

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Proceso de gestión de patrocinio deportivo: Evaluación del caso del club de fútbol profesional SPORT BOYS ASSOCIATION

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

ALMANZA QUIROZ, Diego

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

NARREA TRINIDAD, Candy Jessica

PALACIOS ESPINOZA, Leslie Elizabeth

Asesorados por: Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli

Lima, marzo de 2020

La tesis

Proceso de gestión de patrocinio deportivo: Evaluación de caso del club de fútbol profesional SPORT BOYS ASSOCIATION

ha sido aprobada por:

Mgtr. Miguel Ignacio Córdova Espinoza

Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli

[Asesor jurado]

Lic. Luis Felipe Soltau Salcedo

[Tercer jurado]

A mis padres, por confiar en mí y permitirme elegir a la PUCP como mi alma mater; al fútbol por darme la inspiración y motivación que necesitaba; a Nora, una incondicional en todo este proceso y al club Sport Boys por abrirme sus puertas y haberme hecho sentir parte de esta hermosa institución. Aquí tienen a un hincha más. ¡Vamos Boys!

Diego Almanza

A mi madre por creer en mí y ser mi gran apoyo en cada etapa de mi vida. A mi hermano por confiar en mí y estar siempre a mi lado. A mi gran amiga Leydi por haberme apoyado incondicionalmente en este proceso, a Leslie por ser una gran compañera y haber compartido conmigo esta gran experiencia. A todos los que confiaron en mí. ¡Muchas gracias!

Candy Narrea

A mis padres, por creer en mí siempre, no hay palabras para agradecer todo lo que han hecho y siguen haciendo por mis hermanos y por mí, los amo infinitamente. A mi madrina Linda y mis abuelos por su cariño y apoyo incondicional, a mi kínder friend Jaime por sus singulares consejos de vida e infaltables ánimos, a mi fiel compañera y cómplice Candy Uhh por estar en las buenas y no tan buenas, a todos que confiaron en mí y a los que no, también. ¡Lo logramos!

Leslie Palacios

Agradecemos profundamente a nuestra asesora Martha Pacheco por su compromiso y dedicación, por su exigencia y sus consejos lo largo de este proceso de investigación. Gracias por habernos acompañado en este proyecto y haber contribuido en nuestro crecimiento profesional.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Problema de investigación	2
2. Preguntas de la investigación.....	4
2.1 Pregunta general.....	4
2.2 Preguntas específicas.....	4
3. Objetivos de la investigación	4
3.1 Objetivo general	4
3.2 Objetivos específicos.....	4
4. Justificación	4
5. Alcances y limitaciones	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	7
1. La gestión en el deporte	7
1.1. Gestión deportiva	7
1.2. Características únicas del deporte	8
1.3. Los tres sectores de la industria deportiva.....	9
1.4. Áreas funcionales de la gestión deportiva	14
2. El patrocinio como herramienta de marketing.....	15
2.1 Marketing deportivo	15
2.2 Marketing estratégico.....	17
2.3 Marketing mix	18
3. Gestión del patrocinio deportivo.....	21
3.1 Características del patrocinio deportivo	24
3.2 Diferencias entre el patrocinio y otros conceptos.....	25
3.3 Objetivos del patrocinio deportivo	26
3.4 Modelos de gestión del patrocinio deportivo	27
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	37
1. Análisis de actores	37
1.1. Aficionados	37

1.2. Medios de comunicación.....	38
1.3. Liga.....	39
1.4. Clubes de fútbol profesional.....	41
1.5. Empresas	43
1.6. Deportistas.....	45
2. Conclusiones del análisis de actores	46
 CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO.....	 48
1. Historia.....	48
2. Situación deportiva	49
3. Instalaciones.....	50
4. Organización	51
4.1. Junta General de Socios	51
4.2. Administración temporal.....	52
4.3. Gerencia General.....	52
4.4. Área Deportiva	52
4.5. Área Social	53
4.6. Área de Marketing y Comunicaciones	53
4.7. Área Comercial.....	53
 CAPÍTULO 5: MARCO METODOLÓGICO	 56
1. Alcance.....	56
2. Diseño de la investigación	56
2.1. Enfoque	56
2.2. Estrategia.....	57
2.3. Horizonte temporal.....	57
2. Unidades de análisis.....	58
3. Recolección de datos.....	59
4. Secuencia metodológica.....	60
 CAPÍTULO 6: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	 64
1. Hallazgos sobre la fase de Comercialización.....	64
1.1 Hallazgos sobre Planeamiento.....	64
1.2 Hallazgos sobre Programa de Patrocinio.....	66

1.3	Hallazgos sobre Elaboración del Dossier de Ventas	68
1.4	Hallazgos sobre Negociación	72
2	Hallazgos sobre la fase de Fidelización	74
2.1	Hallazgos sobre Formalización	74
2.2	Hallazgos sobre Implementación	76
CAPÍTULO 7: ANÁLISIS		81
1.	Análisis de la fase de Comercialización.....	81
1.1	Análisis de Planeamiento	81
1.2	Análisis de Programa de Patrocinio	83
1.3	Análisis de Elaboración del Dossier de Ventas.....	86
1.4	Análisis de Negociación.....	93
2	Análisis de la fase de Fidelización	96
2.1	Análisis de Formalización	97
2.2	Análisis de Implementación	102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		108
1.	Conclusiones	108
2.	Recomendaciones.....	109
2.1	Recomendaciones para el sujeto de estudio	109
2.2	Recomendaciones para el sector.....	110
2.3	Recomendaciones para futuras investigaciones	111
REFERENCIAS		112
ANEXO A: Matriz de consistencia teórica – metodológica		117
ANEXO B: Equipos participantes en la Liga 1 en el 2019		124
ANEXO C: Mejor club peruano vs. Mejor club de Conmebol		125
ANEXO D: Comparativo de ingresos en el fútbol peruano vs. otras ligas		126
ANEXO E: Ley de Mecenazgo Deportivo.....		127
ANEXO F: Referencias del vínculo entre el club Sport Boys y el Callao		129
ANEXO G: Reconocimiento de Neo Consulting a Sport Boys		131

ANEXO H: Descripción de componentes.....	132
ANEXO I: Guía de entrevistas a expertos.....	134
ANEXO J: Guía de entrevistas a patrocinadores	137
ANEXO K: Guía de entrevistas a patrocinados	139
ANEXO L: Gráficos de exposición mediática presentados por Sport Boys	141



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Benchmark de ingresos por marketing de la industria de fútbol profesional (en millones de dólares)	3
Tabla 2: Definiciones de gestión deportiva.....	8
Tabla 3: Principales fuentes de ingresos de los clubes de fútbol profesional	13
Tabla 4: Definiciones de marketing deportivo.....	16
Tabla 5: Principales productos de los clubes de fútbol profesional	19
Tabla 6: Definiciones de patrocinio	22
Tabla 7: Definiciones de patrocinio deportivo.....	24
Tabla 8: Características del patrocinio deportivo.....	25
Tabla 9: Objetivos del patrocinio deportivo	27
Tabla 10: Cuadro comparativo de modelos	36
Tabla 11: Ingresos por asistencia (2017)	38
Tabla 12: Comparación de formatos de competición de las ligas de Conmebol	40
Tabla 13: Instalaciones del Club Sport Boys Association	50
Tabla 14: Patrocinadores del primer equipo del Club Sport Boys.....	54
Tabla 15: Patrocinadores de las divisiones menores del Club Sport Boys	54
Tabla 16: Empresas afiliadas al Programa de Aportantes del Club Sport Boys	55
Tabla 17: Relación de entrevistados	59
Tabla 18: Fases y componentes de investigación	61
Tabla 19: Importancia del componente.....	62
Tabla 20: Grado de desarrollo del componente	63
Tabla 21: Categorías de patrocinio del club Sport Boys Association.....	67
Tabla 22: Resumen del análisis de la variable “Planeamiento”	83
Tabla 23: Resumen del análisis de la variable “Programa de Patrocinio”	85
Tabla 24: Resumen del análisis de la variable “Dossier de ventas”.....	91
Tabla 25: Resumen del análisis de la variable “Negociación”	95
Tabla 26: Resumen del análisis de fase “Comercialización”	96
Tabla 27: Resumen del análisis de la variable “Formalización”.....	100
Tabla 28: Resumen del análisis de la variable “Implementación”.....	105

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Benchmark de ingresos de la industria del fútbol profesional (millones de dólares)..	3
Figura 2: Mapa mental de la investigación.....	6
Figura 3: Mapa de actores de la industria del deporte	11
Figura 4: Áreas funcionales de la gestión de organizaciones	14
Figura 5: Relación patrocinador-patrocinado	23
Figura 6: Relación patrocinador-patrocinado en el deporte.....	24
Figura 7: Modelo de gestión de patrocinio de Collet y Fenton.....	28
Figura 8: Modelo de gestión del patrocinio deportivo de Carlos Campos.....	29
Figura 9: Modelo de gestión del patrocinio deportivo de Sport New Zealand	31
Figura 10: Fase de Comercialización del modelo de Esteve Calzada	33
Figura 11: Fase de Fidelización del modelo de Esteve Calzada.....	34
Figura 12: Evolución de participaciones de Sport Boys.....	49
Figura 13: Posición de Sport Boys en la liga.....	49
Figura 14: Organigrama del Club Sport Boys Association	51
Figura 15: Secuencia metodológica.....	60
Figura 16: Estructura de hallazgos.....	64
Figura 17: Gráficos de asistencia promedio presentados en el dossier de ventas del club Sport Boys Association.....	70

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo evaluar el proceso de gestión de patrocinios desarrollado por Sport Boys Association durante los años 2018 y 2019. Este objetivo surge a partir del interés en evaluar la gestión de patrocinios en un club de fútbol profesional tras identificar la brecha que existe entre los ingresos por patrocinio de los clubes peruanos y los de sus similares en otros países.

El patrocinio representa una de las de las fuentes de ingreso más importantes para un club de fútbol profesional, pero en el Perú no se está aprovechando de la manera más adecuada. Esto no permite que los clubes puedan generar mayores ingresos para sostener, entre otras actividades, equipos competitivos que brinden un espectáculo atractivo para sus grupos de interés.

En esta industria se encuentra el club de fútbol profesional Sport Boys Association, uno de los más importantes y con mayor tradición que, sin embargo, no ha pasado por un buen momento tanto a nivel de resultados deportivos como de gestión en los últimos años. En ese sentido, el equipo de investigación busca conocer las particularidades de la industria del fútbol profesional en el Perú que puedan influir en el desarrollo del patrocinio en este deporte. Además, se realiza un análisis del sujeto de estudio para comprender su situación y el conjunto de retos a nivel de gestión que debe enfrentar. Finalmente, se analiza el proceso de gestión de patrocinios del club tomando en cuenta su situación y el contexto en el que se desenvuelve.

Para tal fin se empleó una estrategia metodológica que consistió, en primer lugar, en una revisión de la literatura referente a gestión deportiva, marketing deportivo y patrocinio deportivo. Luego, se definió el modelo teórico a aplicar en la investigación y se elaboró un marco contextual por medio de informes, noticias y entrevistas preliminares. Acto seguido, se procedió a la etapa de trabajo de campo, la cual implicó una serie de entrevistas a profundidad a expertos en la industria deportiva nacional y en marketing deportivo, patrocinadores de los clubes de fútbol profesional y a entidades deportivas patrocinadas. Luego de realizar las entrevistas, la información fue transcrita y codificada de acuerdo con las variables y componentes definidos por el modelo elegido. Finalmente, se analizó la información y, en base a los resultados obtenidos, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación evalúa el proceso de gestión de patrocinios de Sport Boys Association, un club de fútbol profesional que participa en la Liga 1, el torneo de fútbol más importante desarrollado en el Perú. Asimismo, en un contexto en el que los clubes deben buscar incrementar sus ingresos para poder sostenerse a nivel local e internacional, la gestión de patrocinios se presenta como una alternativa rentable y competitiva para incrementar sus ingresos de forma significativa, aumentar su valor de marca, entre otros. Por ello, el objetivo principal de la investigación es evaluar el proceso de gestión de patrocinios desarrollado por el club Sport Boys Association durante los años 2018 y 2019.

Para ello, el primer capítulo de este documento presenta el planteamiento de la investigación, la cual identifica el problema a desarrollar: La brecha existente en materia de ingresos por patrocinio entre la industria futbolística peruana y la de otros países en Latinoamérica y el mundo. Se especifican, además, los objetivos y preguntas de investigación, la justificación, el alcance y las limitaciones. En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, en el cual se exponen y desarrollan los conceptos principales sobre la gestión deportiva, el marketing deportivo y la gestión del patrocinio deportivo, los cuales representarán la base del análisis.

El tercer capítulo desarrolla un marco contextual que describe la situación de la industria del fútbol profesional y el patrocinio a nivel local. De la misma manera, se presenta en el cuarto capítulo una primera aproximación al sujeto de estudio, el club Sport Boys Association: Su historia, estructura organizacional, situación deportiva, instalaciones y, finalmente, información preliminar sobre su gestión de patrocinios. En el quinto capítulo se expone el marco metodológico de la investigación, el cual contempla el alcance, enfoque, estrategia, muestreo, horizonte temporal y la secuencia metodológica, además de las herramientas utilizadas para la recolección, procesamiento y análisis de la información obtenida en el trabajo de campo.

El sexto capítulo expone, en primer lugar, los hallazgos de la investigación, los cuales son categorizados en relación con las variables definidas en el modelo teórico elegido para, luego, analizarlos de acuerdo a los conceptos revisados en la teoría y en el marco contextual y, de esta manera, determinar la efectividad del proceso de gestión de patrocinios llevado a cabo por el sujeto de estudio. Finalmente, se procede a enlistar las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

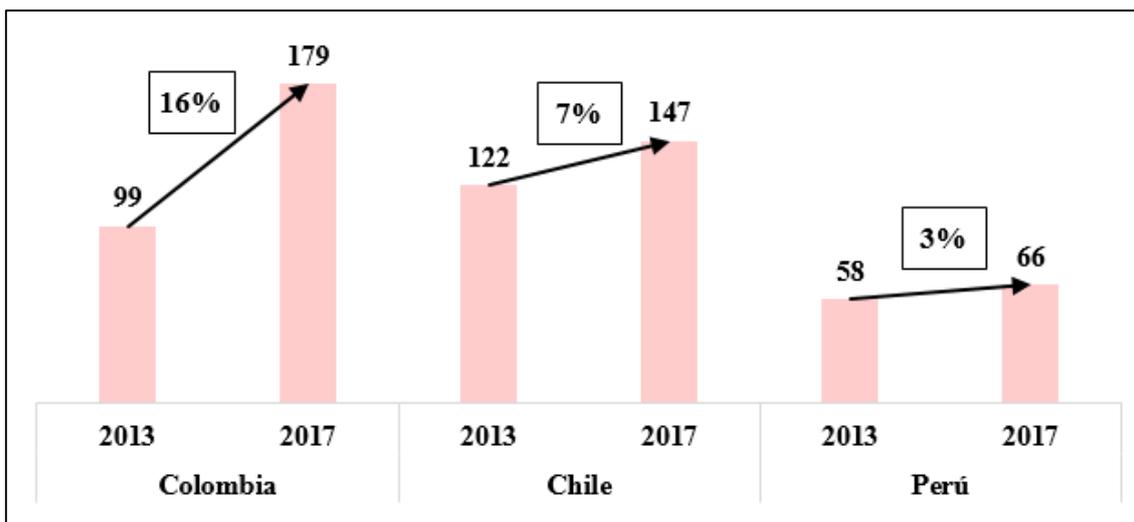
1. Problema de investigación

En la actualidad, el deporte brinda empleo a millones de personas, es practicado o visto por la mayoría de la población mundial y, a nivel profesional, ha pasado de ser una actividad amateur a una industria significativa (Hoye et al., 2015). El fútbol, por su parte, ha cobrado una relevancia que trasciende su carácter deportivo para convertirse en un motor de la economía de los países. La directora del World Football Summit, la convención más importante sobre la industria del fútbol, M. Otamendi (2016), postula que este deporte, por sí solo, representa la decimoséptima economía a nivel mundial. La agencia AT Kearney menciona que, en 2013, los ingresos generados por el fútbol a nivel mundial alcanzaron los treinta y cinco billones de dólares (2014, p. 1), mientras que la consultora Deloitte, en su informe “Football Money League 2019”, menciona que los veinte clubes de fútbol con mayores ingresos generaron en total más de dieciséis billones de euros entre las temporadas 2016-2017 y 2017-2018, con un incremento interanual del cinco por ciento (2019, p. 4).

Una de las principales razones que explican los significativos niveles de ingresos de los clubes es la creciente inversión en el patrocinio deportivo. La consultora más importante sobre patrocinio deportivo a nivel mundial, IEG (2018), calculó que el gasto global en esta herramienta por parte del sector privado en 2018 ascendería a 66 billones de dólares, casi 20% más que el correspondiente al año 2014. Marketing Registrado (2019), reconocida agencia de marketing deportivo, resalta casos de relaciones millonarias de patrocinio en el fútbol como la pactada por el club Real Madrid y la empresa de indumentaria deportiva Adidas, la cual brindará cien millones de euros por temporada. La agencia, además, menciona la presentación de la transnacional Qatar Airways como patrocinador del club argentino Boca Juniors y la suma que desembolsará la aerolínea por temporada: Seis millones de dólares (2018). Por otro lado, Audit Sport Latam (2017), reconocida empresa de diagnóstico de patrocinios en Latinoamérica, informa que, en 2016, la inversión en patrocinios en el fútbol de primera división de Argentina alcanzó los 2100 millones de pesos, es decir, 50 millones de dólares aproximadamente.

Sin embargo, la industria del fútbol profesional en el Perú no ha logrado consolidarse a nivel de ingresos si se le compara con países similares en la región en cuanto a PBI y crecimiento. Según un informe de la Federación Peruana de Fútbol, la industria generó 66 millones de dólares de ingresos en 2017, mientras que en Chile y Colombia la industria del fútbol profesional logró ingresos de 179 y 147 millones, respectivamente. Además, Perú presentó una menor tasa de crecimiento anual respecto a los dos países mencionados anteriormente, como se puede observar en la Figura 1.

Figura 1: Benchmark de ingresos de la industria del fútbol profesional (millones de dólares)



Fuente: Federación Peruana de Fútbol (2017)

Dicho informe, además, muestra que el ingreso por concepto de marketing (que incluye el patrocinio) en el fútbol profesional peruano llega a ser la tercera e, incluso, la cuarta parte del percibido por sus similares de Colombia y Chile, respectivamente. Dicha información se puede apreciar en la Tabla 1.

Tabla 1: Benchmark de ingresos por marketing de la industria de fútbol profesional (en millones de dólares)

Tipo	Colombia (2017)	Chile (2016)	Perú (2017)
Marketing	28	40	11

Fuente: Federación Peruana de Fútbol (2017)

Por otro lado, un informe elaborado por el diario Gestión en su versión virtual señala que, en 2017, veinte marcas dejaron de patrocinar en el fútbol peruano y que cuatro clubes de primera división profesional no cuentan con un solo patrocinador (Gestión, 2017). Cabe plantearse, entonces, la interrogante de por qué en el Perú no se genera un mayor ingreso mediante una herramienta de marketing que se encuentra en pleno auge en el resto del mundo. En ese sentido, surge el interés en analizar las prácticas de gestión de patrocinio efectuadas por los clubes de fútbol profesional en el Perú.

La presente investigación toma como sujeto de estudio al club Sport Boys Association, uno de los clubes más importantes y con mayor tradición del fútbol peruano, el cual no ha pasado por un buen momento tanto a nivel de resultados deportivos como de gestión en los últimos años. Dado que el club accedió a colaborar con el equipo de investigación, se le eligió

para el presente estudio y, por consiguiente, se desarrolló una serie de preguntas y objetivos de investigación, los cuales serán expuestos en el siguiente apartado.

2. Preguntas de la investigación

2.1 Pregunta general

- ¿Cómo ha desarrollado la gestión de patrocinios deportivos el club Sport Boys Association durante el periodo 2018-2019?

2.2 Preguntas específicas

- P1: ¿Cómo se desarrolla la fase de comercialización en la gestión de patrocinios del club Sport Boys Association?
- P2: ¿Cómo se desarrolla la fase de fidelización en la gestión de patrocinios del club Sport Boys Association?

3. Objetivos de la investigación

3.1 Objetivo general

- Evaluar la gestión del patrocinio deportivo del club Sport Boys Association durante el periodo 2018-2019

3.2 Objetivos específicos

- O1: Evaluar la fase de comercialización en la gestión de patrocinios del club Sport Boys Association
- O2: Evaluar la fase de fidelización en la gestión de patrocinios del club Sport Boys Association

4. Justificación

La investigación presenta diversos argumentos que justifican su realización, los cuales serán presentados en base a los criterios de evaluación¹ de la importancia potencial de una investigación propuestos por Hernández, Fernández y Baptista. En términos de conveniencia, esta se presenta como una oportunidad para el club Sport Boys Association y el resto de clubes peruanos de contar con una evaluación del proceso de gestión de patrocinios mediante una secuencia metodológica que considera tanto la teoría existente sobre marketing y patrocinio

¹ Los criterios son: Conveniencia (para qué sirve la investigación), relevancia social (qué alcance o proyección social tiene), implicaciones prácticas (cómo ayudará a resolver algún problema real), valor teórico (de qué forma se podrán generalizar los resultados a principios más amplios) y utilidad metodológica (cómo contribuirá a la definición de un concepto, variable o relación entre variables) (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 40)

deportivo como el contexto en el cual estas instituciones se desenvuelven. Los resultados obtenidos permitirán brindar oportunidades de mejora para el fortalecimiento de una fuente de ingresos cada vez más relevante en el mundo.

Por otro lado, esta investigación presenta una importante relevancia social al tratarse de uno de los clubes más populares del país, el cual se vería beneficiado de los resultados de la evaluación y, de esta manera, gestionar adecuadamente sus patrocinios y generar más ingresos para su sostenibilidad tanto a nivel deportivo como administrativo.

Además, la investigación cuenta con una serie de implicaciones prácticas para el estudio de la gestión de patrocinios en clubes de fútbol profesional y entidades deportivas en general en el Perú, dado que se constató que las variables y componentes del modelo teórico elegido presentan un alto grado de aplicabilidad en el contexto local. Asimismo, los resultados del análisis le permitirán al club Sport Boys Association identificar aspectos de mejora y, de esta manera, optimizar la generación de valor de su proceso de gestión de patrocinios.

El valor teórico de la investigación radica en la generación de información acerca del patrocinio deportivo, una herramienta poco estudiada y desarrollada en el Perú. El análisis de un caso representativo en el que se evidencie la gestión de patrocinios también representa un aporte teórico del presente estudio.

Finalmente, la utilidad metodológica recae en la sugerencia por parte del equipo de investigación del empleo de uno o más modelos teóricos para la evaluación de un proceso de gestión de patrocinios deportivos, además de la evaluación de la validez de los componentes de estos modelos mediante el estudio de las características del contexto en el cual se desenvuelven los actores que conforman la industria del fútbol profesional.

5. Alcances y limitaciones

El equipo de investigación optó por estudiar a profundidad el proceso de gestión de patrocinios deportivos del club Sport Boys Association. Para obtener un diagnóstico más completo de la situación actual del club, el patrocinio deportivo y la industria del fútbol profesional en el Perú, se revisó literatura referente a marketing y patrocinio deportivo, además de informes y noticias locales que permitan exponer la situación de este sector en comparación con algunos de sus símiles en la región y en Europa. Con los resultados del análisis se busca conocer el grado de cumplimiento del sujeto de estudio de los componentes propuestos por el modelo de gestión de patrocinios elegido en el marco teórico, además de las causas del incumplimiento y las oportunidades de mejora.

En base a los resultados de la investigación, el resto de clubes de fútbol de primera división en el Perú podrá desarrollar de forma más efectiva su proceso de gestión de patrocinios deportivos tomando en cuenta este trabajo. Además, se podrá utilizar como referencia para futuras investigaciones acerca de la gestión de patrocinios en clubes de fútbol profesional y de gestión deportiva en general.

En lo que respecta a las limitaciones, el equipo de investigación presentó inconvenientes en su proceso de búsqueda de modelos de gestión de patrocinios adaptados a la realidad local, por lo que se optó por tomar propuestas elaboradas en países como Australia o España. Esta limitación no permitió definir variables que interpreten con mayor precisión el contexto del fútbol profesional peruano. Por otro lado, la poca disponibilidad por parte de los patrocinadores del club Sport Boys Association representaron una limitación para el análisis de ciertas variables como, por ejemplo, “implementación”, la cual requería su testimonio para contrastar con lo expuesto por los representantes del sujeto de estudio. Ante ello, el equipo de investigación acudió a la opinión de expertos en marketing deportivo y patrocinadores de otras propiedades deportivas que permitan complementar la información brindada por el club.

En la Figura 2 se expone la secuencia desarrollada para responder los objetivos de investigación detallados en el presente capítulo. En ella se muestra un resumen de los objetivos, Hipótesis, el marco teórico, el marco contextual y la metodología de investigación (Anexo A) que se abordó a lo largo del documento.

Figura 2: Mapa mental de la investigación



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se describe primero la gestión deportiva para comprender cómo se lleva a cabo la gestión en la industria deportiva, cuáles son los actores que participan en este y cómo interactúan con los clubes de fútbol. Luego, se describen los enfoques teóricos relevantes del marketing para ubicar y comprender el patrocinio deportivo desde la perspectiva del marketing. Después, se describe la gestión del patrocinio deportivo y sus modelos teóricos. Por último, se desarrolla el modelo utilizado en la investigación. Con todo ello, se pretende conocer la teoría sobre la gestión de patrocinio de los clubes de fútbol para luego, en los siguientes capítulos, entender cómo funciona este en el contexto peruano actual.

1. La gestión en el deporte

La investigación plantea el análisis de un proceso de gestión en una organización deportiva, por lo que resulta necesario conocer el concepto de gestión deportiva y sus particularidades. En esta sección se presenta, en primer lugar, la definición de gestión deportiva. Luego, se describe el conjunto de características únicas del deporte que permitirá una mayor comprensión de los retos a los cuales se enfrenta esta disciplina. Esto se complementará, además, con la descripción de los tres sectores que conforman la industria deportiva y, en particular, del sector deportivo profesional. Finalmente, se brindará una breve descripción de las áreas funcionales de la gestión deportiva con el fin de ubicar al marketing deportivo.

1.1. Gestión deportiva

El crecimiento y la profesionalización del deporte a lo largo de los años ha llevado consigo cambios en el consumo, en la producción y la dirección de eventos, y en organizaciones ligados a éste (Hoye et al, 2015). En ese sentido, puede señalarse que existe una necesidad de gestión en la industria deportiva dadas sus características particulares y su continuo desarrollo y profesionalización. La literatura aporta diversas definiciones sobre el concepto de gestión deportiva, las cuales son presentadas de forma sintetizada en la Tabla 2:

Tabla 2:Definiciones de gestión deportiva

Autor	Definición
Watt (2003, p. 117)	La aplicación de los principios y prácticas de negocios adecuados y relevantes en el contexto deportivo.
Beech y Chadwick (2004, p. 20)	La aplicación de la gestión al deporte tomando en cuenta las características de la industria deportiva.
Acosta (2005, p. 216)	Conocimiento de los grandes principios de gestión, la comprensión de cómo estos cuadran en el mundo del deporte y la aplicación al tipo específico de organización.
Shilbury, Westerbeek, Quick y Funk (2009, p. xii)	La integración del conocimiento de la industria deportiva con los fundamentos de gestión, marketing, contabilidad, finanzas y demás áreas de conocimiento.
Hoye et al. (2015, p. 4)	La aplicación de técnicas y estrategias propias de la gran mayoría de negocios modernos, instituciones públicas y organizaciones sin fines de lucro [a las organizaciones deportivas].

La presente investigación emplea la definición de “gestión deportiva” brindada por Hoye, Smith, Nicholson y Stewart, la cual fue considerada como la más completa y actualizada: “La gestión deportiva involucra la aplicación de técnicas y estrategias propias de la gran mayoría de negocios modernos, instituciones públicas y organizaciones sin fines de lucro [a las organizaciones deportivas] tomando en cuenta las características únicas del deporte” (2015, p. 4).

1.2. Características únicas del deporte

Un aspecto distintivo del deporte es el hecho de que las personas pueden llegar a apasionarse por equipos, competencias o atletas (Hoye et al., 2015; Sbdar, 2017; Calzada, 2012), lo cual genera en ellos un deseo de comprar entradas a eventos, afiliarse a un club, comprar merchandising o donar su tiempo a una asociación deportiva (Hoye et al. 2015) El deporte genera un alto grado de lealtad por parte de las personas hacia su equipo favorito, quienes lo apoyan a pesar de algún resultado deportivo negativo (Hoye et al., 2015). Si bien esto puede suponer una ventaja debido a que una organización deportiva puede llegar a ser insustituible, también representa una gran dificultad para atraer a nuevos aficionados que ya son leales a otros equipos (Hoye et al., 2015).

Por otra parte, el deporte genera un grado de optimismo en las personas, quienes creen que, a pesar de los resultados deportivos negativos de sus equipos, estos se recuperarán en la próxima jornada. Este sentimiento se traslada también a los gestores deportivos, quienes con

optimismo pueden llegar a reclutar a personal o deportistas confiando en su capacidad de lograr éxito (Hoye et al., 2015; Calzada, 2012).

En cuanto a las organizaciones deportivas, cabe resaltar el hecho de que estas evalúan su desempeño de forma distinta a la que lo hacen las organizaciones de otras industrias. El logro de resultados deportivos, brindar servicios a los grupos de interés y servir a la comunidad son más importantes que los resultados financieros (Hoye et al., 2015; Soriano, 2013), lo cual implica que los gestores deportivos deben tomar en cuenta el logro de estos objetivos y, en simultáneo, asegurar los recursos necesarios para sostener sus actividades (Hoye et al. 2015).

Es relevante, además, resaltar el grado de interdependencia que existe entre las organizaciones deportivas. Si bien estas compiten en un campo de juego, también cooperan fuera de éste para que la competencia sea lo más pareja posible y, así, garantizar su sostenibilidad en el largo plazo. (Hoye et al., 2015; Shilbury, Westerbeek, Quick & Funk, 2009). Esto es debido a que la paridad entre los participantes genera incertidumbre en los resultados deportivos, lo cual mantiene el interés del aficionado hacia el espectáculo, por lo que las propias organizaciones deportivas deben cooperar compartiendo los ingresos y regulándose entre ellos mismos (Hoye et al., 2015).

Otra característica del deporte es que, debido al carácter impredecible de sus resultados, resulta complicado garantizar la calidad del producto al público objetivo (Hoye et al., 2015; Calzada, 2012). El hecho de que el equipo del cual uno es aficionado domine el partido o lo pierda le resta atractivo al espectáculo (Hoye et al., 2015).

Por último, un rasgo distintivo del deporte es la limitada disponibilidad que tienen las organizaciones para ofrecer su producto: La duración de la temporada, el número de partidos y el calendario (Downward & Dawson, 2000; Hoye et al., 2015). Esto conlleva a que los gestores deportivos deban entender la demanda de sus productos y servicios y el momento apropiado para entregarlos y, de esta manera, maximizar los ingresos (Hoye et al., 2015).

El conjunto de características expuestas genera diversos retos a nivel de gestión en las organizaciones y eventos deportivos. Por ello, resulta necesario conocer los tipos de organizaciones que conforman la industria deportiva para lograr una mayor comprensión de esta.

1.3. Los tres sectores de la industria deportiva

En la actualidad, la industria deportiva reúne un conjunto de organizaciones que se asocian entre ellas, ejercen influencia unas sobre otras y realizan negocios (Hoye et al., 2015). La literatura sobre el tema propone una segmentación de la industria en tres sectores:

Público/estatal, voluntario/no lucrativo y profesional. Para efectos de la presente investigación, se presentará en mayor detalle el sector profesional.

1.3.1 Sector público/estatal

Las organizaciones de este sector influyen en el deporte mediante la provisión de financiamiento e instalaciones deportivas, el desarrollo de programas relacionados al deporte o a la salud, la composición de un marco regulatorio para el deporte y la toma de responsabilidades de cumplimiento deportivo como el anti-doping (Smith, 2008). Incluye al gobierno central, a los provinciales y a los distritales y organismos especializados que desarrollan políticas deportivas, proveen fondos y brindan apoyo especializado a atletas o control anti-doping (Hoye et al., 2015).

1.3.2 Sector voluntario/no lucrativo

Estas organizaciones promueven el desarrollo social mediante la provisión de bienes y servicios deportivos que ni el sector público ni el sector profesional pueden abastecer (Smith, 2008). El sector está compuesto por clubes comunitarios, competiciones amateurs, centros de recreación, organizaciones que usan al deporte como vehículo de desarrollo social, etc. (Hoye et al., 2015)

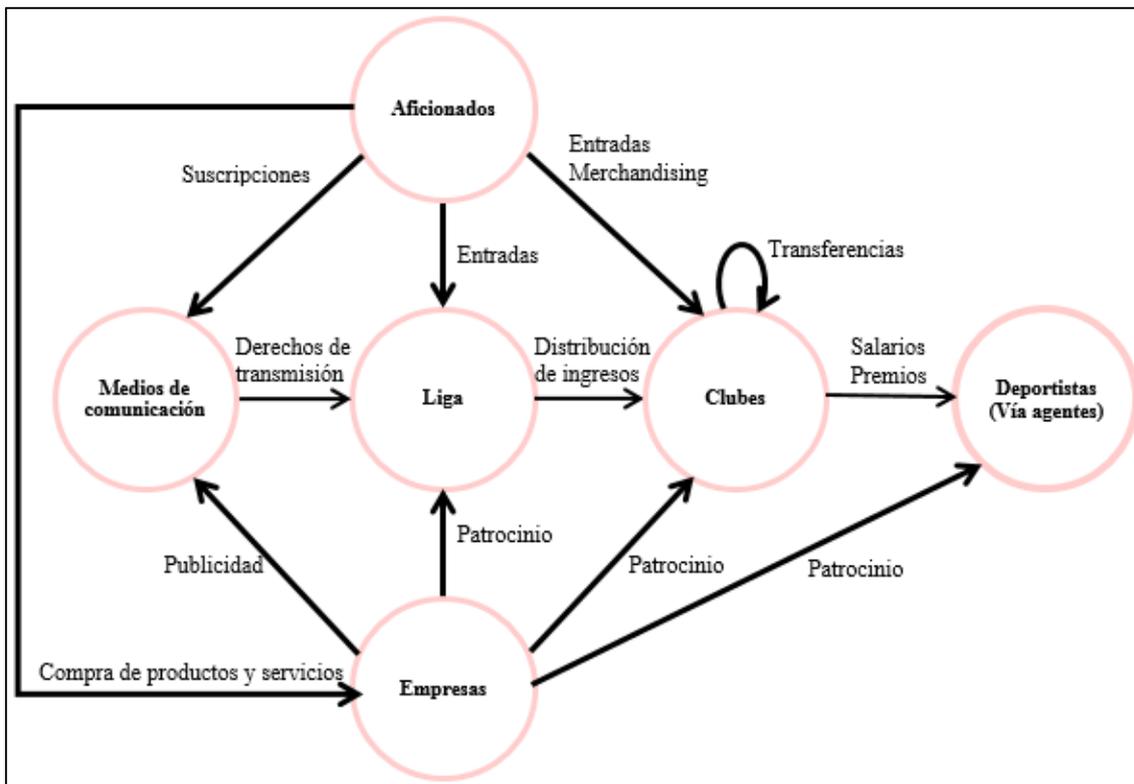
1.3.3 Sector profesional

De los tres sectores, éste es el que mueve más dinero, el más visible y el que cuenta con mayor audiencia (Hoye et al., 2015). Está conformado por organizaciones que pretenden generar ganancias a través del deporte y entidades deportivas que generan el contenido al cual otras organizaciones lucrativas desearían asociarse (Smith, 2008). Además, Hoye et al. mencionan que las organizaciones deportivas de este sector, a diferencia del resto, cuentan con ingresos comerciales competitivos para sostener sus operaciones, manejan una cantidad importante de operaciones comerciales y financieras con relación a la industria y emplean deportistas profesionales, lo cual implica que reciben un sueldo por entrenar y jugar a tiempo completo (2015). Dado que el sujeto de estudio de la presente investigación pertenece a este sector, se desarrollará en mayor detalle a continuación.

a. Actores que participan en el sector profesional

La literatura describe un conjunto de actores que participan en esta industria e interactúan de forma particular. Para la presente investigación se empleó el esquema elaborado por la consultora A.T. Kearney, que muestra a los principales actores que intervienen en la industria y el flujo de dinero que circula a través de estos:

Figura 3: Mapa de actores de la industria del deporte



Adaptado de: A.T. Kearney (2014)

Como se señala en la Figura 3, se tiene a los siguientes actores:

- **Medios de comunicación:** Estas organizaciones ven al deporte como un medio para construir audiencias para el resto de su programación (Fetchko, Roy & Clow, 2013; Gómez, Martí & Opazo, 2007), por lo que buscan cubrir eventos deportivos profesionales como una oportunidad de asegurar un retorno de su inversión (Soriano, 2013; Hoye et al., 2015). Para ello, compran los derechos de transmisión de una liga o evento deportivo con el fin de captar su audiencia, lo cual le permitirá vender espacios publicitarios y atraer suscriptores (Hoye et al., 2015).
- **Aficionados:** Estos son los principales consumidores en la industria deportiva e intervienen en esta de distintas maneras: Comprando entradas para eventos, adquiriendo merchandising, pagando membresías o suscripciones y, de forma indirecta, comprando los productos y servicios de las marcas patrocinadoras (Smith, 2008). Los aficionados no solo buscan resultados deportivos, sino también integrarse en un grupo e identificarse con este (Gómez, Martí y Opazo, 2007).
- **Empresas:** Estas pueden participar como patrocinadores o anunciantes y buscan el resultado deportivo como medio para aumentar su masa de aficionados, que es su público objetivo y sus potenciales clientes (Gómez, Martí & Opazo, 2007). Además, las

empresas también pueden participar en la industria mediante la provisión de equipamiento deportivo, indumentaria, calzado, etc. (Beech & Chadwick, 2007)

- **Liga:** Entidad encargada de la organización de los torneos y eventos deportivos (Beech & Chadwick, 2004) y de velar por mantener la competitividad entre los clubes para maximizar los ingresos de la industria (Smith, 2008). Recibe dinero de las entradas compradas por los aficionados (Smith, 2008), de las marcas patrocinadoras (Hoye et al., 2015) y de los medios de comunicación que compraron los derechos de transmisión para luego repartirlos entre los clubes. (Beech & Chadwick, 2004). Una característica singular de la liga es que no solo participa como ente regulador, sino que, al igual que los clubes, compite también por la audiencia, por los patrocinadores, etc. Sin embargo, su condición de organizador le da la ventaja de fijar aspectos de gran impacto en la industria como el calendario, el reglamento de las competiciones, entre otros (Soriano, 2013).
- **Jugadores:** Atletas profesionales que reciben un salario por entrenar y jugar a tiempo completo (Hoye et al., 2015). Dado su valor mediático, los jugadores no solo buscan el resultado deportivo, sino también resultados a nivel comercial a través de la venta de sus derechos de imagen, contratos de patrocinio, venta de camisetas, etc. (Gómez, Martí & Opazo, 2007; Hoye et al., 2015).
- **Clubes:** La literatura brinda diversos alcances acerca de este tipo de organizaciones. Según Gómez, Martí y Opazo (2007) los clubes proveen actividad deportiva y buscan formar un equipo competitivo que los represente en los torneos que sean partícipes. Calzada, por su parte, los define bajo una perspectiva comercial: “[Un club es un] equipo o grupo de equipos, generalmente de propiedad privada, cuya actividad genera la oportunidad de comercializar diferentes productos y servicios” (2012, p. 23). Estas organizaciones perciben ingresos de diversas fuentes y la literatura las agrupa en las siguientes categorías como se muestran en la Tabla 3:

Tabla 3: Principales fuentes de ingresos de los clubes de fútbol profesional²

Fuente de ingreso	Definición
Estadio (Matchday)	Ingreso percibido por la venta de entradas al recinto deportivo y otros ingresos asociados a este (Dobson & Goddard, 2011; Calzada, 2012). Ejemplos: Venta de entradas, abonos, catering, hospitality, organización de eventos no deportivos, concesiones, etc (Dobson & Goddard, 2011; Calzada, 2012; Soriano, 2013).
Derechos de transmisión (Media)	Ingreso por la cesión de derechos de transmisión a empresas privadas (Beech y Chadwick, 2004; Calzada, 2012). Hoye et al. mencionan, además, que la intervención de los medios de comunicación en las organizaciones deportivas les da la posibilidad de cerrar acuerdos de patrocinio más lucrativos dada la mayor cobertura de los eventos (2015). El potencial de crecimiento de este ingreso se encuentra en el valor del segundo que los anunciantes están dispuestos a pagar en los medios de comunicación por comunicar su producto o servicios durante la transmisión del evento deportivo (Sbdar, 2017).
Marketing	Abarca los ingresos por patrocinio, merchandising, derechos de imagen y partidos amistosos (Calzada, 2012; Soriano, 2013; Hoye et al., 2015; Sbdar, 2017).

Asimismo, los clubes de fútbol, a diferencia de una entidad privada convencional, no tienen como único objetivo la rentabilidad de la inversión, sino que pueden avocarse a la atención de necesidades de sus grupos de interés. En ese sentido, los clubes siguen diversos modelos de gobierno para el logro de estos objetivos y la literatura los clasifica de la siguiente manera:

- **Modelo asociativo o de distribución:** Engloba a los clubes de fútbol profesional constituidos como entidades con fines de lucro. Busca que los beneficios producto de las ventas sean contrastados con la inversión realizada y distribuido entre los accionistas. En ese sentido, existe un directorio que vela por sus intereses mediante el desempeño de dos roles: En primer lugar, la supervisión y monitoreo del trabajo de las gerencias y el aseguramiento de una adecuada contabilidad; en segundo lugar, el desarrollo de estrategias y políticas que establezcan la hoja de ruta a seguir por las gerencias (Hoye et al., 2015; Calzada, 2012; Sbdar et al., 2017)
- **Modelo de capitalización:** Incluye a los clubes de fútbol profesional constituidos como organizaciones sin fines de lucro. Este modelo de gobierno permite involucrar a un mayor número de grupos de interés en sus procesos de decisión y, por lo tanto, busca que los beneficios generados por las ventas sean

² El ingreso percibido por la venta de jugadores también es una fuente a tomar en cuenta. Sin embargo, la literatura no la incluye debido a su carácter extraordinario e impredecible

capitalizados en beneficio de la propia organización y estos grupos de interés. (Hoye et al., 2015; Calzada, 2012; Sbdar et al., 2017)

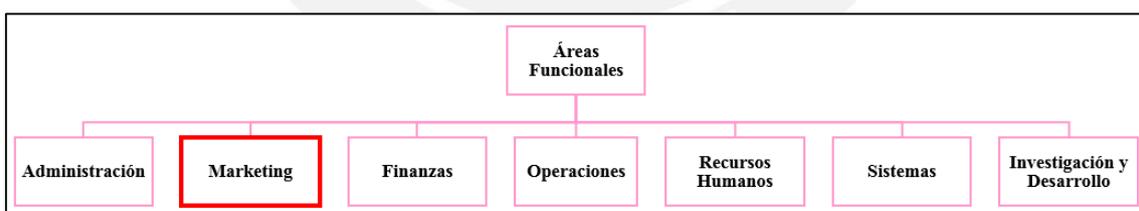
Luego de haber expuesto a los actores que conforman la industria del deporte, resulta necesario, para los fines de la investigación, definir el concepto de propiedad deportiva. Éste refiere a toda persona, organización o evento que pueda ser recipiente de un patrocinio deportivo: Deportistas, clubes, ligas, eventos deportivos, entre otros (Smith, 2008). Si bien el presente estudio enfocará su análisis en los clubes como recipientes del patrocinio deportivo, el término “propiedad deportiva” también puede referir a los actores mencionados anteriormente.

La descripción del sistema organizacional del deporte permite complementar la idea de que las técnicas y métodos propios de la gestión de organizaciones deben adaptarse al deporte para ser aplicados de forma adecuada. El patrocinio deportivo es una rama del marketing deportivo, el cual representa un área de la gestión de organizaciones adaptada al deporte. Por lo tanto, en el siguiente apartado se presenta una breve descripción de las áreas funcionales que componen la gestión deportiva para ubicar, finalmente, al marketing deportivo.

1.4. Áreas funcionales de la gestión deportiva

De acuerdo con la definición de gestión deportiva planteada al inicio de esta sección, ésta se refiere a la aplicación de actividades propias de la gestión de organizaciones en la industria deportiva. Diversos autores señalan que la gestión de organizaciones integra un conjunto de actividades agrupadas en determinadas áreas funcionales, las cuales también pueden, por lo tanto, adaptarse al deporte. Estas se presentan a continuación:

Figura 4:Áreas funcionales de la gestión de organizaciones



Adaptado de: D'Alessio (2008), Munch (2014)

De acuerdo con lo revisado en la Figura 4, se puede apreciar un conjunto de áreas aplicables al deporte y se brindará una breve descripción de algunas de ellas. Por ejemplo, la gestión de las finanzas en el deporte implica el conocimiento de los principios asociados a los ingresos por Estadio, Media, marketing, subvenciones gubernamentales, subsidios, entre otros (Hoye et al., 2015). Además, se debe comprender el conjunto de formas por las cuales un deporte puede ser financiado, sea por la constitución de organizaciones privadas, la

participación en el mercado de valores, la constitución de asociaciones público-privadas, etc. (Hoye et al., 2015)

Por otro lado, la gestión de recursos humanos en el deporte debe procurar que las organizaciones cuenten con una fuerza laboral efectiva y satisfecha tanto dentro como fuera del campo de juego, así como lidiar con las dificultades que implica la gestión de personal tanto pagado como voluntario (Hoye et al., 2015).

La gestión de operaciones en el deporte implica la dirección, control y mejora de las actividades requeridas para la producción de bienes y servicios provistos por la organización deportiva: Organización y ejecución de los partidos, mantenimiento de las instalaciones de entrenamiento y del estadio, gestión de proyectos inmobiliarios, etc. (Gómez & Opazo, 2007).

Finalmente, el marketing deportivo busca satisfacer los deseos y necesidades del cliente mediante la provisión de bienes y servicios deportivos (Hoye et al., 2015). Además, esta disciplina permite estimular el consumo de productos no ligados al deporte mediante una asociación con éste (Hoye et al., 2015). El patrocinio deportivo se encuentra en esta área funcional, por lo que se brindará un mayor detalle del en la siguiente sección.

2. El patrocinio como herramienta de marketing

La presente investigación plantea la evaluación de uno de los procesos de una propiedad deportiva, la gestión del patrocinio deportivo, por lo que resulta necesario conocer el concepto de patrocinio y sus particularidades como herramienta de marketing. En esta sección se presenta, en primer lugar, la definición de marketing deportivo. Luego, se desarrolla los conceptos de marketing estratégico y marketing mix, considerando su aplicación al contexto deportivo.

2.1 Marketing deportivo

En un contexto en el que el deporte se encuentra en continuo crecimiento, los gestores deportivos deben desarrollar estrategias de marketing para la sostenibilidad de sus organizaciones, crear departamentos de marketing deportivo y reclutar a especialistas en este campo (Shilbury, 2009). La literatura aporta una serie de definiciones sobre el concepto de marketing deportivo, las cuales son presentadas de forma sintetizada en la Tabla 4:

Tabla 4:Definiciones de marketing deportivo

Autor	Definición
Acosta (2005)	Venta que una organización deportiva hace de la imagen de su deporte o sus eventos deportivos para satisfacer la demanda del público.
Beech y Chadwick (2007)	Proceso continuo en el que los espectáculos deportivos, cuyo resultado es incierto, son puestos en escena, creando oportunidades para el cumplimiento de objetivos directos e indirectos entre clientes deportivos, organizaciones deportivas y otros actores relacionados.
Schwarz y Hunter (2008)	Proceso de desarrollar e implementar actividades relacionadas con la producción, definición del precio, distribución y promoción de productos deportivos, tales como bebidas rehidratantes, indumentaria deportiva y boletos.
Aaron Smith (2008)	Aplicación de conceptos de marketing a productos y servicios deportivos, y el marketing de productos no deportivos a través de una asociación al deporte.
Calzada (2012)	Captación y generación de ingresos a través del desarrollo y la explotación de los principales activos de una organización deportiva: marca, estadios, instalaciones, campeonatos y deportistas.

La presente investigación emplea la definición de “marketing deportivo” brindada por Aaron Smith (2008), ya que el equipo de investigación considera que, además de presentar semejanzas con el resto de definiciones, su formulación se encuentra acorde con los lineamientos de la investigación: La aplicación del concepto de gestión de patrocinios a un club de fútbol profesional y el marketing de productos del patrocinador mediante su asociación con el mencionado club.

En este punto se considera necesario realizar una precisión sobre las dos perspectivas en las que se puede concebir el marketing deportivo, cuya distinción resulta importante resaltar para fines de la investigación:

- **Marketing del deporte:** Proceso en el cual una propiedad deportiva comercializa sus productos y servicios deportivos mediante la aplicación de práctica de marketing (Desbordes, 2007; Smith 2008; Shilbury et al., 2009; Fetchko, Row & Clow, 2013). Entre los principales objetivos se encuentra la comunicación de los beneficios de la participación en el deporte y su *spectatorship* a potenciales consumidores, aumentando la demanda (Desbordes, 2007; Shilbury et al., 2009). En ese sentido, la literatura menciona los siguientes productos y/o servicios: Equipamiento deportivo, competencias profesionales, eventos deportivos, venta de entradas, temporadas deportivas, jugadores, instalaciones, entre otros (Smith 2008, p. 4; Fetchko, Row & Clow, 2013)

- **Marketing a través del deporte:** Proceso en el cual una compañía busca asociarse al deporte para promocionar y comercializar sus productos (Smith, 2008; Shilbury et al., 2009; Fetchko, Row & Clow, 2013). En ese sentido, las compañías se dirigen a mercados demográficamente identificables, conocidos por seguir un deporte en particular (Shilbury et al., 2009). Entre los principales objetivos de este proceso se encuentra el incremento de la conciencia de marca, la mejora de la imagen corporativa y el incremento en ventas (Desbordes, 2007; Fetchko, Row & Clow, 2013)

En ese sentido, se considera que los clubes de fútbol profesional siguen la primera perspectiva descrita dado que estos pretenden dar a conocer los beneficios de sus productos y servicios deportivos y, de esta manera, generar ingresos. En el caso de las empresas, la perspectiva de marketing que sigan dependerá del core de su negocio. Por ejemplo, el marketing de una empresa de ropa deportiva también se encontrará dentro de la primera perspectiva, mientras que el marketing de una empresa de cereales será un marketing a través del deporte puesto que utilizarán al deporte como un medio para promocionar y comercializar su producto asociándolo a los atributos del deporte escogido.

Luego de haber revisado la definición de “marketing deportivo”, en el siguiente apartado se desarrollan los conceptos relacionados con el marketing estratégico y su aplicación al deporte.

2.2 Marketing estratégico

Kotler et al. (2005) lo definen como la alineación de las fortalezas de la organización con el grupo de clientes al que puede servir, lo cual implica el conocimiento del entorno a nivel macro y micro, y los mercados existentes. Este influye en el desarrollo de las ventajas competitivas que tiene una organización frente a su entorno para generar y entregar valor a su mercado objetivo. Los tres componentes principales del marketing estratégico son la segmentación, el direccionamiento y el posicionamiento, los cuales son explicados a continuación.

2.2.1 Segmentación

La segmentación es el proceso de dividir el mercado en subgrupos homogéneos con el fin de llevar a cabo estrategias comerciales diferenciadas para cada uno de ellos y, de esta manera, satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la organización (Schwarz & Hunter, 2008; Santesmases, 2014). La segmentación en el deporte se da en dos grupos: Segmento Business to Business y Business to Consumer. .

- **Business to Business (B2B):** Implica toda relación comercial que una propiedad deportiva mantiene directamente con empresas. En este caso, son los resultados que estas obtengan del producto ofrecido (eventos deportivos, equipos, deportistas) los que determinarán el éxito en la búsqueda de los mayores ingresos (Calzada, 2012). El patrocinio se encuentra dentro de este tipo de segmentación puesto que este pretende lograr una asociación entre las propiedades deportivas y las diversas empresas con las que esta se relaciona.
- **Business to Consumer (B2C):** Por lo general, es el negocio tradicional de toda propiedad deportiva: la relación con el consumidor final, el cual adquiere el producto directamente (Calzada, 2012). Los clientes son los seguidores, fans e hinchas, lo cual implica que sus deseos de ganar son mayores al de divertirse y que no cambiarán de equipo (Sbdar et. al., 2017).

2.2.2 Direccionamiento

Luego de haber segmentado el mercado, las organizaciones deben dirigirse a un mercado determinado. Así, el direccionamiento consiste en decidir cuál de los segmentos presenta las oportunidades más grandes para dirigir todos los esfuerzos de marketing (Schwarz & Hunter, 2008, p. 6; Kotler & Keller, 2012, p. 10).

2.2.3 Posicionamiento

El posicionamiento es definido como el diseño de la oferta y la imagen de una empresa, de modo que esta ocupe un lugar distintivo en la mente de los consumidores del segmento seleccionado y, de esta manera, maximice sus beneficios potenciales (Schwarz & Hunter, 2008; Kotler & Keller, 2012).

Después de que una organización ha dividido el mercado total en subgrupos, ha elegido un segmento e identificado una estrategia de posicionamiento para ese segmento, debe desarrollar una mezcla de marketing que le permita comunicar el valor elegido en la fase estratégica (Smith 2008). Así, mediante la manipulación de las actividades de marketing, llamadas en su conjunto el marketing mix, se puede mejorar la oferta para el cliente y lograr un éxito competitivo (Lamb, 2011).

2.3 Marketing mix

La Asociación Americana de Marketing (AMA s.f.) lo define como la mezcla de variables de marketing controlables que la empresa usa para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta. Kotler y Armstrong (2003) lo definen también como el conjunto de

herramientas tácticas y controlables que la empresa utiliza para producir una respuesta a los deseos del mercado en el que está centrada la organización.

Tradicionalmente son cuatro las variables estudiadas dentro del marketing mix (producto, precio, promoción y plaza); sin embargo, considerando que la naturaleza del patrocinio deportivo es el de un servicio, se desarrollaron las tres P's que se adicionan en el enfoque del marketing de servicios (personas, evidencia física y procesos). Cabe señalar además que la variable "Promoción" llamada también "Mix de Comunicaciones" fue desarrollada a mayor profundidad, ya que dentro de ella se encuentra el patrocinio.

2.3.1 *Producto*

En la industria deportiva se pueden identificar productos físicos tales como ropa deportiva, instrumentos deportivos, souvenirs, etc., y servicios (productos no físicos) deportivos como torneos o campeonatos de distintas disciplinas, los eventos deportivos, programas de televisión y programas de patrocinio, etc. En el caso de los clubes de fútbol, estos ofrecen entre sus productos, el servicio de entretenimiento a sus hinchas y programas de patrocinio a empresas interesadas en el deporte. Calzada, a modo de resumen, diseña una tabla en la que clasifica los productos ofrecidos por un club de fútbol de acuerdo con el tipo de consumidor y a la fuente de ingresos. Esta es mostrada en la Tabla 5:

Tabla 5: Principales productos de los clubes de fútbol profesional

Ingreso	Consumidores finales (B2C)	Empresas (B2B)
Estadio	Entradas, productos licenciados, abonos, restauración	Concesiones, VIP Hospitality, publicidad, eventos no deportivos
Marketing	Productos licenciados	Patrocinios, licencias merchandising, publicidad, derechos de imagen, partidos
Media	Página web, redes sociales, canal de TV, editorial	Derechos TV, premios deportivos, publicidad, contenidos

Fuente: Calzada (2012)

2.3.2 *Precio*

En el caso de un servicio como el patrocinio deportivo, la determinación del precio resulta más difícil debido a que no se cuenta con una asociación clara entre el precio y el valor, por lo que se debe encontrar la manera para comunicar con el mayor detalle posible del conjunto de beneficios de este servicio (Lovelock & Wirtz, 2015).

2.3.3 Plaza

En el caso de un servicio como el patrocinio, no hay objetos que trasladar ya que las experiencias no se pueden transportar ni almacenar físicamente, por lo que este tipo de transacciones se realizan a distancia (Lovelock & Wirtz, 2015).

2.3.4 Personas

Las personas son quienes participan desde el inicio del servicio, durante su entrega a los consumidores a través de las experiencias e incluso hasta después de haberse concretado el servicio con las acciones de post venta. En un servicio de alto contacto como el patrocinio, el personal es esencial para la prestación del mismo (Lovelock & Wirtz, 2015). Por tanto, la calidad y la gestión de los directivos, organizadores, administradores y atletas representa una parte esencial en los servicios deportivos (Smith, 2008).

2.3.5 Presencia Física

Este componente de la mezcla de marketing aborda la parte “tangible” de un servicio. La evidencia física de un servicio deportivo como el patrocinio incluye el entorno en el que éste se entrega y cualquier otro elemento visual o tangible como las sedes, estadios, centros de entrenamiento y alrededores (Smith, 2008).

2.3.6 Procesos

En la comercialización de servicios deportivos los procesos se refieren a los pasos por los que un consumidor (ya sea una empresa, aficionado o un consumidor final) atraviesa para recibir estos servicios, así como aquellos que un proveedor de servicios debe realizar para prestar el servicio deportivo. Por lo tanto, es importante que los consumidores estén educados para comprender y anticipar qué procesos tienen que experimentar para recibir un servicio deportivo como, por ejemplo, la compra de tickets para un evento (Smith, 2008).

2.3.7 Mix de comunicaciones

El mix de comunicaciones implica la mezcla de medios por los cuales la empresa pretende informar, persuadir y hacer recordar a los consumidores los productos y marcas que ofrece. Además, contribuye a la construcción del capital de marca y posicionarse en la memoria del consumidor y generando sentimientos positivos (Kotler y Keller, 2012).

En los servicios, elementos como la ubicación, el ambiente o la conducta de los empleados contribuyen en la construcción del mensaje que se pretende comunicar (Lovelock y Wirtz 2012). Por ello, se busca establecer un plan para el uso óptimo de los elementos del mix de comunicaciones. A continuación, presentamos los elementos del mix de comunicaciones:

- **Publicidad:** Refiere a toda transmisión impersonal y remunerada mediante el uso de un medio de comunicación, el cual se dirige a un público específico y tiene una finalidad determinada (Santesmases, 2014).
- **Promoción de ventas:** Conjunto de actividades de corta duración cuyo objetivo es estimular la venta de un producto mediante diversos tipos de incentivo (Santesmases, 2014).
- **Relaciones públicas:** Conjunto de actividades que las organizaciones realizan para conseguir, mantener o recuperar la aceptación, confianza y el apoyo de diversos públicos que no necesariamente se encuentran relacionados con los productos o actividades que desarrollan (Santesmases, 2014).
- **Marketing Directo:** Conjunto de instrumentos de comunicación directa que engloba medios como el correo, teléfono, televisión, Internet, etc. para proponer la venta a segmentos de mercado específicos elegidos generalmente de una base de datos (Lovelock, 2009).
- **Venta personal:** Forma de comunicación interpersonal, oral y bidireccional entre vendedor y comprador en la cual el vendedor transmite información de forma directa y personal de un producto o servicio con el fin de cerrar la venta y crear relaciones con los clientes (Santesmases 2014).

El patrocinio representa también una herramienta que se encuentra dentro del mix de comunicaciones; sin embargo, no representa específicamente una forma de publicidad, promoción de venta o de relaciones públicas, sino que se relaciona con todas ellas durante su desarrollo. Por ejemplo, el hecho de pagar a un deportista para que utilice un accesorio o prenda de vestir de una determinada marca tendrá un menor impacto si no se realizan, de modo complementario, acciones publicitarias (comerciales, spots publicitarios), de promoción de ventas (concursos que involucren la participación del deportista) y de relaciones públicas (conferencias de prensa) (Miquel, 1994, citado en Faúndez, 2007).

Luego de haber discutido el patrocinio dentro de la perspectiva del marketing como una herramienta de comunicaciones, en la siguiente sección se pasará a describir con mayor detalle en qué consiste éste y su aplicación en el deporte.

3. Gestión del patrocinio deportivo

El presente apartado tiene la finalidad de dar a conocer la gestión del patrocinio deportivo. Para ello, se comienza describiendo el concepto de patrocinio en términos generales, cuáles son sus características, sus diferencias con otros conceptos y sus objetivos.

El rol del patrocinio ha evolucionado a lo largo de la historia. Si bien en un principio se han apoyado diversas actividades de manera filantrópica para el bienestar de la sociedad, en la actualidad se busca, además, un retorno de la inversión realizada (Masterman, 2007, p. 13). El patrocinio se ha convertido con el paso del tiempo no solo en un medio para lograr una serie de objetivos de comunicación a nivel de marketing y a nivel corporativo, sino que es usado también para el logro de objetivos de ventas y el desarrollo de asociaciones favorables con la marca, de imagen corporativa y el desarrollo de relaciones internas en la organización (Masterman, 2007, p. 24)

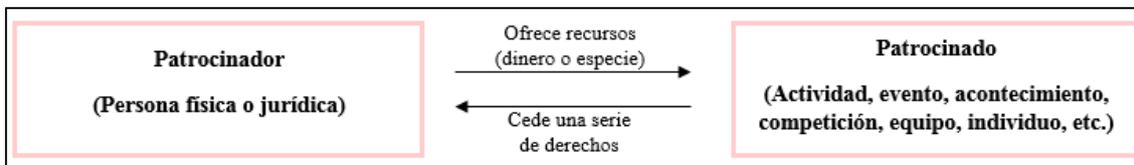
La literatura aporta diversas definiciones sobre el patrocinio, las cuales son presentadas de forma sintetizada a continuación:

Tabla 6:Definiciones de patrocinio

Autor	Definición
ICC (2003)	Acuerdo comercial en el cual el patrocinador, para beneficio mutuo de él y el patrocinado, contractualmente provee financiamiento u otro apoyo con el objetivo de establecer una asociación entre su imagen, sus marcas o productos y la propiedad patrocinada y así poder tener los derechos de promover esta asociación y/o garantizar ciertos beneficios directos e indirectos
Masterman (2007)	Acuerdo de beneficio mutuo que consiste en la provisión de recursos en dinero o especie por parte de un patrocinador hacia un patrocinado a cambio de la cesión de un conjunto de derechos que pueden ser utilizados en actividades de comunicación para el logro de objetivos comerciales
Collett y Fenton (2011)	Herramienta asociativa de marketing que crea valor compartido y de negocio tanto al patrocinador como al patrocinado.
Santesmases (2014)	Financiamiento y apoyo de actos e iniciativas sociales, deportivas y culturales llevado a cabo con el fin de provocar una imagen favorable del patrocinador en su mercado meta, que lo predisponga a adquirir los productos de este o a apoyar sus iniciativas.

De acuerdo con las definiciones mostradas, se destacan los siguientes conceptos: Se trata de un acuerdo entre dos partes en el que una de éstas (el patrocinador) ofrece recursos en dinero o en especie, mientras que la otra (el patrocinado) brinda a cambio un conjunto de derechos que pueden ser usados para fines comerciales. Por lo tanto, la relación de patrocinio se puede graficar de la siguiente manera:

Figura 5: Relación patrocinador-patrocinado



A través del patrocinio, las empresas buscan asociar sus marcas a una organización u actividad y por medio de estos estrechar flujos de comunicación hacia públicos específicos; ya que, en el proceso de patrocinio, los consumidores inconscientemente transfieren las percepciones que poseen de la actividad patrocinada hacia las percepciones de la marca o empresa patrocinadora (ESP Properties, 2018). Por otro lado, las organizaciones patrocinadas no solo ven al patrocinio como un medio de comunicación de valores para su público, sino también como un medio para conseguir ingresos. Cuando ambas organizaciones, tanto patrocinadoras como patrocinadas, coinciden en estos objetivos, es que se dan los acuerdos de patrocinio.

De lo anteriormente expuesto se puede inferir que, desde la perspectiva del marketing, el patrocinio representa una herramienta de comunicación útil para las empresas. No obstante, para los patrocinados, esta herramienta termina convirtiéndose en un medio para conseguir financiamiento. La presente investigación considerará esta última perspectiva dado que el sujeto de estudio representa una entidad patrocinada.

De lo anteriormente expuesto se puede inferir que, desde la perspectiva del marketing, el patrocinio representa una herramienta de comunicación útil para las empresas. No obstante, para los patrocinados, esta herramienta termina convirtiéndose en un medio para conseguir financiamiento. La presente investigación considerará esta última perspectiva dado que el sujeto de estudio representa una entidad patrocinada.

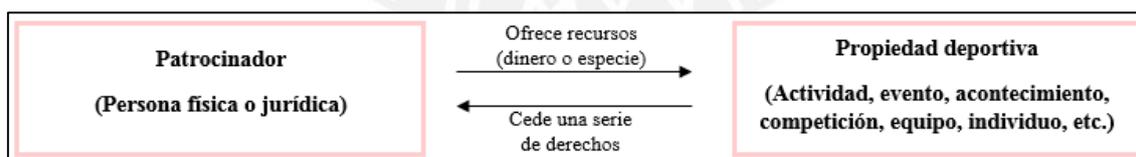
De acuerdo con lo señalado en la primera sección del marco teórico, el deporte presenta una serie de características que generan que la aplicación de los conceptos de gestión en esta industria se deba llevar a cabo de forma particular, por lo que resulta necesario, para fines de la investigación, desarrollar el concepto de patrocinio deportivo y revisar las similitudes y diferencias respecto al patrocinio en general. La literatura aporta diversas definiciones, las cuales son presentadas de forma sintetizada a continuación:

Tabla 7:Definiciones de patrocinio deportivo

Autor	Definición
Smith (2008)	Acuerdo de negocio en el que una organización provee asistencia en dinero o en especie a una propiedad deportiva a cambio de obtener el derecho de asociarse a ella.
Beech y Chadwick (2004)	Intercambio con fines de negocio en el que el patrocinado recibe dinero o beneficios en especie de un patrocinador que se asegura el derecho de asociarse a este con el fin de lograr sus objetivos de marketing a través de la explotación de la relación.
Shilbury et al. (2009)	Relación de negocio entre un proveedor de fondos, recursos o servicios y un individuo, evento u organización que ofrece a cambio algunos derechos y asociaciones que pueden ser usados para fines comerciales.
Fetchko, Roy & Clow (2013)	Inversión de dinero, productos o servicios por parte de una compañía a cambio de los derechos de asociación con una propiedad deportiva y usar este vínculo para actividades de marketing.

De acuerdo con las definiciones mostradas, se destacan las siguientes similitudes: Se trata de un acuerdo entre dos partes en el que una de éstas (el patrocinador) ofrece recursos en dinero o en especie, mientras que la otra (la propiedad deportiva) brinda a cambio el derecho de asociación entre ambos. En ese sentido, no se destacan diferencias significativas entre el patrocinio deportivo y el convencional. El equipo de investigación optó por utilizar la definición planteada por Fetchko, Roy y Clow, la cual se encuentra más acorde con los lineamientos de la investigación: La inversión de recursos por parte de una compañía a cambio de los derechos de asociación con un club de fútbol profesional y el uso de este vínculo para el desarrollo de una serie de actividades de marketing. Esta relación se ilustra con mayor claridad en la Figura 6:

Figura 6:Relación patrocinador-patrocinado en el deporte



Sin embargo, son las características del patrocinado (la propiedad deportiva) las que diferencian al patrocinio deportivo del resto de variantes. Estas serán revisadas a continuación.

3.1 Características del patrocinio deportivo

La literatura presenta una serie de aspectos que caracterizan al patrocinio deportivo, los cuales pueden implicar tanto ventajas que deben ser capitalizadas como riesgos que deben ser asumidos y controlados con el fin de utilizar esta herramienta de forma eficiente (Beech y Chadwick, 2004, p. 278). Estos se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 8:Características del patrocinio deportivo

Característica	Definición
Presencia mediática	El deporte supone una actividad mucho más mediática que cualquier otra. Además, brinda la posibilidad asociar experiencias positivas propias del espectáculo deportivo con la marca del patrocinador (por ejemplo, una foto o video del gol de la victoria de un equipo en el cual la marca de la empresa patrocinadora se encuentre presente en ese momento).
<i>Fan involvement</i>	El patrocinio deportivo puede lograr altos índices de conciencia de marca debido a que los clientes (aficionados) de la propiedad deportiva se encuentran identificados con esta.
Incertidumbre de resultados deportivos	El patrocinio deportivo no ofrece las mismas garantías que el patrocinio convencional debido a la impredecibilidad de los resultados deportivos: Una victoria potencia las ventajas del patrocinio; una derrota, las reduce.
Comportamiento de la propiedad deportiva	El comportamiento de la propiedad deportiva puede eclipsar al propio patrocinador. Algunas propiedades deportivas no pueden asociarse con cualquier marca debido a su elevado precio. Existe el riesgo de que la propiedad deportiva se vea involucrada en casos de dopaje, drogas, lesiones de estrellas, entre otros.
Congestión de marcas	Una propiedad deportiva puede tener más de un patrocinador, lo cual genera que los mensajes se saturan con sus logotipos, impactando negativamente en los resultados esperados.

Fuente: Beech y Chadwick (2004); Smith (2008); Shilbury et al. (2009); Solano (2013)

Estos aspectos deben ser tomados en cuenta con el fin de obtener resultados óptimos con el patrocinio deportivo. Por otro lado, dado que el patrocinio suele ser confundido con otras herramientas de comunicación y conceptos, se considera pertinente resaltar las diferencias entre estos.

3.2 Diferencias entre el patrocinio y otros conceptos

- **Patrocinio y publicidad**

Smith señala que, si bien tanto el patrocinio como la publicidad buscan convencer al consumidor, la aproximación del primero es más sutil que la del segundo y, además, aporta mayor credibilidad, generando respuestas menos defensivas (Smith, 2008). Por su parte, Marshall, en Beech y Chadwick (2004) señala cuatro elementos más casi imposibles de alcanzar por la publicidad convencional, pero sí con el patrocinio: Relacionar las buenas credenciales de la propiedad patrocinada con los clientes (imitación), enlazar al producto del patrocinado con cualidades positivas (transferencia de imagen), aumentar el involucramiento de los clientes (conexión) y generar exposición y cobertura de forma duradera (retención).

- **Patrocinio y mecenazgo**

La literatura especializada también diferencia el patrocinio del mecenazgo en base a un conjunto de aspectos que permite discriminarlos. Santesmases (2014) postula que el mecenazgo va ligado al financiamiento de actividades artísticas y culturales, mientras que el patrocinio se vincula a prácticas publicitarias como el financiamiento de un programa de televisión o de un equipo deportivo a cambio de exposición de marca, etc. Por su parte, Femenía (2012) plantea que el objetivo principal del mecenazgo es el fomento de la imagen de la marca a través de su inserción a los principales valores de la sociedad; el del patrocinio, la imagen y notoriedad a partir de criterios comerciales. Por último, mientras el mecenazgo busca alcanzar objetivos a largo plazo en cuanto a imagen; el patrocinio pretende rentabilizar acontecimientos a corto plazo.

- **Patrocinio y Ambush Marketing**

El crecimiento del patrocinio ha derivado también en el empleo del llamado “marketing de emboscada” o ambush marketing. Según Smith y Calzada, este término refiere a la creación de una relación artificial de patrocinio creada por una organización con el fin de obtener los beneficios de esta asociación sin la necesidad de inversión alguna mediante la intrusión de sus marcas en los espacios físicos de verdaderos patrocinios para captar la atención de sus usuarios (2008). Por su parte, Shilbury et al. comenta que esta práctica es un problema para las empresas patrocinadas debido a que disminuye la efectividad del patrocinio y pone en riesgo la continuidad de la relación comercial con el patrocinador (2009). Collet y Fenton mencionan que usualmente son los competidores de los patrocinadores los que realizan este tipo de actividades con el fin de ganar ventajas comerciales.

3.3 Objetivos del patrocinio deportivo

De acuerdo a la definición presentada inicialmente sobre patrocinio deportivo, la propiedad deportiva busca obtener recursos que soporten su actividad, mientras que el patrocinador busca obtener ciertos derechos para el logro de sus objetivos comerciales. Sin embargo, estos objetivos pueden variar de acuerdo al tamaño de ambas partes, la naturaleza de la relación de patrocinio y el tipo de propiedad deportiva (Smith, 2008, p. 196). El entendimiento del conjunto de objetivos que puede buscar un patrocinador permitirá a la propiedad deportiva comercializar de forma óptima la idea de patrocinio y proveerle lo que necesita (Smith, 2008, p. 196). La literatura menciona una serie de objetivos tanto del patrocinador como de la propiedad deportiva, los cuales serán presentados a continuación:

Tabla 9:Objetivos del patrocinio deportivo

Actor	Objetivo
Patrocinador	Mejorar la imagen institucional, consolidar relaciones de negocio, consolidar relaciones con medios de comunicación, consolidar relaciones con trabajadores, consolidar relaciones con la comunidad, desarrollar capital de marca, incrementar ventas, posicionar la marca, incrementar la cobertura, responsabilidad social empresarial, seleccionar nuevos segmentos de mercado, desarrollar nuevos canales de distribución, incrementar lealtad de marca, promover descuentos y acuerdos a miembros del canal de distribución
Propiedad deportiva	Obtener dinero, obtener bienes, obtener servicios, aumentar cobertura, posicionar la marca, aumentar la credibilidad, mejorar la imagen institucional, promover descuentos y acuerdos a miembros del canal de distribución, desarrollar nuevos canales de distribución, Consolidar relaciones con trabajadores

Adaptado de: Beech y Chadwick (2004); (Smith, 2008); Shilbury et al. (2009); Fernandes (2009); Fetchko, Roy & Clow (2013)

De acuerdo con lo revisado anteriormente, el empleo del patrocinio deportivo contribuiría al logro de una serie de objetivos de negocio tanto para el patrocinador como para la propiedad deportiva. En el siguiente apartado se brindan alcances acerca de la gestión de esta herramienta.

3.4 Modelos de gestión del patrocinio deportivo

La adecuada gestión permitiría obtener importantes beneficios para el patrocinador y la propiedad deportiva. En ese sentido, la gestión del patrocinio deportivo es entendida como a la “acción de administrar, organizar y coordinar las actividades a seguir por parte de una empresa patrocinadora y las operaciones seguidas por la propiedad deportiva para conseguir los objetivos fijados por ambos con respecto al patrocinio, de la forma más eficaz y rentable posible” (Femenía, 2012, pp. 265-266; Fetchko, Roy & Clow, 2013, p 297).

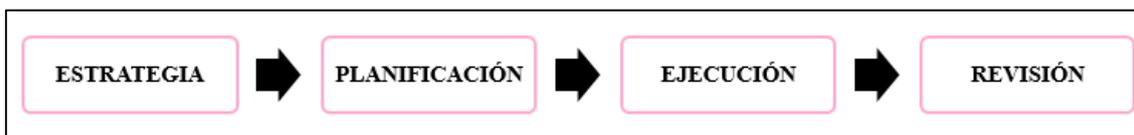
La generación de valor por medio de la gestión del patrocinio deportivo plantea, entonces, la necesidad de contar con una hoja de ruta en la que se señale el conjunto de actividades a seguir para llevar a cabo este proceso. La revisión de la literatura permitió identificar algunos modelos que proponen diversas fases para la gestión de patrocinios de una propiedad deportiva. El estudio de estos modelos permitió determinar los objetivos de la investigación, así como las variables de análisis y el desarrollo de las herramientas de recolección de datos.

3.4.1 Modelo de gestión de patrocinio de Collet y Fenton

Collet y Fenton, en “The Sponsorship Handbook” establecen un modelo desde la perspectiva de las organizaciones deportivas, que enfatiza el posicionamiento de la organización

deportiva, la identificación de activos publicitarios, la comprensión de su valor potencial, entre otros. Este modelo tiene cuatro fases, las cuales son mostradas en la Figura 7: Estrategia, planificación, ejecución y revisión.

Figura 7: Modelo de gestión de patrocinio de Collet y Fenton



Adaptado de: Collet y Fenton (2011)

La fase de estrategia comprende, en primer lugar, que la organización deportiva realice una revisión histórica de sus patrocinios anteriores con el fin de recolectar información de relaciones exitosas, datos de negociaciones que no llegaron a concretarse, entre otros. Por otro lado, resulta necesario elaborar un inventario de activos que pueden ser objeto de comercialización y ordenarlos según las necesidades del patrocinador (conexión con un público objetivo, exposición de marca, transferencia de atributos, etc). Además, se debe hacer una revisión de los recursos disponibles para responder adecuadamente a las demandas del patrocinio, tales como costos operativos y de personal. Toda la información recabada anteriormente permitirá, en la elaboración de la estrategia de patrocinio, establecer de forma clara los objetivos que se pretenden alcanzar (Collett & Fenton, 2011).

La fase de planificación implica, en primera instancia, el establecimiento del precio del patrocinio en base a una auditoría y evaluación de los activos comercializables en base a la suma de sus beneficios tangibles (impacto, beneficios comprobables, valor en medios) e intangibles (beneficios indirectos). Por otro lado, se deben establecer jerarquías de patrocinio en base a criterios como la importancia, la magnitud de los derechos concedidos, entre otros (Collett & Fenton, 2011).

La fase de ejecución representa el proceso de venta en sí mismo. En primer lugar, se debe realizar una labor de búsqueda por industrias y, luego de identificar la más apropiada, analizar las compañías de manera individual. Luego, se debe realizar un esfuerzo en contactar a las personas encargadas de tomar las decisiones en el potencial patrocinador, en el que se debe procurar entender aspectos clave de la organización como experiencias pasadas en patrocinio, el proceso de toma de decisiones, motivaciones, la percepción actual de la organización deportiva, etc. Acto seguido, se debe elaborar una propuesta de patrocinio que contenga los siguientes puntos: visión general y descripción del producto deportivo, popularidad y perfil del público, el plan de medios, descripción de los derechos (otros patrocinadores, categorías, exclusividad, etc.), descripción de beneficios y el aseguramiento del servicio (personal encargado,

credenciales, experiencia previa, etc.). Por último, se debe pasar al cierre de la negociación para lo cual se recomiendan acciones como invitar al patrocinador a un evento deportivo, brindar una muestra gratuita de patrocinio, entre otros (Collett & Fenton, 2011).

Finalmente, la fase de revisión implica el servicio y la renovación del patrocinio. Para ello, se deben explotar de manera conjunta los beneficios del patrocinio por medio de una comunicación activa y bidireccional. Por otro lado, se debe trabajar para contestar satisfactoriamente las siguientes preguntas: ¿Qué tan visible resultó el patrocinio?, ¿qué tanta cobertura tuvo el patrocinio?, ¿cambió la percepción de la marca luego del patrocinio?, ¿cómo contribuyó al incremento de las ventas?, ¿se debería renovar la relación? (Collett & Fenton, 2011).

3.4.2 Modelo de gestión del patrocinio deportivo de Carlos Campos

Carlos Campos, profesor de marketing deportivo de la Universidad de Extremadura, presenta en su libro “Marketing y Patrocinio Deportivo” un modelo de gestión de patrocinio aplicable a cualquier propiedad deportiva. Este modelo da énfasis en que la propiedad deportiva evalúe su posición dentro de su industria para luego pasar a un análisis de mercado, realizar una segmentación de posibles patrocinadores, y realizar una selección de candidatos idóneos considerando la alineación de valores y las estrategias de comunicaciones de estas empresas. Las fases de su modelo son presentadas en la Figura 8:

Figura 8: Modelo de gestión del patrocinio deportivo de Carlos Campos



Adaptado de: Campos (1997)

El primer paso de este modelo es la elaboración del perfil de la organización deportiva o evento. Para tal fin, la entidad debe cuantificar su audiencia directa e indirecta, además de sus características demográficas y psicográficas. Por otro lado, también resulta conveniente determinar los rasgos de imagen que se le puedan atribuir (Campos, 1997). En segundo lugar, resulta necesaria una labor de “macrosegmentación”, la cual implica seleccionar a empresas de acuerdo a sus objetivos de comunicación comercial y de patrocinio. En caso de no contar con los recursos necesarios para realizar esta tarea, basta con enfocarse en empresas cuyo público objetivo coincida con el de la organización deportiva (Campos, 1997).

En el tercer paso se realiza el primer contacto directo con el potencial patrocinador. Con este, se pretende obtener el mayor detalle posible del proceso de toma de decisiones en cuanto a su selección de potenciales patrocinados, composición de la unidad de toma de decisiones o de las personas que intervienen en ese proceso, procedencia departamental de estos, etc. Este proceso de “microsegmentación” permitirá un conocimiento más preciso de sus necesidades (Campos, 1997). El cuarto paso implica una labor de análisis de la información recolectada y elaboración de propuestas personalizadas de patrocinio que serán enviadas a los potenciales patrocinadores. Se sugiere que este documento contenga información escueta y relevante con el fin de mantener el interés del directivo lector (Campos, 1997).

El quinto paso, el de negociación, es la aproximación a las oficinas del potencial patrocinador-empresa-cliente. Para ello, resultará conveniente un periodo de preparación, en el cual se remite la presentación elaborada anteriormente indicando el nombre exacto del destinatario obtenido por medio de una previa llamada telefónica a la empresa. En el momento de la negociación propiamente dicha, se deberá adoptar un discurso que resalte las características (aspectos que hacen única a la organización o producto deportivo), ventajas (respecto a otras opciones del mercado) y beneficios (detalle de cómo la organización o producto deportivo puede contribuir al logro de objetivos de comunicación del potencial patrocinador) (Campos, 1997). En caso de lograrse, se procede al sexto paso, el de acuerdo: se redactan los compromisos y obligaciones en un contrato al cual acudir en caso de litigio; en caso de no concretarse la relación, se debe realizar un esfuerzo en conocer los motivos de la negativa del potencial patrocinador tales como beneficios insuficientes, propuesta errónea, se le solicitaba demasiado, etc. (Campos, 1997).

El séptimo paso corresponde a la implantación y desarrollo del acuerdo. Tal labor implica un incremento continuo del nivel de conocimiento de los objetivos del patrocinador con el fin de satisfacer de forma óptima las necesidades de ambas partes a través del tiempo y lograr mantener una relación a largo plazo (Campos, 1997). Por último, el octavo paso hace referencia a la post-evaluación. En él, se realiza la medición de la efectividad de la relación de patrocinio, la cual resulta valiosa al momento de captar nuevos patrocinadores. Si bien un estudio de presencia en medios presenta limitaciones en cuanto a revelar la incidencia del patrocinio en el consumidor, esta es una herramienta interesante en términos de cuantificar los beneficios y realizar comparaciones con otras herramientas publicitarias (Campos, 1997).

3.4.3 Modelo de gestión del patrocinio deportivo de Sport New Zealand

Sport New Zealand, la entidad responsable del desarrollo del deporte en Nueva Zelanda (2012) brinda un modelo que se centra en el aseguramiento, desarrollo y retención de

asociaciones comerciales para las propiedades deportivas y hace hincapié en la necesidad de alinear estos lineamientos con las necesidades y la experiencia de estas organizaciones. Sus fases son presentadas en la Figura 9:

Figura 9: Modelo de gestión del patrocinio deportivo de Sport New Zealand



Adaptado de: Sport New Zealand [SNZ] (2012)

El primer paso del proceso radica en la gestión de la marca, para lo cual la entidad deportiva deberá desarrollar el atractivo de la marca para el patrocinador (en términos de reputación y gobernanza), con atributos atractivos para el mercado en el que participa y de gran valor comercial (SNZ, 2012). En segundo lugar, la organización deportiva deberá identificar todas sus propiedades y los derechos que tiene sobre estas, agruparlas según las necesidades del patrocinador (exposición de marca, responsabilidad social corporativa, acceso a público objetivo, etc.), construir el perfil de sus consumidores o seguidores y considerar las tendencias y nuevas oportunidades (SNZ, 2012).

El tercer paso implica identificar empresas potencialmente interesadas en nuestra propuesta, para lo cual la entidad deportiva deberá crear una lista de empresas afines a nuestra propuesta, estimar el valor de nuestro producto deportivo, seleccionar solo los negocios que tengan la capacidad de destinar presupuesto a la activación e investigar acerca de estas empresas con el fin de obtener una lista final (SNZ, 2012). En el cuarto paso se busca unir el producto con el patrocinador. En este apartado, se deben tener claras las razones por las cuales el patrocinio es la alternativa más viable respecto de otras formas de promoción para satisfacer las necesidades de la empresa. Asimismo, resulta conveniente pactar una reunión informativa y amistosa con las personas encargadas de las empresas patrocinadoras con el fin de conocer sus objetivos organizacionales, el resultado de sus patrocinios anteriores, fechas de elaboración de presupuesto, criterios de aprobación de potenciales patrocinios, gustos en cuanto a formato de presentaciones, entre otros, para lo cual se desarrollaran propuestas comerciales personalizadas que reflejen las necesidades particulares de cada patrocinador (SNZ, 2012).

El quinto paso es la venta, la cual se compone de tres elementos: el pitch, la negociación y el cierre. En el pitch se da la reunión comercial con el patrocinador y se presenta la propuesta, la cual debe contener aspectos como introducción, resumen ejecutivo, atributos clave del producto, la forma en la que este satisfará sus necesidades, especificidades del paquete de patrocinio, costos asociados y un plan de acción. Por otro lado, la negociación implica la personalización de la propuesta comercial con el fin de lograr que represente una oportunidad única para el patrocinador. El cierre, por su parte, supone la materialización del acuerdo mediante un contrato, cuya complejidad dependerá de las características de la propuesta de patrocinio (SNZ, 2012). Finalmente, el sexto paso consiste en servir al patrocinador con el fin de asegurar que se provea lo estipulado en el contrato. En esta etapa se presentan claves para un servicio exitoso, tales como el aseguramiento del entendimiento de todos los términos del contrato, la planificación conjunta con el patrocinador, la comunicación y reporte constante de información, la facilitación en la planificación de las activaciones del patrocinador, asegurar la entrega de todos los beneficios estipulados en el contrato, la relación cercana y familiar, la información del desempeño del patrocinio, la protección del patrocinador contra posibles acciones de publicidad de sus competidores alrededor del producto comercial de la organización deportiva y proveer un informe de cumplimiento del contrato (SNZ, 2012).

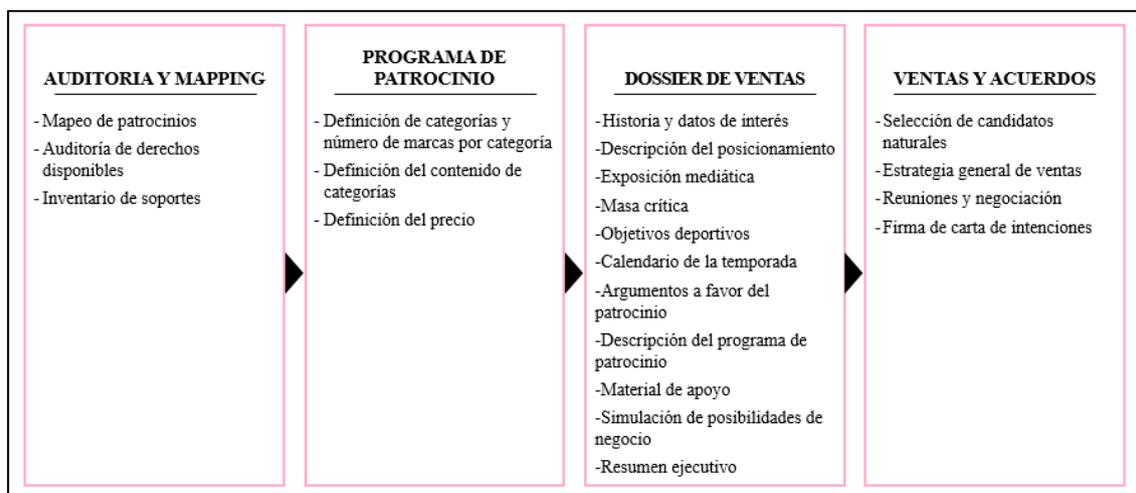
3.4.4 Modelo de gestión del patrocinio deportivo de Esteve Calzada

El presente modelo de gestión de patrocinios ha sido elaborado por Esteve Calzada a partir de su experiencia como Director General de Marketing del Fútbol Club Barcelona. A continuación, se presenta las fases de este modelo en la Figura 10 y Figura 11:

Fase 1: Comercialización

La fase de comercialización comprende cuatro pasos que el club debe seguir para captar patrocinadores de forma eficiente. De acuerdo a las circunstancias y el contexto en el que se desarrolla la entidad deportiva, estos pueden incluso realizarse de forma simultánea.

Figura 10:Fase de Comercialización del modelo de Esteve Calzada



Adaptado de: Calzada (2012)

El primer paso implica un mapeo de los acuerdos de patrocinio existentes en las organizaciones deportivas competidoras según la industria a la que pertenecen sus patrocinadores. Este primer paso busca también datos relevantes sobre los resultados de estos acuerdos a fin de identificar “candidatos naturales”, descartar otros candidatos y contar con mejores argumentos de negociación. A continuación, se realiza una auditoría tanto de los patrocinios existentes en la industria como de los derechos disponibles para comercializar y también la cesión de derechos de jugadores; a partir de ello, se puede determinar qué derechos se pueden incluir en el programa de patrocinio a ofrecer. Finalmente se establece un inventario de soportes publicitarios (publicidad directa, ruedas de prensa, entrevistas, partidos, entrenamientos y jugadores), el cual comprende espacios ocupados y disponibles; asimismo, debe definir el número de marcas o mensajes que propone incluir en cada uno de estos soportes, tomando en cuenta que el valor del impacto generado por cada marca disminuye conforme aumenta el número de estos en un mismo soporte publicitario (Calzada, 2012).

En el segundo paso se diseña el programa de patrocinio, para lo cual el club debe definir el número de categorías de patrocinio que formarán parte del mismo. Luego se debe determinar el contenido y la cantidad de derechos que se asignará a cada categoría y su precio, el cual puede ser determinado en base a valores de mercado, estudios independientes, entre otros. Adicionalmente, el autor recomienda contar solo con una marca patrocinadora por sector y que los perfiles de las marcas de cada categoría sean similares (Calzada, 2012).

En el tercer paso, el club debe elaborar una presentación llamada “dossier de ventas”, el cual debe incluir aspectos como la historia y datos de interés de la propiedad deportiva, la descripción de su posicionamiento, datos de la exposición del club en los medios de comunicación, información sobre el número de seguidores, los objetivos deportivos, el

calendario detallado de los torneos, los principales argumentos a favor del patrocinio sobre otras herramientas de promoción, el programa de patrocinio diseñado previamente, material de apoyo (estudios o reportes elaborados por terceros que respalden la propuesta), una proyección de negocio y, finalmente, el resumen ejecutivo de la presentación (Calzada, 2012).

El cuarto y último paso de la fase de comercialización implica el propio esfuerzo de negociación y venta. En este sentido, el club deberá seleccionar candidatos a partir de la revisión del mapeo de patrocinios desarrollado previamente, desarrollar una estrategia de ventas que contemple la captación de la mayor parte de los ingresos con la menor cantidad de patrocinadores y venta individual a anunciantes, concretar las reuniones de ventas con los candidatos seleccionados y culminar la negociación con la firma de una carta de intenciones previa al contrato (Calzada, 2012).

Fase 2: Fidelización

La fase de fidelización comprende tres pasos que permitirán satisfacer las necesidades del cliente que se logró captar en la etapa anterior y lograr construir una relación a largo plazo.

Figura 11: Fase de Fidelización del modelo de Esteve Calzada



Adaptado de: Calzada (2012)

El primer paso de esta fase, implica la formalización de la relación acordada en la etapa de comercialización mediante un contrato de patrocinio, el cual debería contener las siguientes cláusulas: Las cantidades acordadas y la forma y fecha de cada pago, la duración del contrato y los mecanismos de renovación, la exclusividad del sector, la participación de los jugadores, la obligación de que el club apruebe los materiales publicitarios, la terminación anticipada de contrato, la ley aplicable (en caso se trate de contratos con patrocinadores de otros países), el

detalle de los derechos de patrocinio y los costes asociados a la implementación que asumirán cada una de las partes (Calzada, 2012).

A pesar de que la implementación representa, gráficamente, el segundo paso dentro de la fase de fidelización, el autor menciona que se debe tomar en cuenta desde la primera reunión con el patrocinador, pues implica la satisfacción de este a lo largo de toda su experiencia. Así, en la negociación, un dossier de ventas con toda la información necesaria, una relación de empatía con los ejecutivos del patrocinador y un evento mediático que anuncie el acuerdo representa aspectos importantes a tomar en cuenta. En la implementación propiamente dicha, la satisfacción implica la generación de impactos publicitarios de calidad, el tratamiento preferencial y exclusivo en partidos y eventos, la disposición de personal en el club específicamente asignado a la implementación del patrocinio y la prioridad en el ofrecimiento de nuevos derechos o soportes publicitarios identificados o recuperados. Por último, en la valoración de resultados el patrocinador tomará en cuenta el grado de protección de su patrocinio frente a otros patrocinadores o campañas no autorizadas, la información relativa a los impactos publicitarios o retorno de la inversión y la receptividad del club a recibir nuevas ideas y sugerencias de mejora (Calzada, 2012).

Finalmente, el tercer paso, renovación, consiste en la recomendación de un conjunto de actitudes que el club deberá desarrollar con el fin de lograr un retorno de inversión que estimule la continuidad de la relación. La vocación de difusión y calidad de los contenidos implica la elección de un responsable de la gestión de los soportes publicitarios y la asignación de un presupuesto para los costes de mantenimiento e inserción de estos. La vocación de servicio, por su parte, incluye la presencia de un interlocutor que sirva de vínculo entre el club y el patrocinador, el establecimiento de un mecanismo formal de seguimiento de resultados (informes o reuniones periódicas, grupos de trabajo, etc.) y la entrega de signos distintivos del club para que el patrocinador pueda producir su propia publicidad. La vocación de protección hace referencia al desarrollo de campañas de publicidad por parte del club legitimando a sus patrocinadores, la creación de signos distintivos del club que solo puedan ser utilizados por el patrocinador, la complicidad con los medios de comunicación que permitan el bloqueo de publicidad ilegal y el envío de requerimientos legales a los infractores. La vocación de información conlleva a la provisión al patrocinador de todas las novedades del club o estudios independientes, además de la disposición por parte del club de tener en cuenta la retroalimentación brindada por el patrocinador. Por último, la vocación de rentabilidad es la disposición de ofrecer constantemente posibilidades adicionales al patrocinador que permitan incrementar la rentabilidad de su inversión (Calzada, 2012).

3.4.5 Comparativa de modelos

La revisión de los modelos presentados en el apartado anterior permite determinar la existencia de una serie de similitudes y diferencias. En ese sentido, se observa que, salvo el modelo de Carlos Campos, el resto coincide la importancia de incluir aspectos como el diseño de un programa de patrocinio, la elaboración de un dossier de ventas, la formalización del acuerdo, la implementación y la renovación. Sin embargo, algunos modelos resaltan aspectos no contemplados en la mayoría de propuestas como, por ejemplo, la elaboración de un perfil a nivel organizacional o la gestión de la marca. El comparativo se puede apreciar con mayor detalle en la siguiente tabla.

Tabla 10: Cuadro comparativo de modelos

Etapas /Fases	Modelos de Gestión de Patrocinio			
	Steve Calzada	Carlos Campos	Sport New Zealand	Collet y Fenton
Perfil de la organización		✓		
Gestión de marca			✓	
Identificación de producto y mapeo de patrocinadores	✓		✓	✓
Planeamiento y programa de patrocinio	✓		✓	✓
Venta, dossier de ventas y negociación	✓	✓	✓	✓
Acuerdos y Formalización/Cierre	✓	✓	✓	✓
Implementación	✓	✓	✓	✓
Renovación	✓	✓	✓	✓

Adaptado de: Calzada (2012), Campos (1997), SNZ (2012), Collet y Fenton (2011)

Dada la similitud existente entre las etapas planteadas por cada uno de los autores en sus respectivos modelos, el equipo de investigación optó por elegir uno y aplicarlo al sujeto de estudio. En ese sentido, se eligió el modelo propuesto por Esteve Calzada para la definición de los objetivos de investigación y las variables debido a que, además de presentar similitudes con el resto de modelos y contar con la mayoría de etapas planteadas en la Tabla 10, esta se encuentra acorde con los lineamientos de la investigación: Un modelo de gestión de patrocinios deportivos elaborado desde la perspectiva de un club de fútbol profesional que permita evaluar su desempeño.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se realiza una aproximación inicial al contexto en el que se desenvuelve el sujeto de estudio: El fútbol profesional peruano. Para ello, se realiza una descripción de la situación de cada uno de los agentes que intervienen en este sistema y sus implicancias con el patrocinio deportivo. Al término del capítulo se presenta un diagnóstico de la industria de acuerdo con la información recabada.

1. Análisis de actores

De acuerdo con lo descrito en el marco teórico, el sector deportivo profesional está compuesto por un conjunto de actores que interactúan entre sí de forma particular. En este apartado se realiza una descripción de la situación de cada uno de estos y, para tal fin, se usa como base el conjunto de actores expuestos en la Figura 3: Aficionados, medios de comunicación, liga, marcas, clubes y deportistas.

1.1. Aficionados

En este apartado se presentará una serie de particularidades sobre el aficionado peruano, las cuales resultan relevantes para comprender su relevancia en la industria y en el patrocinio deportivo. Una de las características principales del aficionado peruano es su pasión hacia el fútbol, la cual ha sido reconocida a nivel internacional³. Otros indicativos del interés del peruano hacia este deporte son los niveles de audiencia de los partidos de la selección nacional y la cantidad de interacciones en las redes sociales. Según la empresa Kantar IBOPE Media, el partido entre Perú y Nueva Zelanda por la clasificación al mundial de Rusia 2018 logró un rating de 63.8% en hogares y generó 6.7 millones de impresiones en la red social Twitter.

Sin embargo, el nivel de interés del aficionado peruano hacia su selección parece contrastar con el que éste siente hacia el torneo local. En ese sentido, la Federación Peruana de Fútbol brinda, en el Diario Gestión (2018), datos que muestran que el aficionado peruano prefiere ver partidos entre selecciones y torneos europeos en lugar de seguir el torneo de su país. Además, un informe elaborado por la Federación Peruana de Fútbol complementa el dato anterior: La asistencia promedio y el porcentaje de uso de los estadios en el Perú es uno de los más bajos de la región.

³ El máximo ente rector del fútbol a nivel mundial, la Federación Internacional de Fútbol Asociado (en adelante, FIFA), condecoró en 2018 a la afición peruana con el premio The Best por acudir masivamente a Rusia para alentar a su selección en la Copa del Mundo

Tabla 11: Ingresos por asistencia (2017)

País	Capacidad prom. de estadios	% de uso de estadios	Asistencia promedio
Colombia	27,000	35%	9,450
Chile	19,000	40%	7,600
Perú	24,000	14%	3,360

Fuente: Federación Peruana de Fútbol (2017)

No obstante, los hinchas de los equipos de fútbol en el Perú, al igual que en otros países, siguen a sus clubes independientemente de los resultados deportivos que obtengan, son leales y tienen un gran componente emocional al momento de apoyar a sus clubes.

En resumen, se puede apreciar que la afición representa un actor relevante en la industria debido a que el fútbol es el deporte preferido por la mayoría de los peruanos. Sin embargo, dicho gusto no se ve reflejado en los reportes de asistencia a los estadios o audiencia televisiva de los partidos del torneo local, lo cual supone un reto para la industria en su objetivo de consolidar una liga atractiva para los aficionados y, en consecuencia, un producto atractivo para los patrocinadores.

1.2. Medios de comunicación

El fútbol en el Perú es un deporte que despierta el interés de gran parte de la población y, por tanto, diversos medios de comunicación ofrecen sus plataformas con contenido para este público. Este aspecto es resaltado por Luis Carrillo, especialista en gestión deportiva de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y señala el potencial que presenta este sector para la inversión privada:

Somos un país sui géneris con cinco diarios deportivos, dos canales deportivos, radios deportivas, espacios deportivos en señal abierta, portales de Internet y bloggers. Es decir, contamos con las plataformas de comunicación idóneas para que los patrocinadores tengan la visibilidad que les permita tener un retorno muy superior a sus inversiones (Gestión, 2017).

El fútbol en el Perú se transmite por señal de cable de forma casi exclusiva, por lo que es necesario suscribirse a un servicio de televisión para acceder a este. Las únicas excepciones son los partidos de la selección nacional y de las clasificatorias al mundial de Qatar 2022, cuyos derechos de transmisión pertenecen a un canal de señal abierta. De acuerdo con información presentada por Osiptel, la operadora televisiva con mayor participación es Movistar, la cual acaparó en junio de 2018 más del 60% del mercado local (El Comercio, 2018). Esta empresa, además de ser la más importante a nivel nacional en este rubro, es la única que cuenta con los

derechos de transmisión de los partidos del torneo local, lo cual representa una ventaja competitiva sobre el resto de las operadoras. Finalmente, resulta relevante resaltar el aporte económico que realiza la televisión hacia los clubes de fútbol en el Perú. Según un informe de la Federación Peruana de Fútbol (2018), este aporte puede llegar a representar alrededor del 60 por ciento en algunos clubes, lo cual lo convierte en su principal fuente de ingresos.

Por lo tanto, los medios de comunicación (en especial la televisión) no solo forman parte de la industria, sino que cuentan con un importante poder de negociación. Por un lado, son el único medio por el cual los aficionados pueden consumir fútbol nacional e internacional, mientras que para los clubes de fútbol no solo representan una fundamental plataforma de comunicación, sino que aportan más de la mitad de sus ingresos totales.

1.3.Liga

En el Perú se organizan diversos campeonatos de fútbol tanto a nivel amateur, como profesional. La presente investigación se enfocará exclusivamente en los de carácter profesional:

- **Primera División de Fútbol Profesional (Liga 1):** La competencia más importante desarrollada en el país. Alberga veinte clubes. La presente investigación se enfocará en este torneo.
- **Segunda división (Liga 2):** Categoría profesional inmediatamente inferior a la Liga 1. Conformada por catorce clubes.
- **Torneo de Promoción y Reservas:** Conformado por los mismos clubes participantes en la Liga 1 y se juega en paralelo con esta. En este torneo, los equipos deben estar compuesto en su mayoría por jugadores menores de 18 años (sub-18), sub-19 y sub-20.
- **Torneo Centenario:** Alberga a la totalidad de clubes de la Liga 1 y la Liga 2. En este campeonato los clubes son clasificados en grupos de seis de acuerdo a la zona geográfica y compiten entre sí.

La Federación Peruana de Fútbol es la entidad encargada de organizar los campeonatos de fútbol profesional en el país y, por tanto, está encargada de que se lleve a cabo la Liga 1. Es el órgano rector del fútbol a nivel nacional, se encuentra adscrito, a nivel regional, a la Confederación Sudamericana de Fútbol (Conmebol) y, a nivel mundial, a la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA). Cabe resaltar que, por disposición de la FIFA, la Federación Peruana de Fútbol debe ser una entidad privada y se encuentra, por tanto, fuera del Sistema Deportivo Nacional, por lo que no se encuentra adscrita al Instituto Peruano del Deporte ni al Ministerio de Educación.

Algunos aspectos a resaltar de la Liga 1 son, por ejemplo, su bajo nivel⁴ respecto a los torneos de primera división profesional de otros países, mientras que el formato de la competición suele cambiar cada año, lo cual no se aprecia en el resto de los países de la región, cuyos torneos mantienen el mismo formato en la mayoría de los casos.

Tabla 12: Comparación de formatos de competición de las ligas de Conmebol

Año	Colombia	Chile	Argentina	Brasil	Perú
2016	Dos torneos (Apertura, Finalización). Dos cuadrangulares. Final ida y vuelta	Dos torneos (Apertura, Clausura)	Un torneo. Partidos ida y vuelta	Un torneo. Partidos ida y vuelta	Dos torneos (Apertura, Clausura). Dos liguillas. Play-offs
2017	Igual al año anterior	Igual al año anterior	Igual al año anterior	Igual al año anterior	Tres torneos (Verano, Apertura, Clausura). Final ida y vuelta
2018	Igual al año anterior	Un torneo. Partidos ida y vuelta	Igual al año anterior	Igual al año anterior	Tres torneos (Verano, Apertura, Clausura). Play-offs
2019	Igual al año anterior	Igual al año anterior	Igual al año anterior	Igual al año anterior	Dos torneos (Apertura, Clausura). Play-offs

Este carácter cambiante del formato de competición termina significando una limitante para los clubes al momento de planificar sus estrategias a nivel deportivo y comercial. Félix Paz, directivo de Deportivo Municipal, club de la Liga 1, menciona que los clubes no tienen claro datos como cuántos equipos van a descender, cuántos jugadores pueden contratar o cuántos torneos se realizarán, lo cual genera ineficiencias en cuanto a gastos y planificación (comunicación personal, 11 de enero, 2019).

Además, la Federación Peruana de Fútbol ha presentado un sistema de requisitos que los clubes deben cumplir para obtener la licencia de participar en la Liga 1, los cuales son, en su mayoría, a nivel administrativo. No obstante, la rigurosidad en su implementación ha despertado

⁴ De acuerdo con el ranking de las mejores ligas del mundo del 2018 elaborado por la Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol (IFFHS, 2019), la liga peruana se encuentra en el puesto 54, superada por la liga de Brasil (3), Colombia (4), Argentina (6), Paraguay (11), Ecuador (28), Uruguay (34) y Bolivia (41).

la incomodidad de los clubes, lo cual es expresado por nuestros entrevistados: “La implementación de las licencias fue, en su momento, “a rajatabla”. Ni el Municipal ni ningún club peruano es el Barcelona o el Real Madrid” (Félix Paz, comunicación personal, 11 de enero, 2019). Por su parte, el gerente de marketing del club Sport Boys, Humberto Meneses, manifiesta un caso similar en el caso de los patrocinios:

La Federación va a cerrar acuerdos con las bebidas isotónicas o rehidratantes, y por eso cada club no puede cerrar una negociación aparte. Esto para los clubes es totalmente perjudicial porque nosotros, por ejemplo, ya tenemos cerrado un contrato con el grupo Aje Export. Hacer un cambio así, de forma brusca, de una semana para otra, perjudica a los clubes y termina canibalizando un poco el mercado [...] Además de ello, te dicen que el logo del torneo debe ir en un lugar específico un mes antes. ¿Qué pasa si ese espacio tú ya lo tenías vendido? Se entiende que es una orden, pero se podía dar seis meses antes como para que yo no salga a vender ese espacio en la camiseta (Comunicación personal, 4 de enero, 2019).

Sin embargo, Julio Gianella, Gerente Comercial y de Marketing de la Federación Peruana de Fútbol, declara que, a pesar de la percepción negativa inicial del cambio, este servirá para el desarrollo del torneo local como producto:

Siempre vas a tener adversidad en cualquier cambio que quieras hacer, así sea el más positivo de la vida. Ciertas personas no querían el cambio, pero al final la Federación, como lo ha venido haciendo durante esta gestión, ha implementado los proyectos que tienen que darse para desarrollar el fútbol. Y nada, para adelante, rigidez... No con tanta rigidez, pero sí valorando que este es un hito importante para el desarrollo del fútbol. Entonces, esto no se lo puede bajar nadie. Nosotros somos los que regimos el fútbol en el Perú y somos responsables de que este se desarrolle (Gianella, comunicación personal, 24 de enero, 2019).

En resumen, en la industria del fútbol en el Perú se tiene a una liga de bajo nivel competitivo a nivel regional, que presenta problemas para establecer un formato de campeonatos que les dé continuidad en el tiempo y por ello, actualmente, la FPF está desarrollando proyectos para asegurar la sostenibilidad de los clubes y la misma liga. No obstante, los testimonios brindados por los representantes de algunos clubes muestran indicios de problemas de comunicación entre estos y la Federación, lo cual los afecta negativamente en cuanto a su planificación a corto y largo plazo.

1.4.Clubes de fútbol profesional

Los clubes son los principales agentes deportivos, sociales y económicos del sector. Para el año 2019, son dieciocho clubes los que participan en la Liga 1, los cuales se presentan a detalle en el Anexo B.

En cuanto a su ubicación geográfica, se aprecia una mayor cantidad de clubes de provincia en relación a los de Lima y Callao en la Liga 1. Sin embargo, estos, a pesar de su superioridad numérica, sólo conquistaron el campeonato en dos ocasiones en los últimos diez años (Juan Aurich de Chiclayo en 2011 y F.B.C. Melgar de Arequipa en 2015), lo cual muestra una notoria centralización en cuanto a éxitos deportivos de los clubes de Lima y Callao.

Por otro lado, a nivel internacional la situación deportiva en general de los clubes peruanos es de las más pobres de la región. De acuerdo con la información expuesta por la Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol (2019) señala que sólo cuatro clubes peruanos se encuentran incluidos en la lista de los mejores cuatrocientos clubes del mundo, ocupando las últimas posiciones: Real Garcilaso (234), Sporting Cristal (254), Melgar (351) y Sport Huancayo (382). La diferencia entre las posiciones que ocupan el club peruano mejor ubicado y el mejor club de la Conmebol se muestra en el Anexo C, la cual permite ilustrar con mayor claridad la brecha existente a nivel deportivo.

Otro aspecto a resaltar de los clubes peruanos es la estructura de sus ingresos, la cual difiere de la de algunos países de la región. Por ejemplo, más del sesenta por ciento del total de ingresos de los clubes peruanos proviene de los derechos de transmisión. Dicha proporción es superior a la de países como Colombia, Chile, Argentina o Brasil. Por otro lado, los ingresos en materia comercial (que incluye el ingreso por patrocinio) de los clubes peruanos son menores que los de los clubes de los países mencionados. Casos a resaltar son los de las ligas de Chile y Colombia, países similares a Perú en cuanto a PBI y crecimiento. En dichos países, los ingresos en materia comercial (que incluyen el ingreso por patrocinio) superan el 30 por ciento, mientras que en el Perú apenas llega a veinte. El detalle este comparativo de ingresos se encuentra en el Anexo D.

En cuanto a la gestión de los clubes, uno de sus grandes problemas es que sus áreas comerciales y de marketing no se encuentran lo suficientemente profesionalizadas. Eduardo Flores (comunicación personal, 5 de diciembre, 2018), presidente de la agencia de marketing deportivo Toque Fino, postula que “a algunos clubes no les importa mucho que se cumplan los objetivos de sus patrocinadores, sino que estos les paguen, lo cual hace que las empresas se lleven un mal concepto de cómo les fue en las temporadas”. Julius Marcus (comunicación personal, 25 de enero, 2019), gerente de marketing de Derco, compañía que patrocina a la Federación Peruana de Fútbol y al club Deportivo Municipal, coincide en el hecho de que los clubes no terminan de vender más allá que la simple presencia de una marca en una camiseta, lo cual hace difícil encontrar resultados de un impacto significativo.

Por otro lado, los clubes presentan dificultades al momento de realizar mediciones adecuadas y precisas de los resultados del patrocinio, lo cual genera incertidumbre acerca de la magnitud del retorno sobre la inversión de esta herramienta de marketing. Iván Huerta (comunicación personal, 14 de junio, 2018) comenta que, en su paso por Alianza Lima como Gerente Comercial y de Marketing, tuvo que desarrollar un método para valorizar los activos publicitarios del club, lo cual permitió vender los espacios a un precio que él consideraba razonable. Gerardo Fernández (comunicación personal, 8 de enero, 2019) también considera que uno de los principales problemas para el patrocinio es la medición debido a su poca exactitud y su costo, lo cual no brinda la confianza suficiente a las empresas acerca de su efectividad.

Sin embargo, en los últimos años diversos aspectos han permitido profesionalizar cada vez más las actividades de los clubes: Mayor oferta educativa en gestión deportiva, inmigración de profesionales del deporte del extranjero, consolidación de las redes sociales como canal de comunicación, entre otros. Esto ha permitido generar un atractivo en el sector que es tomado cada vez más en cuenta por la empresa privada. Eduardo Flores (comunicación personal, 5 de diciembre, 2018) comentaba que, en una reunión que sostuvo con Carlos Eldredge, director de marketing de F.B.C. Melgar, lo felicitó porque él solicita reuniones mensuales con cada uno de sus patrocinadores, los cuales presentan necesidades distintas y, sobre éstas, se sacan lluvia de ideas, revisan oportunidades, activaciones, acciones, firmas de autógrafos, etc. Por su parte, Sebastián Rubio (comunicación personal, 18 de enero, 2019), gerente de la agencia de marketing deportivo ZSports, afirma que la industria está creciendo porque, anteriormente, había escasez de oferta laboral, pero que ahora ésta ha aumentado de forma considerable con los eventos deportivos realizados en 2019. Aunque falta profesionalizar, concientizar al gobierno y a la empresa privada sobre la importancia del patrocinio, cree que los clubes están dando buenos pasos.

En resumen, se puede concluir que los clubes peruanos presentan características similares a las de la liga: Bajo nivel competitivo y deficiencias a nivel de gestión. Por otro lado, existe un grupo de clubes de Lima y Callao que acaparan la mayor cantidad de éxitos deportivos y popularidad entre los aficionados, lo cual es de interés para las empresas. Finalmente, la profesionalización está permitiendo a algunos clubes potenciar sus fuentes de ingresos, lo que brinda cada vez más oportunidades de negocio en la industria.

1.5. Empresas

En el presente apartado se brindará un alcance inicial de la situación del sector privado peruano y su relación con la industria del fútbol profesional. En los últimos años, una serie de acontecimientos han permitido estimular la economía y despertar el interés del sector privado en

el deporte. Por ejemplo, eventos como el Mundial de Rusia 2018 ha elevado el consumo interno de productos relacionados como cerveza y televisores, además del interés de empresas en participar mediante actividades publicitarias y de patrocinio: “Recién con el mundial el patrocinio de jugadores se ha puesto de moda” (Pichling, comunicación personal, 7 de agosto, 2018).

Una empresa puede aportar recursos a propiedades deportivas que no necesariamente se encuentren relacionadas al fútbol. Sin embargo, Carrillo Pinto (comunicación personal, 1 de febrero, 2019) menciona que en el fútbol siempre se encontrarán patrocinadores dado su carácter masivo, de gran visibilidad y a su capacidad de transmitir emociones, lo cual lo diferencia de otros deportes en el país. Por su parte, Flores (comunicación personal, 5 de diciembre, 2018) comenta que acontecimientos recientes ligados al fútbol como la clasificación al Mundial de Rusia 2018 ha perjudicado al resto de deportes debido a que casi toda la inversión en patrocinios ha sido dirigida a las propiedades deportivas relacionadas con el fútbol.

Una de las medidas para estimular el aporte privado en el desarrollo del deporte es la Ley de Mecenazgo Deportivo⁵, la cual fue promulgada con el fin de brindar beneficios tributarios a las empresas que aporten en infraestructura, programas o investigación relacionados al deporte. Entre los principales beneficios se encuentra la deducción como gasto de las donaciones hasta el 10 por ciento de la renta de tercera categoría y hasta el 10 por ciento de la renta neta de trabajo y renta de fuente extranjera, además de la exoneración del impuesto general a las ventas a la importación de bienes destinados a las actividades deportivas a financiar. Sin embargo, los entrevistados comentan que esta ley necesita potenciarse:

Creo que [la Ley de Mecenazgo Deportivo] debería ser mucho más potente. Por ejemplo, yo recuerdo cuando estaba estudiando en España que nos presentaron la Ley de incentivo a la inversión en deporte de España y el incentivo era tan grande que había que estar loco para no hacerlo. A la Ley de Mecenazgo en el Perú le falta llegar a ese punto en el que sea totalmente atractiva para una empresa, económicamente hablando, porque se van a dar cuenta, cuando lo ejecuten que pueden obtener resultados increíbles (Gianella, comunicación personal, 24 de enero, 2019).

Uno de los obstáculos para las empresas al momento de optar por el patrocinio deportivo es, como se mencionó anteriormente, la dificultad al momento de medir los resultados de esta herramienta de promoción. Julius Marcus, Gerente de Marketing de Derco menciona que “[el problema del patrocinio es que] no hay un resultado inmediato, medible para las empresas. Y esto lo hablo en general, no solo por Derco. Las empresas no encuentran una forma de medir

⁵ El detalle de esta ley se encuentra en el Anexo E

el impacto que tiene la presencia de su marca dentro de un patrocinio” (comunicación personal, 25 de enero, 2019).

La inestabilidad en el entorno político nacional representa, además, un obstáculo para las empresas, que deben paralizar sus inversiones y actividades. Los expertos brindan alcances acerca de la influencia de este aspecto en la toma de decisiones de patrocinio de las empresas del sector privado. El Ex-Gerente de Marketing y Comercial de Alianza Lima, Miguel Huerta (comunicación personal, 14 de junio, 2018), mencionó que en 2014 y 2015 las empresas paralizaron sus inversiones en publicidad por la situación económica y política del país y se acostumbraron a vivir con esa política producto de la incertidumbre del entorno. Por su parte, la Gerente de Marketing de JMT Outdoors, Wendy Betteta (comunicación personal, 18 de enero, 2019), comparte la opinión anterior y agrega que la incertidumbre política se ha percibido también en 2017 y 2018, lo cual ha derivado en que las marcas frenen sus presupuestos, siendo el gasto en publicidad y marketing lo primero que se reduce.

La inestabilidad política también se encuentra en la propia entidad reguladora: El caso la prisión preventiva del presidente de la Federación Peruana de Fútbol⁶. Julius Marcus, Gerente de Marketing de Derco, patrocinador de la Federación Peruana de Fútbol, opina lo siguiente al respecto: “Nuestra preocupación era qué tan expuestos íbamos a estar a un eventual desenlace carcelario del presidente. Fue muy importante de nuestro lado escuchar a la Federación: Cuáles son sus planes para evitar exponer al patrocinador a estas situaciones” (comunicación personal, 25 de enero, 2019).

Por lo tanto, se puede decir que existe una oportunidad de negocio para las empresas en la industria del fútbol en el Perú, dada la gran audiencia que tiene este deporte y la cantidad de medios de comunicación especializados que le brindan cobertura. Sin embargo, se enfrentan a un contexto adverso que obstaculiza su inversión en el fútbol, por lo que supone un reto para la industria el brindar a las empresas las herramientas necesarias para convencerlas de los beneficios del patrocinio deportivo y demás herramientas de marketing a través del deporte.

1.6. Deportistas

Como se mencionó en la teoría, los futbolistas representan un activo importante en materia deportiva y comercial para los clubes, pero estos también pueden generar valor por sí mismos para las empresas. Los entrevistados coinciden en que, en el Perú, todos los contratos

⁶ El 31 de diciembre de 2018, la Primera Sala Penal de Apelaciones de Lambayeque confirmó los dieciocho meses de prisión preventiva para el presidente de la FPF, Edwin Oviedo, por los delitos de asociación ilícita para delinquir y homicidio calificado al ser sindicado como cabecilla de una organización criminal, por lo que la dirección de la Federación ha sido tomada por Agustín Lozano

firmados con los deportistas incluyen la cesión de sus derechos de imagen debido al valor que estos pueden generar. La importancia de los derechos de imagen de los futbolistas para las empresas en el Perú se puede demostrar en el hecho de que, de no tenerlos disponibles, esto puede derivar en el término de la relación de patrocinio. Alejandro Mazzi (comunicación personal, 19 de diciembre, 2018), Gerente Comercial del Club Sport Boys, comentaba que, en 2018, no se encontraba estipulado en los contratos de los futbolistas la obligación a brindar sus derechos de imagen, lo cual afectaba a empresas que sí querían utilizar ese beneficio y éstas decidían no renovar.

Como se mencionó anteriormente, eventos como el Mundial de Rusia 2018 han elevado el interés de empresas en participar mediante actividades publicitarias y de patrocinio con futbolistas: “Recién con el mundial el patrocinio de jugadores se ha puesto de moda” (Pichling, comunicación personal, 7 de agosto, 2018).

2. Conclusiones del análisis de actores

Luego de haber analizado la situación de los actores que intervienen en la industria del fútbol profesional en el Perú, se realizará un diagnóstico del sector a nivel general.

En primer lugar, existe un interés generalizado del peruano hacia el fútbol. Si bien el torneo local despierta menos atención que los partidos de fútbol internacional, este cuenta con la aceptación suficiente para motivar el ingreso de actores como las empresas y los medios de comunicación.

Sin embargo, este interés no se ha traducido en estadios llenos, sino en rating televisivo. De acuerdo a la información recabada, el aficionado peruano se caracteriza por consumir fútbol a distancia a través de los medios de comunicación: otro actor fundamental en la industria. Además de existir un número importante de medios que le brindan cobertura especializada, la televisión se ha apoderado casi en su totalidad del fútbol local e internacional: El aficionado debe pagar una suscripción para poder ver los partidos. Por otro lado, la televisión aporta dinero a los clubes, siendo su fuente de ingresos más importante con un sesenta por ciento aproximadamente.

Las empresas, por su parte, enfrentan una serie de obstáculos que frenan su inversión en la industria. Si bien algunos de estos factores son ajenos a esta (coyuntura económica o política), otros motivos radican en la incapacidad de la liga, los clubes y los deportistas de consolidarse como un producto atractivo para las marcas.

La liga es de bajo nivel competitivo a nivel regional, presenta problemas para establecer un formato de campeonato que logre afirmarse en el tiempo y, a pesar de estar desarrollando

proyectos para la sostenibilidad de los clubes y la misma liga, los testimonios brindados por los representantes de algunos clubes muestran indicios de problemas de comunicación entre estos y la Federación, lo cual los afecta negativamente en cuanto a su planificación a corto y largo plazo. Los clubes comparten ese bajo nivel competitivo y presentan deficiencias a nivel administrativo. Sin embargo, existe un grupo de clubes de Lima y Callao que acaparan la mayor cantidad de éxitos deportivos y popularidad entre los aficionados, lo cual es de interés para las empresas. La profesionalización está permitiendo a algunos clubes potenciar sus fuentes de ingresos, lo que brinda cada vez más oportunidades de negocio en la industria. Finalmente, los deportistas no han terminado de consolidarse como generadores de contenido atractivo para las marcas.



CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO

En esta sección se realiza una descripción general del sujeto de estudio: El Club Sport Boys Association. Para ello, se procede con una revisión su historia, trayectoria deportiva, instalaciones y aspectos referentes a su organización.

1. Historia

El club fue fundado el 28 de julio de 1927 por un grupo de alumnos del Colegio San José Maristas del Callao y tuvo como primer presidente a Gualberto Lizárraga. El nombre del club, decidido por unanimidad, fue Sport Boys Association y jamás fue cambiado desde entonces. En cuanto al color del uniforme, este fue en un principio a rayas verticales y de colores rojo y amarillo. Sin embargo, luego del primer campeonato jugado por el club este fue cambiado por el color rosado, el cual se conserva en la actualidad.

El equipo participó en la Liga Provincial de Lima y Callao, y el resto de divisiones de ascenso desde 1929 hasta que en 1932 ascendió a la primera división. Sus dos primeros títulos en la categoría los logró en 1935 y 1937, ambos sin perder un solo partido, lo cual permitió a los once titulares del equipo formar parte de la selección nacional que intervino en los Juegos Olímpicos de Berlín.

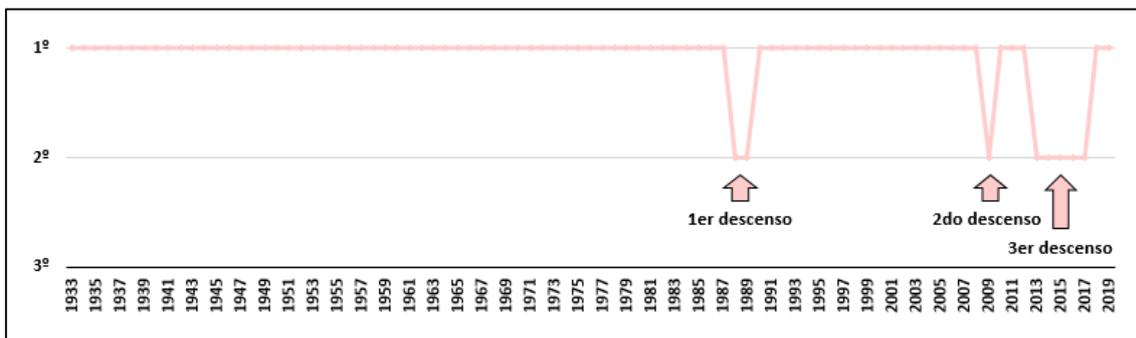
Luego de coronarse campeón en el año 1942, Sport Boys se convirtió en el primer campeón profesional peruano en 1951, luego de que el torneo peruano oficialmente dejara su carácter amateur. El quinto título y el segundo a nivel profesional llegó en 1958, año en el cual el torneo se definió en el último partido con Atlético Chalaco, un equipo que también pertenecía al Callao. En 1984 el club logra su sexta y última estrella con un equipo que fue creciendo en la medida que transcurría el campeonato. Lamentablemente, el equipo fue desmantelado y perdió la categoría en 1987, retornando en 1990.

A partir de ese momento, Sport Boys alternó buenas y malas campañas y en 2008 consumó su segundo descenso producto de problemas económicos y administrativos. En 2009, el club regresa a la primera división, logrando mantenerse solo cuatro años hasta descender nuevamente en 2012. Tras cuatro años en la segunda división, el equipo porteño logra nuevamente el ascenso en 2017, manteniéndose en la máxima categoría profesional hasta la actualidad.

2. Situación deportiva

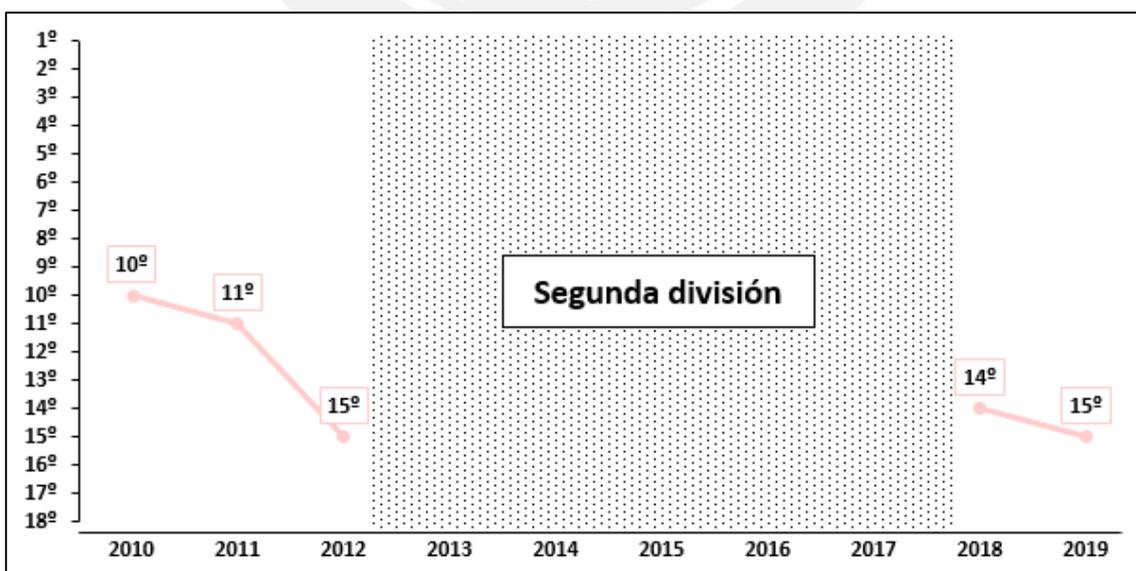
Desde su fundación, Sport Boys ha participado en la máxima categoría del balompié nacional en setenta y seis temporadas, lo cual lo convierte en uno de los equipos con mayor tradición del medio. Además, participó en la Segunda División en ocho temporadas.

Figura 12: Evolución de participaciones de Sport Boys



En los últimos años, el Sport Boys no ha pasado por un buen momento deportivo. En el año 2010, el equipo terminó el torneo en el puesto diez de dieciséis equipos, mientras que en el 2011 culminó en la undécima ubicación. En el año 2012 el club desciende a segunda división luego de terminar en la penúltima posición. Luego de cinco años en dicha categoría, el club logra regresar a la primera división en 2018, sin embargo, el equipo no cumplió una buena temporada y terminó en el puesto catorce. En el año 2019, Sport Boys estuvo nuevamente comprometido con el descenso, el cual logró evitar en la última jornada, culminando el torneo en la decimoquinta ubicación.

Figura 13: Posición de Sport Boys en la liga



El mal momento a nivel deportivo de Sport Boys coincide con problemas administrativos en los últimos años. En 2011, el club mantuvo deudas con su plantel y con la Agrupación de Futbolistas, lo cual tuvo como consecuencia que se le resten puntos en el torneo (La República, 2011; El Comercio, 2011). En 2012, año en el que el equipo desciende a segunda división, el club es intervenido por sus acreedores debido al tamaño de sus deudas (9 millones de soles) y a su incapacidad para asumirlas, lo cual provoca la salida de los directivos y la designación de administraciones temporales que deben afrontar el cumplimiento de un cronograma de pagos con el fin de evitar que la institución sea liquidada. (El Comercio, 2012). Los años en los que el club permaneció en segunda división tampoco estuvieron exentos de problemas de pagos al plantel de jugadores y a la Agrupación, lo cual provocó que se le sancione con la resta de puntaje e, incluso, que se le advierta del riesgo de no participar en el torneo (América TV, 2013; Líbero, 2014; Líbero, 2015; RPP, 2016).

A finales del año 2016 la consultora deportiva Sfera 3 asume la administración temporal de Sport Boys y estableció un conjunto de estrategias para mejorar la situación del club, entre las cuales se destaca la inversión en un equipo competitivo y acciones a nivel comercial. (El Comercio, 2017). Desde entonces, Sport Boys no ha vuelto a ser sancionado por incumplimiento de pagos y, en 2017, el equipo logró regresar a la primera división.

3. Instalaciones

El club Sport Boys presenta diversas instalaciones en las cuales desarrolla sus actividades. La mayoría de estos se encuentra en la región Callao y son las siguientes:

Tabla 13: Instalaciones del Club Sport Boys Association

Instalación	Dirección	Otros
Sede central	Calle Pedro Ruiz Gallo 153, Callao.	Trofeos y demás material de valor histórico para el club. El club ofrece visitas guiadas los días domingo.
Oficina administrativa	Av. La Marina 2673, San Miguel.	Se encuentran todas las gerencias y personas que laboran en oficina. Cuenta con una tienda física en su interior.
Tienda física	Av. Argentina 3093, Callao.	Ubicada dentro del Centro Comercial Minka. Uno de los primeros clubes en contar con este tipo de canales.
Galería “La Chalaca SBA”	Jr. Constitución 250, Callao.	En este local se exhiben obras de arte alusivas al club.
Estadio Miguel Grau	Av. Colonial y Av. Guardia Chalaca. Callao	Pertenece al Gobierno Regional del Callao, pero ha sido prestado al club a lo largo de los años.
“Casa Lizárraga”	Av. Juan José Pardo 282, Callao.	Casa hogar que alberga a los jóvenes talentos y permite su desarrollo a nivel deportivo y personal

4. Organización

El club Sport Boys está constituido como una asociación civil sin fines de lucro. En ese sentido, la literatura revisada sobre los modelos de gobierno en los clubes de fútbol profesional señala que sigue un modelo de capitalización: El club involucra a una serie de grupos de interés en su proceso de decisión y, por tal motivo, busca que los beneficios generados por su actividad sean capitalizados en beneficio del propio club y de estos grupos de interés. (Hoye et al., 2015; Calzada, 2012; Sbdar et al., 2017). En ese sentido, Humberto Meneses, gerente de marketing de Sport Boys, señala que, dado el fin social del club, se busca potenciar las fuentes de ingresos no solo para pagar sus deudas y conformar un plantel competitivo, sino para brindar un mejor servicio a los hinchas, impulsar proyectos sociales en la región Callao, entre otros. (comunicación personal, 4 de enero, 2019).

El club Sport Boys es considerado el más representativo de la región Callao. En ese sentido, la marca se encuentra arraigada a una serie de aspectos que caracterizan la cultura de la sociedad: Murales pintados con los colores del club y con el escudo, banderolas y pintas rosadas con rostros de cantantes de salsa, cánticos que vinculan a Sport Boys con frases representativas de la región, entre otros. El Anexo F incluye imágenes y referencias al respecto.

Desde el año 2011 el club Sport Boys se encuentra bajo un proceso concursal producto de sus deudas, lo cual implica que la asamblea de socios ceda el control del club a sus acreedores, quienes conformarían la Junta de Acreedores. El club no cuenta con un organigrama formal. Sin embargo, con la información brindada en las entrevistas se logró establecer la siguiente estructura:

Figura 14: Organigrama del Club Sport Boys Association



4.1. Junta General de Socios

Representa el órgano principal del organigrama, la cual cuenta con la facultad de tomar decisiones sobre los asuntos del club dado que manifiestan la voluntad de la asociación. Dado que en 2011 el club se acogió al proceso concursal, la Junta de Acreedores paso a tomar el

control. Este nuevo órgano representa un conjunto de entidades cuyas funciones más importantes son la designación de la administración temporal y la aprobación del Plan de Reestructuración. Entre las instituciones que conforman esta Junta, la más importante es la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat).

4.2. Administración temporal

Desde el año 2012, el máximo acreedor del club, la Sunat, solicitó al Instituto Nacional de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Individual (Indecopi) iniciar un proceso concursal por deudas tributarias, el cual implica la reestructuración del cronograma de pagos de la deuda y la designación de administraciones temporales encargadas de la gestión de este durante el periodo de pago. De acuerdo a información registrada en la Sunat, el club tiene dos representantes legales: Jorge Johann Vásquez Rosales y su consultora deportiva Sfera3 S.A.C., la cual ejerce la función de administrador temporal.

La administración temporal debe lidiar con obligaciones financieras mensuales que limitan su margen de maniobra y, de no cumplirlas en los plazos estipulados, pueden recibir castigos deportivos. Por lo tanto, su cumplimiento ha representado una prioridad desde que Johann Vásquez asumió el cargo con su consultora Sfera3, según lo comentado en el video “Proyecto Sport Boys 2019” que se encuentra en la página de Facebook del club: “Tenemos que valorar el esfuerzo que se hace para, mes a mes, poder cubrir las responsabilidades que tenemos para que no nos puedan quitar puntos. Hemos tenido cuotas de 14 mil, 28 mil dólares en 2018, las cuales hemos podido cumplir” (Sport Boys, 2018). Por otro lado, el objetivo general que se menciona es el de la autosostenibilidad, el cual es interiorizado por las diversas áreas que componen el club (Sport Boys, 2018).

4.3. Gerencia General

Dirigida por Ana María Baca. Se encarga, en primera instancia, de la supervisión del resto de áreas y reporta directamente a la administración temporal. Sus principales labores son de pagos a personal y terceriza las actividades legales y contables.

4.4. Área Deportiva

El área deportiva se encuentra dirigida por Sebastián Capurro. Además de contar con un equipo encargado del plantel profesional y de las divisiones menores, el área tiene como objetivo principal la descentralización de escuelas de menores en Lima y Callao, para lo cual se opta por el modelo de franquicia (Sport Boys, 2018). Por otro lado, el área cuenta con un equipo de captación o *scouting* que se encargará de encontrar talento en los distintos semilleros de la Región Callao y los torneos organizados por el mismo club (Sport Boys, 2018).

4.5. Área Social

El área social es dirigida por Gianfranco Espinoza y tiene como objetivo general “posibilitar un espacio de formación ciudadana a través de estrategias que fortalezcan los valores ciudadanos y que se vean reflejados en la transformación de la comunidad chalaca” (Sport Boys, 2018). Entre las principales acciones realizadas por el área se encuentran las visitas a colegios, albergues y aldeas infantiles, organización de olimpiadas, limpieza en las playas del Callao, entre otros. Uno de los últimos proyectos consiste en la implementación de una casa hogar, denominada “Casa Lizárraga”, la cual albergará a jugadores del club que cuenten con bajos recursos económicos y brindarles una formación integral.

4.6. Área de Marketing y Comunicaciones

El área de marketing y comunicaciones se encuentra a cargo de Humberto Meneses. El club Sport Boys maneja estrategias de publicidad y comunicación a nivel físico y virtual para informar sobre los próximos partidos del equipo, promociones, entre otros. Por el canal físico se manejan acciones como el perifoneo por todos los rincones del Callao mediante un vehículo pintado de rosado, la organización de pasacalles y la instalación de banderolas y pancartas entre los postes de alumbrado público y en los paraderos.

Por el canal virtual, el club tiene presencia en cinco redes sociales: Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube y Twitter. Respecto a la primera plataforma, esta cuenta con seis páginas oficiales: Página principal (“Club Sport Boys Association”), una página del Programa de Aportantes (“Aportantes SBA”), una página de la tienda del club (“SBA STORE - La tienda del Hinchas Rosado”), una página de las divisiones menores (“Club Sport Boys Association - Divisiones Menores”), una página de la división femenina (“Club Sport Boys Association - División Femenina”) y una página de la plataforma dedicada a la división de deportes electrónicos (“SPORT BOYS E-sports”). Un estudio realizado por las empresas Apuesta Total y Neo Consulting⁷ premió a Sport Boys por posicionarse como el club peruano con mejor nivel de interacción en Facebook en el 2018, medición que tomó en cuenta aspectos como el engagement entre los hinchas y el club, el crecimiento en número de seguidores en el primer semestre del año evaluado y el número actual de seguidores (Sport Boys, 2018).

4.7. Área Comercial

El área comercial estuvo a cargo de Alejandro Mazzi hasta el primer semestre del año 2019. En su lugar asumió Jorge Ayras. Esta área se encarga de tres aspectos principales: La

⁷ Ve mayor detalle del reconocimiento en el Anexo G

gestión de patrocinios, la venta de ropa deportiva y la gestión de aportantes o socios (Sport Boys, 2018).

En primera instancia, se busca generar un retorno a la empresa que patrocina al club, por lo que se realizan diversas acciones que permiten aumentar su exposición y brindar resultados (Sport Boys, 2018). El club posee una cartera de empresas afiliadas bajo distintos conceptos. En el caso del primer equipo de Sport Boys, este ha contado con los siguientes patrocinadores en los últimos cuatro años:

Tabla 14: Patrocinadores del primer equipo del Club Sport Boys

Año (Total)	Empresas
2017 (11)	Minka, New Athletic, JMT Outdoors, IGSA Medical Services, Montalvo, Cemento Nacional, Cevichería Cala y Mar, Electrolight, El Pollo Inka, Petty, AOC
2018 (13)	Minka, New Athletic, JMT Outdoors, IGSA Medical Services, Delta Heart, Clínica San Gabriel, Sporade, Universe Nutrition, Chery, Cemento Quisqueya, Petty, Selfie, Sanitas
2019 (11)	Minka, New Athletic, JMT Outdoors, IGSA Medical Services, Delta Heart, Clínica San Gabriel, Sporade, Universe Nutrition, Timberazo, MedicYEM, EBAC Escuela de Danza

Por otro lado, existen firmas que patrocinan exclusivamente a las divisiones menores del club, los cuales tienen presencia en la página de Facebook de las divisiones menores y pueden realizar activaciones con el plantel:

Tabla 15: Patrocinadores de las divisiones menores del Club Sport Boys

Año (Total)	Empresas
2017 (0)	(ninguno)
2018 (3)	Johnny Rockets, Grupo Valer, SKLZ
2019 (3)	Johnny Rockets, Grupo Valer, SKLZ

Además, el Programa de Aportantes permite el ingreso de empresas que, si bien no son patrocinadores, se encuentran asociadas al club por medio de beneficios a los aportantes a cambio de exposición en sus plataformas y determinadas activaciones en los partidos como entrega de volantes y entrega de premios en el entretiempo de los partidos:

Tabla 16:Empresas afiliadas al Programa de Aportantes del Club Sport Boys

Año (Total)	Empresas
2017 (0)	(ninguno)
2018 (3)	EBAC Escuela de Danza, Librería De Contra, Car Wash C&S
2019 (9)	EBAC Escuela de Danza, Librería De Contra, Farenet, Oltursa, La Esquina del 6 – Sports Bar, Grupo Rocky’s, Megalos GYM, La Taberna Restobar, Fundación Calma

Respecto a la gestión de aportantes, este busca conocer más al aficionado del club mediante la digitalización de su información en una base de datos y a un programa de beneficios que permita incrementar el número de aportantes (Sport Boys, 2018). La información pública proporcionada por los canales de comunicación del club muestra que estos aportantes gozan de descuentos en empresas afiliadas, participan en actividades organizadas por el club. Todos los anuncios referentes a estos aficionados se emiten desde la página de Facebook “Aportantes SBA”.

La gestión de la venta de indumentaria deportiva en el club Sport Boys presenta una diferencia importante respecto al resto de clubes del medio: Es fabricada por la misma administración, Sfera3. Este formato representa uno de los ingresos más importantes, pues el 100% de la utilidad neta va a las arcas del club, por lo que no se plantean la posibilidad de negociar con otras marcas de ropa deportiva (Sport Boys, 2018).

CAPÍTULO 5: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se desarrolla el marco metodológico de la presente investigación. Para ello se definió, en primer lugar, el alcance de la investigación. En segundo lugar, se estableció el diseño de investigación. Posteriormente, se identificaron las unidades de observación sujeto de análisis, a partir de las cuales se definieron las herramientas de recolección de información a utilizar. Finalmente, se describe la secuencia que guía el proceso descrito previamente.

1. Alcance

El proceso de búsqueda y la revisión de la literatura sobre marketing y gestión de patrocinios deportivos en el Perú desde la perspectiva de la entidad patrocinada (el club de fútbol) y del patrocinador (las empresas) evidencian que este campo ha sido poco estudiado a la fecha, pero que, recientemente existe mayor interés en estos temas de investigación. La información existente en Perú se encuentra en formato de artículos, tesis universitarias, entrevistas o noticias. Por otro lado, existen estudios académicos que han sido elaborados en el extranjero, es decir, en contextos que distan del contexto local.

El alcance de la presente investigación es de carácter descriptivo ya que el análisis del presente se basa en la descripción de las características de las actividades realizadas en el proceso de gestión de patrocinios, así como la evaluación de su implementación en las organizaciones estudiadas. Mario Pasco y María Ponce postulan que este tipo de estudios “se orientan a especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional, sin plantear conexiones entre ellas” (2015, pp. 43-44). Además, Roberto Hernández menciona que los estudios de carácter descriptivo “se selecciona una serie de cuestiones se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga” (2014, p. 71).

2. Diseño de la investigación

Respecto al diseño de investigación, según Ponce y Pasco (2015), este incluye el enfoque de investigación, estrategia de investigación y horizonte temporal de investigación, los cuales se describen a continuación.

2.1. Enfoque

El enfoque por el que se optó para la presente investigación es el cualitativo, debido a que busca entender el comportamiento y situación del proceso de gestión de patrocinio en la organización deportiva. Además de ello, busca estudiar la realidad de este proceso en su contexto natural y desde las perspectivas de sus distintos participantes. Este tipo de estudio

“utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández, 2014, p. 7). Además, la investigación cualitativa resulta más flexible en cuanto a la secuenciación del estudio, el empleo de muestras más pequeñas, instrumentos de medición más abiertos e interactivos, y una profunda interpretación y comprensión del fenómeno investigado. (Pasco y Ponce, 2015, p. 45).

La presente investigación requiere un proceso de interpretación de datos para comprender la realidad en la que se desenvuelve el sujeto de estudio y evaluar su gestión de patrocinios en base a un modelo teórico sujeto también a valoración. Para la consecución de los objetivos propuestos se recabaron datos mediante la realización de entrevistas cuya secuencialidad tuvo un carácter flexible.

2.2. Estrategia

En el enfoque cualitativo, la estrategia es considerada el abordaje general que se utilizará en el proceso de investigación. Aunque varios autores definen distintos tipos de diseños cualitativos, Hernández considera cinco estrategias genéricas: teoría fundamentada, diseños etnográficos, diseños narrativos, diseños fenomenológicos, diseños de investigación acción y estudios de caso cualitativos (Hernández, 2014).

Para la presente investigación se ha considerado trabajar con el diseño de “estudio de caso”, pues el estudio requiere comprender un fenómeno de gestión desarrollado en un contexto particular, por lo que se requiere recolectar información de una amplia variedad de actores clave, lo cual requerirá una mayor inversión de tiempo. Para el presente, se busca comprender el proceso de gestión de patrocinios que sigue una organización representativa (Sport Boys) de un determinado sector (industria del fútbol profesional en el Perú). Este tipo de investigación se caracteriza por la comprensión a profundidad de un fenómeno real dentro de su propio contexto, lo cual requiere de la aplicación de estrategias de recolección y análisis de datos (Yin, 2009).

2.3. Horizonte temporal

La presente investigación tiene un horizonte temporal transversal, ya que la recolección de datos se realizó en un solo periodo determinado de tiempo. El estudio tuvo como propósito explorar la situación de una organización, describir su estado y analizar su incidencia en un momento específico que comprendió el periodo 2018 y 2019.

En la investigación, el horizonte temporal puede clasificarse como transversal o longitudinal. Un horizonte temporal transversal es aquel en el cual la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo (como una fotografía). El horizonte temporal longitudinal se caracteriza por recolectar información en varios periodos de tiempo y

sigue una determinada secuencia (como un video), lo cual involucra mayor tiempo y costo de investigación, ya que requieren estudiar la evolución de una o varias organizaciones a lo largo de periodos de tiempo examinados (Pasco & Ponce, 2015).

2. Unidades de análisis

Para la presente investigación se seleccionaron unidades de análisis a partir de muestras de carácter dirigida o no probabilística por conveniencia y en cadena. Cabe señalar que se empleó una muestra debido a la imposibilidad de recolectar información de la totalidad del universo de unidades de observación, por lo que se requirió enfocar el esfuerzo de investigación en solo una parte (Pasco & Ponce, 2015). En este caso, el equipo de investigación recolectó información a partir de una selección del total de actores que ejercen influencia directa o indirecta en el sujeto de estudio y que participan del proceso de gestión de patrocinios.

Las muestras usadas en el estudio han sido no probabilísticas, ya que la investigación no pretende representar estadísticamente a la población, sino aproximarse al fenómeno organizacional estudiado. Las muestras no probabilísticas del estudio serán por conveniencia, debido a su facilidad de acceso, mientras que en otros será en cadena, debido a un contacto antes entrevistado. Este tipo de muestras “logran obtener los casos que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos” (Hernández et. al, 2014). En ese sentido, las unidades elegidas son las siguientes:

- **Patrocinador:** Representante de una empresa u organización a cargo del acuerdo de patrocinio deportivo y su gestión con el club deportivo patrocinado. Dado que forman parte la relación de patrocinio y su relevancia como principal cliente de este, han sido incluidos en la investigación.
- **Patrocinado:** Responsable de marketing y/o gestión de patrocinios de una propiedad deportiva. En la investigación no solo se tomó en consideración al responsable de los patrocinios en el club Sport Boys Association, sino que también se incluyó a personal de otras entidades deportivas que se encargan de la misma labor con el fin de obtener mayor conocimiento del contexto. Su relevancia radica en que es el principal interesado en que se genere y mantenga buenas relaciones con los patrocinadores y que a largo plazo se generen mayores ingresos para el club por medio de esta herramienta.
- **Expertos:** Persona que cuente con experiencia en el campo del marketing y patrocinio deportivo en el fútbol, ya sea desde una agencia, una empresa de medición o activación, entre otros. Su conocimiento del rubro y su familiaridad con el contexto local los convierten en una valiosa fuente de información.

Tabla 17:Relación de entrevistados

Tipo	Institución	Nombre	Cargo
Patrocinador	SBA	Wendy Betteta	Jefe de marketing de JMT Outdoors
Patrocinador	FPF	Julius Marcus	Gerente de Clientes & Marketing de Derco
Patrocinador	FPF	Sumiko Horiuchi	Jefe de Marketing de Gildemeister
Patrocinador	SBA	Guillermo Saboya	Coordinador comercial de EBAC Escuela de Danza
Patrocinador	SBA	Cristina Baca	Jefe de marketing de Minka
Patrocinado	FPF	Julio Gianella	Jefe de marketing de la Federación Peruana de Fútbol
Patrocinado	Alianza Lima	Iván Huerta	Gerente de marketing de Alianza Lima (2017)
Patrocinado	Deportivo Municipal	Gerardo Fernández	Coordinador de patrocinios de Deportivo Municipal
Patrocinado	SBA	Alejandro Mazzi	Gerente Comercial de Sport Boys
Patrocinado	SBA	Jorge Ayra	Jefe Comercial de Sport Boys
Patrocinado	SBA	Humberto Meneses	Gerente de Marketing de Sport Boys
Experto		Eduardo Flores	Presidente de Agencia de marketing Toque Fino
Experto		William Pichling	Presidente de PSM SportsMarketing
Experto		Luis Carrillo	Profesor de marketing deportivo de la Diplomatura de Gestión Deportiva de la PUCP
Experto		Sebastian Rubio	Director Z Sports (Agencia de Marketing deportivo)
Experto		Félix Paz	Vicepresidente del club Deportivo Municipal
Experto		Sebastián Morales	Head of Sponsorship de Lima 2019
Experto		Pablo Nalda	Director de la Agencia de marketing deportivo BullsEye

3. Recolección de datos

Existen diversas técnicas utilizadas para recolectar información durante el trabajo de campo en un determinado contexto organizacional, “las cuatro más utilizadas en la investigación en gestión son: la encuesta, la entrevista individual en profundidad, el focus group

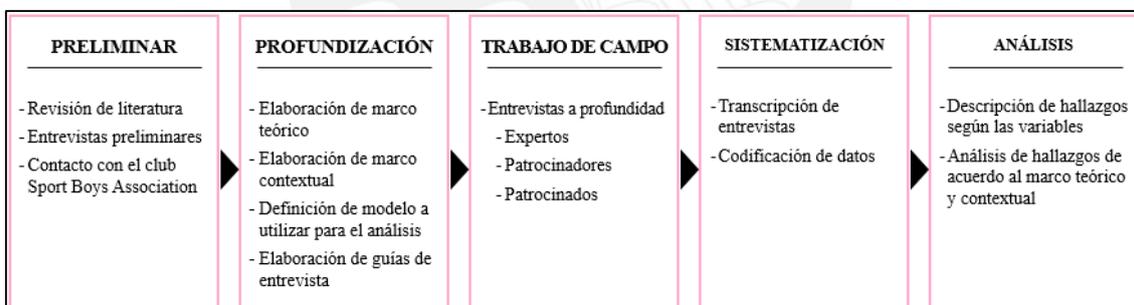
y la observación.” (Pasco & Ponce 2015). En la presente investigación se utilizaron entrevistas a profundidad.

- **Entrevistas:** En la presente investigación se utilizaron entrevistas semiestructuradas, las cuales se basan en una guía de preguntas, y, además, el entrevistador tiene la libertad de hacer preguntas adicionales obtener más información o precisar ciertos conceptos. Esta herramienta fue dirigida tanto a los expertos, los patrocinadores y patrocinados. Es una conversación extensa entre el investigador e investigado con el propósito de recabar información detallada sobre un tema específico. Lo que se busca es “recolectar, para posterior análisis, data discursiva que refleja el modo de pensar consciente o inconsciente de los entrevistados” (Pasco & Ponce, 2015, p. 63). Según Hernández, las entrevistas pueden ser de tres tipos: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. (Hernández et. al, 2014).

4. Secuencia metodológica

La presente investigación se desarrolló en cinco etapas, las cuales permitieron recolectar la información necesaria para la resolución de las preguntas de investigación. Estas etapas se muestran en la Figura 15:

Figura 15:Secuencia metodológica



La primera etapa corresponde a una inmersión preliminar, la cual permitió tener mayor claridad sobre el problema de investigación y, de esta manera, elaborar las preguntas y objetivos. Para ello, se revisó información acerca del patrocinio deportivo y su impacto en la industria del fútbol profesional a nivel mundial, la cual fue contrastada con informes y noticias acerca de la situación de los clubes de fútbol profesional en el Perú. Por otro lado, se realizaron entrevistas preliminares que reforzaron la hipótesis de que, en este país, los clubes no gestionaban de forma efectiva sus patrocinios, lo cual no les permitía aprovechar los beneficios de esta herramienta. En esta etapa, además, se logró construir una red de contactos valiosa para la consecución de futuras entrevistas, lo cual permitió, finalmente, establecer el vínculo con el club Sport Boys Association, sujeto de estudio de la investigación.

En la etapa de profundización se elaboró el marco teórico de la investigación, el cual recopila información sobre la gestión en el deporte, el patrocinio como herramienta de marketing y, finalmente, el patrocinio deportivo. Además, en el marco teórico se realizó una revisión exhaustiva de una serie de modelos de gestión de patrocinio deportivo, y se eligió finalmente, al modelo de gestión de patrocinios deportivos propuesto en la obra “Show me the money!” de Esteve Calzada (2012), el cual fue elaborado en base a la experiencia del autor como gerente comercial y de marketing del Fútbol Club Barcelona y propone un modelo para su desarrollo en los clubes de fútbol profesional.

En este punto, cabe precisar una serie de aspectos que se consideraron necesarios para la definición de las variables. En primer lugar, se decidió no incluir la etapa de “renovación” debido a que, bajo criterio del equipo de investigación, ésta repetía actividades que corresponden a la fase de “implementación”, por lo que su inclusión en el modelo no agregaría valor al proceso de gestión de patrocinios. Finalmente, se optó por cambiar el nombre de la fase “Auditoría y mapping” por el de “Planeamiento” por fines didácticos. Las fases y componentes a evaluar se muestran en la Tabla 18, mientras que el detalle de la descripción de los componentes se encuentra en el Anexo H.

Tabla 18: Fases y componentes de investigación

Fase	Variable	Componentes
Comercia- lización	Planeamiento	Mapeo de patrocinios, auditoría de derechos disponibles, inventario de soportes
	Programa de Patrocinio	Definición de categorías, definición de contenidos, definición de precios
	Dossier de Ventas	Historia y datos de interés, posicionamiento, exposición mediática, masa crítica, objetivos deportivos, calendario de la temporada, argumentos generales a favor del patrocinio, programa de patrocinio, empleo de material de apoyo, simulación de posibilidades de negocio, resumen ejecutivo
	Negociación	Estrategia general de ventas, reuniones y negociación, firma de carta de intenciones
Fidelización	Formalización	Contraprestaciones económicas, duración y mecanismos de renovación, territorio y exclusividad del sector, participación de los jugadores, aprobación de materiales publicitarios, terminación anticipada de contrato, derechos de patrocinio, definición de costes, ley aplicable
	Implementación	Generación de impactos publicitarios, trato VIP en partidos y eventos, asignación de personal dedicado a la implementación, prioridad sobre nuevos activos.

Finalmente, se prepararon las guías de entrevista para el recojo de la información necesaria para el desarrollo de la investigación, las cuales se encuentran en el Anexo I, Anexo J y Anexo K. Cabe resaltar que en las guías de entrevista se incluyeron preguntas que no solo permitieron responder a los objetivos de investigación, sino que ayudaron a obtener información complementaria acerca de la situación de la industria del fútbol profesional en el Perú y su relación con el patrocinio deportivo.

En la etapa de trabajo de campo se realizó el levantamiento de información mediante entrevistas a profundidad a las tres unidades de análisis definidas previamente: Expertos, patrocinadores y patrocinados). Estas entrevistas incluyeron, además, la firma de un documento que certifique el consentimiento informado del entrevistado para el empleo de la información brindada en la presente investigación.

En la cuarta etapa, la de sistematización, se realizó la transcripción literal de las entrevistas efectuadas en el trabajo de campo y se codificó la información en base a las fases y componentes del proceso de gestión de patrocinio definidos previamente. En base a la información recabada en entrevistas, conceptos descritos en el marco teórico y datos contextuales, el equipo de investigación evaluó la importancia de cada componente del proceso a través de una escala numérica de 4 niveles:

Tabla 19: Importancia del componente

Nivel	Definición
0	No aplica
1	Componente poco importante
2	Componente importante
3	Componente muy importante

Luego de ello, se analizó la teoría del proceso de gestión de patrocinio contrastándola con el proceso de gestión de patrocinio del club Sport Boys a fin de evaluar si la gestión desarrollada por el club cumplía con los componentes y fases descritos en el marco teórico. Para ello, se evaluó cada uno de los componentes del modelo de gestión de patrocinio de Esteve Calzada. Esta evaluación estuvo basada en el método de evaluación de desempeño de Alles (2008), que indica la importancia de recibir retroalimentación para poder analizar debilidades y fortalezas que puedan ser corregidas a fin de alcanzar sus objetivos establecidos. En esta investigación se definieron los componentes y se estableció una escala de 4 grados, según Alles:

- **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 nulo de desarrollo.

Martha Alles (2008) recomienda iniciar describiendo el grado máximo y luego los grados menores.

Tabla 20: Grado de desarrollo del componente

Nivel	Definición
A	Desarrollo en un grado de excelencia
B	Desarrollo en un grado alto
C	Desarrollo en un grado medio
D	Grado nulo de desarrollo

Adaptado de: Alles (2008)

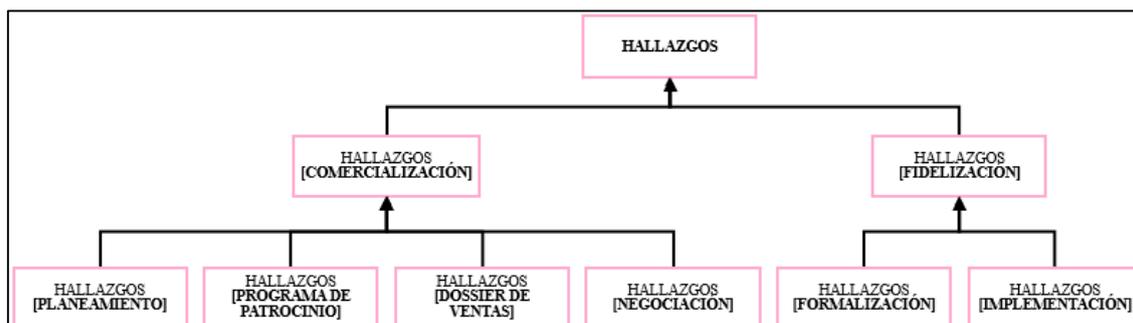
De este modo, la presente fase consistió en definir cada componente del modelo de gestión de patrocinio; luego, estos se analizaron para conocer el nivel de relevancia de cada uno; y, finalmente, se categorizaron los componentes en 4 grados para finalmente ser evaluados, analizar el contenido y responder los objetivos de investigación.

En la quinta y última etapa se realizó, en primer lugar, el análisis de la información brindada por las unidades de análisis en el trabajo de campo respecto a cada una de las fases, etapas y componentes que componen el proceso de gestión de patrocinios elegido. Esto permitió conocer en mayor detalle las perspectivas de las unidades de análisis sobre cada componente, además de contrastar la información brindada por el sujeto de estudio con la opinión de los patrocinadores y expertos en la industria del fútbol profesional en el Perú.

CAPÍTULO 6: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado, a partir de la sistematización del trabajo de campo realizado, se presentan los hallazgos obtenidos de las variables correspondientes al modelo de gestión de patrocinios elegido. Estos hallazgos se desglosan en dos grandes fases “Comercialización” y “Fidelización” como lo muestra la Figura 16:

Figura 16: Estructura de hallazgos



1. Hallazgos sobre la fase de Comercialización

Esta fase comprende las variables “Planeamiento”, “Programa de Patrocinio”, “Dossier de ventas” y “Negociación”, por lo que se presenta una síntesis del conjunto de hallazgos sobre cada una de estas.

1.1 Hallazgos sobre Planeamiento

La información obtenida de las tres unidades de análisis sobre la variable “Planeamiento” incluye los componentes “mapeo de patrocinios”, “auditoría de derechos disponibles” e “inventario de soportes”.

Sobre el componente “*Mapeo de patrocinios*”, los representantes de Sport Boys indicaron que no realizan un análisis de los patrocinios de su competencia porque consideran que la situación de organizaciones como la Federación Peruana de Fútbol⁸ u otros clubes de primera división es diferente a la de Sport Boys por temas de audiencia, número de hinchas e historia deportiva lo cual no les permitiría realizar un benchmark de los patrocinios. Además, ellos presuponen que los tipos de empresas que están con la competencia no estarían interesadas en patrocinar al Sport Boys por el “mal momento deportivo” que el club atraviesa. Alejandro Mazzi, gerente comercial del club menciona que la gestión de patrocinios comienza

⁸ La Federación Peruana de Fútbol (FPF), sí realiza un mapeo de patrocinios a nivel latinoamericano y mundial, lo cual le permite conocer qué sectores se encuentran más interesados en patrocinarlos y dirigirse directamente a ellos con una oferta personalizada. Entre los sectores mencionados se encuentran banca y las empresas petroleras (Gianella, comunicación personal, 24 de enero, 2019)

directamente con la segmentación de empresas por rubro y con el filtro de empresas a las que pueden o no dirigirse por temas de exclusividad con sus patrocinadores actuales como se puede ver en su siguiente declaración:

Tenemos nuestra base de datos segmentada por sectores: Retail, hidratantes, hoteles, vías aéreas, construcción, marcas deportivas, etc. En este caso, por temas de exclusividad no se busca más empresas de telecomunicaciones, tampoco centros comerciales por contar con Minka. Vamos viendo con quiénes renovamos y la prioridad la tienen siempre los sponsors actuales. Si un patrocinador te dice que ya no va a renovar entonces deja libre su rubro y se empieza a mirar empresas de ese rubro (comunicación personal, 19 de diciembre, 2018).

Respecto al componente *“Auditoría de derechos disponibles”*, los representantes del club SBA mencionaron que en años anteriores tuvieron inconvenientes en la implementación de sus patrocinios debido a una inadecuada auditoría en el caso de contratos de los jugadores por lo que actualmente sí realizan una auditoría de los derechos que tiene sobre sus jugadores, espacios en la indumentaria, estadio y espacios publicitarios para evitar que se presenten inconvenientes en el desarrollo del patrocinio con las marcas.

Tuvimos problemas porque en algunos momentos del año las empresas pedían hacer activaciones con los jugadores. Había un grupo de jugadores que, si le decíamos para ir a una actividad social, iban con nosotros, pero al resto teníamos que insistirles para que asistan a actividades en beneficio del club. Por ello, este año pusimos una cláusula en sus contratos para estén obligados a participar en eventos en los que el club requiera su presencia (comunicación personal, 8 de noviembre, 2019).

Sobre la indumentaria, comentaron que tienen los derechos sobre el diseño, distribución y venta de sus camisetas, lo cual le permite contar con mayor flexibilidad al momento de negociar espacios con las marcas, además de brindar a los patrocinadores la posibilidad de colocar camisetas con sus logotipos en los puntos de venta.

No trabajamos con una marca deportiva como Adidas, Nike, Walon, etc., nosotros hemos creado una marca que es del Boys, donde nosotros mismos diseñamos la ropa, lo producimos y vamos generando distintos puntos de venta. Eso nos permite tres cosas: total libertad al momento de diseñar y distribuir; obtener toda la utilidad de la venta de ropa, que no pasa con otros equipos que sólo obtienen un porcentaje de las ventas; y lo tercero, es que las otras marcas no te permiten colocar sponsors, por ejemplo, en la tienda de Adidas venden camisetas sin sponsors. Tú ves a todos los hinchas del Boys con la camiseta oficial llena de todos los sponsors (Mazzi, comunicación personal, 19 de diciembre de 2018).

Con respecto a los espacios publicitarios, el club tiene los derechos para colocar su publicidad en los paneles que se encuentran dentro, en los alrededores del estadio Miguel Grau,

y a ras de cancha. Además, Humberto Meneses comentó que el club cuenta con un convenio con las Municipalidades para colocar su publicidad como se muestra a continuación:

Trabajamos también con las municipalidades para que nos brinden espacios en los paraderos. Para ello ponen un vinilo o una publicidad que relacione al club y el equipo con el callao. Debemos estar no solamente en Facebook y Twitter si no también estar en las calles o armar formatos adicionales que se adapten a ello como las banderolas entre poste y poste, tener vehículos que perifoneen en todo el Callao cuando hay partido. Tenemos ese tipo de comunicación por ahí con las Municipalidades que no tiene otros clubes (conversación personal, 4 de enero, 2019).

Por último, Meneses y Mazzi indicaron que el club cuenta con el total de los derechos sobre el estadio Miguel Grau a pesar de ser propiedad del Gobierno Regional del Callao.

Sobre el componente “*Inventario de soportes*”, los representantes de Sport Boys indicaron que sí realizan un inventario de los soportes publicitarios que poseen: “Tenemos un Excel que tiene graficado cuántos espacios hay por zonas y en cuánto están valorizados” (Ayras, comunicación personal, 2019). Además, comentaron que los soportes publicitarios del club son paneles publicitarios en los alrededores del estadio, gracias al patrocinio con JMT Outdoors⁹; backings; los pies de cancha; y sus redes sociales.

1.2 Hallazgos sobre Programa de Patrocinio

La información obtenida de las tres unidades de análisis sobre la variable “Programa de Patrocinio” incluye la “definición de las categorías y número de patrocinadores”, definición de contenidos, y “definición de precios”.

Sobre el componente “*Definición de categorías y número de patrocinadores*”, si bien los expertos en marketing y patrocinio deportivo consideran necesario definirlos, tienen distintas opiniones respecto al número de patrocinadores en cada una de estas categorías. El experto Eduardo Flores menciona que “mientras menos patrocinadores tenga un club, este se considera más exclusivo y las marcas querrán asociarse a este” (comunicación personal, 05 de diciembre, 2018). Por su parte, Sebastián Rubio y Félix Paz comentan que un club debe preocuparse por captar la mayor cantidad de patrocinadores pues, dadas las características del contexto, lo que necesita es captar más ingresos.

⁹ JMT Outdoors, además de brindar sus paneles publicitarios en los alrededores del estadio Miguel Grau para promocionar los partidos de Sport Boys, también brinda este servicio con los paneles aledaños al Estadio Nacional en caso el club juegue en dicho escenario (Betteta, comunicación personal, 18 de enero, 2019)

En este sentido, los representantes del club SBA indicaron que, aunque quisieran tener solo algunos patrocinadores, necesitan captar muchos patrocinadores para asegurar sus ingresos. Así, han determinado cuatro categorías de patrocinios y doce patrocinadores en total. La siguiente tabla brinda mayor información al respecto:

Tabla 21: Categorías de patrocinio del club Sport Boys Association

Categoría	Pink	Black	Gold	Silver
Nº máximo de marcas	1	3	5	3

Adaptado de: Ayras (comunicación personal, 8 de noviembre, 2019)

Además, Jorge Ayras aclara que, consideran patrocinadores “solo a los que pagan en efectivo” (comunicación personal, 8 de noviembre 2019). No obstante, el club también cuenta con un grupo de empresas que le brindan canjes a cambio de publicidad. Estas empresas son clasificadas como “empresas aportantes” y con ellas no se maneja un número limitado como en las categorías anteriores.

Sobre el componente *“Definición de contenidos”*, el club SBA incluye en cada categoría una serie de beneficios o derechos, los cuales varían según el lugar que puede ocupar el logo del patrocinador en la camiseta, los espacios publicitarios en el estadio, el número de entradas cedidas, el número de activaciones o el número de veces que se le permite utilizar a los jugadores¹⁰.

Los beneficios son similares entre las categorías y lo que varía es el número de veces que se dan al año. Por ejemplo, la categoría “Pink” puede utilizar tres jugadores mensualmente y la “Silver” solo un jugador cada cuatro meses. Es el mismo beneficio con repeticiones distintas” (Ayras, comunicación personal, 8 de noviembre, 2019).

Los representantes del SBA comentaron que los beneficios de sus categorías de patrocinio varían según el lugar que puede ocupar el logo del patrocinador en la camiseta, el número de entradas cedidas o el número de veces que se le permite utilizar a los jugadores. Con respecto a las empresas aportantes, los paquetes incluyen paneles en el estadio, la posibilidad de activar y ser parte de los juegos de entretiempo, salir en el salón vip y todo lo relacionado con posicionar la marca. La diferencia principal entre los paquetes de patrocinios y los aportantes es la utilización del activo principal que es el jugador. El aportante no puede tocar al jugador ni utilizar la marca para su publicidad, no se les da entradas ni tampoco camisetas (Ayras, comunicación personal, 8 de noviembre, 2019)

¹⁰ En el caso de la FPF, esta ofrece dentro de sus paquetes de patrocinio una lista de derechos sobre de contenido: “Las marcas pueden generar contenido propio. También tenemos el [paquete] de experiencias que, por ejemplo, incluye los viajes con la selección” (Gianella, comunicación personal, 24 de enero, 2019).

En cuanto al componente **“Definición de precios”**, el experto en marketing deportivo y gerente de la agencia Z Sports, Sebastián Rubio, comenta que existen varias formas de determinar los precios de los paquetes de patrocinios y que ello va a depender del grado de exposición de la organización deportiva. Por ejemplo, patrocinar a la FPF tendrá mayor costo que patrocinar a un club mediano de primera división. Por su parte, el experto Eduardo Flores menciona que los precios pueden depender de la ubicación geográfica de los clubes, pues los ubicados en la capital suelen tener precios más altos que los clubes en provincia; el precio puede depender también de la cantidad y el valor de los activos que la organización deportiva puede ofrecer.

Sport Boys fija los precios de sus paquetes de patrocinio considerando los precios que manejan otros clubes de fútbol con un perfil similar (Meneses, comunicación personal, 4 de enero, 2019). En el caso de las empresas aportantes el acuerdo sobre el precio es flexible y la forma de pago puede ser en dinero o mediante la contraprestación de un servicio” (Mazzi, comunicación personal, 19 de diciembre, 2018), como es el caso de JMT Outdoors que le brinda al club pantallas publicitarias y paneles LED en Lima y Callao con el fin de generar mayor visibilidad y posicionamiento (Betteta, comunicación personal, 18 de enero, 2019).

1.3 Hallazgos sobre Elaboración del Dossier de Ventas

Esta sección reúne la información obtenida de las tres unidades de análisis sobre esta variable, la cual se desglosa en sus once componentes: “historia y datos de interés”, “descripción del posicionamiento”, “exposición mediática”, “masa crítica”, “objetivos deportivos”, “calendario de la temporada”, “argumentos generales a favor del patrocinio”, “programa de patrocinio”, “material de apoyo”, “simulación de posibilidades de negocio” y “resumen ejecutivo”.

En cuanto al componente de **“Historia y datos de interés”**, los representantes del club Sport Boys comentaron que en el dossier se incluye información sobre su fundación, palmarés deportivo, triunfos históricos y los jugadores destacados del plantel, además de utilizar videos de apoyo (Ayras, comunicación personal, 8 de noviembre, 2019). La mayoría de expertos y patrocinados reconocen la importancia de la descripción de la historia del club, debido a que este aspecto le permite diferenciarse de sus competidores. Ello es compartido por el representante de EBAC Escuela de Danza, patrocinador del club SBA, quien considera “muy importante” la historia y la tradición que pueda tener un club para poder asociarse con este (Saboya, comunicación personal, 21 de febrero de 2020). Sin embargo, Sumiko Horiuchi, jefe de Marketing de Gildemeister, ex patrocinadora de la FPF, comentó que, desde la perspectiva del patrocinador, otros factores resultan más relevantes que la historia: “puede haber un equipo

súper joven que tenga un montón de seguidores, o que le esté yendo deportivamente mejor que a otro equipo con mayor trayectoria” (comunicación personal, 22 de noviembre de 2019).

Con respecto al componente **“Descripción del posicionamiento”**, el club SBA resalta en el dossier de ventas su identificación con la región Callao, su valor histórico y cultural, y aspectos relacionados a la gestión de la consultora Sfera 3. Además, la presentación contiene una lámina que muestra la frase “Más rosados que nunca”, la cual también aparece como hashtag en las publicaciones del club en sus redes sociales. Humberto Meneses señaló que esta frase representa el compromiso por parte de la marca Sport Boys con sus grupos de interés acerca de lo que ocurrirá en el año 2019 (comunicación personal, 4 de enero, 2019). Los entrevistados en general coincidieron en la importancia de incluir en el dossier los valores y atributos del club que pueden ser transferidos mediante el patrocinio. Por su parte, Eduardo Flores, presidente de la agencia de marketing Toque Fino, señala que la descripción del posicionamiento también le permite al club evaluar si los valores y atributos de la potencial empresa patrocinadora están vinculados con los del club:

No puedo relacionarme con cualquier empresa porque el nombre del club está involucrado. No me puede patrocinar “Sanguchería Pepito”. Se debe tener cuidado al elegir a qué marca se le da el poder para decir que es el patrocinador oficial del club (comunicación personal, 5 de diciembre, 2018)

En cuanto al componente **“Exposición mediática”**, el club Sport Boys incluye en su presentación tres gráficos que muestran los ratings de los partidos que el equipo disputó el año anterior y su comparación con los resultados de otros clubes (ver Anexo L). Los expertos afirman que este aspecto permite demostrar, mediante datos o imágenes, el nivel de audiencia que tiene el club en los medios de comunicación, lo cual resulta de interés para un patrocinador y, por tanto, debería ser incluido en el dossier de ventas.

Con respecto al componente **“Masa crítica”**, Sport Boys incluye en su dossier una lámina que muestra la asistencia promedio al estadio Miguel Grau y su evolución respecto a años anteriores, la cual se muestra a continuación:

Figura 17: Gráficos de asistencia promedio presentados en el dossier de ventas del club Sport Boys Association



Fuente: Sport Boys Association (2019)

Además, la presentación incluye una lámina titulada “Ecosistema digital”, la cual muestra el número de seguidores en sus redes sociales y resalta el reconocimiento que obtuvo SBA en 2018 por parte de la agencia Neo Consulting por ser el club con mejor interacción con sus seguidores en las plataformas virtuales. Los expertos coinciden en la importancia de brindar información sobre la afición; sin embargo, reconocen la dificultad que representa para los clubes peruanos cumplir con este componente debido a que no cuentan con la capacidad o con los recursos suficientes para elaborar bases de datos.

Sobre “*Objetivos deportivos*”, Los representantes del club SBA afirmaron que el dossier incluye la posición que se espera alcanzar en la tabla de la liga, mas no el detalle de la plantilla ni del estilo de juego. Por otro lado, los demás patrocinados entrevistados comentaron que, por lo general, las empresas más grandes se asocian solo con clubes que se encuentren en los primeros lugares. Esta afirmación es compartida por Horiuchi, quien señaló que, por un tema de exposición de marca, Gildemeister solo patrocina a clubes que se compitan por el título de la liga o que demuestren el potencial para lograrlo en el mediano plazo:

[El detalle de los objetivos deportivos] es muy importante. El club debe tener clara su visión de dónde piensa posicionarse en la tabla, qué objetivos quiere lograr a lo largo del año [...]. Queremos estar con los ganadores o los que alcancen al menos un top cuatro. [...] Si vemos que hay intención de trabajo [de parte de los clubes] y tengan potencial para poder lograrlo en dos años, sí podríamos apostar por ellos. (Horiuchi, comunicación personal, 22 de noviembre de 2019).

Por otro lado, los patrocinadores entrevistados del club SBA señalaron que sí son informados de los objetivos deportivos de la temporada y que, si bien estos no suponen la consecución del título nacional o la clasificación a un torneo internacional, el club les ofrece otras alternativas en términos de publicidad para asegurar su retorno de la inversión.

En cuanto al componente *“Calendario detallado de la temporada”*, Meneses comentó que se le incluye en el dossier del club SBA, pero de forma muy general: Se resaltan los partidos en los que el club juega de local y, sobre todo, los partidos con mayor aforo, tales como el partido de presentación y los choques con Alianza Lima, Sporting Cristal y Universitario (comunicación personal, 4 de enero, 2019). Por su parte, los expertos consideran importante que los clubes informen a sus patrocinadores sobre el calendario de competición y les resalten los partidos más importantes.

Sobre el componente *“Argumentos generales a favor del patrocinio”*, los patrocinadores entrevistados del club SBA comentaron que sí se les comunicó acerca de los beneficios propios del patrocinio como herramienta de comunicaciones. Sin embargo, Ayras señaló que solo se brinda dicha explicación en determinadas circunstancias: “Si primero me piden patrocinio y luego me preguntan “¿y si solo quiero paneles?”, ahí sí les explicó los beneficios del patrocinio sobre otros tipos de publicidad. Pero si vienen de frente a querer comprar paneles, no me molestó en explicarles porque entiendo que no tienen el presupuesto y gastarían tiempo en vano explicándoles algo que al final, por más que quieran, no van a poder pagarlo” (comunicación personal, 8 de noviembre de 2019). En ese sentido, los expertos y patrocinadores de otras propiedades deportivas afirmaron que los clubes no comunican adecuadamente los beneficios del patrocinio respecto a los métodos tradicionales de comunicación, por lo que deberían hacerlo en lugar de ofrecer “un simple espacio en la camiseta”. Sin embargo, el resto de patrocinados comentaron que, por el contrario, son las empresas las que solo consideran al fútbol como un medio de exposición de marca y no reconocen su componente pasional, el cual puede convertir al aficionado en defensor de una marca.

Sobre el componente *“Descripción del programa de patrocinio”*, se revisó que el dossier del club SBA incluía una sección que muestra el detalle de sus paquetes de patrocinios según la ubicación en la camiseta, cesión de derechos de imagen, cantidad de espacios publicitarios y entradas (Sport Boys Association, 2019). Por su parte, los patrocinadores y patrocinados en general reconocieron la importancia de incluir este punto en el dossier con el fin de presentar con mayor claridad los paquetes de patrocinio propuestos y los beneficios asociados a estos.

Sobre el componente *“Empleo de material de apoyo”*, los representantes del club SBA comentaron que se contrata a una empresa que se encarga de medir el rating de sus partidos y la exposición de las marcas de los patrocinadores en los medios de comunicación, e incluyen dicha información en su dossier. En el caso de los patrocinadores del club SBA y de otras propiedades deportivas, estos resaltan la importancia de que el club presente material elaborado por empresas independientes acerca de su exposición de marca y posicionamiento: “A mí me parece muy importante [que el club proporcione material de apoyo]. Sí esperaría que el club nos brinde un reporte de cómo va, para saber si podemos ir por buen camino” (Horiuchi, comunicación personal, 22 de noviembre de 2019).

Con respecto al componente *“Simulación de posibilidades de negocio”*, Jorge Ayras indicó que se le muestra a la empresa una proyección de las ventas que se podrían obtener mediante el patrocinio, pero recalca que se necesita probar estos datos en dos o tres partidos para ajustar la metodología (comunicación personal, 8 de noviembre, 2019). Los patrocinadores resaltan la importancia de que el club incluya en el dossier una proyección de ventas; sin embargo, reconocen la existencia de una serie de limitaciones en la industria del fútbol profesional en el Perú en cuanto a información y métodos de recolección de datos que no garantizarían la validez de los resultados brindados en este tipo de simulaciones.

Finalmente, el dossier de Sport Boys no incluye un *“resumen ejecutivo”*. Ello fue corroborado por el representante de EBAC Escuela de Danza, quien señaló que el club SBA les envía la versión digital de la totalidad del dossier, mas no un resumen de dicha presentación. Sin embargo, los patrocinadores resaltan la importancia de este componente, debido a que permite comunicar de forma eficiente a sus gerencias la información proporcionada por el club: “A veces, cuando tenemos directorio, están nuestros Gerentes Comerciales y yo no puedo presentarles toda la información que me da el club, por lo que solo puedo presentarles el resumen que yo misma elaboro. [Con un resumen ejecutivo elaborado por el club] es más rápido llegar a un acuerdo: Me queda claro qué quiere el club y cuáles son sus objetivos” (Horiuchi, comunicación personal, 22 de noviembre de 2019).

1.4 Hallazgos sobre Negociación

Esta sección se reúne la información obtenida de las tres unidades de análisis de esta variable, durante la cual se establece la “selección de candidatos naturales”, “estrategia general de ventas”, “reuniones y negociación” y “carta de intenciones”.

Sobre el componente *“Selección de candidatos naturales”*, Meneses comentó que el criterio que sigue el club SBA para buscar empresas es, principalmente, su vínculo con la región Callao (comunicación personal, 4 de enero, 2019). Por su parte, los expertos y patrocinados

entrevistados de otras propiedades deportivas resaltaron la importancia de identificar empresas que podrían mostrar mayor predisposición para patrocinar a clubes de fútbol y resaltan una serie de criterios de selección: Empresas que pertenezcan a un sector que patrocina de forma habitual a clubes de fútbol, empresas cuyo giro de negocio se encuentre relacionado con las necesidades de los clubes; como el traslado del equipo (automotriz) o la hidratación de los futbolistas (bebidas isotónicas), empresas ubicadas en la misma zona geográfica del club, empresas cuyo público objetivo sea similar al del fútbol, entre otros.

Para el componente **“Estrategia general de ventas”**, los representantes del club SBA reconocieron que, si bien lo ideal sería contar con un número reducido de patrocinadores, ello resulta difícil de conseguir debido a que la marca del club aún no es lo suficientemente sólida como para captar el interés de empresas con la capacidad económica para aportar ingresos significativos por patrocinio, por lo que optan por captar el mayor número de patrocinadores. Los expertos y patrocinadores del club SBA y de otras propiedades deportivas coincidieron en la importancia de que un club cuente con la menor cantidad de patrocinadores posible, debido a que ello genera una mayor percepción de exclusividad y no afecta la visibilidad de las marcas. Sin embargo, los expertos mencionan que algunos clubes cuentan con un número considerable de marcas en su camiseta debido a su necesidad de captar ingresos para poder sostener sus actividades, lo cual los obliga a cerrar acuerdos por montos menores y de corta duración.

En cuanto al componente **“Reuniones y negociación”**, Jorge Ayras comentó que realizan diversas tareas para conseguir las reuniones: “Es un trabajo fuerte. Llamamos por teléfono, mandamos correos, hay que tocar la puerta y dejar oficios y, así, buscar el contacto. Es la parte más fuerte del trabajo. Luego, todo cae por su propio peso” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2019). Por otro lado, Ayras recalca que la negociación no se puede dar en una sola reunión debido a que las empresas suelen tener dos filtros: en la primera reunión asiste el responsable de marketing y, en la siguiente, lo acompañan más representantes de la empresa para resolver temas puntuales y negociar el precio. (comunicación personal, 8 de noviembre, 2019). Por su parte, los expertos comentaron que el número de reuniones no influye en el resultado del acuerdo, pues los tratos pueden cerrarse en semanas mediante correos electrónicos o luego de varios meses de reuniones presenciales. Sin embargo, los patrocinadores y patrocinados señalaron que la duración de la negociación puede acortarse si existen vínculos amicales o familiares entre los representantes de los clubes y las empresas.

Sobre el componente **“Carta de intenciones”**, Los representantes del club SBA señalaron que, antes de la reunión en la que se firma el contrato, existe un acuerdo de palabra entre ambas partes, mas no la firma de una carta de compromiso o de intenciones. Por su parte,

los expertos y patrocinadores del club SBA afirmaron que en el Perú no se suele firmar este tipo de cartas.

2 Hallazgos sobre la fase de Fidelización

Esta fase comprende las variables “Formalización” y “Negociación”, por lo que se presenta una síntesis del conjunto de hallazgos sobre cada una de estas.

2.1 Hallazgos sobre Formalización

Esta sección reúne la información obtenida de las tres unidades de análisis sobre esta variable, la cual se desglosa en sus ocho componentes: “contraprestaciones económicas”, “duración y mecanismos de renovación”, “territorio y exclusividad del sector”, “participación de los jugadores”, “aprobación de materiales publicitarios”, “terminación anticipada del contrato”, “ley aplicable”, “derechos de patrocinio” y “costes”.

En cuanto a “*Contraprestaciones económicas*” Jorge Ayras comentó que en los contratos se especifican los montos, el tipo de pago (en dinero o en especie) y su periodicidad, la cual suele ser mensual (comunicación personal, 8 de noviembre, 2019). Los patrocinadores y patrocinados coinciden en que los aspectos mencionados anteriormente deben incluirse en el contrato. Asimismo, los patrocinados resaltan que el monto acordado puede incrementarse debido a que, durante la etapa de implementación, el patrocinador suele solicitar nuevos beneficios.

En cuanto al componente “*Duración del contrato y mecanismos de renovación*”, los representantes del club SBA afirmaron que en contrato se establecen de forma explícita las fechas de inicio y fin de la relación comercial, así como el plazo para la negociación en caso de renovación, el cual es de treinta días antes del término del contrato (comunicación personal, 8 de noviembre, 2019). Dicha afirmación es compartida por el representante de EBAC Escuela de Danza, quien señaló además que la duración del contrato con el club SBA va acorde a la duración de una temporada: Un año calendario (Saboya, comunicación personal, 21 de febrero, 2020). Uno de los patrocinados entrevistados, Julio Gianella, señaló que la duración del contrato debería coincidir con la de una temporada deportiva; es decir, un año en el caso de los clubes y cuatro años en el caso de una selección. Sin embargo, los demás patrocinados y expertos consideran que lo ideal sería que la relación de patrocinio dure, al menos, dos años:

Yo siempre recomiendo que [la relación] sea de dos años a más. No es que el patrocinio no funcionó, sino que tú como marca no has hecho suficiente para lograr buenos resultados del patrocinio deportivo. Además, los resultados se ven a mediano y largo plazo (Nalda, comunicación personal, 11 de diciembre, 2019)

Respecto al componente **“Territorio y exclusividad del sector”**, los representantes del club SBA resaltan la importancia de contar con patrocinadores que no compitan entre sí: “Si tienes una cementera, no puedes tener otra empresa de cementos” (Mazzi, comunicación personal, 19 de diciembre de 2018). Sin embargo, Ayras comenta que este aspecto solo se especifica en los contratos de patrocinio “Pink” y “Black”. (comunicación personal, 8 de noviembre, 2019). Los patrocinadores entrevistados resaltan la importancia de la cláusula de exclusividad, la cual no es negociable en un acuerdo de patrocinio: “si somos un patrocinador de la industria automotriz, debemos tener exclusividad en ese rubro” (Horiuchi, comunicación personal, 22 de noviembre de 2019).

En cuanto a la **“Participación de los jugadores”**, los representantes de Sport Boys afirman que este componente se debe incluir en los contratos debido a que la marca considera a los futbolistas como uno de los activos más valiosos de un club.

Ahora ya se encuentra especificado en el contrato de los jugadores cuántas activaciones al mes deben realizar, las multas por no hacerlas... Antes se daban el lujo de decirte uno o dos días antes [de la activación] que no las harían. Decirle eso a la marca afecta su relación y a fin de año te dicen “chau” (Mazzi, comunicación personal, 19 de diciembre, 2018)

No obstante, Ayras señala que en los contratos no se especifica el detalle de las actividades que realizarán los jugadores del club SBA (comunicación personal, 8 de noviembre, 2019). Por su parte, Sumiko Horiuchi, representante de Gildemeister, resalta la importancia de los términos y limitaciones de la participación de los jugadores durante la implementación. Ella explica que, en caso de patrocinar clubes de fútbol, solo es permitido publicitar a los jugadores “en equipo”, es decir, de tres jugadores a más; ya que en caso de ser solo uno o dos, se podría considerar utilizada su “imagen personal”, la cual no es parte de los activos ofrecidos por el club.

En el caso del componente **“Aprobación de materiales publicitarios”**, Ayras comenta que el club SBA revisa previamente todas las piezas gráficas o actividades publicitarias de sus patrocinadores y ello está estipulado en el contrato: “Siempre se revisa. No hemos tenido casos [en los que no se haya revisado un material publicitario]. Con la experiencia de Banco Pichincha ¹¹ya todos aprendimos” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2019). Los patrocinados entrevistados también señalaron que en el contrato se debería estipular que el patrocinador

¹¹ El 11 de septiembre del 2019 el Banco Pichincha, patrocinador del club Alianza Lima, publicó un comercial en donde hacía referencia a que la camiseta de su patrocinado había sido el “amuleto de la mala suerte” para que Brasil pierda ante la selección peruana. Dicho spot publicitario se viralizó y generó una serie de críticas, por lo que el banco tuvo que retirarlo y emitir un comunicado pidiendo las disculpas del caso. (El Comercio, 2019)

podrá usar los signos distintivos del club en promociones, eventos de relaciones públicas, papelería comercial, entre otros.

Sobre el componente *“Terminación anticipada del contrato”*, Ayras señala que en el contrato existen cláusulas al respecto, pero estas no se suelen ejercer: “Son cosas muy jaladas de los pelos: Que arresten a Johan [Vásquez] o algo parecido. La parte que disuelva el contrato tendría que pagar una multa” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2019). De acuerdo con los expertos entrevistados, este componente debería ser incluido en los contratos, debido a que permite proteger a las partes involucradas de cualquier caso de incumplimiento.

El componente *“Ley aplicable”*, según el experto Sebastian Morales, hace referencia a contratos firmados con entidades en otros países o continentes, dado el caso, se recomienda imponer que el contrato esté regulado por leyes del país de procedencia del club deportivo; sin embargo, ningún club de fútbol de primera división cuenta con patrocinadores extranjeros, así que dicho componente no se incluye en sus contratos (comunicación personal, 27 de septiembre, 2019).

En cuanto al componente *“Derechos de patrocinio”*, Meneses afirma que en los contratos firmados se especifican los derechos cedidos por el club al patrocinador: La aparición de sus productos en las conferencias de prensa, la aparición de su logo en el backing del club, el número de paneles en la pista atlética y sus dimensiones, etc. (comunicación personal, 4 de enero, 2019). Por su parte, la representante de JMT Outdoors, patrocinador del club Sport Boys, comentó que se asegura que el detalle de los derechos pactados se encuentre en el documento a firmar (comunicación personal, 18 de enero, 2019).

Respecto al componente *“Definición de costes”*, tanto los representantes del club SBA como los de sus patrocinadores comentaron que estos se negocian durante la implementación, por lo que no se encuentran estipulados en los contratos. No obstante, los expertos consideran que este acuerdo debería estar correctamente explícito en el contrato, es decir, que se especifique quién asume los costos o gastos del proceso.

2.2 Hallazgos sobre Implementación

Esta sección reúne la información obtenida de las tres unidades de análisis de esta variable, la cual contiene los componentes “dossier de ventas”, “empatía entre ejecutivos”, “anuncio del acuerdo”, “generación de impactos publicitarios”, “trato VIP en partidos y eventos”, “asignación de personal dedicado a la implementación”, “prioridad sobre nuevos activos”, “protección al patrocinador”, “información entregada” y “feedback”.

En cuanto al componente **“Dossier de ventas”**, se considera que la información del dossier del club SBA es clara y concisa. Este documento contiene gráficos que permiten una mejor comprensión de sus productos. Existen datos no plasmados en el dossier, que son expuestos durante la exposición de éste. Además, Mazzi señaló que esta presentación se personaliza de acuerdo con cada negociación: Se ajusta el documento a los objetivos y giro del negocio de la empresa a la que se dirige el club (comunicación personal, 19 de diciembre, 2018).

Respecto a **“Empatía de ejecutivos”**, los representantes del club SBA y de sus patrocinadores señalaron que el área comercial se preocupa constantemente por satisfacer las necesidades del patrocinador, por lo que se le escucha constantemente y se le proponen alternativas para el cumplimiento de sus objetivos. Los demás patrocinados entrevistados expresaron la importancia de mantener una relación cordial con sus patrocinadores y coinciden en que se debe mantener una comunicación constante entre ambas partes. Además de ello, los patrocinadores entrevistados aprecian que el club conozca y demuestre interés en el cumplimiento de sus objetivos; así lo expresa Sumiko Horiuchi: “El club siempre debe estar abierto a las ideas del patrocinador [...] debe escucharlo y, en la medida de lo posible, adaptarse a sus necesidades” (comunicación personal, 22 de noviembre, 2019).

Sobre el componente **“Anuncio del acuerdo”**, los representantes del club SBA señalaron que solo se anuncia en una conferencia de prensa al patrocinador “Pink”, mientras que al resto de se les presenta por medio de las redes sociales del club. Dicha información fue corroborada por el representante de EBAC Escuela de Danza, quien señaló que no se les organizó una presentación ante los medios de comunicación (Saboya, comunicación personal, 21 de febrero, 2020). Por su parte, los expertos entrevistados comentan que la forma de anunciar a nuevos patrocinadores depende de cada organización deportiva y los medios de comunicación con los que cuenta.

Respecto al componente **“Generación de impactos publicitarios”**, los representantes del club SBA señalaron que existe la preocupación constante por brindar la mayor exposición posible a sus patrocinadores en sus plataformas tradicionales y digitales, así como ofrecer contenidos atractivos e innovadores. Esto ha sido corroborado en los testimonios brindados por los patrocinadores del SBA, quienes reconocieron los esfuerzos del club por ofrecer e implementar activaciones y publicidad pensado en sus objetivos. Los patrocinados y expertos señalaron que este componente es uno de los más valorados por los patrocinadores. Por ejemplo, el gerente de marketing de la Federación Peruana de Fútbol señaló en la entrevista que le ofreció al patrocinador un paquete especial: un viaje en el avión oficial de la Federación a

Argentina con la selección que incluía entradas al estadio y hotel: “Que el patrocinador pueda disponer de ello para hacer promociones e invitar a quien quiera, es oro para ellos” (Gianella, comunicación personal, fecha). Por otro lado, el Deportivo Municipal utilizó en el 2018 los alrededores de su estadio como espacios publicitarios para realizar activaciones con su patrocinador “Chema”, empresa dedicada a la venta de pinturas, pegamentos para sellados y acabados, e insumos de construcción. Ellos aprovecharon el giro de negocio de la empresa patrocinadora para llevar a cabo una activación que consistía en pintar las casas aledañas con los colores del club, lo cual permitiría asociar, según Gerardo Fernández, la marca de la empresa con el bienestar de la familia, con hogares con color y alegría (comunicación personal, 11 de junio, 2018).

En el caso del componente *“Tratamiento VIP en partidos y eventos”*, Ayras no considera que el trato con los gerentes de los patrocinadores sea especial, sino netamente “comercial” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2019). Sin embargo, Cristina Baca, jefe de marketing de Minka, comenta que el área comercial del club SBA le entrega entradas para los partidos de local en la tribuna occidente, les brinda un trato exclusivo en el propio estadio y en diversos eventos organizados por el club (Baca, 2019). Los expertos consideran importante que la propiedad deportiva le ofrezca una serie de beneficios a los representantes de las empresas patrocinadoras como entradas, hospitalidad, invitaciones a eventos, entre otros (Flores, comunicación personal, 5 de diciembre, 2018). Gerardo Fernández, coordinador de patrocinios del club Deportivo Municipal, comenta que se invita a los patrocinadores a las activaciones, eventos del club, entre otros, con el objetivo de que la audiencia note con mayor claridad la relación y genere de esta manera mayor recordación de marca (comunicación personal, 11 de junio, 2018). Por su parte, los patrocinadores comentan que el tratamiento y los beneficios exclusivos son atractivos, ya que permite mayor interacción entre la propiedad deportiva y su público.

En cuanto al componente *“Personal asignado a la implementación del patrocinio”*, Ayras comenta que esta labor es compartida por todos los miembros del área comercial: “Entre los cinco miembros nos dividimos el trabajo. Rotamos siempre [las tareas] para no aburrirnos” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2019). Eduardo Flores, experto en patrocinios y activaciones, hace referencia al trabajo del área comercial de F.B.C. Melgar, el cual realiza reuniones mensuales con cada uno de sus patrocinadores para conocer sus necesidades y, sobre ello, revisar qué tipo de activaciones y acciones realizar para conseguir sus objetivos, generando mayor confianza y atractivo entre sus patrocinadores (comunicación personal, 5 de diciembre, 2018). Por otro lado, William Pichling menciona que los clubes deben darle todas las facilidades a las empresas patrocinadoras para que estas puedan realizar sus activaciones de

forma efectiva pues, de lo contrario, ello podría comprometer su renovación (comunicación personal, 7 de agosto, 2018). Por su parte, Julius Marcus señala que, la mayoría de clubes de primera división no cuenta con equipos dedicados únicamente a la implementación de patrocinios, por lo que esta labor suele recaer sobre uno o dos colaboradores del área de marketing o comercial de cada equipo. (comunicación personal, 25 de enero, 2019)

Sobre el componente **“Prioridad sobre nuevos activos”**, los representantes del club SBA comentaron que los actuales patrocinadores siempre cuentan con la prioridad al momento de ofrecer nuevas posibilidades o activos publicitarios (comunicación personal, 8 de noviembre, 2019). Respecto a los patrocinadores entrevistados, Sumiko Horiuchi considera importante que el club le ofrezca estos espacios antes que a otras empresas debido a que pueden tratarse de “espacios de alta demanda”, los cuales pueden ser de interés para el patrocinador actual. (comunicación personal, 22 de noviembre, 2019)

Respecto al componente **“Protección anti-ambush”**, Ayras comenta que es “súper difícil” proteger a las marcas de esta actividad: “Yo lo conocía como free publicity y te juega para mal o para bien. No lo puedes controlar”. Respecto a los patrocinadores del club SBA, el representante de EBAC Escuela de Danza señaló que “no se llegó a ese nivel de detalle” en la negociación debido a que no lo consideraron relevante (Saboya, comunicación personal, 21 de febrero, 2020). En cuanto a los patrocinadores entrevistados de otras propiedades deportivas, Sumiko Horiuchi considera “súper importante” que el club se preocupe en proteger al patrocinador de toda práctica de ambush-marketing: “Si no [me protege], ¿por qué esto pagando si otra marca va a poder aparecer en la transmisión sin haber pagado un sol?” (comunicación personal, 22 de noviembre, 2019). Por su parte, el experto Sebastián Morales indica que se pueden imponer multas para contrarrestar esta actividad; sin embargo, no son “lo suficientemente altas” para evitarlas: “por ejemplo, yo sé que si pongo publicidad de marca Toyota aquí me cae una multa de cinco millones de soles, pero sé que mi repercusión en exposición es de diez millones, entonces no me importa la multa y pongo la publicidad de todas maneras” (comunicación personal, 27 de septiembre, 2019).

En cuanto al componente **“Información entregada”**, los representantes del club SBA señalaron que, si bien se le mantiene al patrocinador al tanto de su exposición de la marca mediante informes, no se le informa de las actividades que realiza el club. Por su parte, los patrocinadores del club SBA señalaron que, si bien les interesa conocer los resultados de su inversión de forma periódica, reconocen que los clubes no cuentan con los recursos para generar reportes de exposición de cada marca o actividad realizada, por lo que se sienten satisfechos con

la información que le pueda brindar el club y con que este les certifique que la marca esté expuesta en las redes sociales y en los partidos.

Finalmente, respecto al componente **“Feedback”**, los representantes del club SBA señalaron que se muestran siempre receptivos a recibir nuevas ideas y sugerencias por parte de sus patrocinadores debido a que la idea es trabajar en conjunto y que, para el año 2020, se implementarán reuniones mensuales. Por el lado de los patrocinadores del club SBA, el representante de EBAC Escuela de Danza confirmó la afirmación anterior: “Por ejemplo, si nosotros tenemos un panel ubicado en una zona y nos parece que estamos perdiendo visibilidad, se lo comentamos al club y ellos nos comunican si nos pueden dar o no una mejor locación” (Saboya, comunicación personal, 21 de febrero, 2020).



CAPÍTULO 7: ANÁLISIS

En este apartado, a partir de los hallazgos presentados en el capítulo anterior y lo expuesto en el marco teórico y en el marco contextual, se realiza el análisis del proceso de gestión de patrocinios llevado a cabo por el club Sport Boys Association, el cual sigue la estructura de la Figura 16.

1. Análisis de la fase de Comercialización

En el presente apartado se realizará el análisis de las variables que componen esta fase: “Planeamiento”, “Programa de Patrocinio”, “Dossier de ventas” y “Negociación”. Finalmente, se evaluará la fase de forma integral.

1.1 Análisis de Planeamiento

El análisis de esta variable recoge la información obtenida de las tres unidades de análisis, el contraste con la teoría del modelo utilizado y el análisis del contexto donde se desarrolla el sujeto de estudio. Además, incluye los componentes “mapeo de patrocinios”, “auditoría de derechos disponibles” e “inventario de soportes”.

El componente “*Mapeo de patrocinios*”, según Esteve Calzada, permite entender, en primer lugar, lo que ocurre en el contexto en el que se desarrolla el club para luego identificar y descartar empresas mediante el análisis de los patrocinadores de su competencia. Además, de acuerdo con la teoría referente a marketing estratégico, este componente corresponde a un procedimiento llamado “benchmark”, el cual permite identificar oportunidades mediante el análisis comparativo de su competencia (Santesmases, 2014). El equipo de investigación considera a este componente muy importante dado que le permitirá al club conocer lo que ocurre en el mercado de patrocinios y, además, entender hacia qué empresas debe dirigirse; saber cómo diseñar un programa de patrocinio atractivo y con un valor diferencial para las empresas.

Por ejemplo, en el contexto peruano se evidencia que sectores como el automotriz, casas de apuestas, bebidas rehidratantes y entidades financieras son los más predispuestos a patrocinar clubes de fútbol profesional. No obstante, hay sectores que también vienen mostrando interés en los patrocinios de clubes de fútbol como educación y transporte. En ese sentido, un mapeo de patrocinios permitiría enfocar los esfuerzos de marketing y comerciales en la búsqueda de empresas de estos sectores, lo cual aumentaría la probabilidad de concretar acuerdos.

Si bien el club SBA cuenta con una lista de empresas clasificadas por sectores, no realiza un mapeo de patrocinios de la competencia debido a que consideran que estas empresas

no estarían interesadas en patrocinar clubes que atraviesan un “mal momento deportivo”. Por lo tanto, el equipo de investigación concluye que, a pesar de que este componente agrega valor al proceso de gestión de patrocinios, el club SBA lo cumple en un grado medio, lo cual implica que la gestión de sus patrocinios inicia sin una directriz clara; no se dirigen a las empresas correctas; no concentran sus esfuerzos de marketing para generar un servicio con un valor agregado en el mercado; y, el proceso comienza ineficientemente.

En cuanto al segundo componente de esta variable, “*Auditoría de derechos disponibles*”, Calzada resalta la importancia de realizar una auditoría de los derechos disponibles del club mediante la revisión de los contratos suscritos con los futbolistas, la liga, entre otros, lo cual permitirá determinar qué derechos podrán ser incluidos en el programa de patrocinio. Los representantes de las propiedades deportivas entrevistadas coinciden en que este componente es de gran utilidad para tener claro la situación de control y propiedad de los derechos disponibles ya que serán estos los activos que se ofrecerán a sus potenciales patrocinadores. En ese sentido, el equipo de investigación considera que este componente termina siendo muy importante para la gestión de patrocinios de un club de fútbol.

El club SBA cuenta con la totalidad de derechos sobre sus activos: Inserción de publicidad en los partidos, empleo de la imagen de los futbolistas, uso de los símbolos del club, diseño y comercialización de su indumentaria, etc. Por lo tanto, se puede concluir que el sujeto de estudio desarrolla este componente en un grado de excelencia y agrega valor a su proceso de gestión de patrocinios. Ello les permite elaborar más adelante un inventario de soportes que considere la totalidad de activos y soportes publicitarios del club y, de esta manera, preparar un programa de patrocinio atractivo para sus patrocinadores.

Respecto a “*Inventario de soportes*”, Calzada señala la importancia de contar con un inventario detallado de todos los soportes publicitarios y tomar en cuenta el número de marcas que aparecerán en cada uno de estos con el fin de no saturarlos (2012). El club SBA sí realiza un inventario de los espacios publicitarios con los que cuenta y están disponibles; y aclara que, a pesar de no contar con un límite definido de marcas para cada uno de estos, procura no saturarlos. Por lo tanto, el equipo de investigación concluye que este componente termina siendo muy importante dentro de la planificación de los patrocinios y el club SBA lo desarrolla en un grado de excelencia.

En síntesis, se puede decir que la variable “*Planeamiento*” es muy importante en la gestión de patrocinios porque permite conocer el entorno donde se desarrolla la propiedad deportiva y tener una idea hacia dónde está yendo la competencia. Además, permite analizar los derechos con los que cuenta la propiedad deportiva para hacerle frente a las demandas de las

empresas patrocinadoras y poder captar a nuevas. Por último, permite llevar un control de los de la disponibilidad de los distintos soportes publicitarios del club para poder ofrecerlos a sus patrocinadores.

En el caso de Sport Boys, al no realizar el mapeo de los patrocinios de su competencia pierde la oportunidad de conocer lo que sucede a su alrededor y entender cómo se está moviendo el mercado de patrocinios. Por lo tanto, termina desarrollando esta variable en un grado alto y no en un grado de excelencia.

Tabla 22: Resumen del análisis de la variable “Planeamiento”

Componente	Importancia	Cumplimiento	Observaciones
Mapeo de patrocinios	3	C	Muy importante porque permite entender lo que ocurre en el entorno respecto a los patrocinios, conocer qué sectores están entrando a patrocinar a propiedades deportivas, analizar a la competencia y comenzar a hacer un benchmark para captar nuevos patrocinadores. Desarrollo medio ya que no realiza un estudio de patrocinios de su competencia ni tiene datos sobre los resultados de otros patrocinios, la gestión de sus patrocinios comienza solo con la segmentación por rubros de las empresas.
Auditoría de derechos disponibles	3	A	Muy importante porque permite determinar qué derechos podrán o no ser incluidos en el programa de patrocinio. Desarrollo excelente ya que el club SBA sí realiza una auditoría de sus derechos.
Inventario de soportes	3	A	Muy importante porque permite determinar el total de soportes que pueden ser ofrecidos a los patrocinadores. Desarrollo excelente ya que el club SBA cuenta con un detalle de todos sus espacios disponibles.
Planeamiento	3	B	Muy importante porque el análisis de lo que sucede en el mercado de patrocinios permitirá definir más adelante hacia qué empresas dirigirse, definir el producto que se ofrecerá considerando las acciones de la competencia, es decir, para elaborar un programa de patrocinios atractivo en las fases posteriores. Desarrollo alto pero no excelente porque le falta desarrollar aún más el primer componente.

1.2 Análisis de Programa de Patrocinio

Sobre el componente “*Definición de categorías y número de patrocinadores*”, Calzada postula que es importante decidir el número de categoría o niveles jerárquicos que formarán parte del programa, además de elegir el número de patrocinadores que se pretenden captar en cada categoría puesto que ello permitirá establecer sus objetivos comerciales y elaborar una

estrategia que les permita alcanzarlos. Además, les permitirá diseñar una serie de propuestas atractivas para las empresas de acuerdo con sus necesidades y posibilidades económicas. Por ello, se considera que este componente resulta muy importante como uno de los primeros pasos para el desarrollo de la gestión de patrocinios.

Si bien la teoría y los expertos de marketing entrevistados sugieren que un club debe contar con un número reducido de patrocinadores que les aseguren grandes ingresos, en el contexto peruano esto es difícil de cumplirse por la situación económica por la que atraviesan los clubes de fútbol. El objetivo de estos últimos es, por el contrario, tener el mayor número de patrocinadores que les generen ingresos para afrontar sus obligaciones tanto deportiva como administrativamente.

El club SBA, además de contar con cuatro categorías de patrocinio definidas y un límite de marcas establecido para cada una (ver Tabla 21), dispone de un portafolio de empresas aportantes cuya contraprestación es en especie y que no tiene un límite máximo de marcas. Por lo tanto, el equipo de investigación considera que el club desarrolla este componente en un grado de excelencia.

En cuanto al componente ***“Definición de contenidos”***, Calzada señala que el programa de patrocinios debe incluir el detalle de, por ejemplo, el número de entradas que se entregará al patrocinador, el número de los paneles publicitarios, los espacios en la camiseta, el número de activaciones con los futbolistas, etc. En este sentido, es muy importante que los clubes definan claramente los beneficios y derechos que otorgarán a las empresas, tomando en cuenta la auditoría de derechos previamente analizada con el objetivo de ser concordantes con lo que pueden ofrecer. Por ello, el equipo de investigación considera este componente como muy importante.

El club SBA sí tiene definido el contenido que ofrecerá a sus patrocinadores según la categoría a la que quiera pertenecer, además de ser concordante con los beneficios que ofrece a los patrocinadores de los niveles más altos. Además, incluye dentro de estos derechos como soportes publicitarios, logo en la indumentaria y el número de activaciones con los jugadores. Por esta razón, el equipo de investigación considera que el club desarrolla en un grado de excelencia este componente.

Finalmente, la inclusión del componente ***“Definición de precios”*** en el programa de patrocinios representa un reto para los clubes debido a que, según Calzada, los resultados deportivos y los movimientos del mercado ejercen una gran influencia sobre los precios de los paquetes. Este componente es el resultado de una serie de factores como el nivel de exclusividad que se le ofrezca a los patrocinadores, los contenidos, el nivel de exposición de la marca,

proyecciones de negocio, precios promedio de invertir en patrocinios de propiedades deportivas parecidas, etc. Es decir, representa el valor intangible de una propiedad deportiva por lo que resulta importante para la gestión de patrocinios.

El club Sport Boys define los precios en base a un “benchmark” de sus competidores, lo cual permite alinearlos de acuerdo a lo ofrecido por el mercado. Además, cuentan con un estudio que evalúa el valor de su marca y ello les aporta un respaldo en la negociación de sus patrocinios. Por lo tanto, el equipo de investigación considera que el sujeto de estudio desarrolla en un grado alto este componente.

En síntesis, se puede decir que la variable “*Programa de patrocinios*” es muy importante dentro de la gestión de patrocinios puesto que permite definir las categorías de patrocinadores, la cantidad de patrocinadores dentro de ellas, los derechos que les cederemos y los precios que se manejarán. En el caso de Sport Boys, se puede concluir que vienen desarrollándolo en un grado alto y no excelente dado que, a diferencia de lo que menciona la teoría sobre la definición de precios, el club no puede determinar un precio fijo para sus categorías ya que este varía en función a la marca con la que se esté negociando, el tiempo del contrato y modificaciones en los contenidos que requieran las empresas.

Tabla 23: Resumen del análisis de la variable “Programa de Patrocinio”

Componente	Importancia	Cumplimiento	Observaciones
Definición de categorías y número de patrocinadores	3	A	Muy importante porque permite establecer criterios para categorizar a los patrocinadores y determinar el número máximo de estos por cada categoría a partir de una estrategia para captar ingresos (muchos o patrocinadores). Desarrollo excelente dado que SBA sí categoriza a sus patrocinadores y determina el número máximo de patrocinadores que habrá en cada una de ellas para no saturarlos. Además, no establecen un límite para las empresas aportantes ya que no consumen soportes publicitarios, lo cual les permite generar más ingresos para el club.
Definición de contenidos	3	A	Muy importante porque permite delimitar los beneficios para cada categoría considerando la auditoría de derechos previamente trabajada con lo cual se le ofrece a las empresas los derechos que el club está en posibilidad cumplir. Desarrollo excelente dado que el club SBA sí define los contenidos para cada una de sus categorías considerando los mayores beneficios para sus patrocinadores de los primeros niveles.

Tabla 23: Resumen del análisis de la variable “Programa de Patrocinio” (continuación)

Componente	Importancia	Cumplimiento	Observaciones
Definición de precios	2	B	Importante debido a que permite establecer un precio competitivo en el mercado para generar el máximo beneficio económico para el club. Desarrollo alto ya que, si bien el club SBA fija sus precios mediante un "benchmark", se deberían utilizar más criterios (exclusividad, precios de los contenidos ofrecidos, estudios del retorno sobre la inversión en los patrocinios del club, valor de marca del club, etc.).
Programa de patrocinio	3	B	Muy importante porque representa la elaboración de los productos que se ofrecerán a los potenciales patrocinadores. El club SBA desarrolla esta variable en un grado alto y no excelente porque los precios que maneja no son fijos y dependen de las negociaciones con determinadas empresas.

1.3 Análisis de Elaboración del Dossier de Ventas

De acuerdo con lo expresado por Calzada, el componente *“Historia y datos de interés”* permite llamar la atención del patrocinador con información de la fundación del club, su palmarés, triunfos históricos, entre otros. En ese sentido, el marco contextual permitió conocer aspectos de la historia del club SBA que, de ser incluidos en el dossier, cumplirían con lo expuesto por el autor. Además, los entrevistados comentaron que las empresas no suelen conocer de antemano la historia de los clubes, por lo que la inclusión de ella en el dossier podría llamar su atención. Dado que el equipo de investigación considera que este componente representa uno de los aspectos más importantes del posicionamiento de un club de fútbol tradicional como Sport Boys, se determina que tiene un grado de importancia de magnitud 2 (importante). El club SBA brinda datos sobre su historia, el estadio en el que juega y los futbolistas más destacados del plantel, por lo que el equipo de investigación considera que desarrolla este componente en un grado de excelencia.

El componente *“Descripción del posicionamiento”*, de acuerdo con lo revisado en el marco teórico sobre marketing estratégico, permite a una organización diferenciarse del resto, lo cual llamaría la atención del patrocinador si este aspecto se incluye en el dossier debido a que se le comunicaría el conjunto de valores o atributos únicos que puede transferir a su marca, incrementando así la probabilidad de que se cierre el acuerdo en la negociación. Por tal motivo, el equipo de investigación considera que este componente es muy importante en el proceso de gestión de patrocinios. Por otra parte, en el marco contextual se señalan diversos aspectos de la cultura y tradición propias del club Sport Boys que, de ser comunicados en el dossier,

cumplirían con lo expuesto por Calzada. De acuerdo con lo revisado en los hallazgos, el sujeto de estudio demuestra tener conocimiento de los atributos que conforman su posicionamiento y lo plasma adecuadamente en su dossier, por lo que el equipo de investigación considera que desarrolla este componente en un grado de excelencia.

La inclusión del componente *“Exposición mediática”* en el dossier de ventas le permite al club argumentar de forma objetiva mediante datos que una empresa patrocinadora podría obtener beneficios en términos de notoriedad y exposición de marca, lo cual, según la revisión de la literatura, representa uno de los principales objetivos de un patrocinador y, por tanto, aumentaría la probabilidad de que se cierre el acuerdo en la negociación. Por tal motivo, el equipo de investigación considera que este componente es muy importante en el proceso de gestión de patrocinios. En el marco contextual se confirma que, en el Perú, el fútbol profesional cuenta con un importante nivel de audiencia y cobertura en los medios de comunicación, por lo que la inclusión de datos sobre la exposición del club en el dossier le brindaría un argumento comercial competitivo. En el caso del club SBA, este presenta en su dossier material gráfico sobre el rating generado en sus partidos comparado con el de sus competidores. No obstante, se considera que el sujeto de estudio no desarrolla este desarrollo en un grado de excelencia debido a que podría complementar dicha información con datos de oyentes y lectores de los contenidos generados en los medios de comunicación, por lo que se determinó que lo desarrolla en un grado alto.

En cuanto al componente *“Masa crítica”*, la teoría de gestión deportiva define a los seguidores como clientes leales y apasionados hacia su equipo favorito, por lo que un club podría captar la atención del patrocinador si cuenta con una base de seguidores amplia e incluye sus datos en su dossier debido a que la informa del número de potenciales clientes que podría atraer mediante el patrocinio y de la exposición de marca que podría obtener, incrementando así la probabilidad de que se cierre el acuerdo en la negociación. Los hallazgos muestran que la inclusión de información sobre los seguidores de un club en su dossier representa una ventaja competitiva en el medio local debido a que, de acuerdo con lo señalado por los entrevistados, varios clubes no lo hacen. Por lo tanto, el equipo de investigación considera que este componente es muy importante en el proceso de gestión de patrocinios. En el marco contextual se brinda información acerca del interés del aficionado peruano por el fútbol y, en particular, por el club SBA, por lo que sí existe información acerca de este componente que puede ser mostrada en su dossier de ventas. El club Sport Boys incluye en su dossier información detallada sobre sus aficionados, sus seguidores en redes sociales y sus aportantes, por lo que el equipo de investigación concluye que el sujeto de estudio desarrolla este componente en un grado de excelencia.

El componente **“Objetivos deportivos”**, de acuerdo con lo expuesto por Calzada, permite al patrocinador obtener información acerca de los resultados deportivos que el club espera alcanzar en la liga, el plantel de futbolistas que conseguirán dichos resultados y el estilo de juego con el que se espera lograrlos. Dichos aspectos serían determinantes para una empresa cuya prioridad sea la exposición de marca pues, según la teoría de gestión deportiva, los resultados deportivos ejercen un impacto importante en el comportamiento de los aficionados, medios de comunicación, entre otros. La información recabada en los hallazgos respalda lo expuesto anteriormente, pues los entrevistados señalan que a una empresa le interesaría asociarse con un club cuyos objetivos deportivos se enfoquen en la consecución del título de la liga o en la clasificación a un torneo internacional. A pesar de ello, el equipo de investigación considera que un club debería incluir en su dossier sus objetivos deportivos, independientemente de si estos implican el logro del título nacional o la permanencia en la primera división. Ello permitiría que la empresa pueda tener claro que los beneficios del patrocinio se enfocarían en aspectos como la asociación de valores y atributos en lugar de la exposición de la marca. Por lo tanto, el equipo de investigación considera que la importancia de este componente en el proceso de gestión de patrocinios es de magnitud 2 (importante). Por otro lado, el sujeto de estudio desarrolla este componente en un grado alto debido a que, si bien comunica a la empresa sus objetivos deportivos, no complementa dicha información con el estilo de juego ni con la plantilla.

Sobre el componente **“Calendario detallado de la temporada”**, Calzada señala que su inclusión en el dossier permitiría al patrocinador conocer el número de partidos que el club disputará en el año y los encuentros con mayor repercusión mediática, lo cual contribuiría al logro de objetivos del patrocinador en términos de exposición. En ese sentido, un calendario con el detalle de las fechas contribuiría con la planificación de las activaciones del patrocinador, lo cual incrementaría aún más el valor generado por este componente. Sin embargo, la información recabada en el marco contextual muestra la inestabilidad del formato de la Liga 1 cada año, lo cual representaría una dificultad para los clubes al momento de comunicar a la empresa sobre el cronograma, el sistema de clasificación a torneos internacionales, entre otros. Por otro lado, los entrevistados coinciden en la importancia de este componente y, además, señalaron que en el dossier se debería incluir las fechas de los partidos en los que el club enfrente a Alianza Lima, Sporting Cristal y Universitario. Por tal motivo, el equipo de investigación considera que la importancia de este componente en el proceso de gestión de patrocinios es de magnitud 2 (importante). El club Sport Boys incluye en su dossier la cantidad de partidos que el equipo juega en condición de local (es decir, en su estadio) y resalta cuatro encuentros en particular: Su partido de presentación y los enfrentamientos contra Alianza Lima, Sporting Cristal y

Universitario. Por lo tanto, el equipo de investigación concluye que el club desarrolla este componente en un grado alto a pesar de que el contexto no permite que pueda brindar mayor detalle del calendario.

Respecto al componente **“Argumentos generales a favor del patrocinio”**, la teoría señala una serie de fortalezas de esta herramienta respecto a la publicidad convencional, tales como la transferencia de valores y atributos del club hacia la marca del patrocinador y una mayor conexión con el aficionado, por lo que resultaría relevante que el club pueda cerciorarse de que el patrocinador tenga conocimiento de estos beneficios. Los entrevistados comentan que existen casos tanto de empresas como de clubes en los que se considera a esta herramienta como un medio de exposición de marca, mas no de asociación de valores, por lo que la inclusión de los beneficios del patrocinio como herramienta de comunicación en el dossier representaría un argumento comercial a favor. Por lo tanto, el equipo de investigación considera que este componente es muy importante en el proceso de gestión de patrocinios. Como se expresó anteriormente en los hallazgos, el club SBA sí brinda una explicación de los beneficios del patrocinio. No obstante, el equipo de investigación considera que el club no desarrolla este componente en un grado de excelencia porque solo lo lleva a cabo en determinadas circunstancias, por lo que se concluye que lo desarrolla en un grado B (alto).

El componente **“Descripción del programa de patrocinio”**, de acuerdo con lo expuesto por Calzada, permite brindar el detalle de los beneficios que puede obtener el patrocinador en la relación comercial, además de la posibilidad de adecuarlos según sus necesidades particulares y sus posibilidades a nivel presupuestal, por lo que resultaría importante incluir este aspecto en el dossier. Por su parte, los entrevistados coinciden con lo expuesto anteriormente debido a que al patrocinador le interesa conocer el número de activaciones que podrá realizar en el año, las veces que podrá utilizar a los futbolistas, la cantidad de entradas que recibirá, entre otros. Por tal motivo, el equipo de investigación considera que este componente es muy importante en el proceso de gestión de patrocinios. De acuerdo con lo declarado por los representantes del club SBA, el dossier incluye el detalle de los beneficios de acuerdo a cada una de sus cuatro categorías de patrocinio, por lo que el equipo de investigación considera que este componente es desarrollado en un grado de excelencia.

En cuanto al componente **“Empleo de material de apoyo”**, la información recabada en los hallazgos demuestra la importancia de que la información relativa a la exposición de marca y posicionamiento del club cuente con el respaldo de una empresa independiente. En ese sentido, el equipo de investigación considera que este componente representa información complementaria, por lo que determina que su importancia en el proceso de gestión de

patrocinios es de magnitud B (importante). En el caso del dossier de Sport Boys, este sí incluye reportes elaborados por una agencia de medios que miden la exposición de las marcas patrocinadoras del club y el rating de sus partidos, por lo que se considera que este componente se desarrolla en un grado de excelencia.

Sobre el componente **“Simulación de posibilidades de negocio”**, la teoría referente a patrocinio señala que uno de los objetivos del patrocinador es incrementar su volumen de ventas, por lo que la inclusión de este tipo de proyecciones en el dossier podría elevar las probabilidades de cerrar el acuerdo. Sin embargo, la información recabada tanto en el marco contextual como en las entrevistas muestra que la industria del fútbol profesional en el Perú no se encuentra lo suficientemente desarrollada como para brindar a los clubes las herramientas necesarias para realizar este tipo de análisis. Por lo tanto, el equipo de investigación que la importancia de este componente en el proceso de gestión de patrocinios es de magnitud B (importante). Si bien el sujeto de estudio realiza una proyección de ventas, requiere ser validada en dos o tres partidos para poder aproximarse más a la realidad, por lo que el equipo de investigación considera que este componente se desarrolla en un grado medio.

Finalmente, Calzada menciona que la inclusión del componente **“Resumen ejecutivo”** permite informar de forma eficiente a los altos ejecutivos de los potenciales patrocinadores, quienes contarían con menor disponibilidad de tiempo para analizar la información, por lo que agregaría valor al proceso de gestión de patrocinios. Ello es corroborado por los entrevistados, quienes señalan que un resumen de la propuesta del club permitiría al representante de la empresa patrocinadora que se encuentre en la reunión de negociación comunicar con mayor claridad a los directivos de la empresa sobre los objetivos del club. Por lo tanto, el equipo de investigación considera que la importancia de este componente en el proceso de gestión de patrocinios es de magnitud B (importante). El club Sport Boys no incluye un resumen ejecutivo en su dossier, por lo que este componente se desarrolla en un grado nulo.

En síntesis, el equipo de investigación considera que la variable **“Dossier de ventas”** es muy importante en el proceso de gestión de patrocinios, lo cual denota la importancia de este documento y de su adecuada elaboración con el fin de comunicar de forma efectiva la propuesta y los argumentos comerciales al potencial patrocinador. En ese sentido, se considera que, de los cinco componentes más importantes de esta variable, el club Sport Boys Association desarrolla en un grado de excelencia tres de ellos (**“Descripción del posicionamiento”**, **“Masa crítica”**, **“Descripción del programa de patrocinio”**) mientras que los dos restantes los desarrolla en un grado alto (**“Exposición mediática”** y **“Argumentos generales a favor del patrocinio”**). Ello evidencia que el área comercial del club cuenta con conocimientos acerca de los aspectos que

son de interés para el patrocinador y, en base a estos, elabora un dossier que se adecúa a sus necesidades. No obstante, no se considera que el sujeto de estudio desarrolle esta variable en un grado de excelencia porque presenta oportunidades de mejora en componentes de importancia alta para los patrocinadores como *“Simulación de posibilidades de negocio”* o *“Resumen ejecutivo”*

Tabla 24: Resumen del análisis de la variable “Dossier de ventas”

Componente	Importancia	Cumplimiento	Observaciones
Historia y datos de interés	2	A	Importante porque representa uno de los aspectos más relevantes del posicionamiento de un club de fútbol. Grado de excelencia porque el sujeto de estudio brinda detalles sobre su historia, hazañas deportivas y futbolistas destacados, aspectos que no suelen ser conocidos por los patrocinadores y que, por lo tanto, pueden llamar su atención.
Descripción del posicionamiento	3	A	Muy importante debido a que es uno de los principales aspectos de interés para los patrocinadores. Grado de excelencia porque el club SBA reconoce su importancia y comunica detalles acerca de su posicionamiento que lo diferencian de su competencia.
Exposición mediática	3	B	Muy importante porque la exposición de la marca es uno de los principales objetivos de un patrocinador. Grado alto porque, si bien el club SBA brinda datos sobre el rating televisivo de sus partidos y datos de exposición en redes sociales, podría complementarlo con datos de, por ejemplo, oyentes y lectores.
Masa crítica	3	A	Importante porque al patrocinador le interesa conocer información de los seguidores del club para determinar el nivel de exposición que su marca podría obtener y las posibilidades de segmentación. Grado de excelencia porque el club brinda información de sus seguidores en redes sociales, aportantes y el índice de asistencia al estadio Miguel Grau.
Objetivos deportivos	2	B	Importante porque los resultados deportivos repercuten de forma determinante en la exposición de marca y en el comportamiento de los aficionados. Grado alto porque, si bien el club SBA no da detalles de su plantilla o el estilo de juego, se considera más relevante el hecho de que sí comunique la posición en la tabla a la cual se aspira alcanzar.

Tabla 24: Resumen del análisis de la variable “Dossier de ventas” (continuación)

Componente	Importancia	Cumplimiento	Observaciones
Calendario detallado de la temporada	2	B	Importante porque permite al patrocinador conocer el número de partidos que disputará el club en el año y los encuentros con mayor repercusión mediática. Grado alto porque, si bien el club SBA solo brinda información acerca del número de partidos que jugará como local y los partidos más importantes, no tiene las fechas exactas de todos los partidos. Sin embargo, ello no es relevante para los patrocinadores.
Argumentos generales a favor del patrocinio	3	B	Muy importante porque informa al patrocinador de los aspectos diferenciales del patrocinio y demuestra que el club tiene claro dichos conceptos. Grado alto porque el club SBA sí tiene conocimiento de ello y lo comunica, pero solo en determinadas circunstancias.
Descripción del programa de patrocinio	3	A	Muy importante porque al potencial patrocinador le interesa principalmente conocer el detalle de los paquetes de patrocinios del club (ubicación de la camiseta, cantidad de espacios publicitarios, etc). Grado de excelencia porque el club SBA comunica su programa de patrocinios de forma clara, ordenada y detallada.
Empleo de material de apoyo	2	A	Importante porque, si bien es información complementaria, permite que la información del club cuente con el respaldo de una empresa independiente. Grado de excelencia porque el club SBA brinda datos sobre su rating televisivo o el nivel de exposición que alcanzan sus patrocinadores, además de informar los reconocimientos que recibe de otras empresas.
Simulación de posibilidades de negocio	2	C	Importante porque le brinda al patrocinador datos sobre el incremento proyectado de su volumen de ventas gracias al patrocinio. Grado medio porque, si bien el club SBA brinda dicha proyección, esta requiere ser validada durante los partidos.
Resumen ejecutivo	2	D	Importante porque permite comunicar de forma eficiente a las gerencias la información proporcionada por el club en el dossier. Grado nulo porque el club SBA no lo incluye.
Dossier de ventas	3	B	Importante porque representa el conjunto de argumentos comerciales que se le presentarán al potencial patrocinador. Grado alto porque el club desarrolla en un grado de excelencia tres de los cinco componentes más importantes, mientras que los dos restantes se desarrollaron en un grado alto.

1.4 Análisis de Negociación

Calzada señala que el componente *“Selección de candidatos naturales”* aumenta las probabilidades de éxito en la negociación debido a que permite a club “atacar a las presas adecuadas” (2012, p. 232). Este aspecto, además, cuenta con respaldo teórico desde el punto de vista del marketing estratégico, pues representa el direccionamiento hacia un segmento determinado, lo cual permite dirigir los esfuerzos comerciales hacia las empresas con mayor posibilidad de convertirse en patrocinadores. Por tal motivo, el equipo de investigación considera que este componente es muy importante en el proceso de gestión de patrocinios. En el marco contextual se demuestra la existencia de sectores en el medio peruano con mayor predisposición a patrocinar clubes de fútbol profesional, por lo que la aplicación de este componente sí brindaría valor al proceso de gestión de patrocinios. Sin embargo, el sujeto de estudio solo se emplea un criterio a nivel geográfico para seleccionar a las empresas, lo cual le impide tener conocimiento de industrias cuyas empresas estarían dispuestas a patrocinar a clubes de fútbol, disminuyendo así su eficiencia en la búsqueda de patrocinadores. En ese sentido, el equipo de investigación concluye que el sujeto de estudio desarrolla este componente en un grado medio.

En cuanto al componente *“Estrategia general de ventas”*, Calzada recomienda usar el esquema 80/20 de Pareto con el objetivo de enfocar los esfuerzos comerciales en la captación de un número reducido de empresas que pueda representar la mayor parte de los ingresos por patrocinio del club (2012, p. 234). No obstante, los entrevistados resaltaron la dificultad que implica lograr esto debido a que el sector privado destina cada vez menos recursos al patrocinio, además de la incapacidad de los clubes de comunicar un valor de marca lo suficientemente competitivo como para captar la atención de las empresas más grandes del medio. Sin embargo, el equipo de investigación considera que este componente es muy importante en el proceso de gestión de patrocinios dado que ello le permitirá al club optimizar sus esfuerzos comerciales y ser más eficiente. En el marco contextual se muestra una serie de características del fútbol profesional peruano que alejan al sector privado: La liga es poco competitiva a nivel deportivo, la asistencia promedio a los estadios en el Perú es una de las más bajas de la región, los clubes presentan limitaciones a nivel administrativo, entre otros. Por lo tanto, si bien el club Sport Boys opta por conseguir el mayor número de patrocinadores posible y, por lo tanto, incrementar sus ingresos, presenta un programa de patrocinio cuyo objetivo es lograr un portafolio que contenga un número reducido de patrocinadores que represente la mayor parte de los ingresos totales, por lo que el equipo de investigación considera que el sujeto de estudio desarrolla esta variable en un grado alto.

Sobre el componente **“Reuniones y negociación”**, Calzada afirma que un club debería maximizar el número de reuniones con los patrocinadores con el fin de aumentar la probabilidad de cerrar acuerdos. En ese sentido, el equipo de investigación coincide con lo expuesto por el autor pues, si el club ha llevado a cabo un planeamiento adecuado y ha desarrollado un programa de patrocinio y un dossier atractivos, el hecho de contactar con el mayor número de empresas posible aumentaría la probabilidad de cerrar acuerdos. Por tal motivo, se considera que este componente es muy importante en el proceso de gestión de patrocinios. El área comercial del club SBA busca contactar al mayor número de empresas con el objetivo de buscar la mayor cantidad de reuniones con diversas marcas, por lo que el equipo de investigación considera que el sujeto de estudio desarrolla este componente en un grado de excelencia.

Finalmente, en cuanto al componente **“Carta de intenciones”**, Calzada postula que su importancia radica en la necesidad de formalizar el acuerdo lo antes posible. Sin embargo, el sujeto de estudio no considera necesario el cumplimiento de este aspecto y apela, por lo tanto, al acuerdo de palabra. El equipo de investigación, por su parte, considera que este componente no tiene mayor relevancia en el proceso de gestión de patrocinios debido a que esta clase de documentos no permite asegurar la formalización del acuerdo en un contrato, por lo que concluye que, a pesar de que el club desarrolle este componente en un grado nulo, se le considera poco importante.

En síntesis, el equipo de investigación considera que la variable **“Negociación”** es muy importante en la gestión de patrocinios dado que representa el propio proceso de venta y de cierre de los acuerdos con los patrocinadores. En ese sentido, el sujeto de estudio enfoca sus esfuerzos comerciales en concretar el mayor número posible de reuniones de venta con el objetivo de lograr un portafolio óptimo de patrocinadores, lo cual indica un grado alto de desarrollo de la variable. Sin embargo, el hecho de no contemplar una selección adecuada de candidatos naturales en el mercado dentro de su proceso de gestión de patrocinios deriva en ineficiencias operativas que suponen un gasto innecesario de tiempo y recursos por parte del área comercial. Por tal motivo, el equipo de investigación considera que el sujeto de estudio desarrolla esta variable en un grado medio.

Tabla 25: Resumen del análisis de la variable “Negociación”

Componente	Importancia	Cumplimiento	Observaciones
Selección de candidatos naturales	3	C	Muy importante porque permite optimizar los esfuerzos comerciales. Grado de desarrollo medio porque el club SBA solo emplea un criterio a nivel geográfico.
Estrategia general de ventas	3	B	Muy importante porque permite optimizar el portafolio de patrocinadores. Grado alto porque, si bien el club SBA opta en el corto plazo por conseguir el mayor número de patrocinadores posible, el objetivo en el largo plazo de su programa de patrocinio es lograr un portafolio que siga la estructura planteada por Calzada.
Reuniones y negociación	3	A	Muy importante debido a que aumenta la probabilidad de cerrar acuerdos. Grado de desarrollo de excelencia porque el club SBA busca contactar al mayor número de empresas posible y concretar la mayor cantidad de reuniones.
Carta de intenciones	1	D	Poco importante porque este documento no asegura la formalización del acuerdo. Grado de desarrollo nulo porque el club SBA no lo emplea
Negociación	3	C	Muy importante debido a que representa el proceso de venta y de cierre de acuerdo con los patrocinadores. Grado de desarrollo medio porque, salvo “reuniones y negociación”, presenta oportunidades de mejora en el resto de componentes

Finalmente, el equipo de investigación considera que la variable “*Comercialización*” es muy importante en el proceso de gestión de patrocinios dado que todos sus componentes refieren a actividades que buscan desarrollar la oferta para los potenciales patrocinadores mediante un análisis del mercado y de los propios derechos que cuenta el club para diseñar una propuesta que sea atractiva para el potencial patrocinador. En ese sentido, se considera que esta variable se desarrolló en un grado alto dado que se identificaron todos los derechos disponibles, se diseñó un programa de patrocinios que considere dichos derechos y estructurado estratégicamente, se elaboró un dossier de ventas atractivo, entre otros. Sin embargo, el hecho de no llevar a cabo adecuadamente un mapeo de patrocinios del mercado o una selección de candidatos naturales conlleva a ineficiencias operativas en cuanto a la búsqueda de patrocinadores potenciales, por lo que no se considera que esta variable se desarrolle en un grado de excelencia.

Tabla 26: Resumen del análisis de fase “Comercialización”

Variable	Importancia	Cumplimiento	Observaciones
Planeamiento	3	B	Muy importante porque el análisis de lo que sucede en el mercado de patrocinios permitirá definir más adelante hacia qué empresas dirigirse, definir el producto que se ofrecerá considerando las acciones de la competencia, es decir, para elaborar un programa de patrocinios atractivo en las fases posteriores. Desarrollo alto pero no excelente porque le falta desarrollar aún más el primer componente.
Programa de patrocinio	3	B	Muy importante porque representa la elaboración de los productos que se ofrecerán a los potenciales patrocinadores. El club SBA desarrolla esta variable en un grado alto y no excelente porque los precios que maneja no son fijos y dependen de las negociaciones con determinadas empresas.
Dossier de ventas	3	B	Importante porque representa el conjunto de argumentos comerciales que se le presentarán al potencial patrocinador. Grado alto porque el club desarrolla en un grado de excelencia tres de los cinco componentes más importantes, mientras que los dos restantes se desarrollaron en un grado alto.
Negociación	3	C	Muy importante debido a que representa el proceso de venta y de cierre de acuerdo con los patrocinadores. Grado de desarrollo medio porque, salvo “reuniones y negociación”, presenta oportunidades de mejora en el resto de componentes
Comercialización	3	B	Muy importante porque todos sus componentes refieren a actividades que buscan desarrollar la oferta para los potenciales patrocinadores. Grado alto dado que se identificaron todos los derechos disponibles, se diseñó un programa de patrocinios que considere dichos derechos y estructurado estratégicamente, se elaboró un dossier de ventas atractivo, entre otros. No se desarrolló en grado de excelencia porque no se llevó a cabo adecuadamente un mapeo de patrocinios del mercado o una selección de candidatos naturales.

2 Análisis de la fase de Fidelización

En el presente apartado se exponen los principales hallazgos correspondientes a esta fase, la cual comprende las variables “Planeamiento”, “Programa de Patrocinio”, “Dossier de ventas” y “Negociación”. Finalmente, se realiza una síntesis del conjunto de hallazgos obtenidos

2.1 Análisis de Formalización

Respecto a las *“Contraprestaciones económicas”*, Calzada explica que en el contrato se debe detallar el monto y tipo de pago acordado, además de su fecha y periodicidad (pagos mensuales, trimestrales, etc.). En el contexto nacional, debido a la situación económica y necesidad de liquidez de los clubes de fútbol, la mayoría de clubes buscan patrocinadores que paguen el servicio en dinero efectivo; sin embargo, aceptan también pago en especie, vale decir, recibir productos o servicios a cambio del patrocinio. En caso de recibir pago en especie, esta cláusula adquiere mucho más valor, pues es aquí donde se especifica el servicio o producto que va a recibir el club por parte del patrocinador. Además, a diferencia de la teoría, los clubes peruanos suelen modificar los beneficios de sus patrocinadores durante la implementación de su contrato, lo cual afecta también el monto fijado inicialmente porque suele incrementarse. Los entrevistados afirmaron que esta cláusula es muy importante ya que contiene información necesaria para la elaboración del contrato y la futura implementación. Por ello, el equipo de investigación considera muy importante este componente.

En el caso del club SBA, se incluye en sus contratos el detalle de los montos, plazos y la forma de pago. Además de ello, en su contrato se especifica los productos o servicios recibidos en forma de pago en especie, como es el caso de publicidad en pantallas LED por parte de la empresa JMT Outdoors. Por ello, el equipo de investigación considera que el club SBA desarrolla componente *“contraprestaciones económicas”* en un grado de excelencia.

Respecto al componente *“Duración y mecanismos de renovación”*, la teoría indica que debe indicarse las fechas de inicio y final del contrato; además de incluir cláusulas que regulen lo ocurrido durante la finalización del acuerdo (trato preferencial sobre nuevos patrocinadores en caso de renovar). Según el contexto y los entrevistados, por lo general las selecciones nacionales tienen contratos por cuatro o cinco años y los clubes de primera división tienen contratos de patrocinio solo por un año; en ambos casos la duración depende de una temporada de los torneos en que participan (clasificatorias, mundial, ligas de fútbol). Por otro lado, los expertos como Pablo Nalda consideran que lo ideal sería que la relación de patrocinio dure, al menos, dos años, pues los resultados de la asociación a una marca son notables de mediano y a largo plazo. Por lo tanto, el equipo de investigación considera que este componente es muy importante porque marca el inicio y fin del acuerdo y de esta duración dependerá la cantidad de actividades y, además, puede influir en los resultados del patrocinio.

En el caso del club SBA, este desarrolla el componente en un grado de excelencia, ya que cumple con especificar en sus contratos que la duración es de un año para todos sus

patrocinadores, lo que contribuye a la planificación de potenciales renovaciones de contrato y a la elaboración de su programa de patrocinio para el próximo año.

El componente **“Territorio y exclusividad del sector”** en los contratos, según Calzada impide al club negociar acuerdos de patrocinio con empresas de las mismas industrias a las cuales pertenecen sus patrocinadores actuales, protegiendo los beneficios que recibe. Los patrocinadores entrevistados coinciden en contar con dicha exclusividad y no negocian compartir el espacio ni la publicidad del club con algún competidor del mismo rubro o sector, por lo que este componente debería incluirse en todos los contratos de patrocinio y es considerado muy importante por el equipo de investigación

Contrario a la opinión de sus patrocinadores, el club SBA solo brinda e incluye en su contrato la cláusula de “exclusividad del sector” a sus patrocinadores “Pink” y “Black” (categorías más altas), lo cual podría afectar los beneficios de los “Gold” y “Silver” (categorías más bajas), en caso el club decide incluir a más de una empresa del mismo rubro y, por lo tanto, disminuir su satisfacción o decidir finalizar anticipadamente con la relación. Por lo expuesto anteriormente, el equipo de investigación considera que este componente es desarrollado en un grado medio por el sujeto de estudio.

Sobre el componente **“Participación de los jugadores”**, Calzada señala que se debe estipular en el contrato el detalle de las actividades que realizarán los futbolistas con el patrocinador. No obstante, se revisó que, en el contexto nacional, los clubes no suelen especificar qué jugadores pueden asistir a las activaciones, la cantidad de participaciones que le corresponde a cada jugador, ni los términos y condiciones de dichas participaciones. Este componente es considerado muy importante porque detallar los términos y limitaciones de la participación de los jugadores en el contrato es necesario para evitar incumplimientos y malentendidos con los patrocinadores durante la implementación.

La administración del club SBA identificó la omisión de esta cláusula en su gestión del 2018 y lo incluyó en sus contratos a partir de la temporada 2019; sin embargo, no se especifica el detalle de las actividades de los futbolistas. Por esta razón, el equipo de investigación considera que este componente es desarrollado en un grado alto y no en excelencia.

En cuanto a la **“Aprobación de materiales publicitarios”**, según Calzada, todos los contratos de patrocinio deben reflejar la obligación del patrocinador de presentar al club todas sus actividades o materiales que involucren a su marca antes de ser publicados. Expertos coinciden en la importancia de esta cláusula para mantener alineados los objetivos de ambas partes. En ese sentido, el equipo de investigación considera muy importante este componente,

debido a que permite al club asegurarse de que todas estas acciones encajen con su posicionamiento y valores que buscan asociar a la marca.

En el caso del club SBA, se considera que el equipo desarrolla el componente de aprobación de materiales publicitarios en un grado de excelencia, ya que este se encuentra estipulado y detallado en el contrato.

La teoría hace mención del componente “*Terminación anticipada de contrato*” que protege a ambas partes del acuerdo en caso de incumplimiento o disolución del contrato. Empresas patrocinadoras y representantes coinciden en que es una cláusula necesaria y, por ello, el equipo de investigación lo considera un componente importante.

El club SBA incluye en su contrato cláusulas que permiten concluir la relación de patrocinio de forma anticipada y una multa en caso de que este se disuelva por causas que no se encuentren estipuladas. Por ello, el equipo de investigación considera que el club desarrolla este componente en grado de excelencia.

En cuanto a la cláusula de “*Ley aplicable*”, Calzada indica que se debe especificar el marco legal que se aplicará en caso los contratos de patrocinio se firmen con empresas de otros países o continentes. Según lo revisado en el marco contextual y la información brindada en las entrevistas, esta cláusula no se considera en los contratos debido a que los patrocinadores son empresas peruanas, por lo que el equipo de investigación considera que este componente no es aplicable en el contexto peruano debido a que todos los contratos de patrocinio de la industria se encuentran adscritos solo al marco legal del Perú.

El club SBA no cuenta con patrocinadores de otros países o continentes por lo cual no desarrolla el presente componente.

Según Esteve Calzada, la cláusula “*Derechos de patrocinio*” implica la inclusión de una descripción detallada de la cesión de derechos y soportes publicitarios al patrocinador. El componente es considerado muy importante ya que, según la teoría y los entrevistados, la cláusula permite al club tener claridad sobre los espacios y activos cedidos a los patrocinadores y sobre los espacios disponibles para ofrecerlos a otras empresas.

El club SBA incluye en sus contratos el detalle de los derechos cedidos (apariciones, cantidades, dimensiones, etc.), lo cual le permitirá definir con mayor certeza su programa de patrocinios. Por esta razón, se considera que el equipo desarrolla el componente de derechos de patrocinio en un grado de excelencia.

Finalmente, Calzada señala que el componente “*Costes*” en los contratos permite especificar cuál de las partes asume los costes asociados a la implementación del patrocinio. Los

expertos entrevistados coinciden con lo expuesto por el autor, puesto que la definición de los responsables de cada coste permite tener mayor claridad sobre la rentabilidad de la relación de patrocinio. Sin embargo, en la práctica, se acuerdan los costes informalmente y no se estipula de forma textual en el contrato. Por lo expuesto anteriormente, el equipo de investigación lo considera un componente importante.

El club SBA no incluye en sus contratos este aspecto, por lo que el equipo de investigación considera que el sujeto de estudio desarrolla este componente en un grado medio, a pesar de que los costes sí se negocian informalmente durante la implementación. Pero ello puede generar una serie de inconvenientes entre las partes si una de estas decide que la otra debería asumirlos, disminuyendo así la satisfacción del patrocinador.

En síntesis, el equipo de investigación considera muy importante la variable **“Formalización”** ya que la mayoría de sus componentes son de gran relevancia para que el contrato refleje todos los acuerdos pactados en la fase previa de negociación. En cuanto a sus componentes, se consideran todos importantes o muy importantes a excepción de la “ley aplicable” puesto que dicha cláusula no es utilizada en el contexto de clubes de fútbol de primera división en Perú. El club Sport Boys Association desarrolla en un grado alto y de excelencia la mayoría de los componentes; sin embargo, no incluye en sus contratos las cláusulas de “territorio y exclusividad del sector” y “costes” aunque en la práctica si coordina y detalla su contenido de manera informal durante reuniones con sus patrocinadores. Por lo expuesto anteriormente, se considera que el club desarrolla esta variable en un grado alto.

Tabla 27: Resumen del análisis de la variable “Formalización”

Componente	Importancia	Cumplimiento	Observaciones
Contraprestaciones económicas	3	A	Muy importante porque permite asegurar al club los montos que recibirá, con qué periodicidad y si será en dinero o especie. Los contratos del club SBA contienen dicha información.
Duración y mecanismos de renovación	3	A	Muy importante porque asegura al club y al patrocinador la vigencia del acuerdo. En los contratos del club SBA se especifican las fechas de inicio y fin de la relación, además del plazo en caso de renovación, el cual es de un mes previo al término del contrato.

Tabla 27: Resumen del análisis de la variable “Formalización” (continuación)

Componente	Importancia	Cumplimiento	Observaciones
Territorio y exclusividad del sector	3	C	Muy importante porque asegura al patrocinador que sus beneficios no serán compartidos con su competencia, y brindarle la certeza al club de los sectores con los que no podrá negociar. El club SBA solo considera esta cláusula en los contratos de los patrocinadores "Pink" y "Black" y no en las 2 categorías siguientes.
Participación de jugadores	3	B	Muy importante porque asegura a los patrocinadores que podrán contar con los derechos de imagen de los jugadores, activos considerados fundamentales para estos. El club SBA lo incluye en sus contratos, pero no especifica el detalle de las actividades que realizarán.
Aprobación de materiales publicitarios	3	B	Muy importante porque permite al club controlar que los mensajes transmitidos por el patrocinador estén alineados a sus intereses. El club SBA lleva a cabo este control en la práctica, pero no incluye dicha cláusula en el contrato.
Terminación anticipada de contrato	2	A	Importante porque no es un componente de carácter comercial, pero protege al club en caso de contingencias. El club SBA las incluye en el contrato.
Ley aplicable	0	D	No aplica porque es una cláusula utilizada para relaciones de patrocinio entre entidades de distintos países o continentes, y no es el caso de los clubes peruanos y sus patrocinadores. El club SBA no lo incluye en sus contratos, ya que sus patrocinadores se encuentran bajo el mismo marco legislativo (Perú).
Derechos de patrocinio	3	A	Muy importante porque permite asegurar a ambas partes del conjunto de derechos que se están cediendo durante el periodo estipulado. El club SBA lo incluye en su contrato
Costes	2	C	Importante porque, si bien permite especificar qué costes serán asumidos por el club o por el patrocinador, los montos no son relevantes respecto al precio total del acuerdo. El club no lo incluye en los contratos, pero lo negocia verbalmente con el patrocinador durante la implementación.
Formalización	3	B	Muy importante porque permite especificar los términos pactados durante la negociación. El club SBA desarrolla en un grado de excelencia varios de los componentes más importantes, pero en grado medio otros de igual relevancia, por lo tanto se considera esta variable en un desarrollo de grado alto.

2.2 Análisis de Implementación

Respecto al componente *“Dossier de ventas”*, Calzada resalta la importancia de que el documento presente una estructura adecuada y brinde la información necesaria con el fin de causar la mejor impresión posible al potencial patrocinador. Este componente es considerado muy importante por el equipo de investigación por ser uno de los puntos de contacto con el patrocinador y presentar el programa de patrocinio a detalle.

El dossier del club SBA presenta la información de forma clara, concisa y cuenta con gráficos que facilitan la comprensión de la propuesta por parte del representante de la empresa patrocinadora en la reunión de negociación. Por lo tanto, el equipo de investigación considera que este componente se desarrolla en un grado de excelencia.

En cuanto a *“Empatía de ejecutivos”*, Calzada recomienda que las comunicaciones entre los representantes del club y el patrocinador mantengan un clima cordial y de empatía. Los entrevistados coinciden con Calzada en que mantener comunicación constante y cordial entre ambas partes mejora el servicio brindado por el club y les genera mayor confianza. En ese sentido, el equipo de investigación considera muy importante este componente debido a que permite al club conocer con mayor claridad las necesidades del patrocinador y, de esta manera, generar propuestas que las satisfagan de forma óptima.

Los representantes de SBA señalaron estar dispuestos a escuchar a sus patrocinadores, reunirse con ellos, entender sus necesidades y velar por el cumplimiento de sus objetivos. Así también, patrocinadores del club SBA afirman que se mantiene una comunicación constante entre ellos y que el club conoce y demuestra interés por cumplir sus objetivos. Por lo expuesto anteriormente, se concluye que el sujeto de estudio desarrolla este componente en un grado de excelencia

Esteve Calzada hace mención del componente *“Anuncio oficial del acuerdo”*, el cual implica la presentación del patrocinador a los medios de comunicación. El equipo de investigación considera que este componente es muy importante porque representa una actividad que genera repercusión masiva en los medios de comunicación, además de permitir que los grupos de interés del patrocinador se encuentren informados de la asociación, lo cual puede derivar en beneficios en materia de posicionamiento.

El club SBA solo realiza la presentación para el patrocinador de categoría “Pink”, mientras que al resto se les presenta por las redes sociales del club, por lo que el equipo de investigación considera que el sujeto de estudio desarrolla este componente en un grado alto, ya que, según el modelo, el anuncio debería realizarse con todos sus patrocinadores.

En lo referido a **“Generación de impactos publicitarios”**, Calzada comenta que estos son de importancia porque generan presencia de la marca en distintos medios de comunicación, y esto sumado a la visibilidad, es uno de los objetivos principales de las empresas patrocinadoras. Los patrocinadores entrevistados coinciden en que los impactos publicitarios son uno de los beneficios más valorados por ellos. Por lo expuesto, el equipo de investigación considera muy importante este componente.

El club SBA enfoca sus esfuerzos en generar impactos publicitarios con la mayor calidad posible para sus patrocinadores y estos reconocen la labor del club en este aspecto. Además, el área comercial del club lleva a cabo reuniones para planear qué actividades específicas ofrecer a cada uno de sus patrocinadores con el fin de lograr mayores y mejores impactos publicitarios y, en consecuencia, rentabilizar más la inversión de sus patrocinadores en su equipo. Por lo tanto, el equipo de investigación considera que el sujeto de estudio desarrolla este componente en un grado alto.

En cuanto al componente **“Tratamiento VIP en partidos y eventos”**, Calzada recomienda un trato exclusivo y preferente para el patrocinador en los eventos organizados por el club. En ese sentido, el equipo de investigación considera que un trato especial con los representantes de los patrocinadores eleva su satisfacción con el servicio, lo cual eleva las probabilidades de una potencial renovación de contrato; por lo tanto, el componente se considera importante.

Los patrocinadores del club SBA consideran que se les brinda un trato preferencial mediante la entrega de entradas, hospitalidad, invitaciones a eventos, etc. Asimismo, los representantes del club buscan ofrecer exclusividad a sus clientes en distintos eventos o actividades deportivas con el fin de crear mayor interacción entre la propiedad deportiva y su público. Por lo tanto, se considera que este componente es desarrollado por el club en un grado de excelencia.

En cuanto a **“personal dedicado a la implementación”**, Calzada recomienda contar con personal específicamente dedicado a implementar el acuerdo y que esté a disposición del patrocinador. Representantes de clubes entrevistados comentaron que el personal en sus organizaciones tiene responsabilidades compartidas y no se dedican exclusivamente a atender a sus patrocinadores; sin embargo, reconocen la importancia de contar con más colaboradores dedicados a la implementación. Por ello, el equipo de investigación considera que el componente es muy importante.

El área comercial del club SBA se encarga de atender las necesidades de los patrocinadores y coordinar con ellos todas las actividades que se realizarán durante la relación de patrocinio, lo cual aumenta su satisfacción sobre el servicio y, en consecuencia, la probabilidad de renovar el contrato. Sin embargo, no cuenta con personal que se encargue específicamente de estas tareas; por lo tanto, el equipo de investigación considera que el sujeto de estudio desarrolla este componente en un grado medio.

Sobre el componente **“prioridad sobre nuevos activos”**; Calzada señala que, en caso de contar con nuevos derechos y soportes publicitarios disponibles, el club debería ofrecerlos primero a sus patrocinadores actuales. En ese sentido, el equipo de investigación considera que este componente es importante porque brinda a los patrocinadores actuales una ventaja respecto a sus competidores, lo cual eleva su satisfacción, incrementando la probabilidad de renovar el vínculo.

El club SBA desarrolla este componente en un grado de excelencia porque ofrece constantemente sus nuevos espacios disponibles a sus patrocinadores.

En cuanto al componente **“Protección anti-ambush”**, Calzada señala que el club debe proteger al patrocinador de actividades desleales o no autorizadas por parte de otras empresas. En ese sentido, el equipo de investigación considera que la inclusión de este componente en la implementación es importante, pues impide que los competidores de los patrocinadores ganen ventajas comerciales, evitando que afecte los resultados del patrocinio.

El club SBA no lleva a cabo medidas que protejan a sus patrocinadores del ambush marketing, lo cual implica el riesgo de que esta práctica perjudique sus beneficios, disminuyendo su satisfacción. Por lo tanto, el equipo de investigación considera que el club no desarrolla este componente durante la implementación.

Calzada resalta la importancia del componente **“Información entregada”** en la implementación del patrocinio, pues permite que el patrocinador se mantenga enterado de lo que sucede con el club y de los datos relacionados con el retorno de su inversión. El equipo de investigación considera importante este componente debido a su relevancia para los patrocinadores del club.

El club SBA brinda constantemente a sus patrocinadores información relativa a la exposición de su marca, pero no lo mantiene informado de las actividades que realiza, lo cual limita la posibilidad de que estos presenten propuestas de activación relacionadas con su agenda. Por lo tanto, el equipo de investigación considera que el sujeto de estudio desarrolla este componente en un grado alto.

Finalmente, Calzada resalta la inclusión del componente **“Feedback”** en la implementación: Mostrarse receptivo a sugerencias y nuevas ideas por parte del patrocinador. En ese sentido, el equipo de investigación considera que el feedback es muy importante porque permite al club alinear sus actividades con las necesidades del patrocinador, lo cual derivará en una mayor satisfacción y la probabilidad de que el vínculo se renueve.

De acuerdo con la información recabada en las entrevistas, el club SBA mantiene una actitud receptiva a toda retroalimentación brindada por sus patrocinadores, por lo que se concluye que el sujeto de estudio desarrolla este componente en un grado de excelencia.

En síntesis, el equipo de investigación considera que la variable **“Implementación”** es muy importante, porque es el conjunto de actividades que representan la ejecución del acuerdo de patrocinio previamente negociado y formalizado. Además, una buena ejecución del acuerdo influirá de forma decisiva en la rentabilidad obtenida por el patrocinador y, en consecuencia, en la intención de renovar el contrato con el club de fútbol. Por las mismas razones, todos los componentes de esta variable fueron consideradas importantes o muy importantes.

El club Sport Boys Association desarrolla en grado alto o de excelencia los componentes más importantes de esta variable, lo que ha generado buena experiencia, satisfacción y confianza por parte de sus patrocinadores y esto se refleja en las renovaciones de las empresas Minka, JMT Outdoors, Sporade, Cemento Nacional y Roky’s. A pesar de ello, el club aún tiene actividades por mejorar.

Tabla 28: Resumen del análisis de la variable “Implementación”

Componente	Importancia	Cumplimiento	Observaciones
Dossier de Ventas	3	A	Muy importante porque representa uno de los primeros puntos de contacto entre el club y el patrocinador y porque permite informarle sobre la propuesta de forma eficiente. El dossier del club SBA presenta información de forma clara y concisa.
Empatía de ejecutivos	3	A	Muy importante porque, mediante un trato cordial y empático entre ambas partes, la satisfacción del patrocinador aumentará. Tanto el club SBA como sus patrocinadores confirman este trato amable y de escucha activa constante.
Anuncio de acuerdo	3	B	Importante debido a que, si bien es valorado por los patrocinadores, este no resulta determinante en su satisfacción sobre la relación de patrocinio. El club SBA solo presenta en conferencia de prensa al patrocinador "Pink" (main sponsor), el resto es anunciado en redes sociales.

Tabla 28: Resumen del análisis de la variable “Implementación” (continuación)

Componente	Importancia	Cumplimiento	Observaciones
Generar impactos publicitarios	3	B	Muy importante porque le permite al patrocinador alcanzar sus objetivos de visibilidad y exposición, por lo que es uno de los aspectos más valorados. El club SBA y sus patrocinadores afirman que existe una preocupación constante por brindar la mayor exposición posible y de la mejor calidad; sin embargo no cuentan con cifras exactas para respaldar sus resultados.
Tratamiento VIP en partidos y eventos	2	A	Importante porque los patrocinadores buscan exclusividad que ofrecer a sus clientes en distintos eventos o actividades deportivas, así como crear mayor interacción entre la propiedad deportiva y su público. El club SBA y sus patrocinadores afirman que hay exclusividad en el trato.
Personal asignado a la implementación	3	C	Muy importante porque permite atender de forma personalizada las necesidades del patrocinador, incrementando su satisfacción. Los miembros del área comercial del club SBA se dividen este trabajo, pero ninguno se especializa en ello; sin embargo, la nueva gestión va incrementando el personal dedicado a patrocinios.
Prioridad sobre nuevos activos	2	A	Importante porque brinda al patrocinador prioridad sobre nuevos soportes disponibles lo que incrementa sus resultados de visibilidad y exposición. El club SBA realiza este componente.
Protección anti-ambush	2	D	Importante porque, si bien es una práctica que puede afectar los resultados del patrocinio, no se considera una práctica recurrente en el contexto del fútbol peruano y que tenga un impacto determinante en los resultados de patrocinio. El club SBA no ha implementado medidas para proteger a sus patrocinadores de esta práctica.
Información entregada	2	B	Importante porque informa al patrocinador de los resultados del patrocinio y sobre todas las actividades realizadas por el club, manteniendo una comunicación continua. El club SBA brinda constantemente a sus patrocinadores información relativa a la exposición de marca, pero no lo mantiene informado del total de actividades que el club realiza.

Tabla 28: Resumen del análisis de la variable “Implementación” (continuación)

Componente	Importancia	Cumplimiento	Observaciones
Feedback	3	A	Muy importante porque permite reconocer oportunidades de mejora y el nivel de satisfacción del patrocinador durante la implementación. El club SBA se muestra receptivo a toda retroalimentación brindada por sus patrocinadores.
Implementación	3	B	Muy importante porque representa el esfuerzo del club por lograr los objetivos y satisfacer las necesidades del patrocinador, lo cual permitirá aumentar las probabilidades de prolongar la relación. El club SBA desarrolla en grado de excelencia la mayoría de los componentes más importantes de esta variable; sin embargo, aún tiene actividades por mejorar.

Finalmente, el equipo de investigación considera que la fase de “*Fidelización*”, que incluye las variables de “Formalización” e “Implementación”, es muy importante ya que contiene actividades (componentes) necesarios y relevantes para el proceso de gestión de patrocinios. Estos componentes están compuestos, por un lado, por cláusulas determinantes para la adecuada elaboración de un contrato que detalle formalmente los acuerdos, proteja los intereses de ambas partes, permita el adecuado cumplimiento de las contraprestaciones pactadas y evite malentendidos futuros; y, por otro lado, por actividades vinculadas directamente con la satisfacción y éxito de los patrocinadores en la variable de Implementación. El club SBA desarrolla en grado alto ambas variables; sin embargo, por no realizar algunas actividades, como no incluir dos de las cláusulas necesarias e importantes (a pesar de sí realizarlas en la práctica) o no contar con más recursos de personal para la atención de patrocinios, no se considera que esta fase se desarrolle en un grado de excelencia.

A partir de lo expuesto en este apartado, luego de evaluar la gestión de patrocinios realizada por el club Sport Boys Association, durante el periodo 2018 - 2019 y en base al modelo teórico del autor Esteve Calzada, el equipo de investigación concluye que el club ha desarrollado la gestión de patrocinios deportivos en un grado alto debido al cumplimiento de la mayoría de componentes del proceso y que, a su vez, presenta oportunidades de mejora que pueden potenciar y volver más atractiva la propuesta de valor ofrecida a sus patrocinadores.

En el siguiente capítulo se explica con mayor detalle las conclusiones de la presente investigación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado la evaluación del proceso de gestión de patrocinios del club Sport Boys Association, en el presente capítulo se presentan las conclusiones de la investigación, así como las recomendaciones para el sujeto de estudio, el sector y para futuras investigaciones.

1. Conclusiones

La presente investigación cumplió su objetivo, pues se logró evaluar el proceso de gestión de patrocinios del club Sport Boys Association durante los años 2018 y 2019. A continuación, se presentan las conclusiones respectivas:

- A partir de la evaluación realizada, se confirma que el proceso de gestión de patrocinios del club Sport Boys Association desarrolla, en su mayoría, los componentes de la estructura propuesta por Esteve Calzada, cuyo objetivo consiste en comercializar una propuesta atractiva y fidelizar al patrocinador mediante una serie de actividades que generen un beneficio a ambas partes y que protejan sus intereses.
- En ese sentido, el club Sport Boys Association cuenta con una propuesta comercial atractiva, la cual resulta de una adecuada identificación de derechos y espacios disponibles, el desarrollo un programa de patrocinio desglosado en una serie de paquetes y la elaboración de un dossier que cuenta con información relevante y estructurada. Sin embargo, el club inicia su proceso sin una estrategia clara para captar a nuevos patrocinadores ni una segmentación definida de las empresas a las que se dirigirán, lo cual deriva en gastos innecesarios de tiempo y recursos por parte del área comercial. Además, el club tampoco realiza un análisis de su entorno respecto a los patrocinios de otras propiedades deportivas, por lo que inician su proceso de gestión patrocinios sin un entendimiento completo de las actividades de su competencia y sin realizar un ‘benchmark’ de las mejores prácticas sobre las actividades de patrocinio que se vienen desarrollando en el país.
- Por otro lado, el club demuestra interés en velar por sus intereses y por los del patrocinador, lo cual se ve reflejado en el desarrollo en grado alto y excelente de los componentes de la fase Fidelización. Sin embargo, el club aún presenta deficiencias en componentes con desarrollo mínimo que deberá subsanar a fin de salvaguardar los intereses de ambas partes. Estos componentes son el aseguramiento de la exclusividad del sector, la aprobación previa del club de los materiales publicitarios, la designación

de los responsables por los costes de la implementación del patrocinio y el desarrollo de actividades que protejan al patrocinador del ambush marketing.

- Existe oportunidad de mejora en el desarrollo de su valor de marca, el club Sport Boys no aprovecha al máximo el potencial que tiene su historia, tradición y el posicionamiento geográfico (región Callao) con el que cuenta.
- Cabe resaltar que la evaluación de la implementación del patrocinio se realizó en base a lo declarado por los representantes del sujeto de estudio y por tres de sus patrocinadores con la finalidad de contrastar la información brindada por el club. No obstante, se requeriría el sustento de más patrocinadores para lograr una conclusión más cercana a la realidad.
- Respecto al sujeto de estudio de la investigación, se concluye que su propuesta de patrocinio deportivo es una de las más atractivas para las empresas puesto que cuenta con un posicionamiento geográfico bien definido en la Región Callao y una serie de simbología que gira en torno a este podría ser aprovechado por las empresas.
- Si bien el club desarrolla muchos de los componentes propuestos en el modelo de Esteve Calzada, su oferta de patrocinios no ha logrado captar a un gran número de empresas o a empresas grandes. Esto se puede explicar porque se vienen concentrando en los esfuerzos comerciales del patrocinio más no están trabajando en los aspectos de marketing por los que debe partir el patrocinio: análisis del sector, segmentación de empresas a las que se dirigirán, desarrollo de propuesta de valor, desarrollo de la marca Sport Boys.
- Por último, que el club no cuente con mayores ingresos por patrocinio se puede explicar también por el mal momento deportivo por el que atraviesa, los expertos y los representantes de marketing de diversas empresas patrocinadoras concuerdan que los resultados deportivos pueden quedar en un segundo plano al momento de decidir patrocinar a un club si es que este es un club que goza de “popularidad” y les puede generar exposición de marca. En este sentido, el club tiene la posibilidad de generar una propuesta atractiva para las empresas y captar mayores ingresos aún con sus últimos resultados deportivos siempre que genere un compromiso de mejoras con ellas.

2. Recomendaciones

2.1 Recomendaciones para el sujeto de estudio

- En líneas generales, se recomienda que el club Sport Boys Association se enfoque en la gestión de su activo más valioso: su marca. En ese sentido, debe aprovechar su atributo geográfico e histórico para consolidar su relación con los actores vinculados con la

región Callao: aficionados que hayan nacido o vivan en dicha zona, empresas cuyo posicionamiento o público objetivo se encuentren relacionados con la región, medios de comunicación que cubren las actividades del club o de la región, futbolistas nacidos en el Callao, entre otros.

- En cuanto a su proceso de gestión de patrocinios, para la variable de “planeamiento” se sugiere que el club desarrolle un mapeo de patrocinio en el mercado local para tener un panorama más amplio acerca de patrocinadores de la competencia, actividades de patrocinio, movimientos en el mercado local, etc.
- En cuanto a la variable “dossier de ventas”, se recomienda desarrollar herramientas de medición de exposición de marca y posicionamiento con el objetivo de brindar argumentos comerciales más sólidos a los potenciales patrocinadores.
- Respecto a la variable “ventas y acuerdos”, el equipo de investigación recomienda seleccionar candidatos naturales o potenciales patrocinadores, a partir del mapeo previo, con el fin de apuntar a los mejores candidatos y aumentar la probabilidad de cerrar acuerdos.
- En cuanto a la variable “formalización”; se sugiere que el club incluya en sus contratos el detalle de las cláusulas de territorio y exclusividad del sector, mayor detalle de las actividades que realizarán los futbolistas con el patrocinador, la aprobación previa del club de los materiales publicitarios y la designación de los responsables de los costes de la implementación.
- Respecto a la variable “implementación”, se recomienda mejorar el anuncio del acuerdo de patrocinio para sus patrocinadores de las categorías más bajas (ya que solo se realiza rueda de prensa para el main sponsor), además, se sugiere llevar a cabo medidas que protejan a los patrocinadores del ambush marketing e informar constantemente al patrocinador de las actividades del club.

2.2 Recomendaciones para el sector

- Se recomienda que el sector privado tome conocimiento del conjunto de beneficios del patrocinio deportivo como herramienta de comunicaciones. En ese sentido, se sugiere que las empresas consideren a clubes que, además de brindarles exposición de marca, puedan contribuir en el logro de objetivos relacionados con su posicionamiento.
- Se recomienda que exista mayor comunicación entre los representantes de la liga y los clubes con el fin de coordinar aspectos como el sistema de competición y los patrocinadores que se planean incluir para el torneo en general. Ello permitirá a los

clubes contar con mayor certeza acerca del calendario que se presentará en el dossier y sobre los sectores que no podrá seleccionar.

- Se recomienda que exista mayor oferta educativa en temas de gestión deportiva, marketing deportivo, y patrocinio deportivo. La industria se encuentra en una etapa de continuo crecimiento, lo cual implica un aumento en la demanda de profesionales que contribuyan con el desarrollo de las instituciones deportivas.
- Se recomienda que el gobierno brinde mayores incentivos a la inversión privada en el deporte. Como se mencionó anteriormente, la contribución del deporte a la economía de los países es cada vez mayor, por lo que surge la oportunidad de apoyar el crecimiento de esta industria mediante la provisión de beneficios tributarios, desarrollo de infraestructura, espacios de desarrollo, promoción de la investigación, etc.

2.3 Recomendaciones para futuras investigaciones

- Dado que existen pocos trabajos de investigación sobre la gestión del patrocinio deportivo por parte de clubes peruanos de fútbol profesional, la presente investigación puede representar una base para futuros estudios sobre el tema.
- Se sugiere desarrollar más investigaciones sobre el patrocinio deportivo en el Perú, así como de la interacción entre los actores involucrados en el desarrollo de esta herramienta de marketing.
- Asimismo, se sugiere que se realicen más estudios sobre la medición de la efectividad del patrocinio con el fin de desarrollar herramientas que contribuyan con el desarrollo del patrocinio frente a otras alternativas tradicionales de comunicación.
- A partir de las limitaciones de la investigación, se recomienda que para futuros estudios acerca de la gestión de patrocinio deportivo se considere los testimonios de la mayoría de sus patrocinadores con el fin de obtener información más precisa acerca de la efectividad de la implementación.

REFERENCIAS

- Acosta, R. (2004). *Gestión y administración de organizaciones deportivas* (1a ed.). Badalona, España: Paidotribo.
- América TV (2013), Leandro Franco sobre deudas del Sport Boys: “Fui engañado por el mismo club dos veces”. *América TV*. Recuperado de <https://www.americatv.com.pe/noticias/deportes/leandro-franco-sobre-deudas-del-sport-boys-fui-enganado-por-el-mismo-club-dos-veces-n108677>
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias. Evaluación 360°*. Buenos Aires, Argentina: Granica
- American Marketing Association. (s.f.), About AMA: Definition of Marketing. Illinois: *American Marketing Association*. Recuperado de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- AT Kearney (2014). *Winning in the Business of Sports* [informe]. Recuperado de <https://www.atkearney.com/documents/10192/5258876/Winning+in+the+Business+of+Sports.pdf/>
- Beech, J., Chadwick, S. (2004). *The Business of Sport Management*. Harlow: Pearson Education
- Calzada, E. (2012). *Show me the money!* (2a ed.). Barcelona, España: Libros de cabecera S.L.
- Campos, C. (1998). *La Elaboración de un Plan de Patrocinio Comercial*. MK Marketing + Ventas. (127), pp. 9-13.
- Carrillo, L. (31 de julio de 2017). Ley de Mecenazgo Deportivo: el gran reto de aumentar la inversión privada en el deporte. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/el-deporte-de-hacer-negocios/2017/07/ley-de-mecenazgo-deportivo-el-primer-paso-de-un-largo-camino-para-atraer-a-las-marcas-al-deporte.html>
- Collett, P., Fenton, W. (2011). *The Sponsorship Handbook*. San Francisco: Jossey Bass
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (1a ed.). Juárez, México: Pearson Educación
- Deloitte. (2019). *Deloitte Football Money League 2019*. [Informe]. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2019.pdf>
- Desbordes, M. (2007). *Marketing & Football: An International Perspective*. (1a ed.). Oxford, Reino Unido: Elsevier
- Dobson, S. & Goddard, J. (2011). *The Economics of Football*. (2da ed.). Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press
- Downwards, P. & Dawson, A. (2000). *The Economics of Professional Team Sports* (1a ed.). Londres, Reino Unido: Routledge
- Economía y Negocio (2018). *Cyber Hinchada 2018: Sport Boys es el club con los hinchas más fieles en Facebook*. *Economía y Negocio*. Recuperado de:

<http://economaiynegocio.com/2018/11/13/cyber-hinchada-2018-sport-boys-es-el-club-con-los-hinchas-mas-fieles-en-facebook/>

- El Comercio (2011), Cristal ganó puntos en mesa y puso al Boys cerca de la baja. *El Comercio*. Recuperado de <https://archivo.elcomercio.pe/deporte-total/futbol-peruano/cristal-gano-puntos-mesa-puso-boys-cerca-baja-noticia-1264177>
- El Comercio (2012), Bienes de clubes deudores pueden ser rematados a solicitud de acreedores. *El Comercio*. Recuperado de <https://archivo.elcomercio.pe/politica/gobierno/bienes-clubes-deudores-pueden-rematados-solicitud-acreedores-noticia-1383506>
- El Comercio (2019). Alianza Lima sobre spot de Banco Pichincha: “Nosotros no aprobamos el video”. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/deporte-total/alianza-lima-spot-banco-pichincha-aprobamos-video-amuleto-facebook-benjamin-romero-noticia-nndc-675024-noticia/>
- Faúndez, C. (2007). Patrocinio y esponsoring en el deporte. La comunicación por el acontecimiento. *RE: Presentaciones*, 3 (1), 167-183. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2693544.pdf>
- Federación Peruana de Fútbol (2018). *Nueva Liga de Fútbol Profesional*. [Presentación en Issuu]. Recuperado de https://issuu.com/seleccionperufpf/docs/presentacion_liga_futbol_profesional/4
- Federación Peruana de Fútbol. (2016). Un repaso del Plan Centenario. Lima: FPF. Recuperado de: <http://www.fpf.org.pe/noticia-2>
- Federación Peruana de Fútbol. (2016). Reporte Anual del Sistema de Concesión de Licencias. Lima: FPF.
- Femenía, S. (2012). La gestión del patrocinio múltiple en el ámbito deportivo: Perspectiva relacional y de red (tesis doctoral, Universidad Cardenal Herrera, Valencia, España). Recuperado de http://dspace.ceu.es/bitstream/10637/5431/1/Femen%c3%adaAlmerich%2c%20Sandra_Tesis.pdf
- Fernandes, A. (2009). Ativação de patrocínios desportivos (tesis de maestría, Instituto Universitario de Lisboa, Lisboa, Portugal). Recuperado de <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1959/1/Tese%20ACTIVA%20C3%87%C3%83O%20DE%20PATROCINIOS%20DESPORTIVOS%20-%20Mestrado%20em%20Marketing.pdf>
- Fetchko, M., Roy, D. & Clow, K. (2013). *Sports Marketing* (1a ed.). Nueva Jersey, Estados Unidos: Pearson Education.
- FIFA (2018). Estatutos de la FIFA. Recuperado de https://resources.fifa.com/mm/document/affederation/generic/02/78/29/07/fifastatutswebes_spanish.pdf
- FIFA (2018). Más de 2.4 millones de entradas vendidas, más entradas a la venta en FIFA.com/tickets. Recuperado de <https://es.fifa.com/worldcup/news/copa-mundial-de-la-fifa-2018tm-mas-de-2-4-millones-de-entradas-vendidas-mas-entr>

- FIFA (2019). Clasificación masculina. Recuperado de <https://es.fifa.com/fifa-world-ranking/ranking-table/men/rank/id12455/>
- Gestión. (2017), Las cifras detrás de las marcas que patrocinan los clubes de fútbol peruanos. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/cifras-detras-marcas-patrocinan-clubes-futbol-peruanos-129125>
- Gestión. (2017), Perú en el Mundial: ¿Cuál es el impacto económico de la clasificación? Entrevista a Carlos Anderson. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-mundial-impacto-economico-clasificacion-220119>
- Gestión (2018), En el país con la mejor afición del mundo, al 31.2% no le interesa el fútbol. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/estilos/pais-mejor-aficion-mundo-31-2-le-interesa-futbol-246110>
- Gómez, S., Martí, C., & Opazo, M. (2007). *Características Estructurales de las organizaciones deportivas*. Madrid: IE Business School - Universidad de Navarra. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0704.pdf>
- Gómez, S. & Opazo, M. (2007). *Características Estructurales de un club de fútbol profesional de élite*. Madrid: IE Business School - Universidad de Navarra. Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0705.pdf>
- Gutierrez L, Jose Luis (2001). *El Patrocinio Deportivo: Pilares Económicos*. Consultado el 14 de junio de 2018. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2710919.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (5a ed.)*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- IEG. (2018). *What sponsors want & where dollars will go in 2018*. [Informe]. Recuperado de <http://www.sponsorship.com/IEG/files/f3/f3cfac41-2983-49be-8df6-3546345e27de.pdf>
- IFFHS (2019). IFFHS Awards – *The strongest national league of the world: La Liga again*. Recuperado de <https://iffhs.de/10296/>
- IFFHS (2019). IFFHS Awards – *Club world ranking 2018: Atletico de Madrid for the first time!* Recuperado de <https://iffhs.de/iffhs-awards-2018-club-world-ranking-2018-atletico-de-madrid-for-the-first-time/>
- Instituto Peruano del Deporte (2017). *Política Nacional del Deporte*. Recuperado de <http://www.ipd.gob.pe/sistemasipd/recursos/formulario1/PNDV29.pdf>
- Kotler, P., Kartajaya, H. Setiawan, I. (2018). *Marketing 3.0*. Madrid, España: LID.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing (14a. ed.)*. Estado de México, México: Pearson Education
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing (4aa. ed.)*. Londres, Inglaterra: Pearson Education.
- Lamb, Hair, McDaniel (2011) *Marketing*. Mexico DF, Mexico. Cengage Learning.

- La República (2011), De malas: Sport Boys pierde en mesa el empate ante CNI. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/deportes/560470-de-malas-sport-boys-pierde-en-mesa-el-empate-ante-cni/>
- Ley N° 30479. Ley de Mecenazgo Deportivo. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 29 de junio de 2016
- Líbero (2014), Sport Boys: Segunda División amplía plazo para que paguen su deuda. *Líbero*. Recuperado de <https://libero.pe/futbol-peruano/2014-09-07-sport-boys-segunda-division-amplia-plazo-para-que-paguen-su-deuda?ref=tepuedeinteresar1>
- Líbero (2015), Sport Boys perdió 4 puntos por deudas y se complica el ascenso a Primera. *Líbero*. Recuperado de <https://libero.pe/futbol-peruano/2015-09-23-sport-boys-rosados-pierden-4-puntos-y-le-dicen-adios-al-sueno-de-regresar-primera?ref=tepuedeinteresar2>
- Lovelock, C., Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios*. (7a. ed.). Ciudad de México: Pearson Education
- Marketing Registrado (2018). Boca Juniors tiene la camiseta mejor pagada del fútbol argentino. *Marketing Registrado*. Recuperado de http://www.marketingregistrado.com/ar/futbol/2018/09/22647_boca-juniors-tiene-la-camiseta-mejor-pagada-del-futbol-argentino/
- Marketing Registrado (2019). Real Madrid y Adidas buscan cerrar un nuevo acuerdo millonario. *Marketing Registrado*. Recuperado de http://www.marketingregistrado.com/es/futbol/2019/04/25934_real-madrid-y-adidas-buscan-cerrar-un-nuevo-acuerdo-millonario/
- Mendoza, R. (2018). ¿Quién levanta al fútbol peruano?. Entrevista a Jaime Pulgar Vidal. *La República*. Recuperado de: <https://larepublica.pe/domingo/1258442-levantaal-futbol-perua>
- Mullin, B., Hardy, S. & Sutton, W. (2007). *Sport Marketing* (3a. ed.). Illinois, Estados Unidos: Human Kinetics.
- Münch, L. (2014). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2a ed.). Juárez, México: Pearson Educación.
- Pasco, M. & Ponce, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. (1ra. ed.). Lima, Perú. Recuperado de http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIA-DE-INVESTIGACION-EN-GESTION_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf
- Perú 21 (2018). Las Caras de Atahualpa, la vitrina chalaca de los inmortales. *Perú 21*. Recuperado de: <https://peru21.pe/lima/caras-atahualpa-vitrina-chalaca-inmortales-cronica-421154-noticia/>
- Ponce, C. (2017). *Fiebre del fútbol*. Lima, Perú: Ipsos. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/fiebre-de-futbol>
- Porter, M., (2008). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 1-21.
- Resolución N° 0017-FPP-2017. Federación Peruana de Fútbol, Lima, Perú, 25 de agosto de 2017.

- RPP (2016), La eufórica celebración de Sport Boys tras salvar la categoría. *RPP*. Recuperado de <https://rpp.pe/futbol/segunda-division/video-la-euforica-celebracion-de-sport-boys-tras-salvar-la-categoria-noticia-1012940>
- RPP (2017), Sport Boys: Entérate cómo se reorganiza para superar su histórica crisis. *RPP*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/deporte-total/futbol-peruano/sport-boys-enterate-reorganiza-superar-historica-crisis-436657-noticia/>
- Santesmases, M. (2014) Fundamentos de mercadotecnia. Mexico DF, Mexico. Grupo Editorial Patria.
- Sbdar, M. (2017). *River, la máquina*, Buenos Aires, Argentina: Granica
- Schwarz, E. & Hunter, J. (2008). *Advanced theory and practice in sport marketing (1a ed.)*. Oxford, Reino Unido: Elsevier
- Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., Funk, D. (2009). *Strategic Sport Marketing (3a ed.)*. Sidney, Australia: Allen & Unwin.
- Smith, A. (2008), *Introduction to Sport Marketing (1a ed.)*. Oxford, Reino Unido: Elsevier
- Soares, M. (2007). A miopia do marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros (tesis doctoral, Universidad de Sao Paulo, Sao Paulo, Brasil). Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22082007-125144/publico/MarioLuizSoaresTeseMargemespelhoexterna.pdf>
- Solano, L. (2013). Patrocinio deportivo o esponsorización como instrumento de responsabilidad social corporativa. Análisis Audiovisual y publicitario. (429-447). Madrid. España: Visión libros.
- Soriano, F. (2018). *La pelota no entra por azar (1a ed.)*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Sport Boys Association (2018). *Proyecto Sport Boys 2019*. [Video]. Perú. Recuperado de <https://www.facebook.com/ClubSportBoys/videos/732974513745995/>
- Sport Boys Association (2019). *Presentación SBA 2019* [Diapositivas de PowerPoint]. Perú.
- Sport New Zealand (2012). Sport sponsorship: Securing and retaining commercial partners. Recuperado de <https://sportnz.org.nz/assets/Uploads/attachments/managing-sport/strong-organisations/Sport-Sponsorship-Securing-and-Retaining-Commercial-Partners.pdf>
- Tassara, F. (2019). Alianza Lima: “Terminaremos de pagar la deuda concursal en el 2028” [Entrevista a Renzo Ratto]. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/alianza-lima-sunat-renzo-ratto-terminaremos-pagar-deuda-concursal-2028-miguel-angel-russo-noticia-627971>
- Watt, D. (2004). *Sports Management and Administración* (2da ed.). Londres, Reino Unido: Routledge.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods* (4ta ed.). Aberdeen, Reino Unido: The Robert Gordon University

ANEXO A: Matriz de consistencia teórica – metodológica

Tabla A1: Matriz - General

	Problema	Objetivo	Hipótesis	METODOLOGÍA			Conclusión	Recomendación	
				Fuentes de información	Fases del proceso de gestión de patrocinio	Variables del proceso de gestión de patrocinio			Sub capítulos
GENERAL	¿Cómo ha desarrollado la gestión de patrocinios deportivos el club Sport Boys Association durante el periodo 2018-2019?	Evaluar la gestión del patrocinio deportivo del club Sport Boys Association durante el periodo 2018-2019	El club Sport Boys Association no gestiona de forma efectiva sus patrocinios, lo cual limita su capacidad para generar mayores ingresos.	CALZADA (2012) HOYE ET AL. (2015) SANTESMAS ES (2014) SHILBURY ET AL (2009)	No aplica	No aplica	No aplica	El sujeto de estudio cumple con la mayoría de componentes del modelo teórico elegido para su evaluación, pero presenta una serie de oportunidades de mejora que podrían incrementar de forma significativa la generación de valor del proceso.	En líneas generales, se recomienda que el club SBA se enfoque en la gestión de su activo más valioso: su marca. En ese sentido, debe aprovechar su atributo geográfico e histórico para consolidar su relación con los actores vinculados con la región Callao: Aficionados que hayan nacido o vivan en dicha zona, empresas cuyo posicionamiento o público objetivo se encuentren relacionados con la región, medios de comunicación que cubren las actividades del club o de la región, futbolistas nacidos en el Callao, entre otros.

Tabla A2: Matriz – Marco teórico

	Problema	Objetivo	Hipótesis	METODOLOGÍA				Conclusión	Recomendación
				Fuentes de información	Fases del proceso de gestión de patrocinio	Variables del proceso de gestión de patrocinio	Sub capítulos		
CAP 2: MARCO TEÓRICO	¿Cuáles son los enfoques teóricos sobre gestión del patrocinio deportivo para el problema de investigación?	Elaborar un marco teórico sobre la gestión del patrocinio deportivo idóneo para el problema de investigación identificado	Se puede definir un modelo de gestión de patrocinios deportivos idóneo para el problema de investigación a partir de un análisis comparativo entre diversos autores	CALZADA (2012) SMITH (2008) HOYE ET AL. (2015) SANTESMASES (2014) SHILBURY ET AL (2009) CAMPOS (1997) COLLET Y FENTON (2011)	1. Comercialización	1.1 Planeamiento 1.2 Programa de patrocinio 1.3 Dossier de ventas 1.4 Negociación	1. La gestión en el deporte 2. El patrocinio como herramienta de marketing 3. Gestión del Patrocinio deportivo	El modelo propuesto por Esteve Calzada es el idóneo debido a que es la propuesta más actual y la única elaborada a partir de la experiencia del autor como gerente de marketing y comercial en un club de fútbol.	Se sugiere desarrollar más investigaciones sobre el patrocinio deportivo en el Perú, así como de la interacción entre los actores involucrados en el desarrollo de esta herramienta de comunicaciones con el fin de elaborar un modelo más adecuado a la realidad local.
					2. Fidelización	2.1 Formalización 2.2 Implementación			

Tabla A3: Matriz – Marco contextual

	Problema	Objetivo	Hipótesis	METODOLOGÍA				Conclusión	Recomendación
				Fuentes de información	Fases del proceso de gestión de patrocinio	VARIABLES del proceso de gestión de patrocinio	Sub capítulos		
CAP 3: MARCO CONTEXTUAL	¿En qué contexto se desenvuelven el sujeto de estudio y el patrocinio deportivo?	Desarrollar un marco contextual sobre la industria del fútbol profesional y la relación entre sus actores y el patrocinio deportivo	La industria del fútbol profesional en el Perú se encuentra poco desarrollada en comparación con sus similares en la región	FPF (2018) SBDAR (2016) IFFHS (2019) DELOITTE (2019)	1. Comercialización 2. Fidelización	1.1 Planeamiento 1.2 Programa de patrocinio 1.3 Dossier de ventas 1.4 Negociación 2.1 Formalización 2.2 Implementación	1. Análisis de actores 2. Conclusiones del análisis de actores	La propuesta de patrocinio deportivo del club SBA es una de las más atractivas de la industria del fútbol profesional en el Perú pues cuenta con características que, según lo revisado en el marco contextual y en los hallazgos, el resto de clubes carece.	Se recomienda que el sector privado tome conocimiento del conjunto de beneficios del patrocinio deportivo como herramienta de comunicaciones. En ese sentido, se sugiere que las empresas consideren a clubes que, además de brindarles exposición de marca, puedan contribuir en el logro de objetivos relacionados con su posicionamiento.

Tabla A4: Matriz – Sujeto de estudio

	Problema	Objetivo	Hipótesis	METODOLOGÍA				Conclusión	Recomendación
				Fuentes de información	Proceso de gestión de patrocinio	Variables del proceso de gestión de patrocinio	Sub capítulos		
CAP 4: SUJETO DE ESTUDIO	¿Cuáles son los aspectos que caracterizan al club Sport Boys Association?	Describir los principales aspectos que caracterizan al club Sport Boys Association	No aplica	SBA (2018) EL COMERCIO (2012) LA REPÚBLICA (2011) LIBERO (2015) RPP (2016)	No aplica	No aplica	1. Historia 2. Situación deportiva 3. Instalaciones 4. Organización	No aplica	No aplica

Tabla A5: Matriz – Metodología

	Problema	Objetivo	Hipótesis	METODOLOGÍA				Conclusión	Recomendación
				Fuentes de información	Proceso de gestión de patrocinio	Variables del proceso de gestión de patrocinio	Sub capítulos		
CAP 5: METODOLOGÍA	¿Qué metodología se debería seguir para recolectar y sistematizar la información para responder a los objetivos de investigación?	Definir un marco metodológico que permita recolectar y sistematizar adecuadamente la información para responder a los objetivos de investigación	No aplica	YIN (2009) PASCO Y PONCE (2015) HERNANDEZ (2014)	No aplica	No aplica	1. Alcance 2. Diseño de la investigación 3. Muestreo 4. Recolección de datos 5. Secuencia metodológica	No aplica	No aplica

Tabla A6: Matriz – Hallazgos

	Problema	Objetivo	Hipótesis	METODOLOGÍA				Conclusión	Recomendación
				Fuentes de información	Proceso de gestión de patrocinio	Variables del proceso de gestión de patrocinio	Sub capítulos		
CAP 6: HALLAZGOS	¿De qué manera el Club Sport Boys Association y el resto de clubes peruanos gestionan sus patrocinios?	Recolectar información sobre la gestión de patrocinios deportivos del club Sport Boys Association y del resto de clubes peruanos	El Club Sport Boys Association sigue una serie de pasos para gestionar sus patrocinios, lo cual lo diferencia del resto de clubes peruanos	AYRAS (2019) MAZZI (2018) MENESES (2019) CARRILLO (2019) FLORES (2018) RUBIO (2019) HORIUCHI (2019) GIANELLA (2019)	1. Comercialización 2. Fidelización	1.1 Planeamiento 1.2 Programa de patrocinio 1.3 Dossier de ventas 1.4 Negociación 2.1 Formalización 2.2 Implementación	1. Hallazgos sobre la fase de Comercialización 2. Hallazgos sobre la fase de Fidelización	Se evidenció la utilidad de la mayoría de aspectos del modelo elegido para evaluar el proceso de gestión de patrocinios de los clubes de fútbol profesional en el Perú. Los entrevistados señalaron que la industria aún no cuenta con los profesionales y el nivel de desarrollo suficiente para que los clubes puedan obtener un mayor beneficio económico del patrocinio. La información recabada de los representantes del club SBA permitió conocer que, a diferencia de la mayoría sus competidores, el club incluye en su proceso de gestión de patrocinios una cantidad significativa de componentes del modelo de Calzada.	No aplica

Tabla A7: Matriz – Análisis

	Problema	Objetivo	Hipótesis	METODOLOGÍA				Conclusión	Recomendación
				Fuentes de información	Proceso de gestión de patrocinio	Variables del proceso de gestión de patrocinio	Sub capítulos		
CAP 7: ANÁLISIS	¿El club Sport Boys Association cumple adecuadamente con las fases propuestas por el modelo de gestión de patrocinios elegido?	Evaluar la gestión de patrocinios deportivos del club Sport Boys Association	El proceso de gestión de patrocinio deportivos del Club Sport Boys Association puede ser evaluado mediante un modelo teórico	CALZADA (2012) AYRAS (2019) MAZZI (2018) MENESES (2019) CARRILLO (2019) FLORES (2018) RUBIO (2019) HORIUCHI (2019) GIANELLA (2019)	1. Comercialización 2. Fidelización	1.1 Planeamiento 1.2 Programa de patrocinio 1.3 Dossier de ventas 1.4 Negociación 2.1 Formalización 2.2 Implementación	1. Análisis de la fase de Comercialización 2. Análisis de la fase de Fidelización	El sujeto de estudio cumple con la mayoría de componentes del modelo teórico elegido para su evaluación, pero presenta una serie de oportunidades de mejoras que podrían incrementar de forma significativa la generación de valor del proceso.	No aplica

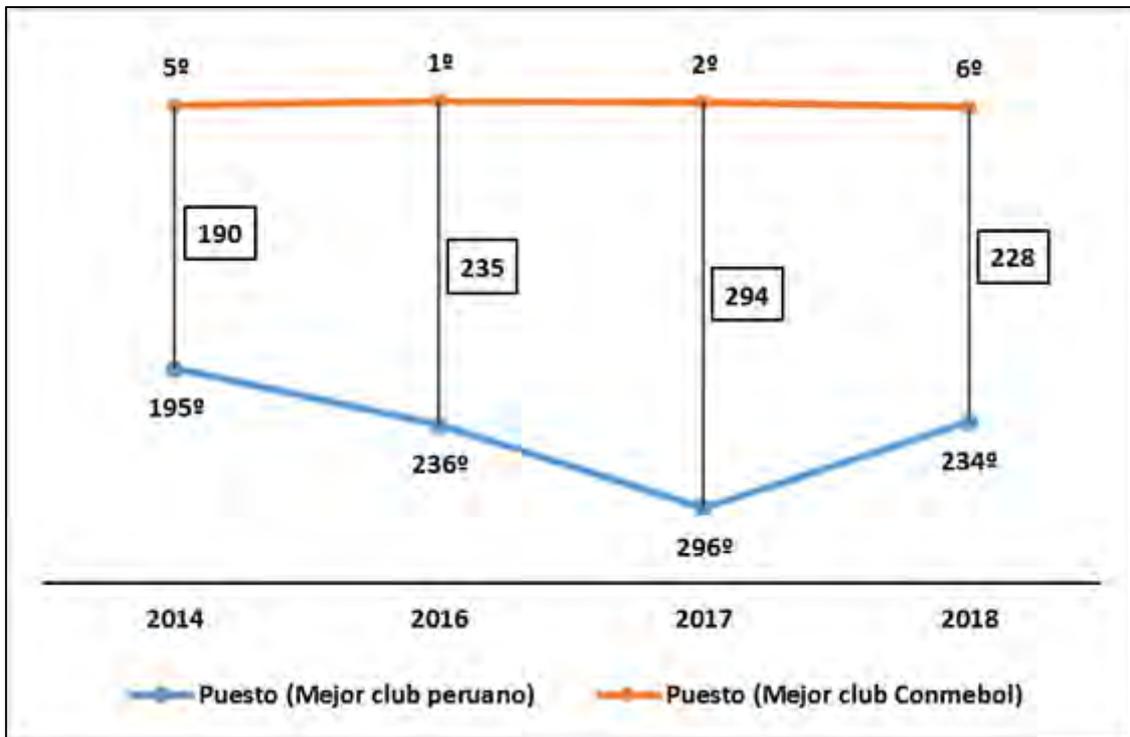
ANEXO B: Equipos participantes en la Liga 1 en el 2019

Tabla B1: Equipos participantes en la Liga 1 en el 2019

Nombre	Departamento	Fundación	Títulos
Academia Deportiva Cantolao	Callao	1981	0
Alianza Lima	Lima	1901	23
Club Deportivo Municipal	Lima	1935	4
Sport Boys Association	Callao	1927	6
Sporting Cristal	Lima	1955	18
Universidad San Martín	Lima	2004	3
Universitario de Deportes	Lima	1924	26
Ayacucho F.C.	Ayacucho	2008	0
Molinos El Pirata F.C.	Lambayeque	2015	0
Deportivo Binacional	Puno	2008	0
F.B.C. Melgar	Arequipa	1915	2
Real Garcilaso	Cusco	2009	0
Sport Huancayo	Huancayo	2007	0
Carlos A. Manucci	La Libertad	1959	0
Unión Comercio	San Martín	2002	0

ANEXO C: Mejor club peruano vs. Mejor club de Conmebol

Figura C1: Comparativa de posiciones – Mejor club peruano vs. Mejor club Conmebol

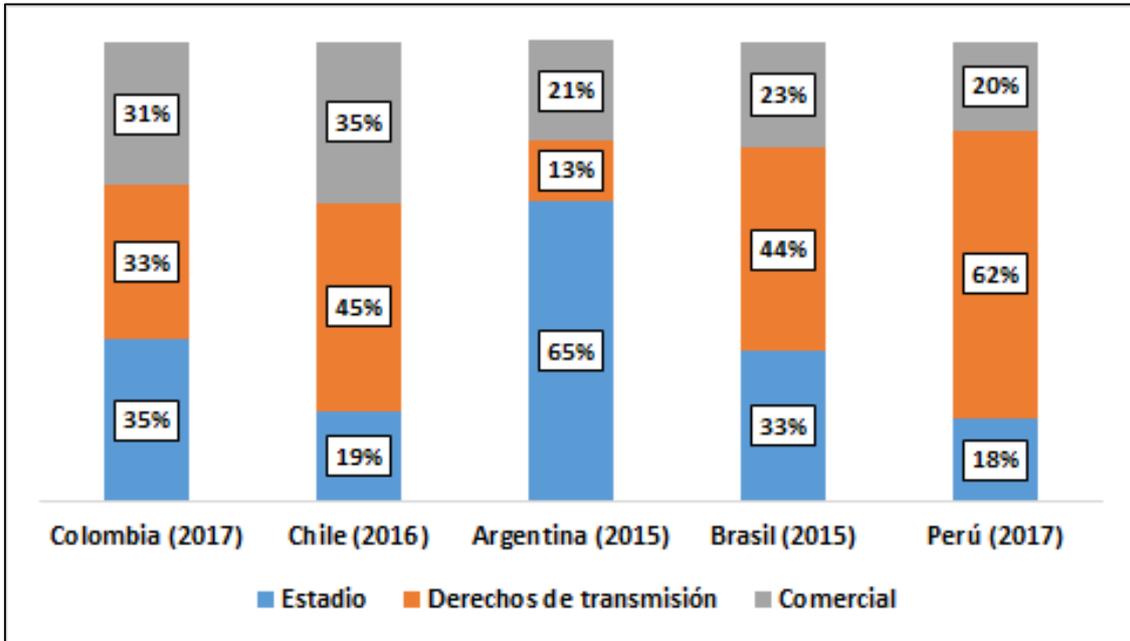


Adaptado de: Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol [IFFHS] (2019)



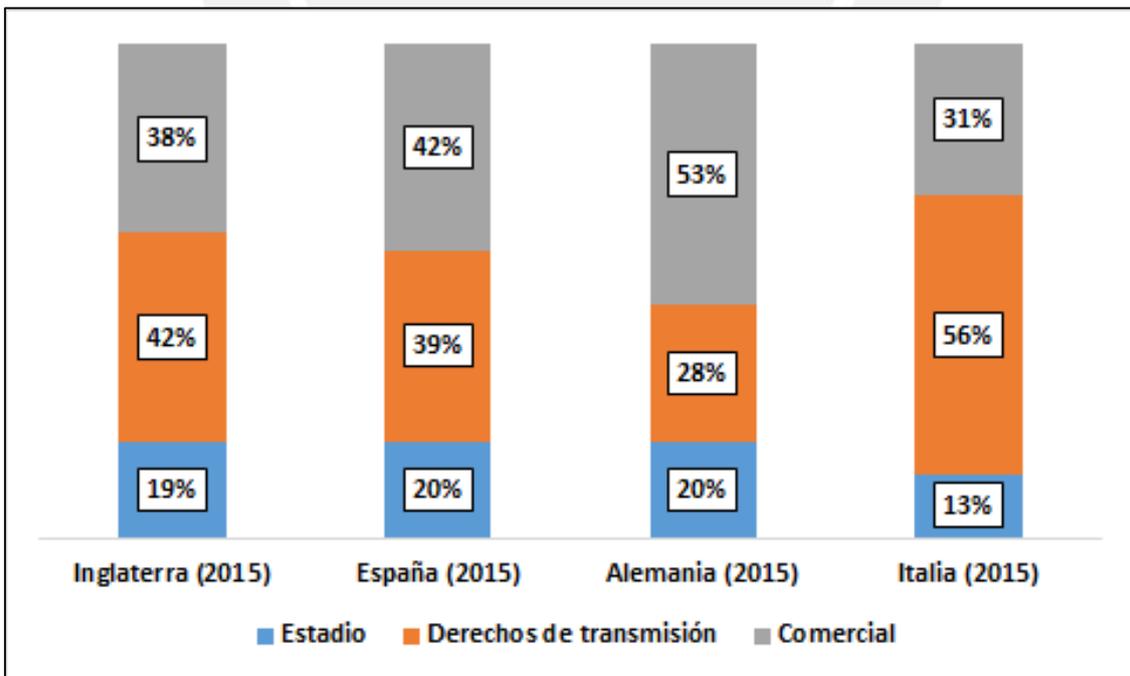
ANEXO D: Comparativo de ingresos en el fútbol peruano vs. otras ligas

Figura D1: Comparativa de ingresos – Fútbol peruano vs. otras ligas de Latinoamérica



Adaptado de: Federación Peruana de Fútbol (2018) y Sbdar (2016)

Figura D2: Comparativa de ingresos – Fútbol peruano vs. otras ligas de Europa



Fuente: Sbdar (2016)

ANEXO E: Ley de Mecenazgo Deportivo

Figura E1: Detalle de la Ley de Mecenazgo Deportivo

Art.	Título	Descripción
1	Objeto de la Ley	La presente Ley tiene por objeto promover el mecenazgo deportivo de las personas naturales o jurídicas de derecho privado para la difusión y promoción del deportista, deportista con discapacidad, entrenadores y fomento de infraestructura.
2	Mecenas deportivo	Se entiende por mecenazas deportivas a la persona natural o jurídica de derecho privado que realiza donaciones en bienes, servicios o dinero para financiar las actividades relacionadas con el deporte a que se refiere la presente Ley.
3	Patrocinador deportivo	Se entiende por patrocinador deportivo a la persona natural o jurídica de derecho privado que realiza aportes en bienes, servicios o dinero para financiar las actividades relacionadas con el deporte a que se refiere la presente Ley y siempre que tengan el derecho a difundir su condición de patrocinadores, mediante publicidad o cualquier otra forma, según acuerdo entre las partes
4	Beneficiario deportivo	Se entiende por beneficiario deportivo al deportista y entrenador que integran las federaciones nacionales adscritas al Instituto Peruano del Deporte (IPD), al atleta que integra las selecciones de olimpiadas especiales, y al deportista con discapacidad reconocido por el Consejo Nacional para la Integración de las Personas con Discapacidad (CONADIS), que recibe las donaciones o aportes en bienes, servicios o dinero para financiar, según corresponda, las actividades relacionadas con el deporte a que se refiere la presente Ley. Asimismo, se entiende por beneficiario deportivo a la persona jurídica de derecho privado calificada por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) como entidad perceptora de donaciones, que recibe las donaciones o aportes de bienes, servicios o dinero para financiar las actividades relacionadas con el deporte a que se refiere la presente Ley.
5	Actividades deportivas	Las actividades deportivas a financiar a que se refieren los artículos 2 y 3 de la presente Ley son las siguientes: a. Infraestructura deportiva relacionada con la construcción, mejora o equipamiento de espacios destinados al deporte. b. Programas de gestión deportiva. c. Contratación y pago de subvención a deportistas y entrenadores, así como pago de primas por seguros particulares. d. Investigación en deporte y medicina deportiva. e. Subvención de viajes, viáticos y desplazamientos de delegaciones o representantes oficiales. Las actividades antes descritas deben ser previamente aprobadas por el Instituto Peruano del Deporte (IPD) y corresponde a dicha entidad su monitoreo.
6	Incentivos tributarios	Los incentivos tributarios de la presente Ley son los siguientes: a. La deducción como gasto de las donaciones o aportes efectuados por los mecenas o patrocinadores deportivos hasta el 10% (diez por ciento) de la renta neta de tercera categoría y hasta 10% (diez por ciento) de la renta neta de trabajo y renta de fuente extranjera. b. La exoneración del impuesto general a las ventas a la importación de bienes destinados a las actividades a que se refiere el artículo 5 de la presente Ley efectuada por los mecenas o patrocinadores deportivos en favor de los beneficiarios deportivos.

Figura E1: Detalle de la Ley de Mecenazgo Deportivo (continuación)

Art.	Título	Descripción
7	Requisitos	La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) establece los requisitos que deben cumplir los mecenas, patrocinadores y beneficiarios deportivos para el acogimiento a lo establecido en la presente Ley.
8	Prohibición	No puede financiarse actividades cuando el beneficiario tenga parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o hasta el segundo grado de afinidad con el mecenas o patrocinador.
9	Sanciones	La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) establece las sanciones administrativas para los casos de incumplimiento de lo establecido en la presente Ley.



ANEXO F: Referencias del vínculo entre el club Sport Boys y el Callao

- Barrio Atahualpa, ubicado en la calle Miró Quesada, región Callao. Se aprecia el símbolo del club Sport Boys en la intersección de las calles y un mural pintado de rosado con rostros de reconocidos cantantes de salsa: Héctor Lavoe, Cheo Feliciano, Frankie Ruiz, etc.

Figura F1: Barrio Atahualpa - Callao



Fuente: Perú 21 (2018)

- Mural pintado en el distrito de La Punta, en la región Callao. Se aprecia un mural pintado de rosado con los rostros de los futbolistas del plantel de Sport Boys que lograron el ascenso a la Primera División en 2017.

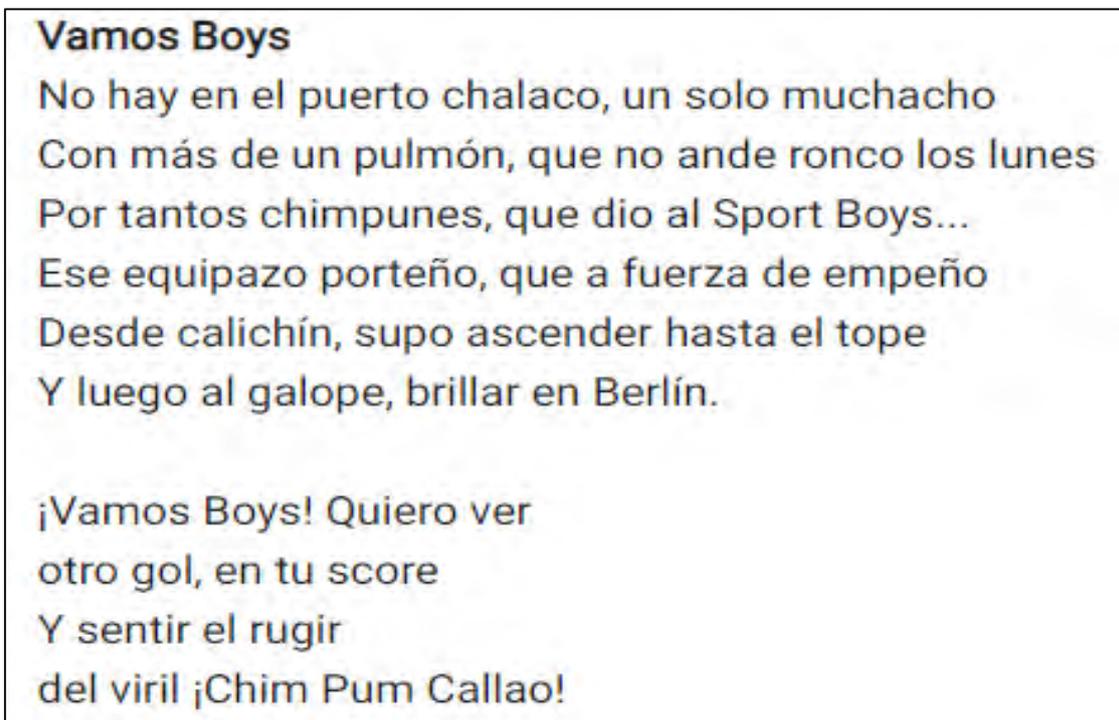
Figura F2: Mural en La Punta - Callao



Fuente: Perú 21 (2018)

- Letra de “Vamos Boys”, canción compuesta por Francisco ‘Pancho’ Quiroz, la cual es considerada el himno del club Sport Boys. Se aprecia la identificación del ‘chalaco’ (habitante de la región Callao) con la institución.

Figura F3: Letra de “Vamos Boys”



Fuente: Quiroz (s/f)

- Publicación en la página de Facebook del Club Sport Boys hecha el 20 de agosto de 2019. Se aprecia una imagen con la frase “¿De qué tamaño es tu amor?” en referencia a la canción de Héctor Lavoe con el mismo nombre.

Figura F4: Publicación de Sport Boys en su cuenta de Facebook – 20 de agosto de 2019



Fuente: Facebook Sport Boys (2019)

ANEXO G: Reconocimiento de Neo Consulting a Sport Boys

Figura G1: Reconocimiento de Neo Consulting a Sport Boys



Fuente: Economía y Negocio (2018)

ANEXO H: Descripción de componentes

Tabla H1: Fase de Comercialización:

Planeamiento
<ul style="list-style-type: none"> - Mapeo de patrocinios: Mapeo de los acuerdos de patrocinio de la competencia en sectores clave y sus movimientos en el mercado, así como el recojo de datos sobre los resultados de otros patrocinios. - Auditoría de derechos disponibles: Análisis de la situación de la propiedad y control que tiene la propiedad deportiva sobre los diferentes derechos que posee. - Inventario de soportes: Detalle del inventario de todos los soportes publicitarios donde se especifique los espacios ya ocupados y los aún disponibles para la negociación de los patrocinios.
Programa de patrocinio
<ul style="list-style-type: none"> - Definición de categorías y número de marcas por categoría: Definición del número de categorías del programa de patrocinio y la cantidad máxima de patrocinadores para cada una - Definición del contenido de categoría: Definición en detalle de los contenidos y cantidades asignadas a cada categoría de patrocinio. - Definición de precio: Valor económico final al que se comercializará cada categoría de patrocinio. Este dependerá de variables como los contenidos del patrocinio, precios fijados por otras propiedades competidoras, nivel de exclusividad, valor intangible de la asociación con la propiedad deportiva, etc.
Dossier de ventas
<ul style="list-style-type: none"> - Historia y datos de interés: Datos sobre la fundación, palmarés, estadio, jugadores destacados, etc. - Descripción del posicionamiento: Descripción del posicionamiento del club acompañado de una contextualización para darle personalidad al proyecto de patrocinio. - Exposición mediática: Datos de telespectadores, de los contenidos generados en los diferentes medios de comunicación. - Masa crítica: Información referente al número de aficionados, seguidores en redes sociales, usuarios registrados, clientes, etc. - Objetivos deportivos: Expectativas del club a nivel deportivo, plantilla y estilo de juego. - Calendario detallado de la temporada: Descripción del calendario de partidos de la temporada, destacando los hitos más destacados (por ejemplo, partidos de máxima rivalidad) - Argumentos a favor del patrocinio: Descripción de los principales beneficios del patrocinio frente a la publicidad convencional - Descripción del programa de patrocinio: Información detallada del programa de patrocinios definido previamente. - Material de apoyo: Información brindada por terceros que dote de credibilidad y argumentos comerciales al dossier (estudios independientes, estudios de caso, reportes de ROI, etc.) - Simulación de posibilidades de negocio: Presentación de proyecciones de negocio a desarrollarse gracias al patrocinio deportivo. - Resumen ejecutivo: Resumen de las principales características del patrocinio
Negociación
<ul style="list-style-type: none"> - Selección de candidatos naturales: Selección de empresas que, según la información del mercado, pueden ser candidatas naturales para el programa de patrocinio. - Estrategia general de ventas: Estructuración del portafolio de patrocinios según el principio de Pareto (el 20% de empresas representan el 80% de los ingresos) - Reuniones y negociación: Maximización del número de reuniones de ventas. - Carta de intenciones: Firma de documento que resume los principales términos del acuerdo. Antesala del contrato propiamente dicho.

Tabla H2: Fase de Fidelización:

Formalización
<ul style="list-style-type: none"> - Contraprestaciones económicas: Reflejo de las cantidades acordadas, tipo y fecha de pagos. - Duración del contrato y mecanismos de renovación: Fechas de inicio y fin del contrato, además de un periodo de negociación para la renovación. - Territorio y exclusividad del sector: Especificación del sector al que pertenece el patrocinador y que su cesión será exclusiva. - Participación de los jugadores: Especificación del uso de los derechos de imagen de jugadores y su participación en eventos, si estos derechos son con indumentaria oficial o personales y la descripción exacta de las actividades que deberán realizar. - Aprobación de materiales publicitarios: Cláusula que establezca la obligación de que la propiedad deportiva apruebe todas las actividades y materiales que implique la utilización de sus signos distintivos para validar que sigan la línea de su posicionamiento. - Terminación anticipada del contrato: Cláusula que permita rescindir el contrato de patrocinio en caso de incumplimiento grave. - Ley aplicable: Cláusula que asegura que los patrocinadores de otros países estén regulados por las leyes del país de la propiedad deportiva. - Derechos de patrocinio: Descripción detallada sobre los derechos, soportes publicitarios, entre otros, que se cedan a los patrocinadores. - Costes: Especificación de costes que deben asumir el patrocinado y patrocinador durante la implementación.
Implementación
<ul style="list-style-type: none"> - Dossier de ventas: Valoración del patrocinador acerca del dossier de ventas: Estructura, orden y claridad. - Empatía entre ejecutivos: Clima cordial y de empatía entre ejecutivos del patrocinador y de la propiedad deportiva. - Anuncio oficial del acuerdo: Organización de presentación del patrocinador ante los medios de comunicación. - Impactos publicitarios: publicidad e impactos adicionales en los medios para los patrocinadores. - Tratamiento VIP en partidos y eventos: trato preferente y exclusivo a los eventos de la propiedad deportiva como partidos, ruedas de prensa, ceremonias, etc. - Personal dedicado a la implementación: El patrocinador tiene a su disposición personal específicamente asignado a la implementación del patrocinio. El personal es de fácil acceso, tiene tiempo disponible y capacidad para tomar decisiones. - Prioridad sobre nuevos activos: Los nuevos derechos y soportes publicitarios identificados o recuperados por la propiedad deportiva son ofrecidos a los patrocinadores actuales. - Protección anti-ambush: La propiedad deportiva impulsa actividades para contrarrestar el ambush-marketing - Información entregada: El patrocinador está al tanto de las actividades de la propiedad deportiva y recibe periódicamente información sobre los impactos publicitarios y el retorno de inversión. - Feedback: La propiedad deportiva se muestra siempre receptiva a valorar nuevas ideas y sugerencias

ANEXO I: Guía de entrevistas a expertos

Buenos días/Buenas tardes/Buenas noches, mi nombre es _____. Somos estudiantes de la facultad de Gestión de la Universidad Católica y estamos desarrollando una investigación para nuestro proyecto de tesis sobre el análisis del proceso de gestión de patrocinios del club Sport Boys Association. Le agradecería que nos brinde unos minutos de su tiempo para responder algunas preguntas sobre el tema de investigación. Toda la información que me brinde será utilizada únicamente para los fines de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad. Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Espero que no haya ningún inconveniente al respecto y cuento con su aprobación. Muchas gracias.

Preguntas sobre el entrevistado:

1. ¿Nos podría contar acerca de su experiencia profesional?
2. ¿Ha tenido alguna experiencia previa con otras organizaciones deportivas?

Preguntas sobre el contexto:

3. De acuerdo a su experiencia, ¿qué tan desarrollado se encuentra el patrocinio deportivo en la región? ¿Considera usted que existen países o instituciones “modelo”?
4. En el patrocinio, los aficionados son fundamentales para que las marcas se interesen en el deporte ¿Cree que el interés del peruano por el deporte es lo suficientemente importante como para atraer a las marcas? Si su respuesta es negativa ¿qué hacer para aumentar este interés?
5. La Federación Peruana de Fútbol, como organizador y regulador de La Liga y otras competencias, es fundamental en la industria del fútbol. ¿Cómo calificarías el desempeño de la Federación en los últimos años como motor de desarrollo del fútbol peruano?
6. En el patrocinio, La Liga tiene cierta influencia porque define los calendarios de las competencias y las reglas de juego. ¿Cree que La Liga ha ayudado a los clubes al momento de establecer relaciones de patrocinio o, por el contrario, ha sido un obstáculo? ¿Por qué?
7. ¿Qué tanto nivel de atención cree usted que los medios de comunicación le dan al deporte? ¿varía según el deporte?
8. ¿Percibe que los futbolistas (o deportistas en general) en el Perú cuentan con las herramientas necesarias para desarrollarse profesionalmente? ¿Quiénes son los principales responsables de hacer que su situación mejore?
9. ¿Cree usted que las marcas ven en el fútbol peruano una plataforma rentable de comunicación? ¿Por qué?
10. ¿Cuáles son los principales obstáculos a los que se enfrenta una marca que pretende patrocinar a un club de fútbol o un deportista?
11. En el patrocinio se suele dar una práctica que se le conoce como “ambush marketing”, en la que algunas marcas buscan aparecer como patrocinadores del club sin haber pagado por el derecho de serlo. Un ejemplo puede ser una marca que paga por pauta publicitaria a la televisión durante el partido del equipo o un banner que aparece en el estadio con el logo de una empresa que no es patrocinadora. ¿Qué tanto percibe que ocurren esas prácticas en el fútbol o en el deporte peruano en general?
12. Diversas estadísticas muestran que los clubes de fútbol en el Perú se encuentran lejos de otros clubes de la región en términos de ingresos y de desarrollo ¿Cuáles cree que son los principales problemas que no permiten a los clubes peruanos desarrollarse adecuadamente?
13. ¿Cuáles son los principales obstáculos a los que se enfrenta un club peruano que pretende encontrar a una marca que lo patrocine?

Preguntas sobre planeamiento:

14. ¿Se debería realizar un benchmark de los patrocinadores de otras propiedades deportivas clubes, futbolistas, FPF)?
15. Respecto a los derechos de patrocinio que el club tiene disponibles ¿El club debería tener propiedad sobre los derechos de imagen de los jugadores? ¿Y sobre toda la publicidad en el estadio, conferencias? ¿En qué casos el club no tiene todos los derechos?
16. ¿El club debería contar con algún inventario que le permita ver todos sus soportes publicitarios (camiseta, backing, conferencia de prensa, etc.)? ¿En ese inventario se pueden

ver los espacios ya ocupados por las marcas y los espacios disponibles? ¿Deberían tener definido el número máximo de marcas que pueden ir en cada soporte?

Preguntas sobre diseño de programa de patrocinio:

17. ¿El club debería agrupar/jerarquizar a sus patrocinadores? ¿Todos tienen la misma importancia?
18. ¿Cómo se define el precio de cada paquete de patrocinio?

Preguntas sobre elaboración del dossier de ventas:

19. ¿En el dossier se debería hablar sobre la historia del club? ¿Sobre sus jugadores destacados?
20. ¿En el dossier se debería hablar sobre el posicionamiento del club?
21. ¿En el dossier se deberían brindar datos sobre la exposición mediática? (Audiencia, lectores).
22. ¿En el dossier se deberían brindar datos sobre el número de hinchas, seguidores en redes sociales, aportantes? ¿Se le debería indicar al patrocinador si pueden usar estas bases de datos?
23. ¿En el dossier se debería hablar sobre los objetivos deportivos del club?
24. ¿En el dossier se debería detallar el calendario de la temporada?
25. ¿En el dossier se debería hablar sobre los beneficios del patrocinio como herramienta de marketing?
26. ¿En el dossier se debería detallar el programa de patrocinio/paquetes?
27. ¿En el dossier se debería contar con algún material de apoyo elaborado por terceros? (estudio independiente, reportes de ROI, estudios de casos, etc.)
28. ¿En el dossier se debería contar con un resumen ejecutivo de lo expuesto anteriormente?
29. ¿El dossier debería contar con algún aspecto adicional que no esté considerando? ¿Este dossier se debería personalizar según la empresa a la cual se va a negociar? ¿Qué aspectos varían?

Preguntas sobre negociación:

30. ¿Cómo se debería seleccionar a las potenciales empresas patrocinadoras? ¿Se hace un benchmark de patrocinios de las propiedades deportivas? ¿Se evalúa la situación contractual de los patrocinadores actuales?
31. ¿El club debería tener una estrategia respecto al número de patrocinadores que piensa tener?
32. ¿Cómo se hace el contacto con las empresas? ¿Se debería priorizar que el acuerdo se de en una sola reunión o en varias?
33. ¿El contrato se debería firmar en la misma reunión de negociación? ¿Existe algún documento previo que se firma (carta de intenciones)?

Preguntas sobre formalización:

34. ¿En el contrato se establecen los siguientes puntos: Las cantidades acordadas y la forma y fecha de cada pago, la duración del contrato y los mecanismos de renovación, la exclusividad del sector, la participación de los jugadores, la obligación de que el club apruebe los materiales publicitarios, la terminación anticipada de contrato, la ley aplicable (en caso se trate de contratos con patrocinadores de otros países), el detalle de los derechos de patrocinio y los costes asociados a la implementación que asumirán cada una de las partes?

Preguntas sobre implementación:

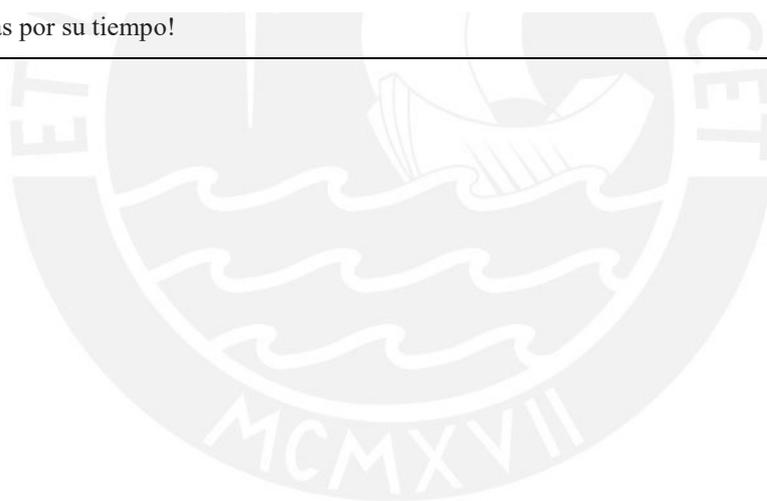
35. ¿Qué acciones debería realizar el club para velar por la generación de impactos publicitarios de calidad?
36. ¿Debería existir algún tratamiento especial y exclusivo a los patrocinadores?
37. ¿El club debería contar con personal específicamente asignado a la implementación del patrocinio?
38. ¿Se le debería dar prioridad al patrocinador en el ofrecimiento de nuevos derechos o soportes publicitarios?

39. ¿Cómo el club protege sus patrocinios de otras campañas no autorizadas? ¿Existen contactos con medios de comunicación que permitan proteger los patrocinios?
40. ¿El club debería brindar información al patrocinador sobre el impacto publicitario o el retorno a la inversión? ¿Qué otro mecanismo se utiliza para el seguimiento de resultados? (informes, reuniones, grupos de trabajo, etc)
41. ¿El club debería asignar un presupuesto para los costos relativos a gestión de patrocinios?
42. ¿El club debería entregar sus signos distintivos al patrocinador?
43. ¿El club debería proveer activamente al patrocinador de todas las novedades del club?
44. ¿El club debería ofrecer constantemente posibilidades adicionales al patrocinador que permitan incrementar su rentabilidad de inversión?
45. En el patrocinio se suele dar una práctica que se le conoce como “ambush marketing”, en la que algunas marcas buscan aparecer como patrocinadores del club sin haber pagado por el derecho de serlo. ¿Qué tanto percibe que ocurren esas prácticas en el fútbol peruano? ¿Cómo el club debería proteger a la marca de esas prácticas?
46. ¿Mantienen informada a la marca de sus actividades? ¿Le da información sobre los resultados del patrocinio (impacto publicitario, ROI, etc)?
47. ¿El club le brinda información sobre el impacto publicitario o el retorno a la inversión? ¿Qué otro mecanismo se utiliza para el seguimiento de resultados?
48. ¿Se muestran receptivos a recibir nuevas ideas y sugerencias de mejora?

Preguntas de cierre:

49. ¿Hay algo que, en líneas generales, le interesaría añadir?
50. ¿Hay alguna sugerencia sobre el tema de patrocinios o la manera de entenderlo que quiera compartir?

¡Muchas gracias por su tiempo!



ANEXO J: Guía de entrevistas a patrocinadores

Buenos días/Buenas tardes/Buenas noches, mi nombre es _____. Somos estudiantes de la facultad de Gestión de la Universidad Católica y estamos desarrollando una investigación para nuestro proyecto de tesis sobre el análisis del proceso de gestión de patrocinios del club Sport Boys Association. Le agradecería que nos brinde unos minutos de su tiempo para responder algunas preguntas sobre el tema de investigación,. Toda la información que me brinde será utilizada únicamente para los fines de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad. Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Espero que no haya ningún inconveniente al respecto y cuento con su aprobación. Muchas gracias.

Preguntas sobre el entrevistado:

1. ¿Nos podría contar acerca de su experiencia profesional?
2. ¿Cuáles son sus funciones principales?
3. ¿Ha tenido alguna experiencia previa con clubes de fútbol u otras organizaciones deportivas?

Preguntas sobre la fase de implementación (negociación):

4. ¿Cómo se dio el primer contacto con el club?
5. Los clubes suelen elaborar una presentación en las reuniones de negociación. En líneas generales, ¿qué contenía la presentación de ventas que elaboró el club para ustedes? ¿Considera que la información era relevante, clara y ordenada?
6. Desde el primer contacto hasta la firma del contrato, ¿percibió que el club mostró un sincero interés en resolver sus dudas? ¿Le brindó una atención personalizada? ¿percibió que el club tomó en cuenta sus intereses a nivel comercial/marketing? ¿percibió que el club entendió sus necesidades específicas? ¿Percibió que es un club que se preocupa por sus clientes?
7. ¿Cómo se dio su presentación oficial como patrocinador del club?

Preguntas sobre la fase de formalización:

8. Al momento de formalizar la relación, ¿se definieron claramente las cantidades acordadas? ¿Se definió la forma de pago (dinero/especie)? ¿Se definieron las fechas de pago?
9. ¿Las fechas de inicio y fin del contrato se encuentran definidas?
10. En caso se planea renovar, ¿el contrato especifica algún plazo de negociación para la renovación?
11. ¿En el contrato se describe el sector o industria al que pertenece su marca? ¿Se especifica si la cesión de derechos de patrocinio es exclusiva para su industria?
12. En caso de tener los derechos de imagen de los jugadores, ¿se especifica si estos derechos son con la indumentaria del club o personal? ¿se describen las actividades que realizarán los jugadores?
13. Al momento de realizar una actividad o lanzar una publicidad que involucre a la marca del club: ¿Necesita ser revisada previamente por el club antes de llevarla a cabo o tiene libertad para hacerlo?
14. ¿Existe alguna cláusula de terminación anticipada de contrato? ¿Cuáles serían los motivos para que esta cláusula se active?
15. ¿Qué tanto detalle describe el contrato acerca de los derechos que el club le cederá a su marca? (medidas de logos, número de entradas, ubicaciones de banners, etc)
16. Las actividades que se llevan a cabo en la implementación del patrocinio implica ciertos costes, ¿quién los asume, la marca o el club? ¿Esto está especificado en el contrato?

Preguntas sobre la fase de implementación (implementación):

17. ¿Cómo evalúa la calidad de la publicidad que ha tenido su marca en los medios de comunicación? ¿Ha tenido el alcance esperado? ¿Ha tenido la frecuencia esperada? ¿Cree que la publicidad ha tenido impacto?
18. ¿El club se preocupa por que la publicidad de su marca sea de calidad?
19. ¿Percibe que el club le brinda un tratamiento preferencial y exclusivo en los partidos u otros eventos que este organiza?
20. ¿Con qué persona del club hace las coordinaciones? ¿cuánta disponibilidad tiene esta

persona? ¿Tiene la capacidad para tomar decisiones?

21. Durante el tiempo que dura el patrocinio puede ocurrir que el club tenga nuevos activos o soportes publicitarios para ofrecer ¿Alguna vez el club le ha ofrecido nuevos soportes publicitarios? ¿Siente que el club les da prioridad a ustedes como patrocinadores al momento de ofrecer nuevos soportes?
22. Una empresa corre un número de riesgos al momento de patrocinar clubes de fútbol. Uno de ellos es que el club consiga tantos patrocinadores que su marca pueda verse diluida entre las demás. ¿Qué tan seguros se sienten de que el club no se exceda en la inclusión de nuevos patrocinadores?

Preguntas sobre la fase de implementación (resultados):

23. En el patrocinio se suele dar una práctica que se le conoce como “ambush marketing”, en la que algunas marcas buscan aparecer como patrocinadores del club sin haber pagado por el derecho de serlo. Un ejemplo puede ser una marca que paga por pauta publicitaria a la televisión durante el partido del equipo o un banner que aparece en el estadio con el logo de una empresa que no es patrocinadora. ¿Qué tanto percibe que ocurren esas prácticas en el fútbol peruano? ¿Siente que el club la protege de esas prácticas?
24. ¿El club lo mantiene informado de sus actividades? ¿Le da información sobre los resultados del patrocinio (impacto publicitario, ROI, etc)?
25. ¿El club le brinda información sobre el impacto publicitario o el retorno a la inversión? ¿Qué otro mecanismo se utiliza para el seguimiento de resultados?
26. ¿Percibe que el club se muestra receptivo a recibir nuevas ideas y sugerencias de mejora?

Preguntas de cierre:

27. ¿Hay algo que, en líneas generales, le interesaría añadir?
28. ¿Hay alguna sugerencia sobre el tema de patrocinios o la manera de entenderlo que quiera compartir?

¡Muchas gracias por su tiempo!

ANEXO K: Guía de entrevistas a patrocinados

Buenos días/Buenas tardes/Buenas noches, mi nombre es _____. Somos estudiantes de la facultad de Gestión de la Universidad Católica y estamos desarrollando una investigación para nuestro proyecto de tesis sobre el análisis del proceso de gestión de patrocinios del club Sport Boys Association. Le agradecería que nos brinde unos minutos de su tiempo para responder algunas preguntas sobre el tema de investigación. Toda la información que me brinde será utilizada únicamente para los fines de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad. Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Espero que no haya ningún inconveniente al respecto y cuente con su aprobación. Muchas gracias.

Preguntas sobre el entrevistado:

1. ¿Nos podría contar acerca de su experiencia profesional?
2. ¿Cuáles son sus funciones principales en su organización deportiva?
3. ¿Ha tenido alguna experiencia previa con otras organizaciones deportivas?

Preguntas sobre planeamiento:

4. ¿Se realiza un benchmark de los patrocinadores de otras propiedades deportivas clubes, futbolistas, FPF)?
5. Respecto a los derechos de patrocinio que el club tiene disponibles ¿El club tiene propiedad sobre los derechos de imagen de los jugadores? ¿Y sobre toda la publicidad en el estadio, conferencias? ¿En qué casos el club no tiene todos los derechos (FPF, Estática)?
6. ¿El club cuenta con algún inventario que le permita ver todos sus soportes publicitarios (camiseta, backing, conferencia de prensa, etc.)? ¿En ese inventario se pueden ver los espacios ya ocupados por las marcas y los espacios disponibles? ¿Tienen definido el número máximo de marcas que pueden ir en cada soporte?

Preguntas sobre diseño de programa de patrocinio:

7. ¿El club tiene alguna forma de agrupar/jerarquizar a sus patrocinadores? ¿Todos tienen la misma importancia?
8. ¿Qué diferencia a una marca aportante de una marca patrocinadora?
9. En caso de tener una jerarquía, ¿cuál es el número máximo de patrocinadores establecido para cada categoría?
10. ¿Qué beneficios contiene cada paquete de patrocinio?
11. ¿Cómo se define el precio de cada paquete?

Preguntas sobre elaboración del dossier de ventas:

12. ¿En el dossier se habla sobre la historia del club? ¿Sobre sus jugadores destacados?
13. ¿En el dossier se habla sobre el posicionamiento del club?
14. ¿En el dossier se brindan datos sobre la exposición mediática? (Audiencia, lectores). ¿Qué plataformas de comunicación propias tiene el club? ¿Se brindan datos sobre su alcance e impacto?
15. ¿En el dossier se brindan datos sobre el número de hinchas, seguidores en redes sociales, aportantes? ¿Se le indica al patrocinador si pueden usar estas bases de datos?
16. ¿En el dossier se habla sobre los objetivos deportivos del club?
17. ¿En el dossier se detalla el calendario de la temporada? ¿Se resaltan los partidos más importantes?
18. ¿En el dossier se habla sobre los beneficios del patrocinio como herramienta de marketing? ¿Qué beneficios se resaltan?
19. ¿En el dossier se detalla el programa de patrocinio/paquetes?
20. ¿En el dossier se cuenta con algún material de apoyo elaborado por terceros? (estudio independiente, reportes de ROI, estudios de casos, etc.)
21. ¿En el dossier se cuenta con simulaciones o proyecciones de negocio? (Ejm. Ingreso por consumo en el estadio, venta de merchandising, etc.)
22. ¿En el dossier se cuenta con un resumen ejecutivo de lo expuesto anteriormente?
23. ¿El dossier cuenta con algún aspecto adicional que no esté considerando? ¿Este dossier se personaliza según la empresa a la cual se va a negociar? ¿Qué aspectos varían?

Preguntas sobre negociación:

24. ¿Cómo seleccionan a las potenciales empresas patrocinadoras? ¿Se hace un benchmark de

patrocinios de las propiedades deportivas? ¿Se evalúa la situación contractual de los patrocinadores actuales?

25. ¿El club tiene una estrategia respecto al número de patrocinadores que piensa tener?
26. ¿Cómo se hace el contacto con las empresas? ¿Priorizas que el acuerdo se de en una sola reunión o en varias?
27. ¿El contrato se firma en la misma reunión de negociación? ¿Existe algún documento previo que se firma (carta de intenciones)?

Preguntas sobre formalización:

28. ¿En el contrato se establecen los siguientes puntos: Las cantidades acordadas y la forma y fecha de cada pago, la duración del contrato y los mecanismos de renovación, la exclusividad del sector, la participación de los jugadores, la obligación de que el club apruebe los materiales publicitarios, la terminación anticipada de contrato, la ley aplicable (en caso se trate de contratos con patrocinadores de otros países), el detalle de los derechos de patrocinio y los costes asociados a la implementación que asumirán cada una de las partes?

Preguntas sobre implementación:

29. ¿Qué acciones realiza el club para velar por la generación de impactos publicitarios de calidad?
30. ¿Existe algún tratamiento especial y exclusivo a los patrocinadores?
31. ¿El club cuenta con personal específicamente asignado a la implementación del patrocinio?
32. ¿Se le da prioridad al patrocinador en el ofrecimiento de nuevos derechos o soportes publicitarios?
33. ¿Cómo el club protege sus patrocinios de otras campañas no autorizadas? ¿Existen contactos con medios de comunicación que permitan proteger los patrocinios?
34. ¿El club le brinda información al patrocinador sobre el impacto publicitario o el retorno a la inversión? ¿Qué otro mecanismo se utiliza para el seguimiento de resultados? (informes, reuniones, grupos de trabajo, etc)
35. ¿El club se muestra receptivo a recibir nuevas ideas y sugerencias de mejora?
36. ¿El club asigna un presupuesto para los costos relativos a gestión de patrocinios?
37. ¿El club entrega sus signos distintivos al patrocinador?
38. ¿El club provee activamente al patrocinador de todas las novedades del club?
39. ¿El club ofrece constantemente posibilidades adicionales al patrocinador que permitan incrementar su rentabilidad de inversión?

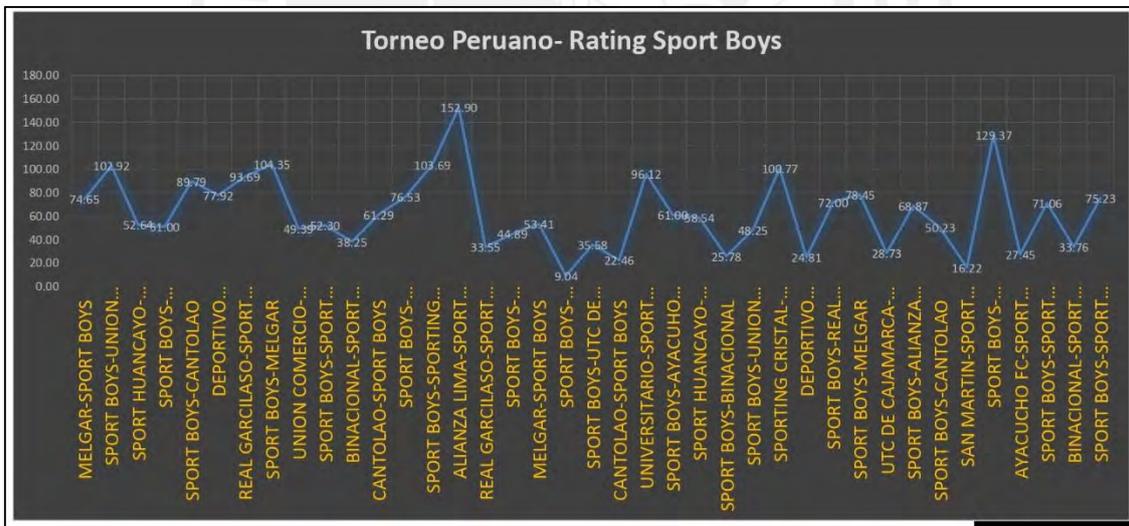
ANEXO L: Gráficos de exposición mediática presentados por Sport Boys

Figura L1: Rating primera fecha - Torneo Peruano 2018:



Fuente: Sport Boys Association (2019)

Figura L2: Rating Sport Boys - Torneo Peruano 2018:



Fuente: Sport Boys Association (2019)

Figura L3: Rating partidos de presentación - Torneo Peruano 2018:



Fuente: Sport Boys Association (2019)

