alternativa, otra fecha, y en el caso no acepte, nos puede llegar a penalizar con el 100% o el 60% del contrato, puede llegar a pasar.
		MTF - Felipe Ojeda	- En las negociaciones con la marca, el proceso es muy similar. Se habla de qué tenemos, los deportistas sobre los cuales está interesado, les exponemos todas las variables por las cuales sería beneficioso para ellos, que realice una campaña o que sea patrocinado por ellos, y ahí si se tienen muy clarito todas las acciones que se tienen que realizar, los objetivos que se esperan obtener, las métricas que se van a entregar y las fechas que se tienen que cumplir no.
		MPAT - Joana Garay	-Nosotros nos comunicamos cuando ya Aldo había trabajado con Uber anteriormente, había hecho algunas campañas por eso el contacto lo teníamos con Toque Fino. Les mandamos un <i>brief</i> y tuvimos una reunión un poco para alinear cuáles eran las expectativas, qué es lo que necesitábamos.
	Seguimiento	DEP - Adrián Zela	- Primero me preguntan por la disponibilidad, “oye hay un interés de una marca ¿estás disponible ese día?”, si estoy disponible ok, comienza la organización, me avisan, llegamos a un acuerdo, separo la fecha obviamente y listo, voy al evento y ellos ya me avisan cuando cobrar no. Entonces, siempre se me llama.
		MTF - Eduardo Flores	- Generalmente cuando empezamos a comunicarnos con una marca se utilizan correos o llamadas telefónicas. De manera presencial, yo soy quien voy sino va Jonathan.
		MPAT - Diego Navarro	- La negociación duró dos meses con Raffaella y en esas ocho semanas nos habremos reunido personalmente tres o cuatro, intercambiando emails, a frecuencia de dos o tres veces por semana porque era la primera vez que auspiciábamos a una voleibolista, nosotros no vendíamos zapatos de vóley en la tienda, no vendemos rodilleras de vóley. Entonces, teníamos que importar cosas especiales para ella, era un proyecto y suponía cosas nuevas por lo menos para este lado de la mesa, hubo mucha comunicación.

Tabla S2.2: Interdependencia

Dimensión	Variables de análisis	Actor	Hallazgo
Interdependencia	Interacción	DEP - Thais Fernández	- Siempre me preguntan a mi si estoy de acuerdo si no, si pienso que deberían cambiar algo. Siempre me involucran a mí
		DEP - Adrián Zela	- En verdad nos comunicamos seguido, no solamente por cosas laborales, porque como ya te digo hemos, hemos creado una relación que ya va más allá de los laboral.
		MTF - Aldo Canales	- La comunicación es diaria, inter diaria con algunos. Yo diría que diaria con varios y por lo menos una vez al mes con el 60% de representados.
		MTF - Eduardo Flores	- Lo bueno es que al estar todos en comunicación, podemos tener quizá un día o dos días para juntarnos y saber bien qué hacer cuando ocurre alguna contingencia, eso es básico.
		MPAT - Diego Navarro	- La relación con Toque Fino suele ser una relación más que agradable es sencilla, o sea, siempre te contestan el teléfono, sino te devuelven la llamada, si por ahí a ti se te pasa algo te están avisando de, no sé, un atleta previo a una competencia está muy nervioso, no le gusta decir lo que está haciendo, la gente sí, entonces sí que hay mucha comunicación de las dos vías, eso es lo más importante.
	Interés Común	DEP - Adrián Zela	- Tuvimos formas muy afines en verdad de ver el fútbol en general y, sobre todo, el negocio como imagen entonces llegamos a un acuerdo y empezamos nuestra relación.
		MTF - Aldo Canales	- La relación es muy cercana, más que todo buscamos que sean nuestros amigos, compañeros, porque si a él le va bien a la agencia también, y sobre todo en el desempeño del trabajo porque tienes que ver que a veces el deportista, su horario está muy apretado y que si hay que sacar algo que cumpla.
		MTF - Eduardo Flores	- La marca busca más allá de la identificación también que haya una conexión, que se pueda entender, que no se vea forzado
		MPAT - Joana Garay	- Nos propusieron ciertos personajes antes de llegar a Aldo y finalmente por un tema de digamos de alcance que queríamos tener y otros aspectos y atributos que tenía esta persona decidimos trabajar con él; y nada, comenzamos a ver maso menos establecer qué es lo que necesitábamos, horas de filmación, cuántos posteos, qué tipo de contenido y luego eso ya pasó al área legal para establecer los términos y condiciones del contrato.

Tabla S2.3: Valor

Dimensión	Variable de análisis	Actor	Hallazgo
Valor	Networking	DEP - Ángel Sosa	- Vivo en La Punta, van a La Punta desde muy temprano a tomar fotos y como que “ya mira tenemos que sacar el video tal día”, y tal día lo sacamos, “tenemos entrevista movistar”, la semana pasada tenía una entrevista en TV Perú, Movistar Deportes y así y todo por Toque Fino, o sea ellos me han conseguido literalmente todo, los post en El Comercio también es de ellos, en La República también de ellos o sea, todo, todo es por ellos. Sí.
		DEP - Adrián Zela	- Ellos tienen los contactos, de las empresas con las que han trabajado antes, entonces eso te facilita porque muchas veces hay marcas que a veces quieren contratar a un jugador pero no tienen la menor idea de cómo conseguir su contacto, cómo poder hacer la primera, el primer nexo entonces de esta, de esta manera pues es un canal que ellos se pueden comunicar con el deportista.
		MTF - Jonathan Bueno	- Nosotros nos contactamos con medios, nos contactamos con gente de prensa que tenemos, que los conocemos para que pueda sacar una nota o cuando ya esté a punto de llegar a una participación del tema del deportista, decirles: “sabes qué, este deportista va a competir afuera representando al país y sería bueno que le saquen una nota”. Si es que el medio acepta, van a donde entrenan y se le da la entrevista.
	Beneficio Mutuo	DEP - Thais Fernández	- Fui con Edu a las oficinas de Nike y ahí me reuní con una chica y con Diego. Ahí me explicaron todo, cómo iba a ser el auspicio, lo de los vales, ir a la tienda, las campañas que iban a ver durante el año, mi contrato del próximo año también; ahí lo firmamos con Edu, los dos porque en mi contrato con Nike está incluida la agencia Toque Fino ya que ellos como se llevan un porcentaje deben estar presentes.
		DEP - Aldo Corzo	- Han habido marcas que se han presentado y que por un tema de imagen, que no me parecía que era para mí y ellos me decían, o sea, no estaban de acuerdo pero igual me lo contaban pero sí, si algo no me gusta digo que no, eso es lo bueno, acá nadie me obliga a nada, no yo a ellos ni ellos a mí.
		MTF - Eduardo Flores	- Como agencia siempre tenemos esa preocupación para que el deportista y también los seguidores que tiene ellos, vean una buena comunicación y, obviamente, esto se ve reflejado en más interés de las marcas por querer trabajar.
		MPAT - Joana Garay	- Yo creo que con los dos super bien. Si tendría que calificarlo con una base de 10, los dos se llevan 10. Como te digo, en verdad el deportista se portó super bien con nosotros, tuvo 100% de disponibilidad ese día sabiendo que era un momento super, súper complicado para él porque estábamos muy cerca a iniciar un mundial y tuvo como muy buena disposición y en el caso de la agencia en todo momento estuvieron preocupados.
		MPAT - Diego Navarro	- En general, si la calificaría digamos super bien la relación con ellos, hay mucho interés mutuo; ósea lo que al final nunca se tiene que perder en cuenta es que el patrocinio por más que busca retorno sobre inversión, tiene que tener una relación ganar-ganar. En el caso eso no se vea, o una de las partes no se vea, es muy probable que la relación termine y yo creo que Edu lo tiene claro.

Tabla S2.4: Confianza

Dimensión	Variable de análisis	Actor	Hallazgo
Confianza	Garantía	DEP - Ángel Sosa	- Yo pienso que Toque Fino es una de las empresas que te cuida, de patrocinios, que te cuida mucho tu imagen como deportista y como persona.
		DEP - Adrián Zela	- El nexa fue por medio de Aldo y Aldo es un amigo mío en quien confío además, y me habló muy bien de ellos, me, me dijo que el tiempo que había venido trabajando con ellos había sido muy grato así que me animé.
		MTF - Eduardo Flores	- Nosotros como paraguas siempre hemos tratado de buscar que las campañas finalmente suenen, tengan buena presencia, y sobre todo ese deseo o esa mirada que la marca justamente está buscando en los nuestros
		MTF - Paul Huanqui	- Las marcas confían también en la agencia, el trabajo en la agencia y en el prestigio que tenemos, y eso les ayuda bastante a los deportistas aunque no lo parezca, ayuda a que vean que hay un trabajo serio, o sea, el deportista va a cumplir con lo que la marca está esperando.
		MPAT - Diego Navarro	- Eficiente, sí; es que es agencia, es una diferencia porque no es agente si no es agencia, entonces si hay una diferencia importante ahí.
	Compromiso	DEP - Ángel Sosa	- Es una empresa muy muy muy buena, ayuda al deportista, le da lo mejor al deportista... calidad, y siempre van a buscar lo mejor para ti, ellos tendrán muchas opciones en la mesa y van a buscar lo mejor, y van, van a esperar que vengan mejores opciones, o sea siempre piensan en ti.
		DEP - Thais Fernández	- Lo que me gusta es que cuando tengo entrevistas, o cosas así para los medios, siempre me quieren acompañar, siempre va alguien a acompañarme. Suele ir un chico llamado Paul
		MTF - Felipe Ojeda	- Honestidad, y sin duda un tema de compromiso porque si tu tienes un deportista y hay marcas que ya trabajan con el deportista, a través de nosotros, hay una serie de compromisos que hay que cumplir para con las marcas, a través del deportista, que se tienen que cumplir, participar de eventos, hacer <i>spots</i> , publicaciones en sus redes sociales, etcétera, y es importante ese compromiso del deportista para poder cumplir, ese es por el lado del deportista.
		MTF - Eduardo Flores	- Cuando algunas veces alguna marca se va, yo le digo al deportista, en qué creo que fallamos o no, fácil fue el tema de presupuesto, le digo oye tranquilízate, no es un tema que hiciste mal el trabajo, es un tema que se acabó ya. Pero si se equivoca si obviamente tengo que decírselo porque finalmente lo que quiero es que mejore, y que sean mejores personas y mejores profesionales también.

Tabla S2.5: Acceso

Dimensión	Variable de análisis	Actor	Hallazgo
Acceso	Alcance	DEP - Aldo Corzo	- A veces sé exactamente cómo se negoció todo pero, normalmente, o sea para eso tengo un agente no, para que yo esté pendiente de mi fútbol, de mi carrera y que él vea el tema de mi imagen, o sea solamente me dice “hay esto, tienes que hacer esto y quieres o no quieres” y así, yo creo que es más fácil para todos.
		MTF - Jonathan Bueno	- Se llega ya a un acuerdo en tema de fechas para poder ver cuando se van a hacer las grabaciones, que días se harán los posteos, cuando van a ir a visitar a las instalaciones de la marca, si hay una firma de autógrafo que día va a hacer. Ya todo ese cronograma lo hago yo netamente con la marca nada más. Yo viendo siempre que el deportista esté con la disponibilidad de poder hacerlo.
		MTF - Paul Huanqui	- Allí están los actores. En la propuesta solamente dos actores que vienen a ser la agencia y la marca, la empresa que va a trabajar con el deportista y el día de contrato, la firma del contrato ya va el deportista, y lo presentamos.
		MPAT - Joana Garay	- La agencia siempre fue como el intermediario entre nosotros y el deportista, esa digamos fue como el mediador, esa fue la función de la agencia. Es mucho más fácil a veces por un tema de tiempo y de objetivos que alineamos con una agencia que directamente tratar con el deportista y eso seguramente como que, digamos, al reverso se ve igualito.
	Tecnología	DEP - Aldo Corzo	- Por correo o a veces me dan un folder lleno, con de papeles, vía Whatsapp que para mí es más cómodo, más directo.
		MTF - Jonathan Bueno	- Las redes sociales de Toque Fino, tiene página web, tiene <i>fan page</i> , tiene Instagram. También lo hacemos mediante LinkedIn, que es un canal válido para el tema de marcas, de empresas, mucho usamos el LinkedIn. Muy aparte, tratamos que nuestros deportistas siempre estén en medios, eso también nos ayuda mucho porque siempre va a salir brandeado de la marca; y es un beneficio para el deportista y para la marca.

Tabla S2.6: Expertise

Dimensión	Variables de análisis	Actor	Hallazgo
Expertise	Conocimiento de la industria y el mercado	DEP - Ángel Sosa	- Sí, por supuesto, se lo recomendaría a todos los deportistas. Creo que [...] ellos te llaman a ti, porque ellos ven algo en ti, [...] te captan sí; pero sí, sí recomendaría a todas las personas y a los sponsors que confien en Toque Fino que tienen a los mejores deportistas de todo el Perú.
			- Yo he visto chicos super talentosos en muchos deportes que vieron frustradas sus carreras porque no tenían recursos, eso es básico y evidentemente lo que buscamos también con esto es apoyar a estos chicos super talentosos, que no necesariamente tienen los recursos, a que los tengan y puedan desarrollar su carreras. [...] lo que queremos es un círculo virtuoso, son varios los actores acá, el principal es el deportista, [...] tiene que relacionarse con dos agentes claves: el Estado a través del IPD, que tiene que apoyarlo para desarrollar su actividad, y las empresas, [...] a través de agencias, como nosotros, que permiten ver a las empresas los beneficios que van a recibir de apoyar a este chico, porque [...] las empresas lo que quieren es conversión.
		MTF - Felipe Ojeda	- No todos los deportistas que manejamos son rentables, sería la panacea si fuera pero no es así porque el mercado no es así, o sea, ustedes pónganse a ver o analizar publicidad o campañas y en verdad el 2% involucra deporte actualmente y eso, la mayoría son campañas súper tradicionales o se utilizan influencers o televisivos [...] y justamente eso es lo bueno de enfocarnos en deporte, logramos medir y realmente demostrar que utilizar un deportista te va hacer mucho más rentable la campaña que utilizar un influencer, por más de que el influencer tenga un millón de seguidores en Instagram, yo con un deportista de cien mil puedo hacer que tu campaña tenga mayor impacto; validez que este patita que tenga un millón porque de ese millón normalmente trescientos mil son fantasmas, trescientos mil más lo odian, trescientos mil no les importa y cien mil son las que lo siguen que no tienen mayor capacidad o poder de consumo.
		MTF - Aldo Canales	- Hoy día las marcas están más interesadas en realizar este... campañas digitales que campañas 360, son más baratas y bueno, ver también que la imagen del deportista, que no esté tan manchada, particularmente, a diferencia de los socios de la agencia.
		DEP - Aldo Corzo	- Toque Fino la verdad que me ha abierto las puertas al mundo del marketing deportivo, creo que es una de las primeras empresas que se está enfocando en el deporte, en deportistas y que eso va a servir, no solamente para mí, sino para que el deporte crezca no solamente como deporte sino como imagen.
		DEP - Thais Fernández	- Principalmente lo que buscan es ayudarte, o sea a ti como deportista a darte a conocer a través de tus redes sociales.
	Competencias adecuadas	MTF - Jonathan Bueno	- Nuestro análisis primero va a ser ver sus redes sociales, [...] qué logros ha tenido el deportista, ver si es atractivo para las marcas porque, al final de cuentas, nuestra función es no solamente hacer que sus redes sociales crezcan sino también que sea atractivo para las marcas, para que al final de cuentas todos podamos ganar: marca, deportista y bueno, la agencia. Luego de que vemos que el deportista es atractivo o no para la

Dimensión	VARIABLES de análisis	Actor	Hallazgo
			marca, nos juntamos acá en la oficina para poder explicarle cuál es nuestro plan de trabajo, nuestro proceso, cómo se va a realizar. Si el deportista acepta y cumple las condiciones, se llega a hacer un acuerdo que puede ser por una determinada cantidad de tiempo: un año, dos, tres; dependiendo de lo que se acuerde y empezamos a trabajar de inmediato.
		MTF - Paul Huanqui	- Los deportistas de Élite tienen que cumplir ciertos valores, requisitos para que sean pues atractivos para las marcas. Lo otro que hacemos es conseguir las marcas que se acerquen o encuentren un valor diferencial de nuestros deportistas, para que ellos puedan aportar por la marca y ya sea por un patrocinio monetario, dinero o por un canje, trabajar con ellos.
		MTF - Aldo Canales	- Si viene una marca y nos dice “quiero todas las métricas digitales de lo que dio” nosotros sí lo preparamos y lo tenemos también. Inclusive, damos algunas consideraciones adicionales, se maneja un software donde vemos, si hubo hashtag qué tan poderoso fue, de ahí el alcance, las impresiones. En el caso de links de registro la marca nos tiene que acompañar porque nosotros somos parte dentro del embudo, llegamos a mil personas, de esas se registraron diez y de esos diez terminó convirtiendo uno que compró un auto. La marca te tiene que dar algunas métricas para que se haga la estadística completa.
		MPAT - Joana Garay	- El contacto que tenía dentro de la agencia fue muy flexible al darnos soluciones.
		MPAT - Diego Navarro	- Les desarrolló cosas, entonces Eduardo hace tres años era de los pocos o el único agente que iba a una reunión con una ficha, ya te digo, la primera vez vino con un portafolio y además de enviarte la ficha por mail te la tenía impresa; tenía una ficha del atleta estadísticas, con datos. Hoy, eso ya muchos lo tienen, aunque sea un <i>one page</i> pero hace tres o cuatro años era raro ver en Perú y él lo tenía claro, tiene un agencia detrás que le da soporte.

ANEXO T: Proceso de Gestión Adaptado.

