

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**Marketing deportivo: la gestión de marca como herramienta para
diagnosticar La Paleta Frontón en el Perú**

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

BRISIGOTTI OLIVA, Gianpiero Jose
SEMINO VOYSEST, Bruno Paolo

Asesoradas por: Mgtr. Daniel Mc Bride Gonzalez

Lima, 08 agosto de 2020

La tesis

Marketing deportivo: la gestión de marca como herramienta para diagnosticar La Paleta Frontón en el Perú

ha sido aprobada por:

Mgtr. Juan Martin Beaumont Frañowsky
[Presidente de Jurado]

Mgtr. Daniel Mc Bride Gonzalez
[Asesor Jurado]

Mgtr. Andrés Macara-Chvili Helguero
[Tercer Jurado]

A mi familia, quienes tuvieron la paciencia y el compromiso de acompañarme en este camino. A mi abuelo que desde el cielo sigue cuidando a su nieto.

Gianpiero Brisigotti

A toda mi familia que estuvo conmigo en todo momento y todas las personas que apoyaron a que este estudio se haga realidad. Siempre recuerden: paciencia y buen humor.

Bruno Semino



A todas las personas que estuvieron a disposición y nos brindaron parte de su tiempo, compromiso y pasión por el deporte para poder cumplir con los objetivos de la investigación.
¡Muchas gracias!



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
1. Problema de investigación	3
2. Preguntas de investigación.....	8
2.1. Pregunta General	8
2.2. Preguntas Específicas.....	8
3. Objetivos	8
3.1. Objetivo General.....	8
3.2. Objetivos específicos	8
4. Justificación del estudio	9
5. Alcances y limitaciones	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	13
1. Marketing deportivo.....	13
2. Gestión de marca.....	16
2.1. Marca	17
2.2. Modelos de gestión de marca	19
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	33
1. Gestión de deportes en el mundo: casos de éxito.....	33
2. Caso de estudio: La Paleta Frontón.....	38
2.1. Deporte peruano	42
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	44
1. Fase 1: Planteamiento de la Investigación	44
2. Fase 2: Desarrollo de la metodología de investigación.....	44
3. Fase 3: Diagnóstico y análisis de datos.....	50
4. Fase 4: Conclusiones finales	50
CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO DE LA PALETA FRONTÓN.....	53
1. Diagnóstico de La Paleta Frontón.....	54
1.1. Imagen actual.....	54
1.2. Herencia	60
1.3. Fortalezas y oportunidades	63
1.4. Valores de la organización	67
2. Identidad de La Paleta Frontón.....	68
3. Marca como producto	68
3.1. Propósito de la marca	68

3.2. Atributos relacionados con el producto.....	69
3.3. Calidad y valor	69
3.4. Usos	69
3.5. Usuarios	70
3.6. País de origen	70
4. Marca como organización.....	70
4.1. Atributos de la organización.....	70
4.2. Local contra global	71
5. Marca como persona.....	72
5.1. Personalidad	72
5.2. Relaciones de la marca con el consumidor.....	73
6. Marca como símbolo	73
7. Conclusiones del diagnóstico	73
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75
1. Conclusiones	75
2. Recomendaciones	76
REFERENCIAS	79
ANEXO A: Matriz de consistencia.....	83
ANEXO B: Modelo de guía de entrevista a frontonistas	85
ANEXO C: Modelo de guía de entrevista a directivos y expertos de Paleta Frontón.....	87
ANEXO D: Modelo de cuestionario de encuesta	89
ANEXO E: Resultados de la encuesta	96

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Marketing deportivo vs Marketing tradicional	15
Tabla 2: Entrevistas a profundidad	47



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Deportes más practicados en el Perú.....	6
Figura 2: Mapa Estratégico de la Política Nacional del Deporte.....	10
Figura 3: Modelo de liderazgo de marca.....	21
Figura 4: Modelo de Identidad de Marca de David Aaker	29
Figura 5: Modelo de Hatch y Schultz	32
Figura 6: Cantidad de deportistas federados de Rugby en España	37
Figura 7: Incremento del número de niños y niñas que practican el Rugby.....	38
Figura 8: Mapa de actores de La Paleta Frontón	49
Figura 9: Flujograma del desarrollo de la investigación	52
Figura 10: ¿Cuál es tu nivel de educación?	55
Figura 11: ¿En qué parte del Perú resides actualmente?	55
Figura 12: ¿Hace cuánto tiempo juegas Paleta Frontón?	56
Figura 13: ¿Cuál es la organización que gobierna y organiza en el Perú La Paleta Frontón?	56
Figura 14: ¿Consideras que existe la marca Paleta Frontón?	57
Figura 15: ¿Cuáles son los colores con que asocias más a La Paleta Frontón?	58
Figura 16: ¿Con cuál de los siguientes tipos de personalidad consideras que se asocia mejor a La Paleta Frontón?	59
Figura 17: ¿Considera que se han realizado acciones para el crecimiento de La Paleta Frontón?	61
Figura 18: ¿Considera que La Paleta Frontón es un deporte reconocido en el Perú?	61
Figura 19: ¿Crees que es necesario un plan de acción para el desarrollo de La Paleta Frontón?	62
Figura 20: ¿Consideras que los frontonistas se sienten identificados con La Paleta Frontón?	62
Figura 21: ¿Consideras que La Paleta Frontón tiene una identidad definida?	63
Figura 22: ¿Consideras que La Paleta Frontón (FDPPF) toman en cuenta a los frontonistas para la toma de decisiones?	66
Figura 23: ¿Consideras que la organización que gobierna y organiza en el Perú La Paleta Frontón es innovadora?	66

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación profesional busca diagnosticar el deporte Paleta Frontón desde una perspectiva de gestión de marca. Donde se utiliza el modelo propuesto por David Aaker sobre la Identidad de Marca, brindando variables clave para poder diagnosticar la situación actual de La Paleta Frontón desde la perspectiva de los frontonistas federados y directivos de la Federación Deportiva Peruana de Paleta Frontón (FDPPF).

Para cumplir el objetivo, esta investigación tiene un alcance descriptivo y se utiliza el estudio de caso buscando afrontar el fenómeno de estudio de manera integral. Esto a través de un enfoque mixto basado en entrevistas y encuestas. Para ello, se propuso un mapa de actores de La Paleta Frontón, donde se determinó a los frontonistas federados y directivos de la Federación Deportiva Peruana de Paleta Frontón como las personas idóneas para responder y participar de las herramientas de investigación propuestas.

Gracias a ello, se identificaron hallazgos relevantes como que la FDPPF es la organización reconocida como la marca principal de La Paleta Frontón, seguida de marcas de los mismos frontonistas referentes, clubes deportivos, etc. También, el 76% de los encuestados considera a La Paleta Frontón como un deporte bandera, que genera lazos fuertes de identidad nacional en su comunidad.

Por otro lado, el 44% de encuestados manifiesta que La Paleta Frontón es fácil de jugar, el 33% indica que el equipamiento para jugarlo es mínimo y accesible. También, el 45% fue motivado por un familiar en practicarlo, sustentando los fuertes vínculos y lazos que existen entre los frontonistas. Siendo los valores principales que transmite la práctica de este deporte la fraternidad y comunidad.

Respecto a la personalidad de La Paleta Frontón, se traduce en 2 palabras: competitividad y sinceridad. Siendo percibida como un deporte que transmite liderazgo, sinceridad, y fortaleza. Por último, los encuestados no tienen claro si existe o no una marca de La Paleta Frontón. Donde el 40% considera que no existe, el 38% que sí y el 27,7% no lo tiene claro.

Todo lo expresado deja evidencia del potencial que tiene La Paleta Frontón para poder masificarse en el Perú, aprovechando las fortalezas que tiene y seguir creciendo a nivel nacional e internacional. Esto de la mano con una planificación estratégica y personas que lideren la gestión y puesta en marcha de ello.

INTRODUCCIÓN

El marketing deportivo es una segmentación de marketing, cuyo objetivo es generar oportunidades de negocio en el mundo del deporte. Está conformado por diversos elementos que confluyen en todas las estrategias: las marcas, los atletas, los equipos, las federaciones, los clubes, estadios, campos deportivos, las asociaciones, las instituciones y otros negocios cuyo eje gire sobre la actividad física. Es por ello que en los últimos años ha generado mucha fuerza debido al crecimiento de la industria del deporte. En el sector deportivo peruano esta herramienta aún no ha sido explorada a profundidad, sin embargo, a raíz de la realización de los XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Parapanamericanos Lima 2019, se ha marcado un hito importante en el deporte nacional. Creando una expectativa de un nuevo modelo de gestión deportiva, permitiendo además que muchas personas despierten un especial interés en disciplinas poco conocidas como La Paleta Frontón, una disciplina totalmente autóctona.

Por ello, en la presente investigación se busca diagnosticar la situación actual de este deporte desde la perspectiva de los frontonistas federados y directivos de la Federación Deportiva Peruana de Paleta Frontón. Así como identificar las mejores prácticas de gestión y marketing deportivo, enfocado en la gestión de marca como herramienta clave para potenciar este deporte.

Para cumplir con el objetivo planteado, la presente tesis está estructurado en cinco capítulos además de las conclusiones y recomendaciones:

En el primer capítulo, se plantea la situación problemática, en la cual se muestra la carencia de una gestión del deporte, y poco interés en el tema por parte de los gobiernos de turno, incluso existiendo leyes que lo promueven como la Política Nacional del Deporte. Del mismo modo en este capítulo se describen los objetivos, la justificación y los alcances y limitaciones de la investigación, centrándose en argumentos como; el desarrollo de ciertos factores del deporte de La Paleta Frontón, el gran número de canchas y frontonistas federados en el país, los beneficios del deporte estudiado, así como de la necesidad de plantear la marca deporte en la sociedad para potenciar el crecimiento de este y de los frontonistas por el Perú.

En el segundo capítulo, se exponen los conceptos más relevantes para la investigación como el marketing deportivo, la gestión de marca, la marca y los principales modelos de gestión de marca enfocadas en organizaciones que buscan potenciar sus marcas con el fin de generar mayor posicionamiento y vínculo con sus *stakeholders*. Para ello, se realizó la revisión de fuentes secundarias sobre los conceptos mencionados, de manera que se propuso el modelo de gestión de marca idóneo para diagnosticar la situación del deporte Paleta Frontón.

Como enfoque de marco teórico se parte del Modelo de David Aaker (1996), que explica el proceso de construcción de una identidad de marca. Este modelo consiste en el enfoque central del establecimiento de la marca Paleta Frontón, creando como variables clave para la investigación el Análisis Estratégico de La Paleta Frontón, enfocada en el auto-análisis (imagen actual, herencia, fortalezas, oportunidades y valores) del deporte y la organización que lo lidera y gestiona en el Perú. Así como la identificación de los factores de identidad de marca (marca como producto, como organización, como persona y como símbolo) que representan este deporte desde la perspectiva de los frontonistas federados y directivos de la Federación Deportiva Peruana de Paleta Frontón.

En el tercer capítulo, se busca poner en contacto al lector respecto a la investigación, exponiendo los casos del desarrollo deportivo y de gestión de marca del Críquet y del Rugby. Siendo deportes que, en los últimos años, han sido liderados y gestionados de tal manera que muestran crecimiento deportivo y gestión en su sector. Siendo ejemplos claros para el desarrollo de La Paleta Frontón. Seguido de ello, se presenta el deporte elegido como caso de estudio: La Paleta Frontón. Desde sus antecedentes, historia, reglas de juego y actualidad nacional e internacional.

En el cuarto capítulo, se explica el proceso metodológico que se plantea y utiliza para el desarrollo de toda la investigación. Este proceso consta de 4 fases principales: el planteamiento de la investigación, el desarrollo de la metodología para el diagnóstico, el diagnóstico y análisis de datos y, por último, el las conclusiones finales. El trabajo de campo es de alcance descriptivo y se emplea el estudio de caso ya que busca afrontar el fenómeno de estudio de manera holística e integral (Castro, 2019, p. 36) a través de un enfoque mixto basado en entrevistas y encuestas. Teniendo como foco a los frontonistas federados y directivos de la Federación Deportiva Peruana de Paleta Frontón.

En el quinto capítulo, corresponde a los resultados obtenidos y se expone el diagnóstico de la situación actual del deporte de La Paleta Frontón de acuerdo a las entrevistas y encuestas realizadas y utilizando las variables del modelo de Identidad de Marca propuesto por David Aaker. Se presentan las percepciones del público analizado respecto a los factores de identidad de La Paleta Frontón enfocados en la marca para determinar si está claro que esta marca existe o no, quién la debe liderar y cuánto está vinculada con la comunidad de frontonistas y *stakeholders* principales.

Finalmente, se exponen las principales conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación, siendo estos bastante favorables para el desarrollo del deporte Paleta Frontón.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente capítulo se desarrolla la problemática y justificación para el caso de estudio de la gestión de marca de La Paleta Frontón, dando la fundamentación necesaria para el planteamiento de las preguntas clave, objetivos generales y específicos que guiarán la realización de los siguientes capítulos. Además, se presentan los alcances y limitaciones de la investigación.

1. Problema de investigación

La gestión deportiva tiene como finalidad conseguir beneficios a la comunidad en programas de actividad física, recreación, formación en valores, cuidado de la salud y los procesos psicoemocionales y sociales del individuo, así como a nivel competitivo y de alta competencia, entre otros. Esto a través del fortalecimiento de organizaciones deportivas que promueven y fortalecen el desarrollo de este sector. A pesar de estos beneficios, se viene evidenciando problemas en la gestión deportiva por parte de muchos gerentes que desconocen o no aplican los instrumentos de gestión para lograr los objetivos planteados.

Si bien, a nivel mundial existen evidencias de buenas prácticas de gestión que generan que un deporte se desarrolle y potencia en cierto sector de la sociedad en casos como el Críquet, en la India, y el Rugby, en España, son muestra de que el deporte brinda beneficios de todo tipo en la sociedad. En el Perú aun es incipiente este tipo de buenas prácticas de gestión, de ahí que la principal problemática del deporte en el Perú es que muchas Federaciones Deportivas Nacionales (FDN), que son las organizaciones que gobiernan cada deporte en el territorio peruano, carecen de un plan de gestión sólido que promueva el desarrollo y crecimiento constante del deporte, siempre con algunas excepciones. Al respecto, en la Política Nacional del Deporte se indica;

en la mayoría de Federaciones no existen planes estratégicos y sistemas de gobernabilidad que permiten el desarrollo del deporte bajo su ámbito a mediano y largo plazo (...) Los cargos de los Presidentes son ad honorem, lo que dificulta la dedicación exclusiva para el desarrollo del particular deporte. Tampoco cuentan con suficientes gestores deportivos especializados, por lo que la gestión organizacional (...) es bastante limitada (p. 24).

Asimismo, en un intento de articular a los actores del Sistema Deportivo Nacional y construir una visión compartida clave para el desarrollo del deporte, desde el 2017 el Instituto Peruano del Deporte (IPD), a través de la Política Nacional del Deporte, realizó un diagnóstico de la problemática del deporte peruano. En este diagnóstico se evidencia la falta de gestión y desarrollo del deporte en el país. Dentro de los hallazgos más relevantes se encuentran los siguientes:

- “Los logros del deporte peruano aún son bajos a nivel de las competiciones del circuito olímpico y en otras competiciones internacionales. Sin embargo, en los últimos años 2015 y 2016, se ha incrementado históricamente tanto la obtención de medallas como la cantidad de participantes en competencias del circuito olímpico, resaltando los Juegos Panamericanos de Toronto 2015 (delegación peruana más numerosa en unos Juegos Panamericanos) y Juegos Olímpicos Río 2016 (delegación peruana más numerosa en unos Juegos Olímpicos).
- Se evidencia un mejor desempeño del Perú en algunos deportes como Atletismo (en especial fondo), Bádminton, Gimnasia, Karate, Judo, Natación, Taekwondo, Squash, Tiro Vóley y Tabla.
- Si bien la práctica del deporte se ha incrementado, aún existen altos índices de sedentarismo en el Perú. En general, se puede señalar que la mayor parte de la población peruana aún no incorpora el deporte como parte de su rutina semanal. A pesar de ello, se siguen desarrollando programas por parte de instituciones públicas y privadas para colocar al deporte como parte del estilo de vida de los peruanos (Deporte para Todos, Escuelas Deportivas Municipales, Fortalecimiento de la Educación Física, entre otros).” (Decreto Supremo N° 003-2017-MINEDU).

De acuerdo con los hallazgos mencionados en los párrafos anteriores, es evidente la poca valoración del deporte en nuestro país, no solo por el público, sino también por parte de las organizaciones que lo gobiernan. En general, la población carece de actividad física y deporte a nivel de masificación y competencia, tal como se indica en la Política Nacional del Deporte (Decreto Supremo N° 003-2017-MINEDU) sobre las causas del bajo nivel de desempeño en la alta competencia y masificación. Estas se especifican a través de una voluntad política a nivel deportivo deficiente, donde

“el deporte no ha sido un tema prioritario en la agenda de los diferentes gobiernos de turno. Hasta el momento, no se ha logrado establecer una estrategia para el desarrollo del deporte peruano a largo plazo como medio para alcanzar el bienestar, mejorar la calidad de vida y contribuir al desarrollo económico y social del país” (p. 23).

También se identifica la escasa cultura deportiva en los peruanos, donde

“el deporte no está posicionado en la mente de la mayor parte de la población peruana como un generador de bienestar personal y social. Se ve al deporte como un espacio de ocio y entretenimiento, pero no como un elemento que forma parte del desarrollo físico y mental de las personas” (p. 23).

Dentro de los hallazgos de la Política Nacional del Deporte, se advierte que el Perú se encuentra en un escenario donde solo algunos deportes han mostrado mejoras significativas. Aún existen niveles altos de sedentarismo, no se gestiona el deporte de manera estratégica y con una visión compartida que aproveche las potenciales sinergias del trabajo y gestión de todos los actores del Sistema Deportivo Nacional. Existiendo una falta de investigaciones del sector deportivo, incluyendo la gestión de marcas deportivas en un entorno donde aún no han llegado a consolidarse y tienen un gran potencial de expansión y generación de impacto positivo en la sociedad.

El problema del sedentarismo se torna en un estilo de vida más frecuente en la población peruana. Especialmente en zonas urbanas por tratarse de personas con escasos recursos económicos, encontrándose mayor índice de sedentarismo e inactividad física, sobre todo por la falta de educación y cultura deportiva, la poca inversión de las instituciones y promoción al deporte.

Según los hallazgos de la “I encuesta nacional de la actividad física y deportes, desafío para la promoción de la actividad física en el Perú” realizada por Ipsos Public Affairs (2016)

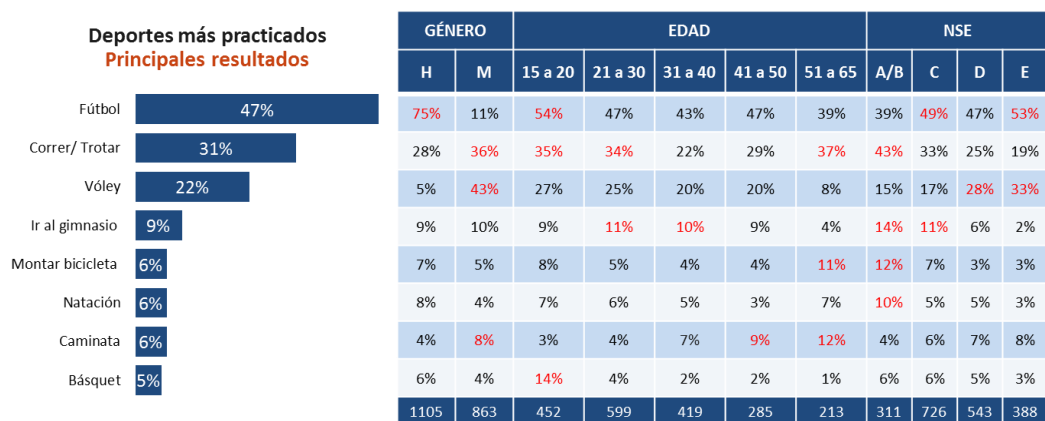
solo el 14% de la población respondió que realiza deporte a diario, el 29% lo practica una vez a la semana y el 35% no practican deporte de manera regular o no lo practican. Lo que genera evidencia que el Perú aún está lejos de tener una población, en su mayoría, inmersa en la actividad física. Asimismo, el Servicio de parques de Lima, en otra investigación llegó a la conclusión que “el 56% de limeños no realiza ninguna actividad física (2016, p. 13)

Con estos indicadores, lamentablemente se puede observar cómo la población se inclina cada vez más hacia una vida sin práctica deportiva, con poca o nula actividad física. Provocando enfermedades cardíacas, pulmonares, musculares y cardiovasculares, ya que el cuerpo empieza a volverse menos flexible y pesado, existe una disminución de la fuerza, se pierde tono muscular, entre otros malestares. Allí donde se requiere un cambio radical, porque este fenómeno se va tornando parte de nuestra cultura, pues los padres sedentarios transmiten este mal hábito a los hijos y tenemos adolescentes que pasan más tiempo sentados viendo la televisión y en dispositivos electrónicos que haciendo actividad física. Sumado a ello los medios de comunicación que poco o nada hacen para promover e incentivar a que la población, sobre todo jóvenes realicen actividades recreativas y deportivas, equilibrando el uso de medios electrónicos.

Retomando los datos y la práctica del deporte en el Perú, el deporte más conocido y practicado es el fútbol según la “I encuesta nacional de la actividad física y deportes, desafío para la promoción de la actividad física en el Perú” (2016), donde se concluyó que el 47% de la

población peruana practica este deporte (ver Figura 1). A pesar de ello, no es el deporte con más logros y medallas a nivel internacional. Existen diversos deportes que no son tan masivos ni tan desarrollados como el fútbol, pero cosechan logros internacionales en diversos eventos y categorías, como es el caso de los deportes de raqueta, en especial La Paleta Frontón. Viéndose reflejado en los resultados de los XVIII Juegos Panamericanos Lima 2019, donde la selección nacional de Paleta Frontón obtuvo 2 medallas de oro históricas.

Figura 1: Deportes más practicados en el Perú



Fuente: Ipsos Public Affairs (2016)

Por otro lado, una de las evidencias más claras del potencial del deporte es la clasificación de la selección peruana de fútbol al Mundial de la FIFA Rusia 2018. Donde, luego de 36 años de no poder clasificar a un certamen de esa magnitud, se logró obtener los resultados necesario para ganar el último cupo para estar dentro de los 32 países que participan del mega evento deportivo más grande del planeta. Este episodio generó una gran unión nacional y elevó a niveles nunca antes vistos la identidad nacional de cada peruano, se encuentre donde se encuentre y sintiéndose orgulloso de ser peruanos, olvidándose de las diferencias donde se vive una época de “tregua”, de paz, de felicidad y optimismo sin precedentes en las últimas cuatro décadas. Pero sobre todo despertó un enorme entusiasmo e interés por desarrollar actividad física y practicar algún deporte por parte de los peruanos, sobre todo los niños y adolescentes, quienes motivados muchos de ellos iniciaron la práctica de un deporte determinado.

Es en este escenario donde La Paleta Frontón se presenta como una alternativa deportiva para muchos peruanos y como un deporte representativo de esta carencia de gestión deportiva en el Perú. Este deporte netamente peruano, creado en el año 1945, cuenta actualmente con diversas áreas bien desarrolladas, como la infraestructura, con más de 2000 deportistas federados, diversos torneos, canchas privadas en diversos clubes y canchas públicas por todo el Perú, pero que no ha

llegado a desarrollarse y explotar como deporte, incluso cuenta con una Federación Deportiva Peruana de Paleta Frontón (FDPPF), encargada de gestionar este deporte. Sin embargo, no cuenta con un plan de gestión y estrategias claras para desarrollar a largo plazo La Paleta Frontón. En palabras del Presidente de la FDPPF, Arnaldo Chávez, indica que a pesar de que La Paleta Frontón es un deporte creado a mediados del siglo XX y las existencia de un aproximado de 1000 canchas públicas y privadas a lo largo del territorio peruano, con alrededor de más de 2000 deportistas federados y participando activamente en el circuito nacional de Paleta Frontón, así como participaciones en torneos internacionales del circuito olímpico por la selección nacional, aún no es un deporte muy conocido en el Perú. Razones por las que no queda claro por qué no se vuelve un deporte masivo en el Perú. El número de personas que practican el deporte es mínimo y, además de la FDPPF, solo Costa Rica cuenta con una Federación constituida que lidera oficialmente el deporte fuera del territorio peruano. Todo esto hace difícil la tarea de posicionarlo a nivel nacional e internacional.

Así mismo, con las entrevistas exploratorias se confirmó que este deporte no cuenta con una marca, y menos con una gestión de marca o plan estratégico del cual este deporte se pueda desarrollar de manera ordenada y con objetivos claros a mediano y largo plazo. Solo a través de una oportuna gestión, la marca de este deporte proporcionará una herramienta sólida para mostrarse al mercado, posicionarse y tener una identidad definida que pueda ser atractiva para las personas que practique, quiera practicar o simplemente sigan el deporte. Es por ello que los *stakeholders* de La Paleta Frontón como la FDPPF, el IPD, las Municipalidades, los atletas, entre otros, deben crear estrategias articuladas para hacer atractivo el deporte para los peruanos. De manera que las organizaciones deportivas puedan generar mayores recursos y contratar gestores deportivos que planifiquen y ejecuten las acciones necesarias para el desarrollo del deporte, opten por utilizar el marketing deportivo para hacer el deporte más atractivo para el espectador, los atletas e incluso las empresas privadas. Así como poder desarrollar marcas sólidas que sean la imagen y lideren el crecimiento del deporte. Siendo La Paleta Frontón un deporte que represente las carencias y debilidades expuestas líneas arriba para utilizar como caso de estudio y evidenciar el potencial que la gestión y marketing deportivo, así como una gestión de marca eficaz puede hacer que un deporte se desarrolle y explote su potencial.

Por último, en el ámbito académico no hay evidencia de investigaciones sobre La Paleta Frontón, sobre un deporte en sí mismo desde una perspectiva del Marketing o de la Gestión de Marca. Tampoco se han realizado estudios que brinden aproximaciones y diagnósticos del posicionamiento, la marca o la identidad de La Paleta Frontón. Por lo que se requiere e incentiva realizar trabajos y documentos académicos sobre los deportes, no solo en el ámbito del marketing deportivo, sino en toda área que pueda sumar al desarrollo del deporte y su sector.

2. Preguntas de investigación

2.1. Pregunta General

¿Cuál es el diagnóstico del deporte Paleta Frontón desde una perspectiva de gestión de marca?

2.2. Preguntas Específicas

- ¿Cuáles son los principales modelos de gestión de marca que sean aplicables al desarrollo de un deporte?
- ¿Cuáles han sido las mejores prácticas de gestión y marketing deportivo realizadas para el desarrollo de un deporte internacional y local?
- ¿Cuáles han sido las prácticas de gestión y marketing deportivo realizadas por la Federación Deportiva Peruana de Paleta Frontón?
- ¿Cuál es el diagnóstico sobre la situación actual de La Paleta Frontón?
- ¿Cuáles son las mejores prácticas de gestión y marketing deportivo para aprovechar los atributos de La Paleta Frontón para que se potencie este deporte?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Diagnosticar el deporte Paleta Frontón desde una perspectiva de gestión de marca.

3.2. Objetivos específicos

- Describir los principales modelos de gestión de marca que sean aplicables al desarrollo de un deporte.
- Identificar las mejores prácticas de gestión y marketing deportivo realizadas para el desarrollo de un deporte.
- Conocer las prácticas de gestión y marketing deportivo realizadas por la Federación Deportiva Peruana de Paleta Frontón.
- Diagnosticar la situación actual de La Paleta Frontón desde la perspectiva de los frontonistas federados y directivos de la Federación Deportiva Peruana de Paleta Frontón.
- Plantear recomendaciones para la gestión y marketing deportivo de La Paleta Frontón para aprovechar el potencial de crecimiento que tiene en el Perú.

4. Justificación del estudio

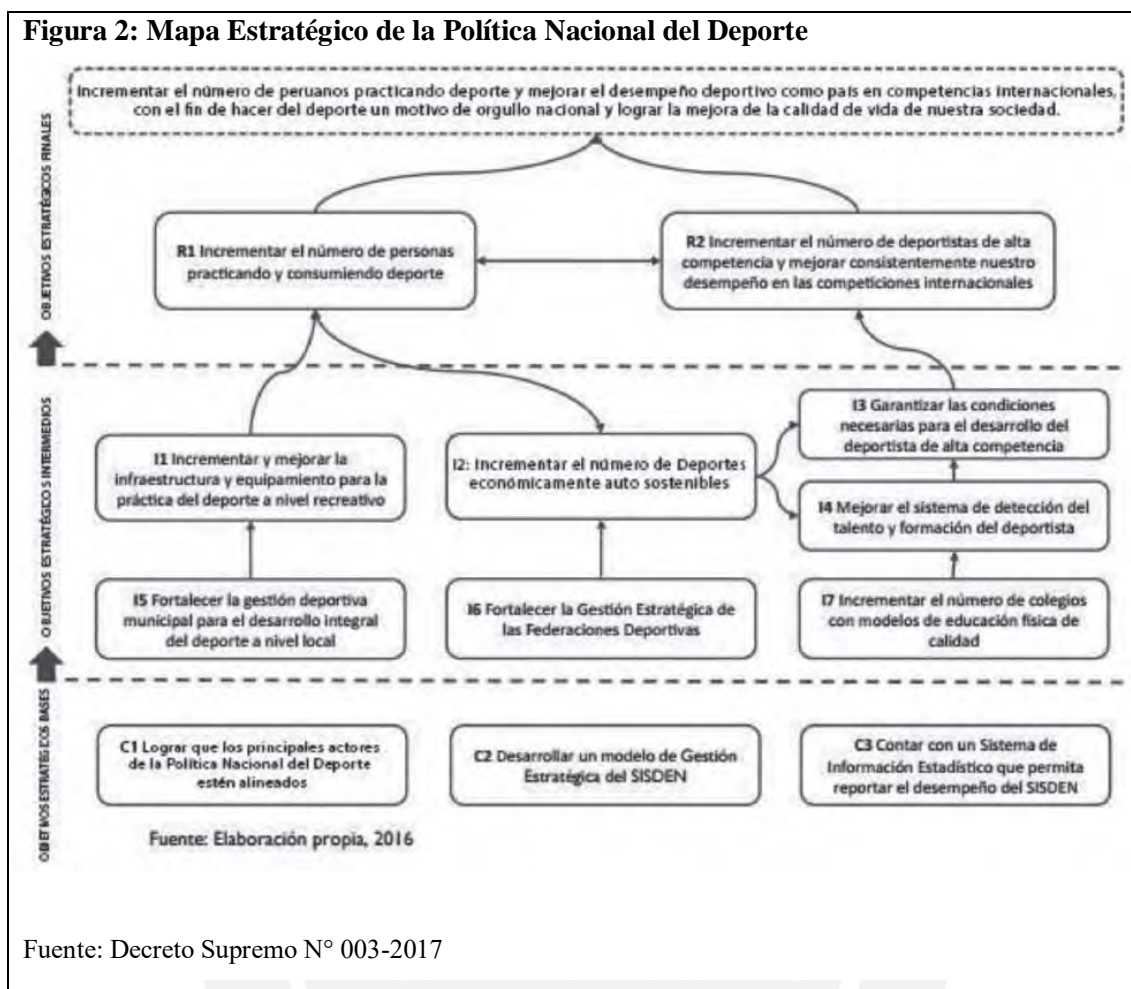
En este apartado, se exponen las razones que justifican el desarrollo de la tesis, que se enfoca en la gestión deportiva y uso del marketing para diagnosticar La Paleta Frontón en el Perú:

Esta investigación, mediante la aplicación de la teoría y de conceptos básicos en el tema de gestión deportiva y marketing deportivo, ayudará y contribuirá a la consolidación académica de la gestión en un contexto en el que el deporte en el Perú tiene un potencial de crecimiento y de generación de beneficios para la sociedad. Especialmente en la coyuntura actual, posterior a la realización de los XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Parapanamericanos Lima 2019, donde el deporte se puso en vitrina de la sociedad peruana y del continente americano. Sin embargo, como se evidencia en el planteamiento del problema, el deporte peruano se enfrenta a una falta de gestión que impide que este desarrolle todo su potencial de crecimiento a nivel de jugadores, de Federación, de industria, etc.

Asimismo, esta investigación está alineada con los objetivos de la Política Nacional del Deporte, expuestos en el Mapa Estratégico de la Política Nacional del Deporte (ver figura 2), los cuales son planteados luego de realizar un diagnóstico del deporte en el Perú y tomando en cuenta el desarrollo del deporte a largo plazo. Esto se plantea realizar con acciones estratégicas por parte del estado peruano con el objetivo estratégico final de “Incrementar el número de peruanos practicando deporte y mejorar el desempeño deportivo como país en competencias internacionales, con el fin de hacer del deporte un motivo de orgullo nacional y lograr la mejora de la calidad de vida de nuestra sociedad” (Decreto Supremo N° 003-2017-MINEDU, 2017, p. 31), a través de una visión compartida de todos los actores del Sistema Deportivo Nacional.



Figura 2: Mapa Estratégico de la Política Nacional del Deporte



Fuente: Decreto Supremo N° 003-2017

Específicamente en el objetivo estratégico final R1 establece “Incrementar el número de personas practicando y consumiendo deporte” (Decreto Supremo N° 003-2017, p. 31) y los objetivos estratégicos intermedios I2 e I6 indican “Incrementar el número de Deportes económicamente auto sostenibles” y “fortalecer la Gestión Estratégica de las Federaciones Deportivas” (Decreto Supremo N° 003-2017-MINEDU, p. 31) es donde esta investigación se complementa con los objetivos planteados. Y esto, a su vez, se conecta directamente con el hecho de que la gestión correcta de una marca, como herramienta de posicionamiento y de hacer visible el deporte, genera que este se vuelva atractivo para el sector privado, de manera que serán más viables y evidentes las oportunidades para que las organizaciones inviertan en el deporte a manera de auspicios, patrocinios, donaciones, etc. Así, los deportes estarán un paso más cerca a ser auto sostenibles.

Por otro lado, esta investigación resulta de mucha importancia para la gestión deportiva y la industria del deporte ya que es necesario producir contenido académico inédito que podrá contribuir al desarrollo de sectores poco investigados y con potencial de crecimiento. En la época

en la que se encuentra el deporte en el Perú y el mundo, es clave contar con investigaciones académicas que soporten y fundamenten el desarrollo del deporte. Así, este estudio en la práctica brinda cimientos para la ejecución en gestión de deportes que busquen apalancar su crecimiento a través de la gestión y marketing deportivo, especialmente utilizando la marca como herramienta de visibilidad y promoción.

De igual forma, los deportes y actores que se encuentran inmersos en la Industria del Deporte son una fuente valiosa de estudios, ya que es un sector nicho, especial y no convencional que se recomienda que sea estudiado a profundidad, lo que hace que este estudio exploratorio sirva como herramienta para actores y organizaciones del sector deportivo y similares. También, deportes jóvenes y poco conocidos, como La Paleta Frontón, usualmente no cuentan con recursos necesarios para realizar este tipo de investigaciones, lo que genera una oportunidad para que se sigan realizando estudios de este tipo, aportando para el potencial desarrollo del deporte.

La Paleta Frontón es un deporte muy exitoso en el Perú, es de origen peruano, que promueve mucho la cultura de comunidad entre familias y personas que lo practican, así como un sentimiento de identidad nacional en la comunidad de frontonistas que lo practican. Muchos de los entrevistados han manifestado que lo que hace único al deporte, fuera de ser nacional, es el hecho de que es un deporte donde se requiere agilidad y potencia para jugarlo, que lo hace muy atractivo para los espectadores y los que lo practican. Así mismo, se debe recalcar que en los XVIII Juegos Panamericanos Lima 2019 fueron jugadores peruanos los que ganaron dos medallas de oro de las dos posibles a alcanzar, lo que demuestra el potencial del peruano en este deporte.

Por todo lo anteriormente expuesto y las características positivas para que este deporte se desarrolle y masifique en el Perú, es que se ha propuesto la investigación sobre La Paleta Frontón como deporte en sí mismo. Planteando que con una buena gestión y marketing deportivo, aprovechando la marca como herramienta de visibilidad y promoción, se podrá explotar los beneficios del deporte que otorga a las personas, siendo aún más atractivo para practicarlo.

5. Alcances y limitaciones

La trascendencia de esta investigación radica en que se pretende brindar un diagnóstico de la situación del deporte La Paleta Frontón, siendo la primera vez que se realice en el ámbito de la gestión y marketing deportivo, con enfoque en la identidad y marca. Así como también se proyecta a proponer las mejores prácticas para la gestión y desarrollo de La Paleta Frontón desde la percepción de los frontonistas federados y directivos de la Federación Deportiva Peruana de Paleta Frontón. Luego de realizar el diagnóstico de este deporte, se pondrá en evidencia la situación actual y el nivel de gestión de los actores del sistema deportivo alrededor de La Paleta Frontón, especialmente de la FDPPF. Así como de las acciones de marketing y si existe una marca

o no que represente este deporte, ya sea que existan acciones de gestión y una marca de La Paleta Frontón en el colectivo de los frontonistas o, simplemente, no existe y se deba proponer que como parte de las acciones clave para el crecimiento de La Paleta Frontón sea que se cree una marca o vincule con una ya existente.

Todo esto enfocado a brindar un trabajo articulado que sirva como insumo de gestión a la FDPPF u organizaciones que estén interesadas en potenciar, desarrollar y aprovechar el potencial que tiene este deporte en el Perú.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se realiza una recopilación de las teorías y afirmaciones de los conceptos clave para la realización de esta investigación. De manera que el lector tenga claro el enfoque conceptual y pueda comprender con mayor facilidad el objetivo y la importancia de la gestión y marketing deportivo en el desarrollo de un deporte como La Paleta Frontón, siendo este enfocado a través de una de las herramientas principales del marketing como lo es la gestión de una marca.

1. Marketing deportivo

El Marketing Deportivo es definido por Calzada (2012) como una herramienta para la generación de recursos a través del desarrollo y explotación de los activos más relevantes de una propiedad deportiva. Entendida esta propiedad como una marca, campeonatos o atletas. También Smith (2008) lo considera como la aplicación de conceptos de marketing tradicional a productos y servicios relacionados al sector deportivo.

En otras palabras, se puede decir que el Marketing Deportivo es la disciplina que busca generar relaciones de valor y la obtención de beneficios entre organizaciones deportivas o no deportivas y sus clientes a través de variables relacionadas con el deporte.

Por otro lado, Ricaldoni (2013) expresa

El marketing deportivo podría dividirse en grandes puntos de vista diferentes. Por un lado, la práctica deportiva en sí misma, donde ocurre el deporte: los atletas, equipos, selecciones, federaciones, estadios, campos deportivos y demás. En otro lugar, podemos analizarlo como el mercado de los productos deportivos como ser indumentaria y equipamiento. En tercer lugar, las marcas no deportivas que participan del negocio deportivo. Y por último, el deporte social, dentro del cual se encuentra organismos gubernamentales y entidades de bien social que encuentran en el deporte, un vehículo para mejorar la vida de las personas (p. 62).

Esto deja un amplio abanico sobre la influencia que se puede ejercer a través de este concepto moderno y que sirve de herramienta poderosa para potenciar el posicionamiento, desarrollo y logro de metas y objetivos de las organizaciones del deporte. De esta manera, La Paleta Frontón y la Federación Deportiva Peruana de Paleta Frontón (FDPPF), encajarían en el primer punto expuesto por Ricaldoni (2013), donde lo que se busca es generar valor y desarrollar La Paleta Frontón a través, principalmente, de la gestión de la FDPPF.

Ricaldoni (2013) complementa el concepto y función del Marketing Deportivo con lo siguiente: “El marketing deberá esforzarse por descubrir y comunicar los atributos que hacen diferente a la marca en función de sus atributos y la forma en que estos podrán satisfacer las necesidades de los consumidores de segmentos e cuestión”, dejando en evidencia el grado de aplicación que las organizaciones pueden ejercer a través del marketing. Es por ello que, organizaciones como la FDPPF deben tener en cuenta la importancia del marketing deportivo para que el deporte que gestionan se desarrolle y crezca aún más.

Este mismo autor concluye expresando que “el marketing deportivo tiene un alto porcentaje de incidencia social y psicológica a través de la simbología y las conductas del consumidor de deportes, que responden a la pasión, a través de sus percepciones y los sentimientos que provoca. La cultura deportiva ha penetrado muy dentro de la vida diaria de las personas” presentando la idea diferencial de este concepto, donde se busca encontrar y vincular al consumidor final con la pasión hacia el producto, servicio, equipo, ídolo deportivo, entre otros, con los que se esté trabajando. Teniendo que hacer un análisis a fondo para identificar los *insights* que marcan la pauta de las preferencias y, el ingrediente clave del marketing deportivo, la pasión de las personas en el mundo del deporte.

Por otro lado, otros de los actores más representantes, Jaime Rivera y Molero en su libro “Marketing y Fútbol – El mercado de las pasiones” (2012) especifican el Marketing Deportivo como “conjunto de actividades enfocadas a conocer y satisfacer las necesidades de las personas interesadas en el consumo del deporte, a través de la creación e intercambio de deseos y satisfactores, entre organismos y personas, de manera voluntaria y competitiva” (p. 41), agregando

El marketing deportivo trabaja con una oferta de elementos tangibles e intangibles que representan un conjunto amplio de beneficios que pueden ser de carácter funcional, afectivo, psicológico, social, hedonistas o estéticos, los mismos que funcionan como motivadores de la compra o consumo. Para que exista una demanda potencial, el deseo debe estar acompañado de la posibilidad de pago por el producto o servicio que satisfaga la necesidad (Rivera y Molero, 2012, p. 42).

Dejando claro que es clave identificar el deseo y la pasión que el mercado actual o potencial tiene del producto o servicio objetivo. De esta manera plantear y ejecutar acciones que promuevan a que el mercado objetivo se identifique y opte por utilizar, comprar y hasta recomendar la oferta que pueda ofrecer la organización deportiva. Para lo cual, respecto a La Paleta Frontón, es de vital importancia tener un conocimiento claro de sus grupos de interés y la percepción que este tiene sobre ellos.

Además, el marketing deportivo consiste en todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos participantes (Mullin, 1985). El marketing deportivo, brinda la estrategia y herramientas tácticas para poder brindar el deporte al consumidor. Ya que hay una necesidad de identidad del consumir con el deportista y un deseo de lograr los mismos objetivos y metas (Vélez, 2008).

Las estrategias de marketing deportivo, deben estar enfocadas en el consumidor; su motivación deben ser objetivos no cuantificables antes de los que se pueden cuantificar, es decir, marca, posicionamiento o afianzamiento del producto son los que recomiendan la búsqueda de objetivos a largo plazo (Vélez, 2008). En el caso de la FDPPF, debe estar enfocada en los frontonistas, clubes y proveedores que son los ejes de la implementación del deporte.

Por último, los autores Cepeda y Martelo plasmaron en su libro “Administración y gestión de organizaciones deportivas” al marketing deportivo como “aquel que hace referencia al conjunto de estrategias dirigidas a la comercialización y distribución de productos y servicios, dentro del contexto deportivo” (2018, p. 210). Y respecto a las ventajas y beneficios, los autores mencionados expresan que

“una de las ventajas del marketing deportivo es que permite crear vínculos entre la marca y los valores positivos que un deporte o un atleta representan. De hecho, el vínculo con un deportista reconocido puede impulsar de manera rápida el posicionamiento de una marca o producto” (2018, p. 210).

A modo de complemento, estos autores plasman las diferencias entre el marketing deportivo y el marketing “tradicional”, entendido como el marketing que se ha venido realizando desde sus orígenes en el sector empresarial, público y social (no deportivo), de la siguiente manera:

Tabla 1: Marketing deportivo vs Marketing tradicional

Marketing deportivo	Marketing tradicional
En muchas ocasiones, las organizaciones deportivas deben competir y cooperar simultáneamente.	El éxito de cualquier entidad depende de vencer y eliminar a la competencia.
Debido a la preponderancia de la información a la propia experiencia personal y a la fuerte identificación del individuo, el consumidor deportivo se considera a sí mismo como un experto.	Muy pocos consumidores se consideran expertos, y por ello confían en profesionales con experiencia para informarse y buscar asistencia.
La demanda tiende a fluctuar ampliamente.	La demanda es más predecible porque el producto es siempre el mismo.

Tabla 1: Marketing deportivo vs Marketing tradicional (continuación)

Marketing deportivo	Marketing tradicional
El producto deportivo suele ser intangible, subjetivo y altamente experimental.	Cuando un cliente compra un producto, suele ser tangible, se ve, se siente y se utiliza en más de una ocasión.
El producto deportivo (el partido) se produce y se consume simultáneamente, no se almacena.	La mayoría de los productos tiene su inventario y un lugar asignado en el almacén y se puede reponer.
El deporte se consume públicamente y la satisfacción del consumidor está influida por la facilitación social.	Aunque otras personas pueden disfrutar de la compra de un producto, el disfrute o satisfacción del comprador no depende de ello.
El producto deportivo es inconsistente e imprevisible.	La inconsistencia y la imprevisibilidad se consideran inaceptables. Por ejemplo, si un coche cualquiera ocasionalmente marcha hacia atrás con la primera marcha, los clientes podrían enfadarse.
El profesional del marketing deportivo tiene poco o ningún control sobre lo fundamental del producto y a menudo tiene limitado control sobre las extensiones del mismo.	El profesional del marketing tradicional trabaja con investigación y diseños experimentales que le ayudan a crear el producto percibido perfecto.
El deporte tiene un atractivo casi universal e impregna todos los aspectos de la vida.	Solo la política y la religión, las cuales en sí no se perciben como productos o servicios, sino más bien como creencias, tienen la amplitud del deporte.

Adaptado de: Cepeda y Martelo (2018, p. 211).

Para poder tener un buen producto, se ha resaltado la importancia de los objetivos a largo plazo y que estos busquen conectar con el cliente. Para que funcione el marketing deportivo, este debe comenzar con el establecimiento de la marca y su significancia que identifique al deporte y a sus seguidores.

En suma, es de vital importancia que las organizaciones deportivas, como la FDPPF, tengan en cuenta el marketing deportivo para potenciar La Paleta Frontón. Ya que este, a través de una buena dirección y ejecución, forjará la base para crear y fortalecer vínculos con sus grupos de interés a través de la búsqueda de las necesidades primordiales de cada uno de ellos. Siendo la marca una de las herramientas principales para poder generar este vínculo y cercanía entre La Paleta Frontón y su entorno.

2. Gestión de marca

Según los autores, Kotler y Amstrong (2013) consideran que la construcción y gestión de marcas fuertes son uno de los pilares de la generación de valor para el cliente. Mencionan que una organización con una marca con un posicionamiento fuerte son las que construyen relaciones de mayor valor y con mayor rentabilidad con sus clientes.

Además, agregan que una marca es un ente vivo y es beneficiada o perjudicada acumulativamente con el tiempo como consecuencia de diversos pequeños gestos (Kotler &

Amstrong, 2013). Es por ello que es necesario que las organizaciones gestionen su marca de manera que se alinea con los atributos, valores y objetivos de la misma.

De ahí que la gestión de la marca toma un papel vital para la organización, ya que depende de la buena o mala gestión de marca para que esta se construya, se posiciona y genera relaciones y vínculos con el cliente. Como menciona Mariotti (2001, p. 197) “Una buena gerencia de marca es el factor más importante para conservar el carácter, la imagen y la integridad de la marca”.

De la misma manera, Keller (2008, p. 6) expresa la importancia que una buena gestión de marca puede llegar a generar con los clientes a la hora de encontrarse en el proceso de tomar decisiones de la compra de un producto o servicio. Ya que el cliente recordará las mejores y más atractivas experiencias pasadas, lo que simplificará el proceso de sus decisiones guiándolo a saber qué marcas satisfacen mejor sus necesidades y cuáles no.

Según, Arnold (1992) la gestión de marca establece la unión entre la organización y el cliente, y debe integrar las diversas dinámicas de decisión de estos dos universos. Es por ello que este concepto toma relevancia a la hora de generar relaciones con el cliente, lo que es el objetivo principal del Marketing. De manera que las organizaciones tienen que tener procesos claros sobre la gestión de marca para obtener las relaciones fuertes y duraderas con sus clientes, donde el Gerente de Marca debe encargarse de generar un equilibrio entre las variables y fuerzas externas del mercado y los factores de la organización que forman la percepción del cliente (Arnold, 1992).

2.1. Marca

Dentro de la búsqueda y generación de la relación organización - cliente, es donde la marca toma un papel protagónico. Si bien existe un debate entre los autores y expertos del marketing sobre la definición de la marca y la implicancia y uso de ella que puede generar beneficios y prejuicios, depende del uso que se le dé, para todo tipo de organizaciones. Es por ello que se plantean los conceptos más acertados, que tienen más consenso y que son llevados mejor a la práctica.

Según la American Marketing Association (AMA, 2013), una marca es un “nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de estos, cuyo fin es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de la competencia”. Sobre este mismo concepto, Kotler (2000, p. 487) describe el concepto de marca como la identidad de la organización. Es la forma en que la organización se presenta hacia el mercado y cómo quiere que su cliente lo perciba.

Para Aaker, la marca es “el conjunto de activos y pasivos (...) relacionados a un nombre y símbolo de marca, que añaden o restan al valor que brinda un producto o servicio” (1996, p.

21). El autor se refiere a que la marca es la relación existente entre lo que ofrece una organización y lo que reciben sus clientes. Así como los diversos atributos y valores que la organización transmite al mercado, siendo este último el dueño de establecer dicha relación.

En la misma línea, Costa (2012, p. 21) considera que “la marca es un sistema de cosas, objetos y acciones, y al mismo tiempo, un sistema de símbolos: sensaciones, relaciones, imágenes, signos, relatos”. Esto quiere decir que la marca no simplemente una relación entre A y B, o mejor dicho, entre lo que se ofrece con lo que se brinda. La marca es un sistema lleno de variables tangibles e intangibles que está constantemente evaluado por el mercado. Un sistema lleno de prejuicios de las personas que aún no prueban el producto o servicio, pero tienen una percepción sobre ello y otro grupo de las personas que ya han probado lo que se ofrece, de manera que se forman una nueva percepción a través de una valoración que le otorgan a las variables expresadas por Costa (2012).

Costa (2012) expresa lo que se considera que son los 3 sistemas que engloban los diversos subsistemas (signos, imágenes, acciones, sensaciones, etc.) que dan vida al concepto de marca: lo real, lo ideal y lo cultural. Es por ello que la marca debe ser tratada por las organizaciones con mucha planificación y gestión al ser una variable que tiene 3 frentes que se relacionan entre sí y que son generados por el mismo mercado. De manera que tiendan a plasmar y formar en la mente de las personas y organizaciones que conforman el mercado como una marca relacionada a los objetivos que la misma organización desea que se le identifique.

Otra definición para entender mejor el concepto de marca es que son indicadores de un determinado nivel de calidad que invita a los compradores satisfechos a que tengan la posibilidad de adquirir el mismo producto una y otra vez. “La marca genera lealtad, lo cual hace que la demanda sea previsible y pone trabas a otras empresas para entrar en el negocio” (Kotler & Keller, 2012 p. 275).

Lo que sugiere que la marca es formada por diversas valoraciones del mercado de acuerdo a la calidad que ellos perciben del producto o servicio. Esta puede ser una valoración positiva o negativa. De ser positiva, genera lealtad entre el demandante y la organización y el comprador puede estar dispuesto a pagar más que el promedio para adquirir el producto o servicio. Por otro lado, de ser negativa, existe un rechazo a la organización que se traduce en un comprador menos y hasta difamación negativa de la organización, depende de la situación por la que el ex o potencial demandante haya tenido con la organización.

Respecto a la relación entre la marca y los eventos, existe una asociación directa entre las características de ambos. Esto quiere decir que se genera una conexión entre los atributos de la marca y los consumidores del evento (Keller, 1993 citado en Faganel & Brantina, 2013). Es por

ello que, a nivel de eventos deportivos, las organizaciones buscan hacer sinergias con marcas que tengan cierto vínculo o similitud en cuanto a las características y atributos para poder brindar una mejor experiencia a sus grupos de interés que interactúan con el evento. De esta manera, la marca termina siendo un activo poderoso para llegar a posicionarse y fortalecer la relación con el mercado. Por ello el deporte, a través de la marca, debe tener claro cuáles son sus fortalezas para sacar el máximo provecho a través de ella. Así, según Shank (2009 citado en Roselyn, 2011) el desarrollo de una óptima imagen de marca es una herramienta clave para las organizaciones. Esto se logra a través de un conocimiento profundo de las características de la misma organización para poder plasmarlo en la misma marca y las acciones que se realicen.

Para concluir el concepto de marca, es la relación entre variables que el mercado otorga a una organización dependiente de las expectativas que tienen, la realidad luego de probar el producto o servicio y la influencia del mismo mercado sobre estos atributos. Según Díaz (2015, p. 291), la marca es “el nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de estos elementos que busca identificar los bienes o servicios de un vendedor y diferenciarlos de los de sus competidores”.

Este es un concepto muy utilizado en todo tipo de organizaciones, incluyendo las organizaciones deportivas que buscan generar relaciones fuerte con sus clientes, hacer más conocido y practicado su deporte de manera sostenida en el tiempo a través de una generación de una marca fuerte y potente que brinde beneficios para los objetivos que se planteen. Siendo la marca, en pocas palabras, el símbolo y nombre que represente los atributos que la organización quiera mostrar, que lo diferencie del resto y cómo quiere que la conozcan. Siendo una herramienta clave a utilizar por parte de la FDPPF para poder posicionarse y capitalizar el potencial que tiene La Paleta Frontón.

2.2. Modelos de gestión de marca

Si bien, toda organización busca tener una marca sólida y valorada en el mercado, en especial por sus clientes, existen diversos modelos que proponen los especialistas en marketing y la utilización de la marca para potenciar a las organizaciones a través de la gestión. Cada uno con enfoques distintos y metodologías que se pueden ajustar a la gestión de todo tipo de organizaciones. En los siguientes casos, se abarcarán modelos de gestión de la marca para potenciar la propia gestión de la organización. Estos son explicados a continuación:

2.2.1. Primer modelo: El modelo de Aaker y Joachimsthaler – Liderazgo de marca

El concepto de marca ha tenido de variaciones en el tiempo. Para Aaker y Joachimsthaler (2006) fue necesario comprender cómo se desarrollaban las marcas de forma clásica y la forma moderna de la misma. El primer modelo que revisan los autores mencionados es sobre el propuesto por el presidente de P&G Neil McElroy en el año 1931, en este modelo cada marca se manejaba de una manera similar y competían entre sí con otras marcas de la misma compañía, copiando las mismas estrategias en el caso de que las marcas tuvieran presencia en otro país. Un director responsable de la marca se limitaba a copiar la estrategia que la empresa dedicaba para una marca en un nuevo país.

Por tanto, este director de marca, para el modelo clásico, es un rol vital para la gestión de marca. Este es el encargado de evaluar las actividades de la competencia y de la propia empresa para detectar problemas y proponer acciones de respuesta que solucionen esos problemas; para este puesto los principales indicadores de gestión eran el volumen de ventas y márgenes, por lo que la estrategia y aplicación de la misma no era su foco central.

Aun siendo efectivo el sistema clásico, no se consideraba óptimo para tratar con las complejidades del mercado. Tal como expresan Aaker & Joachimsthaler (2006, p. 23) “Insuficiente para tratar las complejidades emergentes del mercado, presiones competitivas, dinámicas del canal, fuerzas globales y entornos de negocios multi marcas, agresivas extensiones de marca y complejas estructuras de sub marcas”. Por tal motivo se necesitaba dar una respuesta efectiva a las nuevas necesidades y contextos en las cuales las marcas estaban inscritas; por lo que se dio un cambio entre el modelo clásico de gestión de marca y el modelo de liderazgo de gestión de marca.

La marca deja de ser vista solo como una foto o imagen, la marca pasa a ser parte de un activo dentro de la empresa, por lo que ahora se tiene que evaluar lo tangible e intangible que suma valor a la misma. Muchas marcas se encuentran presentes en varios países al mismo tiempo, por lo que se debe determinar el producto y el mercado al cual apunta para determinar qué activos que conforman la marca puedan ajustarse a los demás mercados en los cuales se encuentren. El desafío es lograr una flexibilidad suficiente para tener éxito en mercados diversos.

Para los autores, la perspectiva global es un factor clave para implementar un adecuado modelo de liderazgo de marca, puesto que es “clave gestionar la marca por mercados y países con el objetivo de obtener sinergias, eficiencias y coherencia estratégica.” (Aaker & Joachimsthaler, 2006, p. 28). Los contextos donde se desarrollan son diferentes entre sí, por lo que es necesario adaptar las marcas a los mercados locales sin perder la identidad que la define. Para lograr una gestión correcta es necesario que un gerente de marca esté presente para cada país donde se

encuentra la misma para que trabaje con ella dentro del contexto donde está, por lo que copiar modelos o estrategias de otros países ya no es el camino a seguir.

Por estas razones se puede distinguir que el modelo de liderazgo de marca ya no se basa en metas cortoplacistas como ventas, sino se basa en metas a largo plazo como lo es la identidad de la marca y poder generar una experiencia en base a ella en los mercados donde se encuentre. Esto con el fin de lograr sostenibilidad en el tiempo que refleje la estrategia del negocio.

Figura 3: Modelo de liderazgo de marca



Fuente: Aaker y Joachimsthaler (2006, p. 42).

2.2.2. Segundo modelo: David Aaker (1996) – Identidad de marca

Aaker asoció el éxito del producto, desde el primer momento, con el éxito y existencia de la marca. Para ello se planteó desde el inicio el poder identificar y que el público pueda percibir la identidad de la marca. La identidad de una marca provee dirección, propósito y significado a la marca (Aaker, 1996); esta es vital para tener una visión estratégica de la marca y poder identificar las asociaciones con las cuales se asocia la marca, las cuales son el centro de esta.

“La Identidad de Marca es un juego único de asociaciones que los estrategas de marca aspiran crear o mantener. Estas asociaciones representan lo que la marca respalda, e implica una promesa al cliente por parte de los miembros de la compañía.” (Aaker, 1996, p.68).

Gracias a esta identidad se establece una relación entre la marca y el cliente para que se traduzca en beneficios que pueden ser funcionales, emocionales o de autorrealización. Para Aaker (1996), la identidad de marca tiene dos componentes, un núcleo que es lo central de la marca y lo

que puede permanecer constante durante el ciclo de vida de la marca; y la identidad extendida. Esta incluye elementos de identidad de marca organizados en grupos coherentes y significativos, que proveen textura e integridad.

Una marca necesita que tenga una identidad que sea clara y que logra transmitir mucha información al mercado con el fin de que este la recuerde. Que la marca produzca asociaciones que se mantengan en el tiempo, para que esta siga siendo reconocida en el tiempo implica que pueda ser cambiada y aumentada a fin de transmitir nuevas asociaciones.

El proceso de planificación de marca se divide en 3 fases, la primera es el análisis estratégico de la marca, seguida del sistema de identidad de la marca y la implementación de esta. Si bien siguen un orden en la teoría, en la práctica pueden superponerse, según los autores, ya que es difícil separar la estrategia de la ejecución ya que esta está continuamente modificando o es la base de la estrategia.

a. Parte 1: Análisis estratégico de marca

La marca debe reflejar lo que se ha comprendido de los consumidores, los competidores y de lo que la misma marca quiere reflejar; para poder tener un análisis preciso de la misma se deben analizar estos 3 actores de forma individual: análisis del consumidor, de la competencia y auto-análisis (Aaker, 1996).

En reacción al análisis del consumidor, este no se debe limitar a enumerar sus características, es necesario comprenderlo a totalidad. Desde el modo de actuar, que es lo que piensa y cómo lo hace, las cosas que le gusta, entre otras. Aaker enfatiza en hacer una segmentación de acuerdo a las características psicológicas y el tamaño de cada segmento de consumidores para que pueda orientarse una adecuada estrategia de marca.

Del mismo modo, respecto a la marca y la competencia, se debe analizar a los competidores directos, indirectos y potenciales, de esta manera, poder establecer una estrategia de marca que sea diferenciada a las demás en el mercado, logrando que la comunicación pueda apoyar a esta diferenciación.

Finalmente, respecto al auto-análisis de la marca, Aaker (1996) enfatiza en que la organización debe tener claro cuál es la imagen actual de la marca, ya que esta puede cambiar en el tiempo de acuerdo a las acciones, que afectan en las percepciones que tiene el mercado sobre ella. También hace hincapié en la herencia, fortalezas, oportunidades y valores de la organización. Siendo clave que estos estén plenamente identificados por parte de la organización para un adecuado planteamiento y fortalecimiento de su propia marca. Para así poder tener claras las

características que transmite la organización, dando paso a plasmar las estrategias idóneas entre la organización y su marca.

b. Parte 2: Sistema de identidad de la marca

Para Aaker (1996), la identidad de marca consiste en cuatro perspectivas, la marca como producto que se identifican como el propósito de la marca, así como los atributos del producto, calidad, valor, usos; la marca como organización que se relaciona con los atributos de la compañía; la marca como persona, donde se identifica la personalidad de la marca, el tipo de relaciones que tiene con los clientes; y la marca como símbolo, que se vale de imágenes o metáforas.

Gracias a estas cuatro perspectivas es que se puede desarrollar una marca que pueda identificarse como una marca buena y duradera, que pueda ser capaz de transmitir una propuesta de valor que sea difícilmente copiada por la competencia. Las marcas deben transmitir credibilidad por encima de todo, credibilidad en su identidad. Y los esfuerzos para desarrollar a la marca, tienen que tener presente las cuatro perspectivas, así como una visión estratégica de la misma que apunte a una existencia y desarrollo al largo plazo.

El modelo de Aaker (1996) parte de la identidad de la marca, esta tiene que ser considerada por parte de la organización desde las 4 perspectivas mencionadas con anterioridad: marca como producto, como organización, como persona y como símbolo. Estos ayudan a detallar una identidad y permite que la organización pueda tener la mayor visibilidad de los distintos causales que pueden ayudar a definir mejor la identidad de marca, como la identificación de los patrones y diferentes caracteres de una marca. Estas se explican a continuación:

b.1. Primera perspectiva: marca como producto

La identificación de los atributos del producto es clave para la identidad de la marca, ya que se relacionan de manera directa a la elección de marca y a la forma de uso de la misma.

b.1.1. Propósito del producto

Este es lo que impulsa al producto, la que permite asociar a la marca con el producto adecuado. Pueden ser uno o más productos, según Aaker (1996) si existe un vínculo fuerte con una categoría del producto genera que la marca sea recordada bastante y por lo tanto sea una marca dominante.

b.1.2. Atributos del producto

La relación de los atributos del producto puede ser muy beneficiosos y generan la creación de una proposición de valor al ofrecer las características del mismo producto a través de la marca (Aaker, 1996, p. 80).

Se debe tomar en cuenta que ser el mejor en algo o el ofrecer algo extra no debe ser el foco del establecimiento de la identidad de marca, puesto que estas se pueden copiar con facilidad; debe lograrse la diferenciación a través de acciones y atributos complementarios que aporten igualmente valor.

b.1.3. Calidad y valor

La calidad forma parte íntegra del producto. Este es un elemento fundamental para la identidad de la marca. Esta calidad está directamente relacionada con el valor y también puede estar relacionado con el precio.

b.1.4. Asociaciones con ocasión de uso

Es importante para las marcas el adueñarse de un contexto o uso específico del producto o servicio. Algunas organizaciones han tenido éxito como Gatorade o Clorox, para el contexto deportivo y el contexto de limpieza respectivamente.

b.1.5. Asociaciones con usuarios

Similar a la anterior descrita, la marca debe buscar apelar su posicionamiento a un tipo de usuario. Buscar relacionar a la marca con un tipo de usuario específico, puede ser visto como una forma de darle personalidad a la marca en sí, cuya explicación es planteada más adelante.

b.1.6. Vínculo a un país o región

Apelar a la nacionalidad de la marca da un efecto positivo a la misma, le da fortaleza y seguridad al consumidor. Una marca puede tener una calidad superior por pertenecer a un país específico asociado a la tradición que ese mismo país exhibe para la elaboración del producto o servicio.

b.2. Segunda perspectiva: marca como organización

Según Aaker, esta perspectiva “nació” de la pregunta sobre cómo las marcas pueden ser respaldadas por algo más grande para seguir siendo fuertes. Consiste principalmente en apalancar la identidad de marca en una organización que la respalde.

Esta organización es la que puede dar a la marca una serie de valores, cultura, cualidades, entre otros factores para entregar el producto o servicio (Aaker, 1996). Estas características

pueden dar una diferenciación clave, una propuesta de valor más eficiente, así como una mejor relación con el cliente.

Cuando la organización se apalanca en sus valores y cultura, permite ganarse una buena base de relación con los clientes, puesto que ellos los sienten y se identifican con los mismos. Cuando el personal de la organización se siente identificado con los valores y cultura, permite que se dé un mejor trabajo, alienado con la organización, lo que da una credibilidad a la misma. Así mismo, la organización debe brindar opciones de participación del cliente, debe hacer que estos se sientan parte de esta, debe transmitir que le importa el cliente y su opinión.

b.2.1. Calidad Percibida

Esta es lo que busca el consumidor en cada elección, este busca comprobar si el producto o servicio que está eligiendo es superior a los de la competencia. Según Aaker (1996), la calidad tiene una relación directa con la cultura, valores, personal de la compañía.

b.2.3. Localidad y globalidad

Esta es una opción importante para la identidad de la marca. Ser una marca local y apostar por esta característica a la marca permite que un segmento se identifique fuertemente con ella, transmitiendo esa sensación de cercanía y orgullo. Este vínculo puede ser tan fuerte que la marca se siente parte de la localidad o familia.

Ser global es la otra opción para formar la identidad de marca. Esta genera prestigio a la marca y confianza importante. De esta manera, la organización transmite compromiso al largo plazo, puesto que, generalmente, las marcas grandes respaldadas por organizaciones con experiencia hacen que migren hacia esta opción de globalidad.

Aun así, una marca puede escoger por consolidarse como local o pasar a un plano global. Inclusive puede adoptar una estrategia para ambas opciones para buscar presencia en distintos mercados. Dependerá de las estrategias que se consideren mejor para el desarrollo y crecimiento de la organización.

b.3. Tercera perspectiva: marca como persona

Esta consiste en dotar a una marca de características que la humanicen. Según Aaker (1996), algunas de estas características son el género, edad, nivel socioeconómico, rasgos de su personalidad, sentimientos, etc. Esta personalidad es generada y se percibe a través del tiempo, haciendo complicado que la imagen que el consumidor tenga sobre esta cambie fácilmente.

b.3.1. Personalidad

Una marca se ve afectada por una multitud de factores directa o indirectamente relacionados con la marca. Dentro de los directamente relacionados se pueden encontrar como ejemplo a los que se desprenden del producto o del servicio brindado. Por otro lado, los que están indirectamente relacionados se pueden hallar según el país de origen, la imagen de la compañía, los influenciadores detrás de ella, etc.

b.3.2. Imaginería del usuario

Esta puede ser a través de los usuarios reales que usan la marca o los usuarios idealizados que son los que aparecen en las propagandas. El usuario es ya una persona y es más fácil para esta asignarle una personalidad a la marca, por lo que la personalidad no es un concepto etéreo sino que es real.

b.4. Cuarta perspectiva: marca como símbolo

Para Aaker (1996) un símbolo fuerte provoca unión y estructura a una identidad, lo que facilita el reconocimiento y el recuerdo por parte de los consumidores. Una marca sin un símbolo podría implicar un daño fuerte hacia la misma. Según las marcas, cualquier elemento de ella puede ser parte de su símbolo. Siendo entre las más destacadas las imágenes visuales, las metáforas y la herencia de la marca.

b.4.1. Imaginería visual y metafórica

Gracias a los símbolos en las imágenes poderosas, es que las marcas pueden ser recordadas y fuertes, puesto que captura una parte de la identidad de su marca. Siendo necesario tan solo ver el símbolo de la marca para recordar la organización a la que representa. Los símbolos son más fuertes si se apoyan en una metáfora, en una representación beneficiosa de la función, emoción o expresión que transmiten.

b.4.2. Herencia de la marca

Para algunas marcas, el símbolo es factor central dentro de una estrategia de marca ya que esta impulsa desde el nombre de la organización hasta el producto que es el giro del negocio de la misma. Una marca con un símbolo fuerte puede convertirse en una marca duradera en el tiempo, que represente a través de los años fortaleza y un mensaje sólido. Esta esencia de la marca se vale mucho de la experiencia sostenida por parte de los usuarios.

Luego de ser explicadas las cuatro perspectivas en que se debe trabajar la marca de la organización, Aaker enfatiza en que las estructuras de marca que conforman la identidad tienen una parte central que sirve como base, esta se conforma por parte de la estrategia, los valores de la organización y una asociación de la marca para los clientes y que busque diferenciación. Esta

base sirve como enlace entre la organización y los clientes por lo que debe tenerse siempre presente en la historia de la marca.

Otra característica es la identidad que forma la parte constituyente de la organización tales como: la personalidad, posición alcanzada, símbolos y especificaciones sobre lo que no es la marca. Otro elemento que conforma la identidad es la esencia de la marca. Esta se encarga de integrar la identidad central de la marca. Un elemento constituyente de esta es la idea que se puede captar de la marca y la perspectiva directa de la razón de ser de la marca.

La esencia de la marca puede tener varias interpretaciones, no todos sienten o perciben lo mismo. Estas interpretaciones no forman parte de algo negativo dentro de la misma, porque nos permite llegar a más clientes, internos y externos de la organización, busca inspirar; no solo diferenciarnos de la competencia. Es importante estar al tanto que la esencia ayuda a saber dónde priorizar el enfoque de la estrategia. Esta puede estar en lo que es la marca y también puede abordar lo que esta hace para el cliente.

El análisis de la propuesta de valor es básico en este punto y debe analizarse puesto que la esencia de la marca puede provenir de muchas fuentes de beneficios. Desde funcionales donde se analizan los atributos del producto, beneficios emocionales donde se analiza las sensaciones que el cliente final siente durante el uso o consumo del producto y, finalmente, puede basarse en beneficios de realización donde la marca permite que el consumidor se identifique y se auto realice ya que dentro del proceso de compra ha logrado satisfacer una necesidad personal.

Finalmente, a través del sistema de identidad de marca, se incluyen la construcción de relaciones personales entre la marca y el consumidor de manera que, plasmando correctamente todas las perspectivas de la marca respecto a la organización, se puede llegar a generar vínculos poderosos con el consumidor.

c. Parte 3: Implementación de la identidad de marca

La identidad de marca no nace de un fenómeno abstracto e incuantificable, nace del proceso de medición y desarrollo para que esta pueda construirse. Este proceso consta de 4 pasos: la elaboración de la identidad de la marca, el posicionamiento de la marca, el desarrollo de los planes de construcción de la marca y, finalmente, el seguimiento del plan de construcción de marca.

Mientras el primer proceso busca determinar qué herramientas se diseñaron para poder claridad, riqueza y cuerpo a la identidad; a fin de que esta identidad esté lo más clara posible y para que se puedan llegar a acciones más claras con respecto a las acciones adecuadas para apoyar a la marca. El segundo, busca lograr una comunicación activa con la audiencia objetivo a fin de

que la conozcan y puedan evaluar si es que se sienten identificados o no con la misma. Con el proceso de posicionamiento establecido e identificado se procede a construir la marca, no solo es necesario la publicidad tradicional o no tradicional para ejecutar esta ya que se debe buscar desarrollar la marca, no solo masificarla. Por lo que la promoción, las actividades de patrocinio y el marketing directo entran dentro de la estrategia de construcción de marca.

Finalmente, el seguimiento de la misma debe valerse de distintos medios de medición de la marca como el análisis de la calidad percibida en comparación con la medida de liderazgo, las medidas de reconocimiento de la marca y métricas que lean e interpreten el comportamiento del mercado. Para saber elegir la forma de medición, es necesario saber el contexto en el cual se está moviendo la marca, en qué lugar del mercado se encuentra.

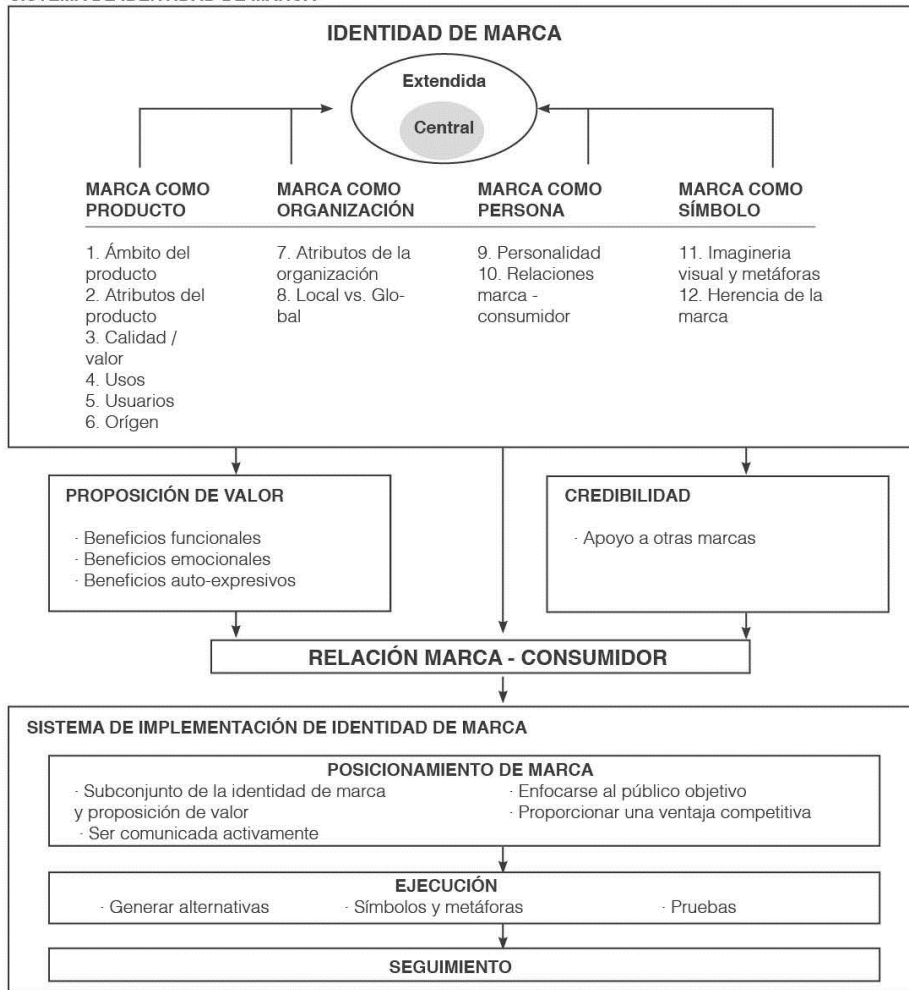


Figura 4: Modelo de Identidad de Marca de David Aaker

Análisis estratégico de marcas

ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	AUTO-ANÁLISIS
Tendencias Motivación Necesidades Segmentación	Imagen / Identidad de marca Fortalezas, Estrategias Debilidades	Imagen actual de la marca Herencia de la marca Fortalezas / Oportunidades Valores de la organización

SISTEMA DE IDENTIDAD DE MARCA



Fuente: Aaker (1996)

2.2.3. Modelo 3: El modelo de Hatch y Schultz

El modelo de gestión de marca propuesto por Hatch y Schultz (2002) vincula la marca directamente con la identidad de la organización. Teniendo 3 ejes principales interdependientes: la visión estratégica, la cultura organizacional y las imágenes de los *stakeholders*.

La marca sirve como guía para aplicar la estrategia empresarial de una organización, pero donde puede colaborar aún más es en el diseño de la estrategia. Se está humanizando aún más

formando culturas, modos de ver la vida y diseñando la manera de cómo se realizan las cosas dentro de una organización, esta cultura tiene como fin el que sea compartido dentro y fuera de la organización, para los empleados y los mismos clientes.

La gestión estratégica de la marca corporativa asegura una buena comunicación de mensaje efectivo entre la organización y las marcas comerciales, y por otro el beneficio del que se ven sujetas las marcas comerciales cuando tienen el apoyo de la marca corporativa de la propia organización.

Hatch y Schultz (2002) diseñaron un modelo de correspondencia basado en 3 ejes: Visión estratégica, Cultura organizacional e Identidad organizacional. Estas se establecieron como ejes para poder alinear la marca en torno a la identidad corporativa de la empresa, ya que busca que formen parte central de la empresa, que sean “ellas mismas” con la organización (Hatch & Schultz 2002). La visión es hacia dónde quiere ir la organización; la cultura se refiere a los valores que tiene la empresa y la imagen se refiere a lo que piensan los *stakeholders* de ella.

Tiene que haber una relación de coherencia entre estos 3 elementos para que se puedan superar los riesgos de fracaso de las empresas en materia de sostenibilidad. A mayor coherencia, menores riesgos de fracaso y más fuerte será la marca.

La innovación que proponen Hatch y Schultz (2002) con respecto a la coherencia entre los 3 ejes parte de 7 preguntas planteadas por los autores:

- ¿La visión inspira a la cultura corporativa?
- ¿Practica la empresa los valores que predica?
- ¿Son tu visión y cultura realmente diferenciadoras?
- ¿Cómo ven tus grupos de interés tu organización?
- ¿Comparten tus *stakeholders* tu visión y cultura?
- ¿Qué esperan tus grupos de interés de ti?
- ¿Cómo se relacionan tus empleados y *stakeholders*?

Esta coherencia es posible en la medida en que los pensamientos, sentimientos y comportamientos se encuentren alineados entre sí. La identidad corporativa, expresan Hatch y Schultz (2002), de una organización es el resultado de estos 3 elementos de visión, cultura e imagen y no puede ser creada, modificada ni gestionada a través de la comunicación y publicidad; es algo más profundo y que se ubica en el núcleo de la organización.

Según los autores, se pueden observar 2 situaciones: la primera, la cual lleva a la organización al narcisismo, puesto que presta mucha importancia a sus actores internos (como directivos y empleados) y deja de lado las necesidades de sus demandantes externos (clientes). Y la segunda, la cual centra demasiada atención hacia las demandas externas y busca una respuesta inmediata, muchas veces sin ser adecuadamente estudiada en el entorno en la cual se encuentra (clientes, competidores, etc.). Por lo que resulta importante tener alineada la visión con la forma de cómo las personas y organizaciones en el exterior perciben a la organización interna, así como tener alienada la cultura, las formas de sentir, pensar y hacer de la organización; al momento de comenzar un proyecto de marca, si se olvida tanto a los actores externos e internos, el intento de establecimiento de marca o transformación de la misma no tendrá éxito.

Una organización que sea efectiva y comunicativa, permitirá compartir la experiencia, haciendo que la identidad de marca se acerque a sus *stakeholders*, a fin de que se produzca la alineación en la manera que piensan, sienten y hacen, que sean coherentes y que coincidan. Una compañía cuya visión de identidad no esté alineada, sufrirá con la pérdida de reputación, así como crisis de marca en mediano y largo plazo; siempre se tiene que escuchar hacia afuera pensando en lo que los otros quieren de “nosotros” sin olvidarnos de “¿Quiénes Somos?”.

Para finalizar, gestionar una marca corporativa de manera eficiente requiere de 5 puntos claves: saber que es un proceso de construcción constante y dinámico, nunca es estable y siempre cambia; se debe anticipar al futuro mirando hacia el pasado, buscando qué es lo que conformó en un inicio la marca y determinar si se siguen transmitiendo los valores y principios de la misma; para saber que hay una comunicación constante entre la parte externa e interna se debe priorizar en la labor comunicacional, escuchar que es lo que opinan de “nosotros” como marca y saber qué responder a las preguntas que puedan surgir dentro de la organización; se fideliza a los clientes convenciendo a los empleados ya que quienes mejor tratan a los clientes son empleados felices, convencidos que donde trabajan es el mejor lugar que se alinean con su forma de pensar; es necesario encontrar un equilibrio óptimo entre actividad y marca, que las actividades que se realicen con la marca no vayan en contra de ella.

Figura 5: Modelo de Hatch y Schultz



Fuente: Hatch & Schultz (2002).



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el siguiente capítulo se pondrá en evidencia el marco contextual de la gestión de deportes, especialmente en el Perú y sobre el caso de estudio: La Paleta Frontón. Dentro de los casos que se expondrán está el del Críquet, deporte creado en Inglaterra y que, por razones históricas, llegó a constituirse y posicionarse como un deporte nacional en la India. También en el caso del Rugby, deporte creado en Inglaterra en el año 1823, hoy en día es considerado uno de los deportes con una marca poderosa, en crecimiento y con bastante potencial gracias a la planificación y gestión de marketing que se ha ido realizando en la última década. Haciendo que el Rugby crezca a nivel de cantidades de deportistas, en cantidad y calidad de eventos, en ingresos, auspiciadores, etc. Gran parte del éxito de este deporte es gracias a que los dirigentes tuvieron la visión de crear una marca que se posicione fuertemente en el mercado. En ambos casos, se explorará el contexto en que estos deportes se desarrollaron y gestionaron para llegar a ser casos de éxito deportivo, de marketing y de marca.

Así mismo, esta investigación busca exponer las mejores prácticas de gestión que utilizaron organizaciones y marcas deportivas para crecer y desarrollarse en entornos no necesariamente favorables. De esta manera, ser referentes para la identificación de buenas prácticas de gestión y marketing deportivo para replicar con La Paleta Frontón en el Perú, aprovechando todos los valores y atributos que esta tiene así como apalancarse de una de las herramientas más potentes utilizadas para potenciar una organización, la marca. Así, a través de un enfoque de marketing deportivo se brindará certeza del potencial de la marca para potenciar un deporte o una organización deportiva.

Por último, se presenta contexto del caso de estudio de la investigación: La Paleta Frontón. Se hace mención a su historia, evolución, reglas de juego y su contexto actual.

1. Gestión de deportes en el mundo: casos de éxito

Así como del caso del Críquet, deporte nacido en Inglaterra que se ha desarrollado hasta tener reconocimiento mundial y participación de diversos países del mundo gracias al atractivo del juego y las estrategias realizadas por los actores clave para su crecimiento, que el mencionado deporte ha traspasado fronteras al punto de que en la India, país donde es casi un deporte nacional, se ha generado toda una industria alrededor de este deporte. Por otro lado, el Rugby ha pasado de ser un deporte considerado violento y extremadamente agresivo a ser un deporte que fomenta valores y principios sólidos con los que los jugadores y aficionados se sienten fuertemente identificados. Viéndose reflejado en el desarrollo de este deporte en la última década, llegando a tener uno de los eventos de mayor relevancia en el deporte a nivel mundial: la Copa del Mundo.

Este deporte es gestionado por su Federación Internacional, recientemente teniendo un cambio de nombre al de World Rugby. Siendo este un hito de gran relevancia para la gestión del marketing y desarrollo del propio deporte.

Estos dos ejemplos son casos donde las buenas prácticas de gestión y marketing deportivo han logrado posicionar, desarrollar y explotar el potencial de estos deportes a lo largo de los años. Siendo el caso del Rugby bastante interesante y práctico para esta investigación ya que, dentro de las estrategias propuestas que aportaron a su desarrollo, la apuesta por el marketing y la marca del deporte fue bien gestionada y acertada para los objetivos que se propusieron. Ya que los actores que lideraron la puesta en marcha del Críquet y del Rugby supieron identificar y aprovechar la propuesta de valor de ambos deportes y canalizarlas para explotar estos beneficios, generando vínculos muy fuertes con su público objetivo.

En el caso del Críquet, es un deporte que, como ya se mencionó, tiene sus orígenes en Inglaterra. Algunos datos manifiestan que tuvo sus inicios en el siglo XIII por manuscritos de los antepasados ingleses, pero en lo que coinciden la mayoría de autores y organizaciones que gobiernan este deporte a nivel mundial, como la International Cricket Council, es que en el siglo XVIII fue que el Críquet se empezó a posicionar en Inglaterra, a través de la creación del primer club en Hambledon (Montero, Martín & Leyva, 2016), siendo los jugadores predominantemente comerciantes y agricultores pero la inversión y patrocinio realizado por personas de bastante dinero. Como relata Montero et al. (2016), fue en el año 1748 que Inglaterra declara como deporte nacional al Críquet siendo el Marylebone Cricket Club la autoridad de este deporte. El ser considerado como un deporte nacional marca un hito de suma importancia en la historia y desarrollo de este deporte, ya que llega a tener el apoyo de todo el país, con lo que el deporte se logra apalancar de esta estrategia.

Además de ello, en el año 1877 inicia la expansión del Críquet. Año en que Inglaterra visita a Australia y llega, con el pasar de las siguientes décadas, llega a posicionarse en países como Sudáfrica y la India, teniendo gran aceptación por los ciudadanos de dichos países y realizando eventos de gran atractivo para el público. Con los hechos indicados anteriormente, más una gestión de posicionar el deporte, en primera instancia, en el país de origen y luego, en países con potencial interés a través de los compatriotas y diversas simpatías, es que el Críquet sirve de ejemplo claro de desarrollo y crecimiento como deporte en esta investigación.

Por otro lado, el caso de uno de los deportes con mayor crecimiento de aficionados, jugadores, eventos y posicionamiento de marca en el mundo también servirá de guía y contexto para los fines de la investigación. Este es el caso del Rugby, considerado hace muchos años como un deporte caracterizado por la violencia y agresividad del juego. Siendo, hoy en día, uno de los

deportes con valores y principios más sólidos en el que personas desde muy temprana edad lo practican, disfrutan y se contagian de los beneficios de este deporte en equipo.

Este deporte tiene como organización principal que lo gobierna a nivel mundial la World Rugby, antes llamada International Rugby Board (IRB), la cual fomenta como verídico nacimiento de este deporte en el año 1823 en Inglaterra, donde, como expresa Besik (2007)

William Web Ellis, estudiante de una escuela de la ciudad de Rugby, Inglaterra, mientras jugaba un partido de fútbol, por puro descuido de las reglas tomó el balón en sus manos y corrió toda la cancha con él. Esta hazaña fue el origen de un deporte nuevo: Rugby o, como antiguamente lo llamaban, Fútbol de Rugby (p. 1-2).

Si bien esta es la anécdota oficial del nacimiento del Rugby, lo que popularmente también se conoce es que a principios del siglo XIX fueron los inicios de este deporte, siendo una variación del Fútbol más agresiva. Poco a poco se fueron ajustando las reglas y lineamientos para practicarlo.

Con el pasar de los años, las reglas fueron evolucionando de modo que el Rugby mantenía las características iniciales de “agresividad”, pero de manera controlada y regulada permitiendo que cada vez el deporte tenga menos personas con lesiones fatales o muy graves. Siendo la aparición de los médicos del deporte (año 1928) las tarjetas de color como uso obligatorio y ciertas reglas de juego específicas (como el *tackle* y el *scrum*) factores clave para sentar bases de reglas de seguridad y cierta garantía para el desarrollo del juego.

Con todo ello, los dirigentes de la IRB tuvieron una ardua tarea de posicionar y hacer crecer el deporte del Rugby. Una de las acciones de gestión deportiva que impulsó el crecimiento escalado de esto fue el contar con una planificación estratégica sólida y real. Siendo el desarrollo del marketing una de las estrategias clave para ello. Teniendo como cambio más significativo la actualización de marca y nombre que tuvo la organización el día 19 de noviembre de 2014, pasando a llamarse la World Rugby (WR). Este es un hito histórico para el Rugby y el deporte en el mundo, ya que vieron en la gestión de marca una estrategia clave para el desarrollo de su deporte.

Esta actualización de marca e identidad otorga una oportunidad de conectarse y generar vínculos más fuertes con toda la comunidad del Rugby en todo el mundo. Otorgando una visión moderna y progresista vinculada con la misión y objetivos de este deporte y manteniendo ciertos atributos característicos del deporte, como los colores (azul y verde). Según señala la UAR "la nueva expresión de la marca, que se muestra en el nuevo nombre e identidad visual, tiene como

objetivo reflejar la misión de la federación de construir una conexión más fuerte con los fans, los jugadores y socios comerciales" (La Voz, 2014).

La nueva marca del Rugby, de la organización que lidera la gestión y desarrollo de este deporte a nivel mundial, abarca a todos sus grupos de interés, simplificando la proliferación y transmisión de beneficios y valores, de una manera moderna, ligera y renovada. Esto genera que puedan conectar más con estos grupos de interés brindando un espacio sólido para el crecimiento y expansión del Rugby. Tal como comenta el Presidente Ejecutivo de la World Rugby, Brett Gosper

En un mercado global de entretenimiento y deporte muy competitivo, el rugby debe continuar atrayendo a aquellos que conocen y aman este deporte, y a la vez debe atraer e inspirar a los que no tienen relación con él. Con el apoyo de un nuevo nombre, una nueva marca distintiva, optimista y progresista, y con claros valores de fomento de carácter, World Rugby en conjunto tiene los ingredientes y herramientas para hacer precisamente eso. Queremos que todos se sientan conectados con este deporte y su historia de éxito continuo. (ESPN, 2014).

Dejando en evidencia el potencial que la gestión de marca tiene como consecuencia de conectar y vincularse más con las personas, tanto las que están dentro como fuera de la comunidad del Rugby. (La Voz, 2014).

Sumado a ello, también se presenta el caso de la Federación Española de Rugby (FER), siendo la organización que lidera y gobierna el Rugby en su país. Es la encargada de brindar los lineamientos, gestión y estrategias para el desarrollo de este deporte dentro del territorio español. Esto se ve reflejado en el trabajo de un plan estratégico desde el 2017 hasta el 2023, donde identifican 5 áreas estratégicas clave: desarrollo, alto rendimiento, organización y gestión, generación de ingresos y, por último, marketing y comunicaciones.

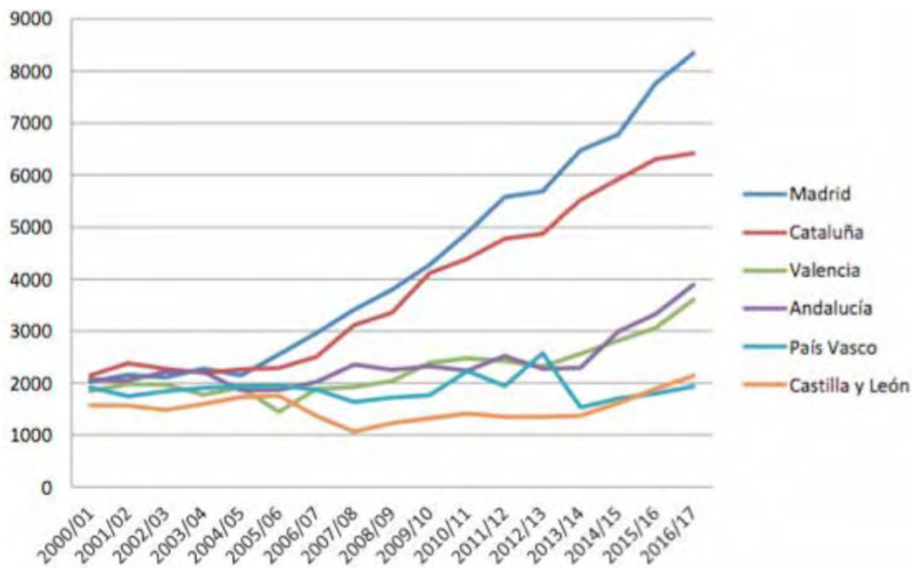
Es en esta última área donde se encuentran los objetivos de posicionamiento, fidelización con el público objetivo y gestión de marca para explotar y potenciar el Rugby en España. Es así que, como uno de los objetivos principales se plantearon el de potenciar la marca "España Rugby". Este objetivo, según se expresa en el documento "Plan estratégico para el rugby español 2017 – 2023" de la Federación Española de Rugby, es clave para que este deporte se consolide como deporte emergente con actual y potencial crecimiento en España.

A pesar de su crecimiento y de estar presentes a nivel de eventos deportivos en la televisión, contar con ligas profesionales, más de 30000 deportistas federados y un incremento de espectadores considerable (26000 espectadores en la final de la Copa del Rey el año 2016 y 2017),

todavía no cuentan con la suficiente visibilidad para atraer patrocinadores que solventen la operatividad del deporte en el país. Necesitan ser más visibles y atractivos.

Para ello y para la elaboración del documento al que se ha hecho mención la FER realizó un diagnóstico del Rugby en el país, identificando resultados e *insights* del deporte bastante interesantes, los cuáles se exponen a continuación:

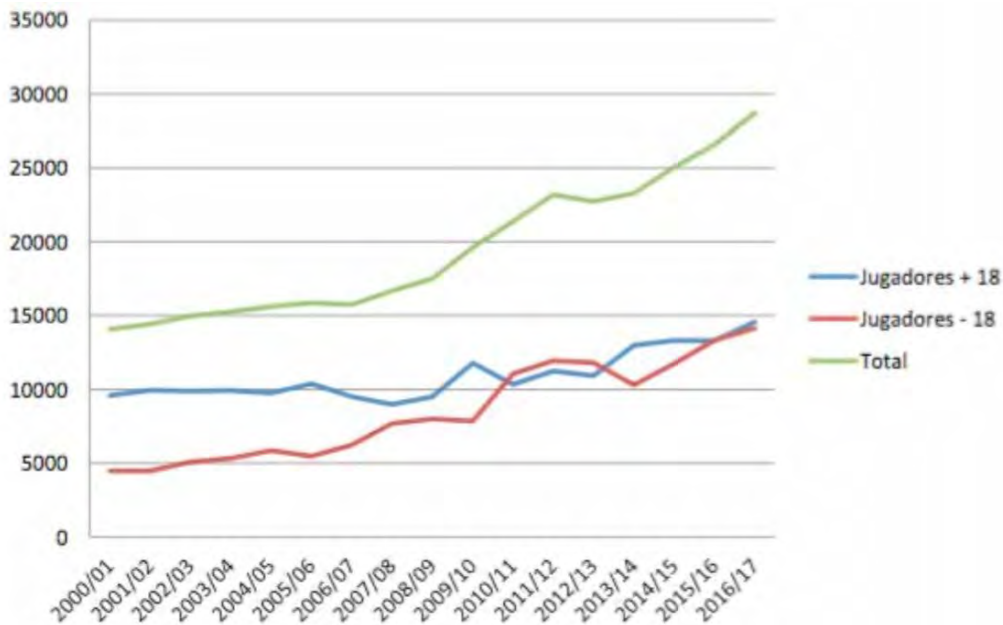
Figura 6: Cantidad de deportistas federados de Rugby en España



Fuente: Plan estratégico para el rugby español 2017 – 2023 (2016, p. 14)

En la figura 6, se evidencia el incremento considerable de deportistas federados, por ciudad, que ha tenido el Rugby en los últimos años. En el siguiente cuadro se muestra el total de deportistas federados en toda España. Llegando a tener un aproximado de 15000 deportistas en el año 2000 a llegar casi a los 30000 en el año 2017.

Figura 7: Incremento del número de niños y niñas que practican el Rugby



Fuente: Plan estratégico para el rugby español 2017 – 2023 (2016, p. 15)

Es gracias al evidente crecimiento del Rugby en el mundo y en España, sustentado con el diagnóstico realizado por la FER, que esta organización se decidió por apostar en priorizar aumentar y potenciar la visibilidad de este deporte en su país. Planteando como acción principal la gestión de la marca “España Rugby” para que guíe ello y sea el símbolo, imagen y referente del Rugby a nivel de medios, deportistas, dirigentes, proveedores y toda su comunidad.

A través de los ejemplos del Críquet y del Rugby se pretende dejar en evidencia el potencial que un deporte tienen para desarrollarse como consecuencia de una buena gestión y liderazgo. De manera que, aprovechando al máximo los beneficios y atributos de un deporte y su marca, a través de una gestión y marketing deportivo bien planteados, se puede aprovechar el potencial del deporte en favor del mismo y de las personas y organizaciones que la rodean.

2. Caso de estudio: La Paleta Frontón

Luego de exponer los casos de deportes desarrollados en el mundo, se aterriza en el contexto nacional y en el deporte utilizado como caso de estudio para esta investigación: La Paleta Frontón. Deporte que, según el historiador Guillermo Lohman Villena, en el año 1634 se remontan los primeros registros de un espacio deportivo donde se jugaba Pelota Vasca en Lima. Varios años después, en el año 1906, se inauguró el “Frontón Lima”. Lugar donde, según cuentan los expertos en Paleta Frontón, se aglomeraba cantidad jugadores y espectadores.

Registros de la FDPPF indican que el 26 de julio de 1930 se inaugura el “Frontón Jai Alai”, donde se posicionó el deporte de la pelota hasta el punto que asistieron personalidades de Lima y los mejores pelotaris. En aquella época fue que el “juego de la pelota” tuvo mucho apogeo en la sierra del Perú, destacando los jugadores huancaínos por su nivel y pasión por este deporte.

Por otro lado, registros del Club de Regatas “Lima”, club donde se creó La Paleta Frontón, y expertos de este deporte coinciden en los inicios de la creación oficial de La Paleta Frontón. Donde, por la inclusión del “Handball” desde inicios de la década de los años 30 en el Club de Regatas “Lima”, se hizo muy popular por las personas apasionadas por el deporte del Club. Siendo el año 1945 en el que entusiastas de este deporte tuvieron la iniciativa de que se fabriquen 2 paletas de madera, de forma semi rectangular, y pelaron una bola de tenis. Y con el primer golpe con esta nueva paleta y bola en la cancha del Club de Regatas “Lima” se dio el nacimiento oficial de La Paleta Frontón. Esta nueva paleta y bola tuvo mucha aceptación por los deportistas de la época. Afrimando la facilidad y dinamismo que esta nueva e innovadora herramienta brindaba al desarrollo del juego.

En las siguientes décadas, surgió una innovación en la estructura de la cancha que fue clave para el desarrollo de La Paleta Frontón. En el año 1970, en el Club de Regatas “Lima” se construye una cancha de ladrillo, dejando de lado la de madera que se usaba. Posterior a ello, el Country Club de Villa construye una cancha de concreto, aprovechando ambos lados de la cancha para delimitar dos canchas con una sola pared. Hecho que permitió que muchas organizaciones de la época encuentren en la construcción de canchas de La Paleta Frontón una opción económica para la promoción y desarrollo del deporte.

Respecto a la formalización y consolidación de La Paleta Frontón a nivel organizativo, el 25 de abril de 1977 se crea la Comisión Especial de Paleta Frontón inscrita en el Instituto Nacional de Recreación, Educación Física y Deporte (INRED). Siendo en la actualidad, el día de creación de esta Comisión el día de La Paleta Frontón. Posterior a ello, en el año 1979, el INRED la adjudica como Comisión Nacional de Paleta Frontón, siendo nombrado como primer presidente a Edmundo Jacobs Pflucker. Dos años después, en el año 1981, la mencionada Comisión obtiene la calidad de Federación Deportiva Peruana de Paleta Frontón (FDPPF), siendo nombrado primer presidente a Víctor Flores Fiol. Este hecho fue clave para que este deporte crezca y se desarrolle hasta llegar a tener la cantidad de jugadores, canchas y torneos que se aprecia hoy en día.

La FDPPF es una organización privada sin fines de lucro, conformada por una junta directiva que preside la Federación durante 4 años junto con colaboradores, comisiones y voluntarios que relizan la planeación, operación y gestión de La Paleta Frontón y Pelota Vasca a nivel nacional. Es reconocida por el Instituto Peruano del Deporte y recibe una asignación

económica por parte del mismo anualmente. Esto hace que pueda ejercer sus funciones de manera más oportuna, organizada y con recursos que permitan desarrollar La Paleta Frontón y Pelota Vasca en el país. Sin embargo, esta asignación económica puede generar un escenario de “falsa comodidad” y estabilidad, puesto que genera cierta dependencia del IPD. Esto buscando que, en un largo plazo, la FDPPF sea autosostenible a nivel económico. También esta inscrita al Comité Olímpico Peruano, teniendo la posibilidad de integrar y participar eventos del ciclo olímpico como los Juegos Bolivarianos y Juegos Panamericanos.

Por otro lado, la FDPPF tiene su enfoque y recursos en el desarrollo de torneos en todo el país en más de 15 categorías de competición, en lugar de enfocarse en dos o tres que sean prioritarias para la misma. Según expertos en La Paleta Frontón, la FDPPF debería concentrarse en realizar torneos con las categorías más competitivas y la categoría de los menores, dejando que el resto sean organizados por los clubes, por ejemplo. Dejando abierta la posibilidad que puedan, de igual manera, celebrarse un evento nacional “multi categorías” al final del año, como es habitual.

Sin embargo, los expertos consideran que la FDPPF está haciendo una buena labor respecto a la descentralización de los torneos en provincia a través del circuito nacional de Paleta Frontón, donde existen más de 20 torneos en todo el Perú que brindan puntaje al ranking nacional. Hoy en día hay torneos puntuables en ciudades como Tacna, Cusco, Arequipa, Piura, Trujillo, etc. Esto, según todos los entrevistados en esta investigación, está permitiendo que el deporte puede llegar a ser visto y practicado por más personas y que pueda difundirse de mejor manera fortaleciendo la comunidad de frontonistas en todo el Perú.

Por otro lado, respecto a los deportes que suele manejar una Federación Deportiva Nacional, en algunos casos, es un grupo de deportes o categorías el que gestiona una misma Federación. Así es el caso de la FDPPF, como está expuesto en los Estatutos, se encarga de gestionar todas las actividades oficiales de La Paleta Frontón y La Pelota Vasca, incluida todas sus modalidades que se practican en el territorio peruano.

En el caso de La Paleta Frontón, la FDPPF tiene injerencia también a nivel internacional, ya que al ser un deporte creado en el Perú y tener poco desarrollo a nivel internacional, es la encargada de difundir y brindar los lineamiento de este deporte para todos los países que requieran posicionar, iniciar y desarrollar este deporte en su territorio.

La gestión de La Pelota Vasca tiene un sentido fundamentado. Según indicó Arnaldo Chávez, Presidente del Consejo Directivo (2017 – 2020) de la FDPPF, la Federación se encarga de desarrollar y gestionar las actividades de 2 deportes que son muy similares en cuanto a la técnica con la que se juega, a pesar de la diferencia que existe en los campos de juego. Es una

estrategia que se tomó para poder internacionalizar el deporte bandera del Perú: La Paleta Frontón. Ya que La Pelota Vasca cuenta con una estructura organizacional a nivel internacional bien establecida y sólida. Esta consiste en 3 organizaciones clave con injerencia en nuestro territorio (directa e indirecta): La Federación Internacional de Pelota Vasca, la Confederación Panamericana de Pelota Vasca y la Confederación Suramericana de Pelota Vasca. También este deporte cuenta con un gran número de países y deportistas en el mundo que lo practican y son grandes candidatos a ser los atletas que compitan en los torneos internacionales de Paleta Frontón, por la similitud de técnica del juego, tal como ocurrió en los XVIII Juegos Panamericanos Lima 2019.

Es así que la FDPPF, hoy más que nunca, debe contar con estrategias sólidas para gestionar todas las acciones e iniciativas necesarias para cumplir con sus objetivos. Así como plantear y ejecutar las mejores estrategias de marketing, especialmente enfocadas en la gestión y desarrollo del deporte en el Perú y el mundo, siendo la marca del deporte una herramienta poderosa para ello.

Aterrizando en el ámbito de La Paleta Frontón a nivel internacional, el deporte por el que se está apalancando para conseguir atletas y relaciones deportivas internacionales es La Pelota Vasca. Este deporte es gobernado por la Federación Internacional de Pelota Vasca, la cual se encarga de gestionar, promover y desarrollar este deporte alrededor del planeta. A través de este deporte, de un acercamiento político y deportivo, se hizo posible el reconocimiento de La Paleta Frontón fuera de las fronteras del Perú, resultando atractivo para el universo de jugadores competitivos, amateurs y directivos de La Pelota Vasca.

Es por ello que La Paleta Frontón logró formar parte de las disciplinas en los XVII Juegos Deportivos Bolivarianos Trujillo 2013 y en los XVIII Juegos Panamericanos Lima 2019. También, gracias a la gestión de expansión internacional de La Paleta Frontón a través de La Pelota Vasca, se ha generado un volumen considerable de países y atletas que jueguen Paleta Frontón. Esto gracias, especialmente, ambos deportes tienen técnicas de juego muy similares, especialmente las modalidades de Frontenis 30 metros y Paleta Goma 30 metros, facilitando la transición de jugadores entre ambos deportes.

Por último, la gestión que se viene realizando de La Paleta Frontón, a través de la FDPPF y sus principales *stakeholders* han generado una oportunidad única de vincularse con países clave y estratégicos, así como con las organizaciones deportivas que gobiernan La Pelota Vasca en el mundo. De esta manera, se presentan oportunidades de generar sinergias con deportes similares como El Frontball, una de las modalidades de La Pelota Vasca. Ya que este deporte cuenta con una infraestructura de juego muy similar a la de La Paleta Frontón. Siendo la diferencia más

notoria de que no se juega con una herramienta (paleta), sino con la mano. Esta potencial vinculación brinda un horizonte aún más interesante para La Paleta Frontón con estrategias enfocadas a su internacionalización.

2.1. Deporte peruano

La Paleta Frontón, o más conocido como “Frontón” o “Frontón peruano”, es un deporte creado el año 1945 en el Club de Regatas “Lima”, en el distrito de Chorrillos, ciudad de Lima – Perú. Tiene como objetivo que uno de los jugadores o parejas gane 3 juegos o sets a 15 puntos cada uno, en la modalidad de individuales (1 contra 1) o 2 sets a 21 puntos cada uno en la modalidad de dobles (2 contra 2) antes que el rival. Es necesario y obligatorio que el jugador tenga una diferencia de mínimo 2 puntos para ganar cada set.

Para poder practicarlo, el reglamento especifica los materiales de juego con los que se tienen que contar para que el juego sea válido y se practique. Estos son: la bola, la paleta y la vestimenta de juego. La bola es de color negro y se fabrica con caucho o jebe con un diámetro de 71 milímetros (tolerancia de 2 milímetros) y un peso de 43 gramos (tolerancia de 2 gramos). La paleta puede ser de madera, fibra de carbono, fibra de vidrio o algún material derivado previamente aprobado por la FDPPF, tiene 0.5 metros de largo (tolerancia de 0.02 metros) por 0.19 de ancho (tolerancia de 0.01 metros) y puede tener un peso entre 200 y 400 gramos. La paleta tiene que ir acompañada de una driza o cuerda que va desde la paleta hasta la muñeca del jugador, como medida de prevención que la herramienta de juego se desprende del jugado. Por último, la vestimenta de juego que se requiere, como mínimo, debe ser una similar a la de cualquier deporte de raqueta: un polo o camiseta, short o pantalón de deporte y zapatillas que no dañen la superficie de la cancha.

Dentro de las características de la cancha más resaltantes se puede mencionar que se juega en una cancha con un frontis de 5 metros de alto (tolerancia de 0.05 metros) por 6 metros de ancho (tolerancia de 0.05 metros) con una “lata” de 0.2 metros de alto por 6 metros de ancho (tolerancia de 0.05 metros) ubicada en la parte inferior del frontis. Una superficie de juego para juega la modalidad de individuales de 12 metros de largo (tolerancia de 0.1 metros) por 7.6 metros de ancho (tolerancia de 0.1 metros) y para jugar la modalidad de dobles de 12.8 metros de largo (tolerancia de 0.2 metros) por 8.6 metros de ancho (tolerancia de 0.2 metros).

Hoy en día, según comenta el presidente de la FDPPF, este deporte cuenta con más de 35 clubes que lo practican a nivel nacional, más de 1000 canchas a nivel nacional, alrededor de 2000 frontonistas registrados en la Federación y más de 8000 practicantes de este deporte en todo el Perú. Dentro de ellos se cuenta con deportistas calificados y deportistas calificados de alto nivel con logros nacionales e internacionales. Así como un calendario de torneos a nivel nacional con

más de 20 certámenes, etc. En resumidas cuentas, La Paleta Frontón tiene un potencial de crecimiento muy interesante para desarrollar en una investigación y para analizar posibilidades y oportunidades de aportar a que este deporte pase al siguiente nivel.

En los últimos años, se han realizado clínicas de Paleta Frontón en Argentina, Chile y Costa Rica, siendo este último el país al que primero llegó La Paleta Frontón alrededor del año 1970. Iniciando un proceso de desarrollo a tomar en cuenta para las próximas acciones de crecimiento de La Paleta Frontón a nivel internacional. Sin embargo, un factor limitante a tomar en consideración es la estandarización del equipamiento para poder practicar el deporte, principalmente la bola, que se encuentra en proceso de consolidación y estandarización.

Por último, a raíz de los últimos eventos multideportivos, La Paleta Frontón ha llamado la atención de los países extranjeros abriendo un abanico de oportunidades para que este deporte pueda desarrollarse no solo en el Perú. De manera que pueda ser exportado y trabajado en el extranjero.



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo tiene por objetivo describir los aspectos metodológicos de la investigación, es decir las estrategias o mecanismos que se utilizaron para realizar el análisis del tema, las mismas que guían de inicio a fin el proceso para el diagnóstico del deporte Paleta Frontón y la identificación de las mejores prácticas de gestión y marketing en este deporte. Se ha diseñado y trabajado en 4 de fases: el planteamiento de la investigación, el desarrollo de la metodología para el diagnóstico, el diagnóstico y análisis de datos y, por último, las conclusiones finales. A continuación son detallados:

1. Fase 1: Planteamiento de la Investigación

En esta fase en la que se ha realizado la revisión bibliográfica para el trabajo de tesis, se acudió a fuentes de consulta tales como libros, textos, internet, los cuales permitieron utilizar diversidad de conceptos registrados en determinados documentos para llevar a cabo la investigación. Asimismo con el fin de ir aterrizando el tema, se realizan entrevistas exploratorias a directivos de la Federación Deportiva Peruana de Paleta Frontón para tener un contexto inicial sobre el caso de estudio, con esta información, se determinó el problema y objetivos de la investigación.

2. Fase 2: Desarrollo de la metodología de investigación

Esta fase inicia con la elección del alcance, para el cual se ha determinado que tendrá un alcance descriptivo. Ya que este alcance, busca especificar y comprender en detalle, las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno observado, el cual formará una imagen clara (Pasco & Ponce, 2015, 44).

Para esta investigación se utiliza un enfoque mixto, el cual combina herramientas cualitativas y cuantitativas para tener un detalle claro sobre los datos que permitan el diagnóstico de La Paleta Frontón a nivel nacional. Durante la primera parte de la investigación, se utiliza una recopilación de datos y factores críticos sin una medición numérica (Hernández, Fernandez & Baptista 2010, p. 7) a través de entrevistas a actores clave de La Paleta Frontón como actuales directivos de la Federación Deportiva Peruana de Paleta Frontón, expertos del deporte, frontonistas semiprofesionales y profesionales federados y activos en el circuito de la FDPPF. Estos últimos son el foco del análisis ya que son los jugadores que se encuentran activos en el circuito nacional de La Paleta Frontón, algunos de ellos desde hace décadas, de manera que brindan a la investigación un panorama más amplio y fiel del diagnóstico de este deporte peruano.

Del mismo modo, se realizan encuestas a los frontonistas activos en el circuito nacional de Paleta Frontón, para evaluar y recolectar información sobre la realidad de este deporte y sobre

cómo percibe La Paleta Frontón según el modelo de Identidad de Marca que propone Aaker (1996). Estas se enfocan especialmente en el auto-análisis (imagen actual, herencia, fortalezas, oportunidades y valores) del deporte y los factores de la identidad de marca: marca como producto, como organización, como persona y como símbolo. De manera que se pueda generar un diagnóstico sobre las percepciones sobre La Paleta Frontón y ciertos factores clave de la identidad y marca de este deporte por parte de este grupo selecto de frontonistas que viven el día a día del desarrollo del deporte por parte de todos los actores que lo componen y le dan vida a La Paleta Frontón.

Para realizar una investigación existen diferentes técnicas y estrategias de recolección de datos, como “el experimento, el estudio tipo encuesta, el estudio de caso, la etnografía y la investigación acción” (Pasco & Ponce, 2015). Para esta investigación se emplea el estudio de caso ya que se busca afrontar el fenómeno de estudio de manera holística e integral (Castro, 2010, p. 36).

La herramienta cualitativa que se utiliza en esta investigación es la entrevista a expertos de los campos relacionados al caso de estudio. Se opta por las entrevistas a profundidad ya que genera un espacio entre el entrevistador y entrevistado donde podrán intercambiar información de calidad, de la mano de una estructura de preguntas, así como también se podrá profundizar en momentos específico para obtener una comunicación de calidad, a profundidad y que otorgue experiencias y datos relevantes para el estudio (Hernández et al., 2006). Así, el diagnóstico y hallazgos se vuelvan más confiables y beneficiosos para los fines de la investigación. Es por ello que las entrevistas son semiestructuradas, permitiendo a los participantes comentar sus experiencias de forma amplia y sin ser influidos por la perspectiva del investigador (Creswell, 2005).

Otra razón que fundamenta que las entrevistas sean semiestructuradas se debe a que La Paleta Frontón se creó hace más de 70 años aproximadamente y existen algunos frontonistas que vivieron muy de cerca las primeras décadas de crecimiento de este deporte. Por ello, este nivel de entrevistas otorga a las entrevistadas flexibilidades para contar todo tipo de experiencias sin ser sesgados por la perspectiva del investigador o la estructura de la entrevista.

Las entrevistas se realizan a 8 personas relacionadas directamente a La Paleta Frontón y están direccionadas a tres tipos de perfiles específicos: los frontonistas que han vivido de cerca el crecimiento de La Paleta Frontón (y son el público al que se plantea realizar las encuestas para el diagnóstico principal de la investigación), directivos de la Federación Deportiva Peruana de Paleta Frontón y actores claves de la Industria del Deporte.

Respecto al muestreo que se va a utilizar en esta investigación para la ejecución de las entrevistas es no probabilístico, ya que para la selección de las personas que son entrevistadas se basó en criterios como la naturaleza y relevancia del tema y el acceso a la información que se tiene a las organizaciones clave de La Paleta Frontón. Es por ello que, para el diagnóstico sobre las entrevistas, enfocado en la primera fase del modelo de Identidad de Marca de David Aaker y abarcando temas relaciona también a la gestión de La Paleta Frontón desde sus perspectivas, los resultados no se deben generalizar para todo el universo de La Paleta Frontón, sino para registrar información relevante que aporte a dicho diagnóstico y pueda servir de complemento de análisis para el diagnóstico de las encuestas.

El cuestionario de entrevistas tiene una sección que es similar entre todos los públicos a los que se realizan. Respecto al primer grupo que son los frontonistas, se enfoca en lo que ellos perciben sobre La Paleta Frontón, de manera que se pueden identificar sus percepciones en ámbitos de la gestión y marketing deportivo, especialmente sobre la identidad que identifican sobre La Paleta Frontón. Así como los pensamientos y actividades que consideran que han marcado un hito en el desarrollo de este deporte. El segundo grupo, los directivos de la Federación Deportiva Peruana de Paleta Frontón, se enfoca esta herramienta en las actividades y esfuerzos que se realizado a lo largo de los años para el desarrollo de este deporte. Así como la gestión, estrategias y acciones que consideran clave para que La Paleta Frontón sea lo que es hoy y cómo este podría generar un mayor desarrollo en los próximos años. Por último, el tercer grupo de entrevistados son los actores clave de la industria del deporte. Estas personas son dirigentes y ex dirigentes de Sistema Deportivo Nacional, que toman o han estado en situaciones de toma de decisiones importantes para el desarrollo del deporte nacional y tienen cierto conocimiento sobre todos los deportes, brindando experiencias y factores clave a tomar en cuenta que podrían adaptarse a la mejor gestión de La Paleta Frontón.

Para contactar a los frontonistas se recurrió a la base de datos de la FDPPF, al Registro Nacional del Deporte del IPD y a grupos cerrados de frontonistas en las redes sociales (Facebook). Estas bases de datos contienen la información necesaria seleccionar a los actores relevantes para las entrevistas. De esta manera también se contactó a los directivos de la Federación Deportiva Peruana de Paleta Frontón. Por último, a los actores clave del Sistema Deportivo Nacional se contactaron a través de eventos relacionados al deporte, donde se compartió espacios con ellos y se les solicitó a brindar sus aportes a través de una entrevista para esta investigación. La lista de personas entrevistadas es la siguiente:

Tabla 2: Entrevistas a profundidad

Fase 2	Participantes	Nombre del participante	Cargo	Herramientas
Recolección de datos	Directivo	Arnaldo Chávez	Presidente de la FDPPF	Entrevista a profundidad
Recolección de datos	Experto	Rudy Montero	Experto en el deporte y docente de la Diplomatura de Estudios en Gestión Deportiva de la PUCP	Entrevista a profundidad
Recolección de datos	Experta	Mariella Favarato	Sport Manager de Paleta Frontón y Pelota Vasca de los XVIII Juegos Panamericanos Lima 2019 y ex directiva de la Federación	Entrevista a profundidad
Recolección de datos	Frontonista	Carlos Fernández	Frontonista semiprofesional (federado y activo)	Entrevista a profundidad
Recolección de datos	Frontonista	Elmo Estrada	Frontonista semiprofesional (federado y activo)	Entrevista a profundidad
Recolección de datos	Frontonista	Ramiro Zamorano	Frontonista semiprofesional (federado y activo)	Entrevista a profundidad
Recolección de datos	Frontonista	Claudia Suárez	Frontonista profesional (federado y activo)	Entrevista a profundidad
Recolección de datos	Frontonista	Kevin Martínez	Frontonista profesional (federado y activo)	Entrevista a profundidad

Con el objetivo de recolectar información relevante para plantear en el diagnóstico del deporte de La Paleta Frontón, se utiliza la encuesta, que es una herramienta de investigación cuantitativa que, según Martínez (2006), interroga sobre un tema en específico a los integrantes de una muestra que fue elegida al azar. También Flores (2011), menciona que la encuesta es la herramienta de investigación más usada y está estructurado en base a una secuencia sistemática de preguntas con el objetivo de obtener información sobre el problema a investigar.

Para el estudio se realizaron encuestas a 240 personas, de un universo de un aproximado de 2000 frontonistas federados en los registros de la FDPPF y activos en los torneos del circuito nacional. Estas personas justifican un grupo de interés del entorno de este deporte activo y conocedor que podrá otorgar percepciones e indicadores sobre la realidad, identidad y sobre todos los puntos a tocar en el desarrollo de la encuesta sobre La Paleta Frontón.

Adicionalmente en esta fase, se diseñó un mapa de principales actores para poder identificar qué organizaciones, personas y grupos de interés son los que impactan e influyen de manera directa al deporte de La Paleta Frontón. De esta manera se tomó la decisión de aplicar la encuesta a los jugadores profesionales y semiprofesionales activos y federados, ya que estos se caracterizan por participan en los torneos del circuito de la FDPPF, entrenan muy frecuentemente este deporte y se podría decir que tienen un estilo de vida enfocado alrededor de La Paleta Frontón. Por lo que fue muy importante el punto de vista que estas personas a través de la encuesta, considerándose información valiosa para el desarrollo del diagnóstico del caso de estudio. El mapa de actores de La Paleta Frontón es el siguiente:



Figura 8: Mapa de actores de La Paleta Frontón



3. Fase 3: Diagnóstico y análisis de datos

Una vez realizadas las entrevistas, se procedió con el procesamiento y codificación de la información recaudada, donde se elaboró el primer diagnóstico sobre el deporte La Paleta Frontón, enfocado en el Análisis Estratégico de la marca Paleta Frontón (auto-análisis) que provee el modelo de Identidad de Marca de Aaker (1996). Esta etapa otorgó un primer panorama sobre el desarrollo y las prácticas previas que los actores que se encuentran liderando y gestionando La Paleta Frontón, especialmente la Federación, han realizado de manera organizada o no organizada.

Como parte de la investigación donde se recogen los datos de la muestra seleccionada y que brinda la información pertinente que se procesa y codificada, se realiza el diagnóstico más profundo de la tesis donde se plasman los resultados y análisis de todas las encuestas de los frontonistas federados y activos en el circuito nacional de La Paleta Frontón y se hace un contraste con el diagnóstico de las entrevistas, especialmente con los resultados y análisis del trabajo de campo cualitativo realizado a los frontonistas federados y activos en el circuito nacional de La Paleta Frontón.

Es necesario realizar este diagnóstico para poder establecer una estrategia óptima de desarrollo, de modo que la organización pueda conocer y aplicar medidas correctivas basadas en datos reales lo que da fiabilidad al proyecto.

Posteriormente, se procedió con la presentación del diagnóstico al Consejo Directivo de la FDPPF, validando con el *feedback* la información que se obtuvo a primera mano y potenciar el diagnóstico de La Paleta Frontón, con información detallada y sobre todo fiable.

Finalmente, con este conjunto de relevamientos de información, procesamiento y codificación de ella se pudo identificar las mejores recomendaciones de gestión y marketing deportivo para poder capitalizar el potencial de La Paleta Frontón. Esto enfocado en desarrollar la herramienta clave y valiosa que se argumenta en capítulos anteriores: la marca de La Paleta Frontón.

4. Fase 4: Conclusiones finales

En esta cuarta y última fase del desarrollo de la metodología de investigación se elaboran las conclusiones finales del diagnóstico de la gestión y situación actual del deporte La Paleta Frontón realizado en la fase anterior, poniendo en evidencia las tendencias y percepciones de las personas entrevistadas y encuestadas sobre La Paleta Frontón.

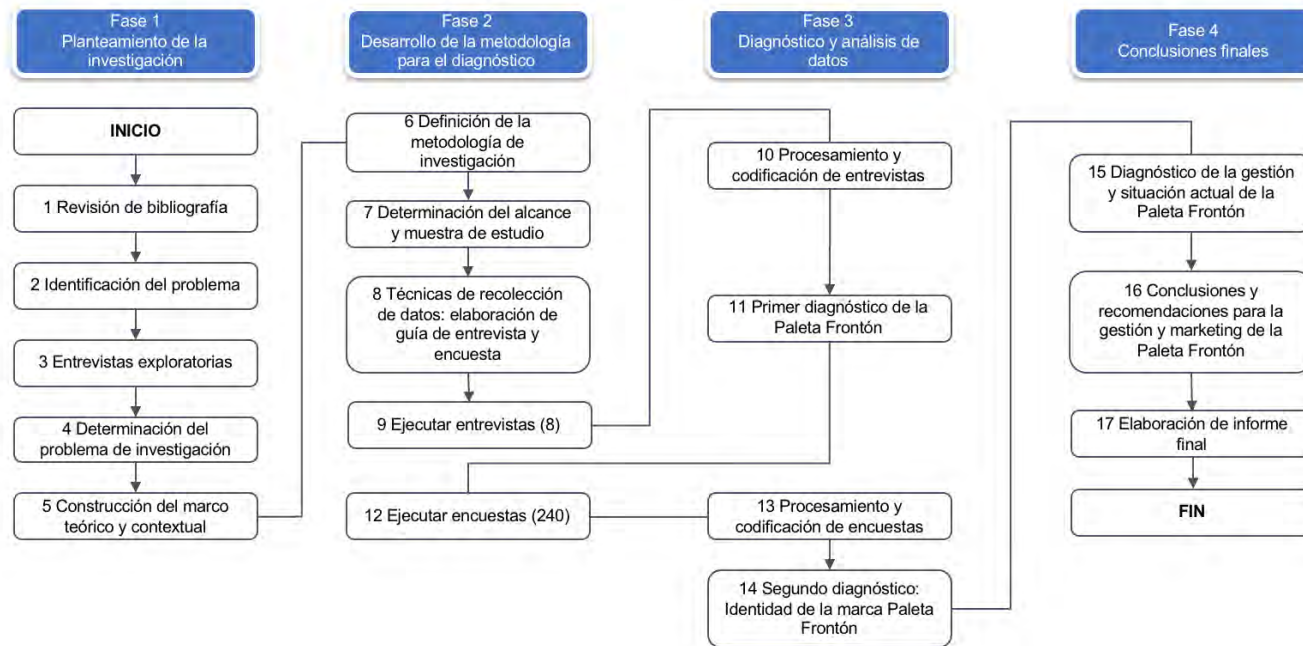
Asimismo, se plantearon las principales recomendaciones para la gestión y marketing deportivo de La Paleta Frontón para aprovechar el potencial de crecimiento que tiene este deporte.

Estas recomendaciones están directamente relacionadas con todo el trabajo de campo, diagnóstico y resultados del mismo. De esta manera, todos los enunciados vienen a ser un aporte valioso para el desarrollo y capitalización del potencial que tiene La Paleta Frontón en el Perú, dejando en manos de la propia FDPPF, clubes o cualquier *stakeholder* que tenga intenciones de potenciar el deporte en mención.

A continuación, se presenta un resumen de las fases a través de un flujograma, con el objetivo de obtener un mejor entendimiento del proceso metodológico empleado para el desarrollo de la investigación.



Figura 9: Flujograma del desarrollo de la investigación



CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO DE LA PALETA FRONTÓN

Para dar solución al primer objetivo de la investigación, en primer lugar se realizó la selección de los interesados en este deporte con la finalidad de realizar entrevistas. Entre ellos se consideraron a los directivos de la FDPPF, expertos del deporte Paleta Frontón y a jugadores federados y activos en el circuito nacional de la FDPPF, profesionales y semiprofesionales, para que puedan compartir sus impresiones y se pueda relevar información para la investigación que pueda corroborar o no la hipótesis planteadas al inicio de la investigación.

Dentro del primer grupo de entrevistados, los expertos en el deporte, se procedió a entrevistar a Mariella Favarato, Sport Manager de Pelota Vasca y Paleta Frontón de los XVIII Juegos Panamericanos Lima 2019 y ex directiva de la FDPPF, a Arnaldo Chávez, Presidente de la FDPPF y a Rudy Montero, experto en el deporte y docente de la Diplomatura de Estudios en Gestión Deportiva de la PUCP. Ellos compartieron sus experiencias dentro del deporte y sus puntos de vista como dirigentes deportivos, siendo *stakeholders* del deporte y de La Paleta Frontón.

Dentro del segundo grupo de entrevistados, los deportistas nacionales, se entrevistó a Claudia Suárez y Kevin Martínez, ambos deportistas profesionales, de alta competencia y medallistas de oro en Paleta Frontón en los XVIII Juegos Panamericanos Lima 2019; así como a Carlos Fernández, Elmo Estrada y Ramiro Zamorano, deportista semiprofesionales activos en el circuito nacional de la FDPPF.

Resultó altamente importante el haber entrevistado a ambos grupos y considerarlos sujetos de interés, ya que se pudo descubrir e identificar los puntos de vista de los deportistas, dentro de un contexto solo como jugadores o incluyendo un puesto de responsabilidad dentro de los entes deportistas que administran el deporte. Con estos dos puntos de vista, lo que se espera es poder identificar *insights* que sean complementarios y al mismo tiempo ayuden a clarificar las hipótesis planteadas sobre la naturaleza y situación actual de La Paleta Frontón. Se ha priorizado a los jugadores por sobre los directivos ya que, en el universo de estudios, es mayor el número de frontonistas existentes en el Perú sobre los directivos.

Asimismo, como parte del trabajo de campo en busca del diagnóstico de La Paleta Frontón se realizaron 240 encuestas a un grupo de interés de personas clave de La Paleta Frontón: deportistas profesionales y semiprofesionales activos en el circuito de torneos de la FDPPF.

La técnica de recolección de datos a través de encuesta se realiza para que sea contrastada, valide o rechace los hallazgos de las entrevistas realizadas. Esto gracias a los datos más precisos y cuantitativos que otorga por la naturaleza de las encuestas.

Como comentan los expertos de este deporte, en el Perú hay lugares con gran cantidad de canchas públicas y privadas y jugadores de todas las edades, estratos sociales y niveles de juego. Por ello fue que se optó por encuestar al grupo con las características y requisitos mencionados en el párrafo anterior. De esta manera, se obtienen los *insights* de personas que tienen como parte de su estilo de vida la práctica de La Paleta Frontón. Así, la identificación y análisis de la identidad de marca del deporte tendrá un alto grado de credibilidad respecto a las opiniones de otros grupos de interés, argumento que se fundamenta con el mapa de actores expuesto en la fase 2 del desarrollo de la metodología.

Entrando a exponer el diagnóstico generado del trabajo de campo, entrevistas y encuestas, sobre La Paleta Frontón, se expondrán datos generales y complementarios sobre el público investigado, enfocándose el diagnóstico en la primera parte del modelo de Aaker sobre la Identidad de Marca que trata sobre el Análisis Estratégico de la Marca. Siendo esta una sección clave para dar a conocer aspectos relevantes de La Paleta Frontón como la imagen actual de este deporte, la herencia en general y de marca, las fortalezas y oportunidades de La Paleta Frontón, así como los valores de la organización que lidera el desarrollo y la gestión de La Paleta Frontón.

Asimismo, se dejará en evidencia los hallazgos sobre la identidad central y extendida que propone David Aaker en su modelo de Identidad de Marca: marca como producto, como organización, como persona y como símbolo. Refiriéndose precisamente a aterrizar ciertos indicadores y percepciones de los grupos de interés que participaron de la investigación sobre la identidad y atributos específicos que tienen sobre La Paleta Frontón. De manera que ayudarán a fortalecer el concepto de la gestión de marca que es la que se propone como herramienta principal para poder desarrollar y capitalizar el potencial de La Paleta Frontón.

1. Diagnóstico de La Paleta Frontón

La primera parte del diagnóstico consiste en aterrizar el trabajo de campo en la primera variable que propone Aaker (1996) en su modelo de Identidad de Marca: el Análisis Estratégico de la marca, que se enfocará en el auto-análisis de La Paleta Frontón, desde la imagen actual del deporte y de la marca, la herencia de la marca, así como las fortalezas, oportunidades y valores del deporte y la FDPPF que, orgánicamente, está ligada al desarrollo, gestión y crecimiento de La Paleta Frontón.

1.1. Imagen actual

Se inicia tomando como base información general que brindaron los encuestados, principalmente, respecto a variables como la edad, el nivel de educación y ciudad de residencia. De manera que se tiene un panorama (perfil) más claro del grupo de frontonistas federados y

activos en el circuito nacional de Paleta Frontón. Lo cual brinda una imagen actual de este deporte desde un punto de vista más general y complementario a tomar en cuenta.

Las edades varían entre mínimo y máximo, siendo el promedio de 44 años. Respecto al sexo, el 93,8% se identifican con el sexo masculino mientras el 6,2% con el femenino. En cuanto al nivel educativo, es bastante variado como se muestra en la figura 10, donde predominan un 30,4% las personas con bachiller, un 26,2% con postgrado y un 17,1% con licenciatura. Sobre la ciudad en la que viven, la mayoría de frontonistas (70,4%) viven en Lima y el resto se reparte en las diversas ciudades del Perú como Piura, Ayacucho, Cusco, Trujillo, Arequipa, Tacna, etc. (ver Figura 11).

Figura 10: ¿Cuál es tu nivel de educación?

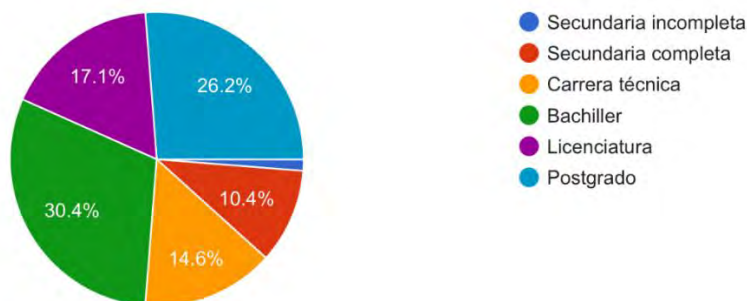
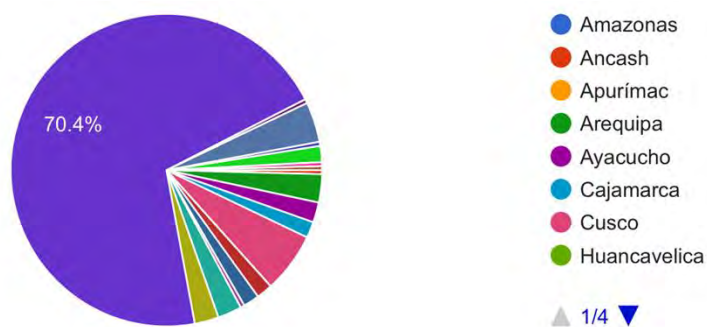
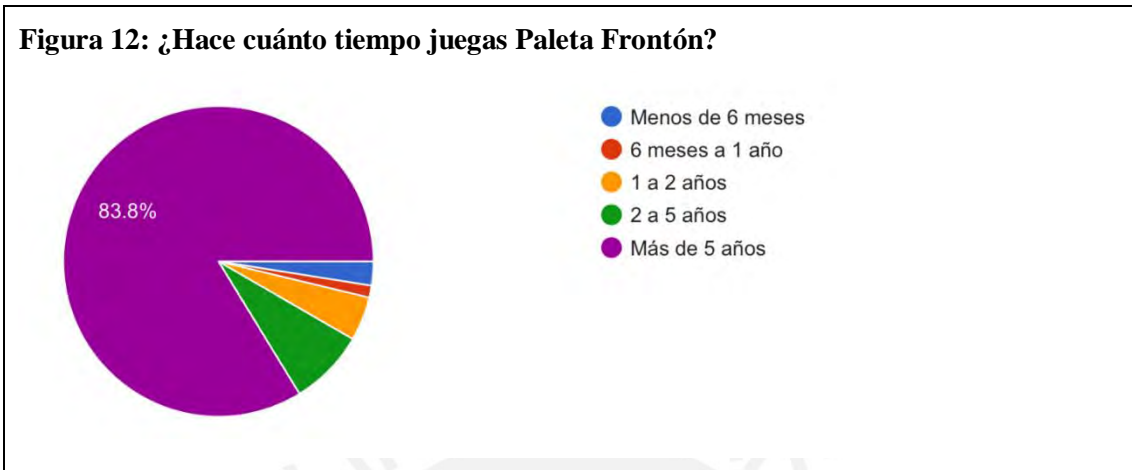


Figura 11: ¿En qué parte del Perú resides actualmente?



De las preguntas realizadas en la encuesta, algunas podrían parecer redundantes, sin embargo son importantes ya que permiten sustentar ciertas tendencias, como las mencionadas líneas arriba, que parecen obvias, como por ejemplo en la pregunta ¿suele ir como espectador a torneos de Paleta Frontón?, el 73,8% de personas encuestadas manifiesta que sí y el 26,2% que no. Dejando evidencia que no a todos los frontonistas encuestados les gusta presenciar un partido o torneo de este deporte, pero si tienen la convicción y pasión de jugarlos. Por otro lado, el 83,8%

de encuestados dejan en evidencia que juegan Paleta Frontón desde hace más de 5 años, el 7,9% entre 2 a 5 años, el 4,6% entre 1 y 2 años y el 3,8% hace menos de un año juega este deporte, tal como se muestra en la siguiente figura:



Otra de las preguntas que se realizaron en la encuesta fue sobre los torneos que suelen jugar con mayor frecuencia, donde la mayoría de personas encuestadas marcaron la opción de Torneos Nacionales (62,3%) y Torneos Interclubes (55,5%). Estando los torneos regionales, internacionales, entre otros el resto de porcentaje que los encuestados suelen jugar.

Respecto a los temas organizacionales de La Paleta Frontón, se planteó la pregunta sobre si tienen conocimiento de la organización que gobierna La Paleta Frontón en el Perú, infiriendo que el 94,2% respondió correctamente marcando que es la FDPPF, un 3,7% respondió que no sabía y un 2,1% respondió que es el Instituto Peruano del Deporte, siendo las 2 últimas respuestas erróneas pero de las que se obtiene un interesante hallazgo a grandes rasgos sobre el conocimiento y posicionamiento de la FDPPF.



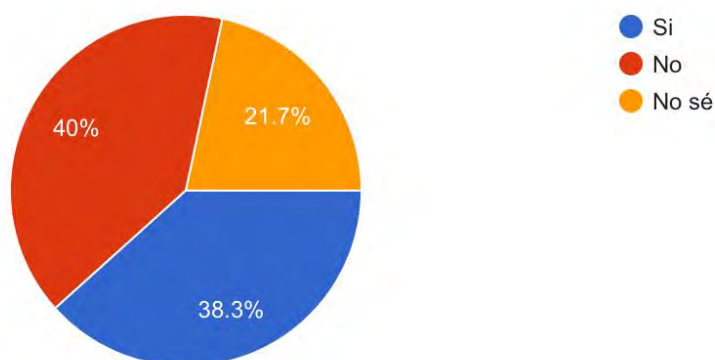
Por otro lado, todos los entrevistados que participaron del trabajo de campo coinciden en que La Paleta Frontón encontró su máximo foco de atención en la actualidad. Mucho de esto se debe gracias a los XVIII Juegos Panamericanos Lima 2019, donde Perú, en la disciplina de Paleta Frontón se llevó el oro tanto en varones como mujeres. Siendo Kevin Martínez y Claudia Suarez los ganadores respectivos.

Según el presidente de la FDPPF, Arnaldo Chávez, actualmente hay un gran número de canchas, tanto en clubes privados como canchas públicas repartidas en distintos municipios del Perú. El deporte se encuentra muy extendido en departamentos como Lima, Tacna, Arequipa, Piura y Cusco principalmente. Esto ha motivado que existan torneos puntuados para el ranking en esas ciudades en la actualidad. Dato que fue validado a través de la información proporcionada por los encuestados.

Esta descentralización del deporte es algo que los deportistas calificados como los expertos del deporte resaltan mucho, aún más que la visibilidad que ha dado los Juegos Panamericanos. La presencia de torneos puntuables promueve aún más que los jugadores viajen a participar en los torneos y al mismo tiempo puedan colaborar con el desarrollo del deporte.

Luego de dejar en evidencia, validar y ahondar en el perfil de las personas que participaron del trabajo de campo, como parte central de la imagen de la marca de La Paleta Frontón, se hizo una pregunta calve para la investigación Esta pregunta fue enfocada específicamente para saber existe o no una marca relacionada a La Paleta Frontón (ver figura 14). Los resultados de la pregunta son bastante interesantes.

Figura 14: ¿Consideras que existe la marca Paleta Frontón?



En la figura 14, podemos ver que el 21,7% de los encuestados tienen claro si existe o no la marca Paleta Frontón, el 38,3% considera que si existe y el 40% considera que esta marca no existe. Si bien las respuestas son bastante diversas, deja claro que los frontonistas no tienen claro

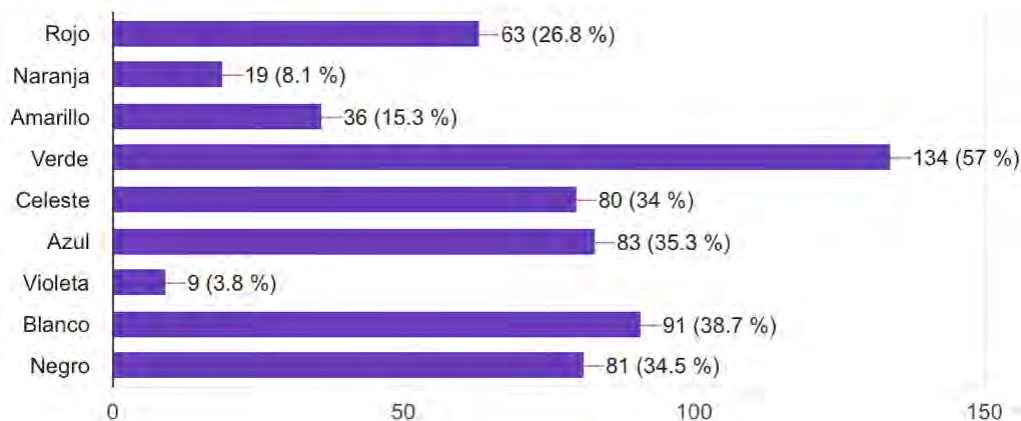
si una marca lidera o está directamente relacionada con La Paleta Frontón. Ahondando con los entrevistados, todos coinciden en que la marca que define, se relaciona directamente y puede ser tomada como la “marca de La Paleta Frontón” es la marca de la propia FDPPF. Sustentando el 21,7% de respuestas afirmativas sobre la existencia de la “marca de La Paleta Frontón”.

La respuesta a la pregunta anterior nos brinda un panorama interesante incluso para la misma FDPPF, viendo 2 escenarios posibles. Por un lado el de seguir desarrollando su propia marca como la que lidere el posicionamiento de La Paleta Frontón o viendo la posibilidad de crear una nueva, como es el caso de la Federación Española de Rugby, que como eje central del desarrollo del marketing en los siguientes años está el potenciar el deporte a través de la marca “Rugby España”. Lo cual es una iniciativa que podría considerarse moderna, innovadora y muy ligada al objetivo de capitalizar el desarrollo de la imagen y posicionamiento del deporte. Más de ello se ahondará en las recomendaciones.

Para la pregunta sobre la percepción que los encuestados tienen sobre La Paleta Frontón, se colocó, a través de un párrafo (ver anexo 5: cuestionario de encuesta), información de ayuda para que el encuestado pueda tener claro el objetivo de esta investigación.

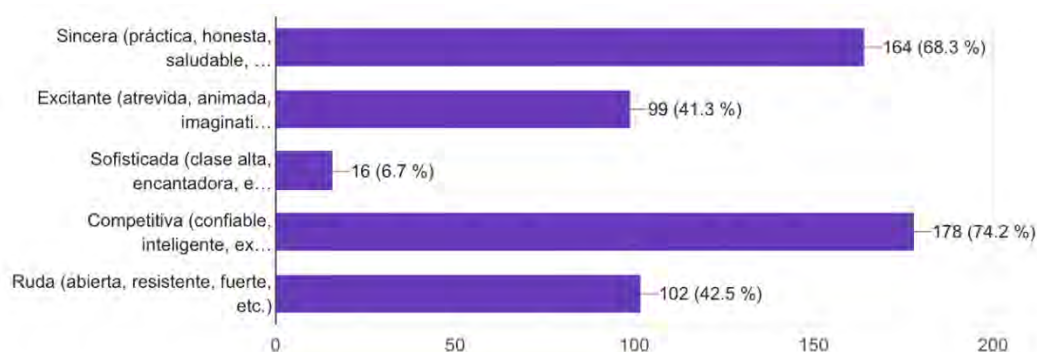
Respecto a la primera pregunta es sobre los atributos percibidos de los encuestados, específicamente sobre el color con el que relacionan a La Paleta Frontón. Siendo el verde (57%), blanco (38,7%), azul (35,3%) y celeste (34%) los más representativos de la pregunta. Cabe resaltar que la mayoría de canchas de Paleta Frontón son de color verde, azul o celeste. El color blanco, es posible que haya salido como uno de los más seleccionados por la relación que tiene el deporte con el Perú, siendo blanco y rojo los colores de su bandera.

Figura 15: ¿Cuáles son los colores con que asocia más a La Paleta Frontón?



Los resultados a la respuesta sobre la personalidad con la que asocian a La Paleta Frontón (ver figura 16). Indican que el 74,2% de los encuestados relacionan a La Paleta Frontón con una personalidad competitiva (confiable e inteligente), frente a un 68,3% que lo asocia con una personalidad sincera (práctica, honesta y saludable). Mientras que un 6,7%, la asocia con una personalidad sofisticada (de clase alta y encantadora). Esto indica que, los frontonistas activos en los torneos de Paleta Frontón tienen clara una suerte de personalidad de este deporte, que se recomendaría que la Federación y organizaciones relacionadas tomen en cuenta para plantear la personalidad de La Paleta Frontón.

Figura 16: ¿Con cuál de los siguientes tipos de personalidad consideras que se asocia mejor a La Paleta Frontón?



En atención a los atributos con los que los encuestados relacionan más a La Paleta Frontón se encuentran están los siguientes: que es un deporte aguerrido (74,2%), activo (66,3%), alegre (59,6%), animado (55%), inteligente (50,8%) y original (47,9%), como los más resaltantes y donde más de la mitad de los encuestados coincide.

Del trabajo de campo sobre la percepción que tienen los encuestados sobre La Paleta Frontón, específicamente sobre un aspecto clave de la imagen e identidad de La Paleta Frontón como es la personalidad, se dejó en evidencia que, si bien no hay una personalidad para una marca existente de La Paleta Frontón, lo que existe son características que están presentes en el inconsciente de las personas que lo practiquen y se encuentren activos en las actividades que se realicen de este deporte. Para ambos grupos entrevistados, La Paleta Frontón es un deporte dinámico, lleno de energía y que motiva a quienes lo juegan y quienes lo ven.

Durante las entrevistas, los jugadores y dirigentes identifican al deporte con un felino, generalmente un tigre o pantera; así mismo el color predominante es el negro, rojo y verde; puesto que lo asocian al color de la pelota, el color de la pared y rojo porque representa al Perú. Lo cual valida y sustenta ciertos atributos hallados en la encuesta. Asimismo, los entrevistados

comentaron que si La Paleta Frontón fuera una persona, sería una persona dinámica, fuerte, extrovertida, en resumen un líder. La forma en como lo simbolizarían sería a través de personas jugando juntas, o también a través de la pelota impactando en la paleta de fibra de carbono, con el fin de dar a pensar en la dinámica del golpe.

1.2. Herencia

La segunda variable del modelo de Identidad de Marca de David Aaker, se profundizará con información respecto a la herencia de La Paleta Frontón y de la marca que representa este deporte. Para iniciar, se quiso dejar en evidencia ciertos aspectos sobre el origen de La Paleta Frontón, coincidiendo entre los entrevistados en que el deporte tiene más de 70 años de antigüedad y que nació en Lima y se fue extendiendo poco a poco por distintos clubes de la capital, siendo el 25 de abril la fecha en que se celebra el aniversario de este deporte, tal como expresó el presidente de la FDPPF.

El deporte fue evolucionando de tal manera que dejó de jugarse de forma libre únicamente y se estableció la primera competencia oficial dentro del Country Club de Villa, torneo que hoy se conoce como el Torneo Metropolitano de Paleta Frontón “Edmundo Jacobs Pflucker”, que se mantiene hasta la actualidad siendo uno de los torneos más importantes y de mayor tradición de este deporte.

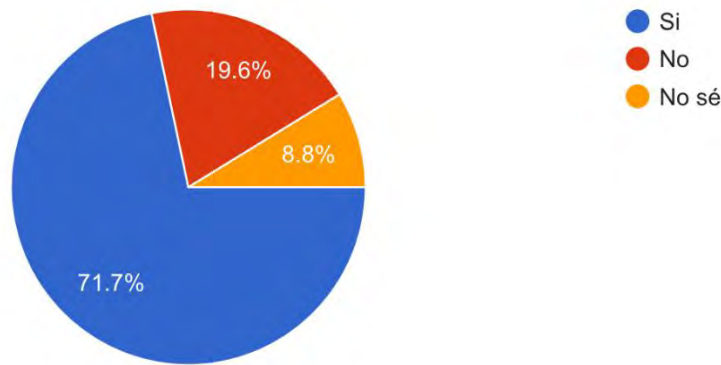
Todos los entrevistados coinciden en que La Paleta Frontón es un deporte nacido en el Perú, existiendo versiones que no son del todo “científicas”, pero terminan en la creación e inicios de este deporte, siendo el Club de Regatas “Lima”, ubicado en el distrito de Chorrillos, el lugar donde se inició. Esto hace que sea aún más atractivo puesto que es uno de los pocos deportes, fuera del surf que tiene raíces peruanas.

Por otro lado, en las encuestas se hicieron preguntas relacionadas específicamente a las percepciones que tenían los participantes sobre la identidad de La Paleta Frontón y sobre acciones realizadas para el desarrollo de este deporte. Dejando claro lo siguiente: “Se refiere a la identidad como la forma en la que una marca se hace visible y se materializa. A las asociaciones con las que se reconoce la marca.”, de manera que las personas que realizan la encuesta tengan una idea básica sobre los conceptos a tratar.

La primer pregunta al respecto tiene que ver sobre las acciones realizadas para el crecimiento de La Paleta Frontón, en la que un 71,7% respondió que si se han realizado, pudiéndose ver reflejado en la aparición de La Paleta Frontón en eventos internacionales como los XVII Juegos Deportivos Bolivarianos Trujillo 2013 y los XVIII Juegos Panamericanos Lima 2019. El 19,6% respondió que no se han ejecutado acciones para el desarrollo y crecimiento de La Paleta Frontón, siendo un número significativo de frontonistas que conocen y practican este

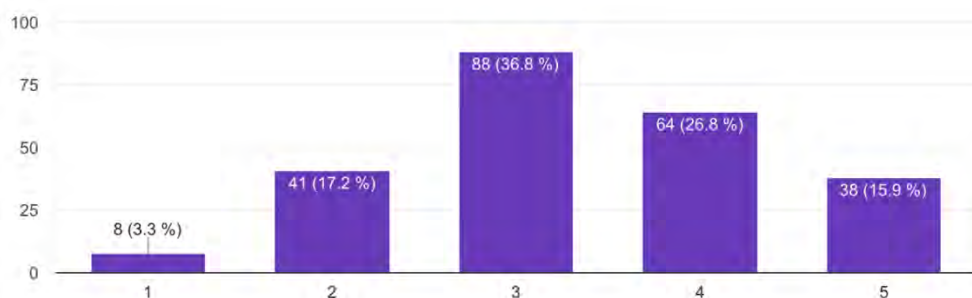
deporte con mucha frecuencia. Y solo un 8,8% respondió que no sabe si se han realizado acciones (ver Figura 17).

Figura 17: ¿Considera que se han realizado acciones para el crecimiento de La Paleta Frontón?



Otra importante pregunta fue si La Paleta Frontón es un deporte reconocido en el Perú o no. Al respecto el 42,7% de los encuestados respondieron que si es un deporte reconocido, de este grupo, solo el 15,9% considera que es muy reconocido. Frente a un 20,5% de los encuestados los que manifiestan que no es un deporte reconocido en el Perú. Lo que confirma que este deporte aún sigue en proceso de consolidación. Si bien el 100% de las personas que lo practican, y que conocen este deporte, no consideran que el resto de las personas del Perú conocen La Paleta Frontón, haciendo una buena gestión articulada y planificada la Federación podría lograr que este deporte crezca y se desarrolle más con el tiempo.

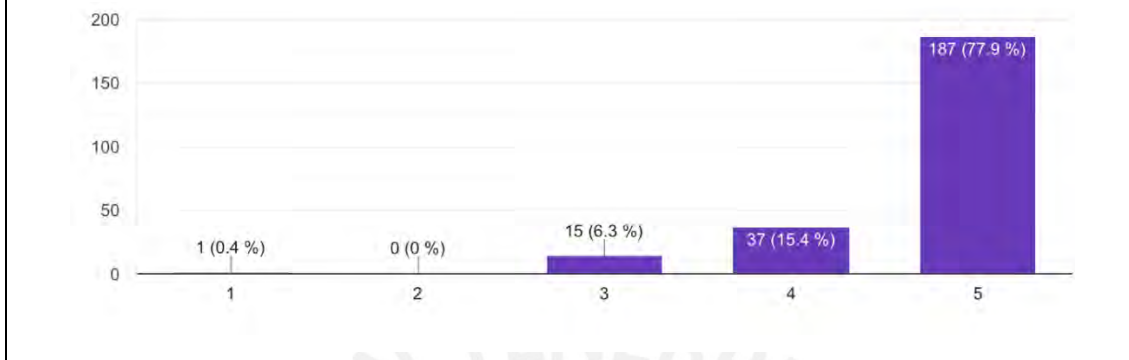
Figura 18: ¿Considera que La Paleta Frontón es un deporte reconocido en el Perú?



Es por ello que, con la siguiente pregunta sobre si es necesario un plan de acción para el desarrollo de La Paleta Frontón, el 77.9% respondió que es muy necesario. Fortaleciendo el deseo

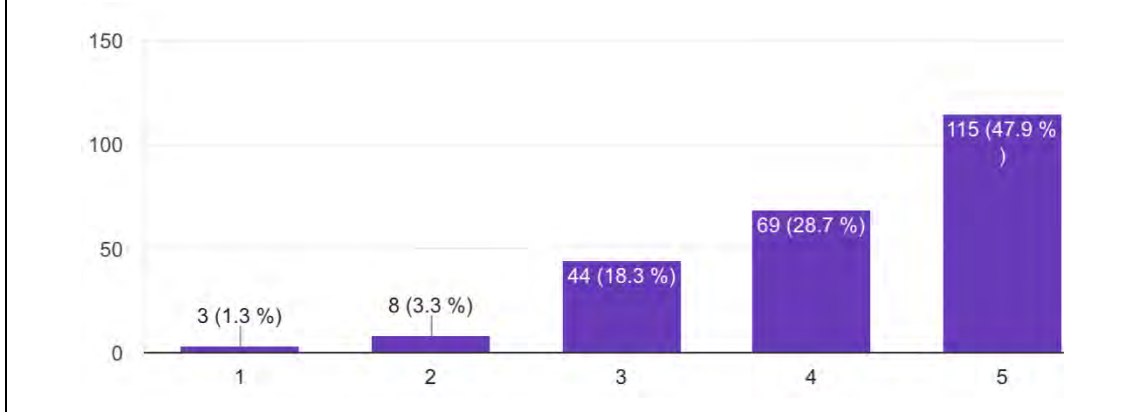
de los frontonistas activo en el circuito nacional de Paleta Frontón que se haga un esfuerzo mayor en realizar acciones para que el deporte crezca y se desarrolle.

Figura 19: ¿Crees que es necesario un plan de acción para el desarrollo de La Paleta Frontón?



A la pregunta sobre si los frontonistas se sienten identificados con La Paleta Frontón, como se evidencia en la Figura 20, el 76,6% de los encuestados si se sienten identificados, dentro de los que el 47,9% se siente muy identificado. Mientras que solo un 4,6% no se siente identificado con este deporte. Identificando un saldo positivo sobre la relación y sentimiento de pertenencia que los frontonistas tienen con La Paleta Frontón.

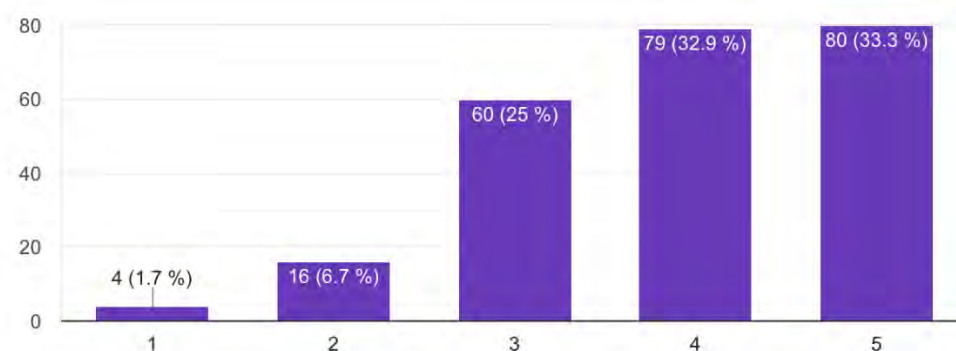
Figura 20: ¿Consideras que los frontonistas se sienten identificados con La Paleta Frontón?



Asimismo, el 80% de los encuestados considera que existe un vínculo emocional entre los frontonistas y La Paleta Frontón. Siendo un punto bastante positivo respecto al sentimiento de identidad y comunidad, lo cual puede seguir trabajándose por la Federación y por los mismos frontonistas. Esta variable puede ser una de las claves por las que una persona sigue jugando frontón y por la que se mantienen jugando.

Por último, como se evidencia en la Figura 21, el 66,2% de los encuestados considera que La Paleta Frontón tiene una identidad definida, siendo esto curioso ya que la FDPPF no ha realizado ninguna iniciativa directa para generar esta identidad. Se podría decir que esta identidad se ha formado de manera orgánica en el colectivo de los frontonistas encuestados por las labores y acciones de la FDPPF. Por otro lado, existe un 8,7% de frontonistas encuestados que consideran que La Paleta Frontón no tiene una identidad definida, lo cual deja un espacio de reflexión para plantear acciones que se enfoquen en explotar la identidad de este deporte.

Figura 21: ¿Consideras que La Paleta Frontón tiene una identidad definida?



Como se expuso al inicio de este diagnóstico, todos los resultados de esta encuesta son parte importante para fundamentar toda la investigación, especialmente brindando indicadores clave sobre la realidad actual, gestión y percepciones de los frontonistas federados, expertos y directivos de la Federación Deportiva Peruana de Paleta Frontón.

1.3. Fortalezas y oportunidades

Siguiendo con la tercera variable, donde se ahondará en las fortalezas y oportunidades de La Paleta Frontón expresadas por las personas participantes del trabajo de campo. Existe una unanimidad en que La Paleta Frontón es un deporte atractivo, tanto para el espectador como para el jugador, puesto que es un deporte que exhibe mucha energía y violencia dentro del campo de juego. Es un deporte “económico”, que no exige mucha inversión en el equipo y la infraestructura. Para poder jugar es necesario una paleta, una pelota y una cancha con una pared y delimitaciones de la cancha pintadas.

Al ser un deporte relativamente económico para iniciar a practicarlo es, según comentan los frontonistas semiprofesionales, especialmente, el factor clave por el cual es probable que La Paleta Frontón se haya extendido y desarrollarlo en la ciudad de Lima, así como en el interior del país. Asimismo, al ser un deporte que requiere mucha rapidez y atención constante en el juego así como una atención constante por parte del espectador, lo cual hace que, para los que lo entienden

o no, sea un espectáculo verlo, ya sea por la variedad de jugadas, golpes, técnica y destreza de los jugadores.

Según los entrevistados con experiencia en la práctica de La Paleta Frontón, consideran que es un deporte familiar que se transmite de generación en generación, provocando que el círculo social y competitivo de Paleta Frontón sea íntimo y lleno de amigos que genera una identidad como unidad en el deporte y que trascienda hacia la vida diaria, convirtiéndose para muchos como parte de un estilo de vida.

También, los frontonistas entrevistados consideran que el hecho que el deporte se esté masificando, en gran medida es causa del potencial y atractivo que este tiene. Así como el beneficio de “nacimiento” al ser un deporte nacional, siendo un factor determinante al momento de que los jugadores que lo practican tienden a sentirse muy identificados con La Paleta Frontón, mostrando orgullo de practicar un deporte hecho en el Perú.

Muchos de los jugadores entrevistados, especialmente Kevin Martínez, el ganador de la medalla de oro en los XVIII Juegos Panamericanos Lima 2019, sostienen que La Paleta Frontón transmite patriotismo tanto en los jugadores peruanos que practican este deporte, como en los espectadores que están apoyando al juego y apoyando al deportista. Viéndose evidenciado en las finales de Paleta Frontón en los pasados Juegos Panamericanos, donde Kevin Martínez y Claudia Suárez hicieron historia al obtener la medalla de oro, siendo presenciado y apoyados con tribuna llena de más de 700 personas, récord de asistencia para certámenes de este deporte.

Una de las oportunidades clave del deporte de La Paleta Frontón es el potencial de masificación que tiene, pues cuenta con cientos de canchas en el Perú, públicas y privadas, con un creciente apoyo municipal y clubes privados que cada vez apuestan más por el desarrollo y formación de semilleros en este deporte. Actualmente, las iniciativas de desarrollo nacen de los mismos jugadores y de sus marcas privadas que apoyan a estas canchas públicas, de las distintas municipalidades, brindando talleres de enseñanza y también brindándoles los implementos deportivos como paletas y pelotas para que puedan desarrollar el deporte.

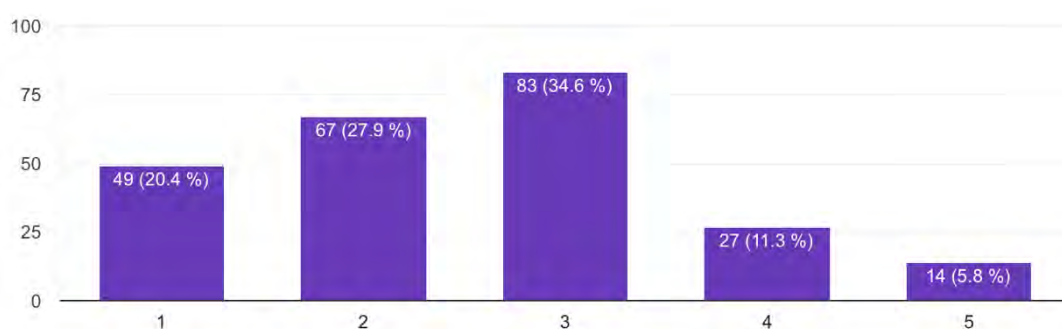
Del mismo modo, una de las fortalezas más fuertes con las que cuenta La Paleta Frontón y ha sido mencionada en diversas etapas de este documento, son los logros deportivos realizados por los deportistas peruanos. Alcanzando niveles de visibilidad y alcance inéditos para este deporte. Brindando oportunidades de generar sinergias con actores clave del sector privado para poder generar ingresos y capitalizar el posicionamiento que está alcanzando La Paleta Frontón. Esto es un trabajo que debe canalizarse a través de la FDPPF, siendo la organización ha liderado y, según manifiestan los expertos del deporte, debe seguir a la cabeza de la gestión y desarrollo de La Paleta Frontón.

Según los directivos de la FDPPF, la demanda a nivel nacional ha aumentado considerablemente, generándose oportunidades de realización de clínicas y eventos que no solían existir, así como la creación de nuevos formatos de torneos, viendo la forma de poder cubrir toda la demanda y emoción por practicar Paleta Frontón, así como de ver a los referentes del deporte. Es en este contexto que, por ejemplo, Kevin Martínez ha creado su propia marca “KM” la cual la utiliza para difundir su imagen y el deporte con los amantes de La Paleta Frontón, así como para los que no la conocen. Otra iniciativa que manifestó es la oportunidad de abrir más academias de formación y torneos de Paleta Frontón. Del mismo modo, Claudia Suárez ha desarrollado una marca propia, la cual ha sido de interés de muchas organizaciones del sector privado para ser imagen de ellas, sirviendo para promocionarse como una de las referentes más importantes de este deporte.

Retomando los datos, los encuestados consideran diversas razones por que La Paleta Frontón es un deporte atractivo e interesante, las respuestas más representativas están porque es un deporte que ayuda a mantenerse saludable a los que lo practican (72,5%), fomenta conocer gente (71,75%), genera comunidad e identidad (63,7%) y porque es un deporte nacido en el Perú (60,4%). Lo que se infiere que la mayoría de los frontonistas encuestados coinciden en que es un deporte que, principalmente, ayuda a estar saludables y tener más conocidos, lo que significa que el deporte en sí mismo genera factores clave y positivos que fideliza a los frontonistas, lo que debería ser aprovechado por la FDPPF y otras organizaciones relacionadas a fin de capitalizar los beneficios y factores positivos para atraer nuevos deportistas.

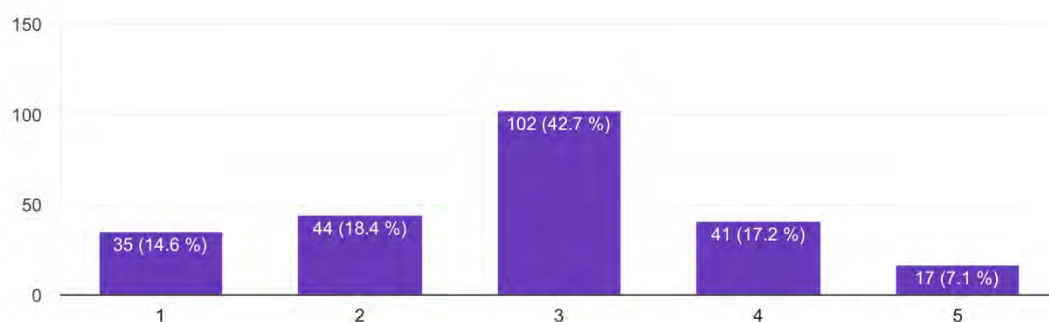
En la figura 22 a la pregunta, si creen que la Federación toman en cuenta a los frontonistas para lo toma de decisiones, un 17,1% de los encuestados respondieron que son considerados a la hora de tomar decisiones por el ente rector de La Paleta Frontón, mientras que casi un 50% de los encuestados no considera que son tomados en cuenta por la toma de decisiones de la Federación. Este factor puede ser tomado por la misma FDPPF como una oportunidad para generar mayor impacto y que sus acciones tengan más inclusión y efecto para el desarrollo de La Paleta Frontón enfocado en los frontonistas.

Figura 22: ¿Consideras que La Paleta Frontón (FDPPF) toman en cuenta a los frontonistas para la toma de decisiones?



A la pregunta sobre el grado de innovación de la FDPPF (ver figura 23), el 24,3% de los encuestados considera que la FDPPF es innovadora, respecto al 42,7% que indican que son más o menos innovadoras y el 33% considera que no es una organización innovadora, dando un diagnóstico interesante para que la Federación tome en consideración, ya que tiene un potencial y oportunidad respecto a acciones innovadoras que podría adoptar para agregar valor al usuario, a los frontonistas, a los potenciales frontonistas, etc.

Figura 23: ¿Consideras que la organización que gobierna y organiza en el Perú La Paleta Frontón es innovadora?



Por otro lado, el 74% de los encuestados manifestaron que La Paleta Frontón tiene potencial de internacionalizarse, lo que significa que este deporte tiene los atributos, características, beneficios, formato de juego, entre otros factores relevantes para poder abrirse fronteras hacia otros países, así como se evidenció en los XVIII Juegos Panamericanos Lima 2019, donde el Perú y el mundo vieron deportistas de diferentes nacionalidades jugar Paleta Frontón.

1.4. Valores de la organización

La Paleta Frontón, al ser un deporte rápido, agresivo a nivel de juego y en el cual el físico es un factor importante dentro del desarrollo de los partidos, hace que sea vistoso para los espectadores de todos los torneos y exhibiciones de Paleta Frontón. Los entrevistados coinciden en que La Paleta Frontón, como deporte, brinda una serie de valores y beneficios de salud, emocionales y de autorrealización. Sin embargo, lo que lo diferencia del resto de los deportes es su misma naturaleza: agresiva, rápida, aguerrida; que hacen que tanto para el jugador, como para el espectador, transmita una sensación de agilidad y de adrenalina muy pocas veces vista.

Ramiro Zamorano, uno de los frontonistas semiprofesionales entrevistados, vivió un año fuera del Perú por temas académicos. Periodo en que se encontró alejado de la práctica frecuente de Paleta Frontón a la que estaba acostumbrado e intentó buscar opciones similares pero se encontró con la realidad de un país que no jugaba Paleta Frontón. Halló y pudo practicar una de las modalidades de Pelota Vasca, pero manifiesta que no era lo mismo, no le transmitía los mismos sentimientos y sensaciones que obtenía al jugar Paleta Frontón.

Otros de los beneficios que, según manifiestan los entrevistados, es que La Paleta Frontón a ciertos niveles de competitividad, ayuda a formar el carácter. Al ser un deporte accesible y competitivo, permite que muchas personas experimenten las sensaciones de competir en torneos importantes, llegando a mostrar niveles de estrés que ponen a prueba a toda persona que entra en una cancha de Paleta Frontón, formando y enseñando valores como la disciplina, el compromiso y respeto por el rival. Así como aprendizajes de que se debe luchar por cada punto, tomar decisiones ante situaciones complejas y seguir mentalizado a pesar de las situaciones en las que uno se pueda encontrar. Escenarios que muchos frontonistas llevan y plasman en otros ámbitos de sus vidas.

Según los expertos en este deporte, tanto las fortalezas y valores de La Paleta Frontón, como deporte, que brinda a todas las personas que lo practican, pueden ser capitalizables y “utilizados” por la FDPPF en la medida que se forjen y vinculen los valores que transmite el deporte con la misma organización que lo lidera y gestiona. Este podría ser el inicio de vincular y fortalecer de manera articulada la comunidad de frontonistas, a través de una marca que los represente y esté alineado con los valores que ellos mismos sienten y promueven al estar involucrados en el mundo de La Paleta Frontón.

2. Identidad de La Paleta Frontón

Después de haber realizado las entrevistas y encuestas a los usuarios respectivos y plasmados el diagnóstico de La Paleta Frontón según las variables de identidad de marca y auto-análisis propuesto por David Aaker, se puede identificar y proponer ciertos rasgos de la identidad de marca que tiene o puede llegar a tener La Paleta Frontón.

Ya sea que los dirigentes opten por el camino de fortalecer la marca de la FDPPF como la que lidere el camino de la marca de La Paleta Frontón o se opte por crear una nueva marca de este deporte, se han identificado ciertas constantes que serán plasmadas a continuación de acuerdo a las perspectivas de identidad propuesta por David Aaker con el objetivo de “ayudar al estratega a considerar los diferentes elementos y patrones de marca que pueden ayudar a esclarecer, enriquecer y diferenciar una identidad” (Aaker, 1996, p. 68).

Cabe resaltar que para tener mayor sustento de lo expuesto en este capítulo, especialmente los enunciados sobre la identidad de marca de La Paleta Frontón, el diagnóstico resultado del trabajo de campo fue expuesto a las personas que conforman el directorio de la FDPPF, recibiendo retroalimentación sobre diversos puntos que brindan soporte y sustento a la investigación.

3. Marca como producto

3.1. Propósito de la marca

El producto clave y estrella de todo deporte es el disfrute del deporte en sí mismo, así como el entretenimiento que brinda las personas que lo practican y lo ven. La Paleta Frontón ofrece una diversidad de acciones, espacios, experiencias que se deben tener claras a la hora de formular su identidad. Este deporte brinda una oferta de torneos en los que las personas pueden participar, competir o ir como espectadores a manera de entretenimiento. Es así que estos escenarios mencionados deben servir como la fuerza impulsora del producto, en este caso, el brindar experiencias a través de La Paleta Frontón. Para ahondar aún más, se podría plasmar a la práctica de este deporte como el producto estrella del mismo, ya que las personas que llegan a practicarlo, sienten cierta afectación su práctica, al punto de querer volver a practicarlo frecuentemente.

Vinculado a ello, el propósito de la marca debería ser brindar una oferta al alcance de las personas para que esta pueda practicar y tener las sensaciones de “pegarle a la bola”. Así, las personas podrán ligarse con la diversidad de beneficios que brinda el deporte de manera intrínseca tales como la mejora de la salud, el desarrollo de valores, de formación, educación, etc.

3.2. Atributos relacionados con el producto

Los frontonistas que fueron entrevistados y encuestados coinciden en que La Paleta Frontón se relaciona más con el color verde, siendo este el color de la mayoría de canchas de este deporte. Asimismo, si La Paleta Frontón sería un animal, consideran que sería un felino, un tigre o una pantera. Si fuera una persona, sería una persona dinámica, fuerte y extrovertida.

Respecto a los rasgos de personalidad, los atributos que sobresalieron en el diagnóstico es que La Paleta Frontón es considerada como un deporte aguerrido, activo, alegre, animado, inteligente y original. Siendo la personalidad competitiva y sincera las que tienen mayor valor de acuerdo a los resultados del trabajo de campo. Como complemento, La Paleta Frontón brinda la posibilidad de conocer personas, desarrollar valores y obtener beneficios de salud y beneficios emocionales, lo cual hace más atractivo la práctica de este deporte.

3.3. Calidad y valor

Abordando la variable de calidad y valor de La Paleta Frontón, vale hacer un comparativo con otros deportes similares como lo son los deportes de raqueta. También es válido hacer la comparación con otro tipo de eventos que ofrecen entretenimiento como ir al cine, al teatro, a conciertos, etc.

Es por ello que la FDPPF, siendo la organización que gobierna y organiza la mayoría de eventos de este deporte, se ha esforzado por brindar certámenes de calidad y que lleguen a ser atractivos para sus usuarios. Tal como comentan los directivos de la FDPPF. Siendo este una variable clave para que las personas tomen la decisión de “compra” y se animen por pagar los costos de participar en un torneo de Paleta Frontón o invertir tiempo en ver los eventos nacionales e internacionales. Así como costear el equipamiento deportiva necesaria para practicar el deporte, participar de los torneos o simplemente invertir tiempo en pasarla bien jugando Frontón.

La FDPPF o cualquier organización que quiera realizar un evento de Paleta Frontón deben ofrecer un producto de calidad y que agregue el suficiente valor para que las personas opten por invertir sus recursos (tiempo, dinero, etc.) en los torneos de este deporte. Sino, se decide fácilmente y sin dudar por otros deportes o actividades complementarias.

3.4. Usos

En relación a este punto, vale destacar que La Paleta Frontón será exitosa cuando el uso o práctica de este deporte sea cada vez más atractiva y entretenida para la comunidad de frontonistas. De manera que sientan la necesidad de participar de los eventos de este deporte, así como de practicarlo frecuentemente. Así, cuando alguien se refiera a realizar alguna práctica

deportiva o ir a un evento deportivo, se opte en primera instancia por practicar o ir a un evento de Paleta Frontón.

3.5. Usuarios

Respecto a la asociación con el usuario, en el caso de La Paleta Frontón este es muy diverso en cuanto a estrato social se refiere. En cuanto a género se evidencia en el diagnóstico que mayoritariamente son del sexo masculino, lo que deja una brecha muy interesante de crecimiento para desarrollar con el sexo femenino. Sobre la edad, el promedio de frontonistas que participaron del trabajo de campo es de 44 años. Y, respecto a la geografía del usuario, gran parte del universo de frontonistas se evidencia que se encuentran en Lima. Es por ello que se recomienda tomar especial atención en este punto para la opción de fortalecer la descentralización de La Paleta Frontón.

3.6. País de origen

Se considera este punto clave para el desarrollo de la marca como producto ya que, al ser La Paleta Frontón un deporte nacido en el Perú genera un sentimiento de identidad nacional clara y evidente en las personas que lo practican, siendo fundamentado por el diagnóstico, especialmente las personas que practican este deporte. De esta manera se manifiesta el vínculo de La Paleta Frontón como un deporte peruano, nacido en el Perú, siendo las raíces de “nacimiento” una variable potente para que sea vinculado con la marca que lidere La Paleta Frontón. Esto aporta valor de manera que, se relaciona con los atributos mismos del país y como creadora de La Paleta Frontón.

4. Marca como organización

4.1. Atributos de la organización

En el caso del deporte La Paleta Frontón, la identidad de la marca con la organización está estrechamente ligado, debido a que, la FDPPF lidera y gestiona el desarrollo de este deporte en el Perú por lo que su relación es directa. Esta institución, a través de las diversas personalidades que han conformado su Directorio, las acciones, esfuerzos y gestiones realizadas han sido las que han llevado a La Paleta Frontón, en gran medida, a lo que es hoy en día, una organización reconocida por la mayoría de frontonistas encuestados y con un potencial de crecimiento inmenso.

También han existido esfuerzos individuales y colectivos de jugadores, clubes y organizaciones para el desarrollo de este deporte, pero es la FDPPF la encargada y llamada a articular todos los esfuerzos para la gestión de La Paleta Frontón. Es así que, los atributos que identifican a la Federación, siendo una organización desarrollada y con una imagen de marca definida, con un logo consolidado y posicionado y con una estructura en proceso de mejora, son los que se vinculan de manera orgánica con La Paleta Frontón. Siendo la marca de la FDPPF,

muchas veces considerada la propia marca de La Paleta Frontón, un factor determinante que podría ser aprovechado por la misma Federación para capitalizar el desarrollo de marketing deportivo enfocado en la propia marca de la FDPPF como la marca de La Paleta Frontón.

Un hecho relevante es que el deporte de La Paleta Frontón se relaciona con la marca de la organización que gobierna el deporte en el Perú, siendo atributos como el de la innovación, la cultura organizacional o los valores que identifiquen a la Federación, el interés por el usuario que esta tenga y la fidelización que exista, son directamente relacionados con el mismo deporte. Este es un tema de perspectivas que se debe tomar muy en cuenta a la hora de definir el desarrollo de la gestión de marca de La Paleta Frontón, ya que va de la mano con la misma marca de la FDPPF.

4.2. Local contra global

En este caso, al ser La Paleta Frontón creado en el Perú, queda claro que la valoración local por los frontonistas puede llegar a tener gran relevancia a la hora de la gestión de la marca de este deporte.

Como se ha expresado anteriormente, el esfuerzo de la FDPPF ha sido, en su gran mayoría, el desarrollo de La Paleta Frontón en el Perú. De igual manera se han realizado esfuerzos por tener presencia deportiva en diversos eventos internacionales, especialmente en eventos de Pelota Vasca. Siendo esto un antecedente a tomar en cuenta a la hora de explicar el reconocimiento de La Paleta Frontón en el extranjero. En estos eventos internacionales, como mencionan los directivos de la FDPPF, se buscó dar a conocer La Paleta Frontón como deporte atractivo y deporte peruano, explotando sus atributos principales y buscando la posibilidad de generar interés por parte del resto de países.

Todo ello proporcionó sus frutos, ya que a causa del trabajo y gestión realizada en el extranjero con los directivos y jugadores de Pelota Vasca, es que La Paleta Frontón se posicionó y llegó a incluirse como una modalidad dentro de La Paleta Vasca. Brindando la posibilidad de poder participar de eventos internacionales como los XVII Juegos Deportivos Bolivarianos Trujillo 2013 y los XVIII Juegos Panamericanos Lima 2019. Certámenes multideportivos donde se evidenció el potencial de países de la región en la práctica y competencia de La Paleta Frontón.

A pesar de los esfuerzos realizados, se podrían generar acciones y estrategias más claras y articuladas para posicionar aún más La Paleta Frontón en otros países. Exportando las mejores experiencias y prácticas realizadas en el Perú. Siendo una tarea retadora para los referentes y directivos de la FDPPF, pero que podría brindar muchos beneficios en cuanto al desarrollo y gestión de La Paleta Frontón.

Con todo lo mencionado, siendo un deporte creado en el Perú, la marca de La Paleta Frontón debería estar extremadamente relacionada con el país que la vio nacer. Fomentando y generando sinergias con los sentimientos y asociaciones de orgullo y patriotismo que, orgánicamente, existen entre La Paleta Frontón y su comunidad. El mensaje de ser una marca local debe estar extremadamente claro. Si bien, el ser consolidada como una marca con identidad local por los atributos y potencial antes mencionado, no quiere decir que no se puedan plantear estrategias para internacionalizarse.

5. Marca como persona

5.1. Personalidad

Aaker (2002) sostiene que la personalidad de una marca se identifica al definir sus características como persona. Según comentan los directivos y expertos de la FDPPF, el deporte y la misma Federación no tienen una personalidad definida y trabajada. Es por ello que el diagnóstico en este punto se considera como una variable clave y valiosa para plasmar y consolidar la identidad de La Paleta Frontón.

La marca Paleta Frontón tiene el potencial de ser marca fuerte. Esto viene de la naturaleza del deporte en sí mismo, donde todos los entrevistados y la gran mayoría de encuestados asocian a este deporte como uno de gran velocidad, exigencia, agresividad y de mucha intuición. Siendo la personalidad competitiva y sincera las que más resaltan. Para ellos, la persona que refleja este deporte es una persona dinámica, fuerte y extrovertida. En otras palabras, un líder capaz de tomar decisiones al momento y poder reaccionar de una manera enérgica ante las situaciones que se presentan en la realidad.

La Paleta Frontón, si fuera una persona, podría ser considerada como una persona que ejerce liderazgo, a la que pueden seguir y estar confiados en que las decisiones que toman son las correctas, sincera y confiable a raíz de estas buenas decisiones que toma. Asimismo, la imagen como persona es de características fuertes también en físico, lo que transmite una sensación de seguridad y protección adicional. Así también, es considerada como una persona joven entre los 25 y 33 años, cuya juventud va directamente relacionado con la fuerza que expresa y la madurez de la mente para tomar buenas decisiones que guíen a los demás.

Particularmente, para los entrevistados y encuestados, ningún otro deporte permite lograr estas características como lo perciben con La Paleta Frontón, lo cual puede ser capitalizado para la consolidación de la marca de este deporte. Se puede decir que, La Paleta Frontón es un guía más que un amigo, uno que permite lograr las metas que se proponen y permite que todos los involucrados crezcan y se beneficien de todas sus acciones.

5.2. Relaciones de la marca con el consumidor

Respecto a las relaciones de la marca con el consumidor, se debe conectar a La Paleta Frontón con los jugadores y a los jugadores con la marca, así como también con los *stakeholders*. De manera que se genere un vínculo fuerte, caracterizado por la pasión por el deporte y el deseo de que este crezca y se desarrolle a nivel nacional.

Siendo esta variable directamente relacionada entre la comunidad de frontonistas, la cual está compuesta por personas amantes y apasionadas por La Paleta Frontón. Es por ello la importancia de que la FDPPF tome el liderazgo de la consolidación de la marca de La Paleta Frontón, de manera que se pueda definir y vincular con la comunidad de frontonistas y se convierta en una de sus fortalezas más potentes.

6. Marca como símbolo

Los jugadores, expertos y directivos entrevistados han asociado, desde el primero momento, a La Paleta Frontón con un felino como símbolo representativo del mismo deporte. Esto debido a que son animales fuertes pero al mismo tiempo sigilosos y habilidosos al momento de cazar y moverse. Sin embargo, no es un felino grande como el león el que tienen presente en su pensar, sino felinos medianos como la pantera, el tigre o el guepardo puesto que no asocian el tamaño con fortaleza, sino la agilidad como valor principal. De esta manera es como asocian a La Paleta Frontón, siendo la fortaleza y elegancia elementos que lo asocian con el estilo de juego.

También simbolizan a La Paleta Frontón con un símbolo compuesto por personas jugando este deporte, simbolizando la unión y fraternidad con la que se identifican los frontonistas. También identifican este deporte con la paleta y bola con las que se juega, siendo estas las herramientas deportivas principales para poder practicarlo.

7. Conclusiones del diagnóstico

Con todo lo desarrollado en este capítulo y de acuerdo a lo expuesto en el análisis situacional, se plantea las siguientes conclusiones:

- Este diagnóstico permitió conocer la imagen actual de este deporte, la herencia en general y de marca, las fortalezas y oportunidades de La Paleta Frontón, así como los valores de la organización que lidera el desarrollo y la gestión de La Paleta Frontón.
- En cuanto a la identidad central de este deporte, quedaron demostradas las variables clave, así como resultados de la potencial marca en diversos aspectos y facetas: marca como producto, como organización, como persona y como símbolo, los que ayudarán a fortalecer el concepto de la gestión de marca que es la que se propone como herramienta principal para poder desarrollar y capitalizar el potencial de La Paleta Frontón.

- A través del diagnóstico queda definido las variables y factores para dar inicio una definición y consolidación de la marca de La Paleta Frontón, como acción de marketing deportivo recomendada para capitalizar las fortalezas de este deporte en el Perú. De ahí la importancia de que la FDPPF tome el liderazgo de la consolidación de la marca de La Paleta Frontón y ser el inicio de vincular y fortalecer de manera articulada la comunidad de frontonistas, a través de una marca que los represente y esté alineado con los valores que ellos mismos sienten y promueven al estar involucrados en el mundo de La Paleta Frontón.
- En consecuencia, se debe continuar con el desarrollo de este deporte enfocado en el marketing deportivo, ahora de manera más orientada y con una marca que sea la protagonista, la cara y el símbolo representante de la comunidad de frontonistas y todos los grupos de interés relacionados con este deporte. De manera que La Paleta Frontón se posicione y se apalanque a través de una gestión de marca pertinente, a ser un deporte “consumido”, practicado y visto a lo largo y ancho del Perú.



CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

El objetivo fundamental de esta tesis era diagnosticar la situación actual del deporte de La Paleta Frontón, así como identificar las mejores prácticas de gestión y marketing deportivo para aprovechar los beneficios y potencial de crecimiento de este deporte. Encontrándose resultados relevantes y de interés para La Paleta Frontón y para el desarrollo de cualquier deporte en general.

El aporte principal de esta tesis es la identificación de diversas marcas alrededor de La Paleta Frontón, como la marca de la FDPPF, la marca de los deportistas referentes, la de clubes deportivos, etc. No quedando claro si son o no la marca del mismo deporte, como el caso de la marca de la FDPPF. Esta es la marca de la organización que gobierna este deporte, pero no necesariamente la marca de La Paleta Frontón. Aunque por casi un tercio de las personas entrevistadas es identificada como la marca de La Paleta Frontón. Esto quiere decir que no queda claro cuál es la marca de este deporte, brindando una oportunidad valiosa para que la FDPPF, siendo la organización que lidera este deporte, se plantee la opción de crear una marca del deporte o vincular la propia marca ya existente de la organización para que sea reconocida por la comunidad de frontonistas como la marca de La Paleta Frontón.

Así mismo, queda evidenciado que se reconoce a la FDPPF por parte de los encuestados y entrevistados como la organización que lidera la gestión y desarrollo del deporte de La Paleta Frontón en el Perú y la región. Considerado que hasta el momento, existe una carencia de Federaciones de Paleta Frontón en otros países. Viéndose reflejado con la necesidad de vincularse con la Federación Internacional de Pelota Vasca para poder acceder a eventos del circuito olímpico como modalidad de este deporte, tal como sucedió en los XVIII Juegos Panamericanos Lima 2019. Siendo esta una oportunidad valiosa para dar a conocer y posicionar a nivel internacional La Paleta Frontón.

Para una eficiente gestión y desarrollo del deporte Paleta Frontón en el Perú, es necesario formular un Plan estratégico que incluya como eje principal, el manejo de una marca de La Paleta Frontón como herramienta clave para darse a conocer, posicionarse y vincular a toda la comunidad de frontonistas y al resto de *stakeholders* en este deporte. Pudiendo ser la marca de la FDPPF u otra marca, como “Perú Frontón”, la que sea vinculada y reconocida como la marca de este deporte. Tal como realizó la Federación Española de Rugby, apalancándose de la marca “España Rugby” como herramienta para facilitar las acciones de marketing deportivo en su sector.

Esta conclusión, a su turno, toma mayor relevancia al servir como insumo gracias al diagnóstico realizado sobre la situación actual de La Paleta Frontón, en la cual se identificó las variables clave para poder sentar las bases del vínculo entre La Paleta Frontón y su marca. Lo que dejó evidenciado las variables clave de identidad de este deporte, así como resultados de la potencial marca en diversos aspectos y facetas: marca como producto, como organización, como persona y como símbolo.

Finalmente, La Paleta Frontón transmite sentimientos positivos, de fortaleza y camaradería entre los jugadores, espectadores y toda la comunidad que siguen el deporte. Así como beneficios físicos (mejora de la salud, desarrollo de habilidades, etc.), sociales (fortalecimiento de relaciones entre personas, comunidad fraterna, etc.), mentales (reduce el estrés, ayuda a liberar tensiones, etc.) culturales (rompe barreras sociales y culturales). Dejando evidencia el potencial que tiene La Paleta Frontón de crecimiento y beneficios para toda su comunidad. Siendo clave la gestión de la marca de este deporte para poder capitalizar el potencial de este deporte y pueda ser de interés para más personas.

2. Recomendaciones

Las recomendaciones que se presentan están fundadas en las experiencias de la realización de la presente investigación. Siendo reforzadas con la ejecución del trabajo de campo y el intercambio de espacio con los actores clave de este deporte como los directivos de la FDPPF. De esta manera, las siguientes recomendaciones son planteadas con el objetivo de aportar y contribuir con el desarrollo de la marca de La Paleta Frontón y el deporte en sí mismo. Estas son las siguientes:

- Este estudio es un primer documento académico en el ámbito de la gestión y marketing deportivo sobre el análisis y diagnóstico un deporte, enfocado en el marketing deportivo y de la marca como herramienta clave de desarrollo de un deporte. Por lo que se recomienda continuar con investigaciones relacionadas a esta, generando la oportunidad que los deportes utilicen este tipo de estudios como herramienta para lograr sus objetivos.
- Aprovechar los valores que brinda el deporte para el desarrollo de la marca de La Paleta Frontón. De esta manera, este deporte pueda ganar más personas que lo practiquen, que lo vean y poco a poco vaya creciendo la industria y comunidad alrededor de La Paleta Frontón.
- La FDPPF debe considerar una acción clave en la gestión de la marca de La Paleta Frontón como plantear la marca en sí misma, tal como lo realizó la Federación Española de Rugby. Apalancándose de los beneficios que otorga La Paleta Frontón y vincularlos

con una marca que represente a toda su comunidad, ya sea con la creación de una o vincularla con la marca ya existente de la FDPPF. Lo cierto es que la marca de La Paleta Frontón existe en el colectivo de frontonistas, pero debe ser aterrizada para el mejor entendimiento de los actores y la potencial promoción y desarrollo de este deporte. Ya que con una marca definida, sólida y vinculada con los beneficios que otorga el sector deportivo, se podrán capitalizar los resultados de una buena gestión en el Perú, con la posibilidad de ser escalable, lograr objetivos más retadores y potentes que capitalizan el crecimiento de La Paleta Frontón.

- Es necesario realizar entrevistas a otro perfil de usuarios, para poder hacer un análisis comparativo y tomar acciones a futuro. De tal manera que se pueda identificar resultados de mayor profundidad para alcanzar otros objetivos planteados para el desarrollo del deporte a través de la FDPPF, como la encargada de liderar el desarrollo de este deporte, y los actores interesados y con voluntad de aportar a su desarrollo.
- Siendo la FDPPF, una organización que agrupa deportistas clave o un grupo de amigos apasionados del frontón, se debe aprovechar el sentimiento de identidad nacional con el que el frontonista se identifica y lo hace parte de una comunidad. Lo hace estar orgulloso de pertenecer a este grupo de deportistas que practican un deporte nacido en el Perú y que tiene logros relevantes en certámenes internacionales como en los XVII Juegos Deportivos Bolivarianos Trujillo 2013 y en los XVIII Juegos Panamericanos Lima 2019.
- Establecer mecanismos para promover la internacionalización del deporte de La Paleta Frontón en países como Costa Rica, Chile, Argentina, Cuba, Colombia, Uruguay, México, España, Australia, entre otros. Donde existen personas comprometidas, apasionadas, con voluntad e iniciativa para el desarrollo de este deporte o ya tienen jugadores de deportes relacionados como La Pelota Vasca o El Racquetball. Así, la adaptación inicial y ejecución sería más sencilla, ya que se contaría con deportistas que se convertirían en referentes y embajadores de este deporte en sus países, convirtiéndose en los representantes y líderes del desarrollo de La Paleta Frontón a nivel internacional. Todo esto, teniendo una marca de este deporte formulada y consolidada, haría sencilla su comunicación y posicionamiento en otros países. Como complemento a ello se podrían exportar deportistas y referentes para el desarrollo de La Paleta Frontón fuera de las fronteras peruanas.
- Formular un Plan estratégico, teniendo en cuenta la identidad de La Paleta Frontón, así como la opinión, comentarios y *feedback* de los frontonistas y personas involucradas en la industria de este deporte (fabricantes de paletas, de bolas, constructoras de canchas,

etc.). De manera que el crecimiento y desarrollo de este deporte pueda realizarse mediante una ruta clara y sólida liderada por la FDPPF. De la mano de especialistas que tomen las mejores decisiones para el desarrollo de La Paleta Frontón.

- Por último, se recomienda que los actores que lideren el desarrollo de La Paleta Frontón tengan como estrategia clave el generar sinergias con grupos de interés que podrían convertirse en socios estratégicos para potenciar el logro de los objetivos de este deporte en el Perú. Por ejemplo, Promperú podría ser un aliado estratégico importante para poder vincular a La Paleta Frontón con la Marca Perú, marca sectorial con la que el Perú se da a conocer al mundo y que podría incorporar a La Paleta Frontón como un pilar más como deporte nacido en el Perú que ofrece al mundo.



REFERENCIAS

- Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Aaker, D. (2006). *Liderazgo de marca*. Barcelona. Deusto.
- Aaker, D. & Joachimsthaler, E. (2006). *Liderazgo de marca*. Buenos Aires: Deusto.
- American Marketing Association (2013). American Marketing Association. Recuperado de: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Arnold, D. (1992). *Manual de gerencia de marca (Brand Management)*. Bogotá: Norma.
- Besik C. (2007). *La evolución del rugby: de deporte violento a deporte regulado*. Bogotá (Colombia). Rev. Cienc. Salud
- Calzada, E (2012). *Show me the money!. Cómo conseguir dinero a través del marketing deportivo*. España: Libros de cabecera
- Castro, M. (2010). *El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas*. San José: Universidad Estatal a Distancia
- Cepeda, G. & Martelo, S. (2018). *Administración y gestión de organizaciones deportivas*. Madrid: Ediciones Pirámide
- Chaves, N. y Belluccia, R. (2003). *La marca corporativa: Gesti y dise de mbolos y logotipos*. Buenos Aires: Paidós.
- Club de Regatas “Lima” (s/f). Historia de la Paleta Frontón. Recuperado de: <https://www.crl.pe/categoria/historia-paleta-fronton>
- Comité Olímpico Internacional (2004). *Carta Olímpica*. Suiza. Recuperado de <https://www.um.es/documents/933331/0/CartaOlimpica.pdf/8c3b36b2-11a2-4a77-876a-41ae33c4a02b>
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca: Un fenomeno social*. Barcelona, España: Paidós.
- Costa, J. (2012). *Construcción y Gestión Estratégica de la Marca*. Medellín: ISSN.
- Creswell, J. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Decreto Supremo N° 003-2017-MINEDU. Política Nacional del Deporte. Ministerio de Educación (2017). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105101/_003-2017-MINEDU_-_17-05-2017_12_29_01_-DS_N_003-2017-MINEDU_NL_%2B_DL_.pdf
- Del Río, A., Vasquez, R. and Iglesias, V. (2002). El valor de marca: perspectivas de análisis y criterios de estimación. Oviedo: Cuadernos de Gestión. Recuperado de: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/125.pdf>

- Diario Gestión (2016). Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/39-peruanos-practica-deporte-mayoria-dice-hacerlo-falta-111576>
- Díaz, O. (2015). *La administración en el deporte*. España: Paidotribo.
- Durston, J. y Miranda, F. (2002). Experiencias y metodología de la investigación participativa. *Serie Políticas Sociales*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6023/S023191_es.pdf
- ESPN (2014). La IRB ahora se llama World Rugby. Recuperado de: https://www.espn.com.ar/noticias/nota/_/id/2233476/la_irb_ahora_se_llama_world_rugby
- Federación Deportiva Peruana de Paleta Frontón [FDPPF] (2018). ESTATUTO DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PERUANA DE PALETA FRONTON. Recuperado de https://docs.wixstatic.com/ugd/665ffc_a974d4cb884a48698b0e5fc86721b45d.pdf
- Federación Deportiva Peruana de Paleta Frontón [FDPPF] (2018). Historia de la Paleta Frontón. Recuperado de: <https://fronton.pe/nosotros/#1556551149749-b51ad4e7-a541>
- Federación Española de Rugby (2016). Plan estratégico para el rugby español 2017 – 2023. España Rugby. Recuperado de: www.ferugby.es/userfiles/file/Plan%20Estrategico%20FER%202017-2023.pdf#page110
- Flores, J. (2011). *Construyendo la tesis universitaria*. Lima
- Front On (2020). Historia de la Paleta Frontón. Recuperado de: <https://www.fronton.com.pe/post/historia-de-la-paleta-fr>
- Goñi, A. N., Justo, M. G. E., Pacheco, C. C. I., & Tejada, F. G. (2010). Identidad de marca región Arequipa: Propuesta de gestión estratégica de marca. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM.
- Harvard Business Review (2005). *Gestión de marcas*. Barcelona: Deusto.
- Hatch, M. & Schultz, M. (2002). *The dynamics of organizational identity*. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.
- Hernández, R.; Fernandez, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Hernández, R.; Fernandez, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). México: Mc Graw Hill
- Instituto Peruano del Deporte [IPD]. (2017). *Política Nacional del Deporte*. Recuperado de <http://www.ipd.gob.pe/sistemasipd/recursos/formulario1/PNDV29.pdf>
- Interbrand. (2014). Interbrand. Recuperado el 12 de Febrero de 2015, de Methodology Best Global Brands – Interbrand: <http://www.bestglobalbrands.com/2014/methodology>

- International Cricket Council (no especifica). History of Cricket. Recuperado de:
<https://www.icc-cricket.com/about/cricket/history-of-cricket/early-cricket>
- Ipsos Public Affairs. (2016). *I encuesta nacional de la actividad física y deportes, desafío para la promoción de la actividad física en el Perú.*
- Kapferer, J.-N. (1997). *Estrategic brand management*. Great Britain: Kogan Page.
- Keller, K. (2008). *Las marcas y la administración de marca*. México: Pearson
- Keller, K. L., Jasso, H. B. E. M., Garza, C. C. R., & Mondragón, C. (2008). *Administración estratégica de marca branding*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de marketing: Análisis, planificación, gestión y control*. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Amstrong, G (2012) *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Education
- Kotler, P. & Amstrong, G (2012) *Marketing (14ª ed.)*. Recuperado de:
https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing_kotler-armstrong.pdf
- Kotler, P. & Amstrong, G. (2013) *Fundamentos del Marketing (11ª ed.)*. México: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Marketing management*. México: Pearson Education
- La Voz (2014). *La IRB ahora es la World Rugby*. Recuperado de:
<https://mundod.lavoz.com.ar/rugby/la-irb-ahora-es-la-world-rugby>
- Ley N°20836. Promoción y Desarrollo del Deporte. Congreso de la República (2004).
 Recuperado de
http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2005/juventud/Ley_promocion_%20y_desarrollo_del_deporte.pdf
- Logman, M. (2004). The Logman Model: A logical brand management model. *Journal of Product and Brand Management*, 13(2), 94-104.
- Mariotti, J. (2001). “La marca”, en *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de las marcas y el branding*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Martínez, P. (2006) El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de investigación científica. *Pensamiento y Gestión* (20). Recuperado de
http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_ca_so.pdf
- Mullin, B. (1985). *Marketing deportivo*. Madrid: Paidotribo.
- Montero, J.; Martín, O. & Leyva, R. (2016). Orígenes y diseminación del críquet en el mundo. Particularidades de su práctica en Cuba. *EFDeportes.com*, Revista Digital, 21 (216). Recuperado de <https://www.efdeportes.com/efd216/origenes-del-criquet-en-el-mundo.htm>

- Pasco, M & Ponce, F. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. México: Cía. Editorial Continental.
- ProEcuador. (2016). Recuperado de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/11/terminos_de_referencia__estudio_internacional_cacao.pdf
- Ricaldoni, G. (2013). *La pasión deportiva del marketing*. Buenos Aires, Argentina: Librofutbol.com
- Rivera, J.& Molero, V. (2012). *Marketing y fútbol El mercado de las pasiones*. Madrid: Esic Editorial
- Rodríguez, P. (2012). *La economía del deporte*. Valladolid, España: Asociación Internacional de Economía Aplicada
- Roselyn, O. (2011). *The Significance of Sponsorship as a Marketing Tool in Sport Events*. (Tesis de licenciatura, Arcada - Politécnica Sueca del Nyland, Helsinki, Finlandia). Recuperado de <http://www.theseus.fi/handle/10024/24945>
- Salgado Lévano, A. (2006). *Investigación cualitativa: Diseños, evaluación del rigor metodológico y retos*. Liberabit, ISSN 1729-4827, No. 13, 2007, pp. 71-78 (Vol. 13).
- Sampedro J. (2009). *Ingenio Estratégico. Resiliencia e impulso creativo en tiempo de crisis*. Recuperado en: http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo_Ingenio%20Estrategico_Jesus%20Sampedro.pdf
- SERPAR [Servicios de Parques de Lima] (2014). *El Deporte como Estrategia de Inclusión*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.
- Smith, A. (2008). *Introduction to sport marketing*. Sport Management Series. BH.
- Sociedad Española de Oncología Médica (2010). *El 70% del mensaje llega por la comunicación no verbal*. Recuperado de: <https://prnoticias.com/saludpr/596-prsalud-1/20106205-el-70-del-mensaje-llega-a-traves-de-la-comunicacion-no-verbal#inline-auto1611>
- Stalman, A. (2014). *Brandoffon El Branding del futuro*. Bogotá, Colombia: Universidad Piloto de Colombia.
- Urde, M. (1999). *Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources*. Journal of Marketing Management.
- Vélez Zapata, C. P. (2008). *Rompiendo la tradición: De describir la conducta de compra a comprender al consumidor*. Pensamiento & Gestión. Vol. 24, No. 2. Barranquilla, Colombia.
- Zapater, A., Cuervo, S., Meza J., Vargas, M., Velásquez, B. y Zúñiga, M. A. (2011). *Valor de marca en el fútbol profesional*. Lima: Universidad ESAN

ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

Objetivos	Enfoque	Herramientas	Variables	Metodología
Diagnosticar el deporte Paleta Frontón desde una perspectiva de gestión de marca	Mixto	- Revisión de fuentes secundarias	1. Análisis estratégico (de la marca) 1.1. Imagen actual (de la marca) 1.2. Herencia (de la marca) 1.3. Fortalezas y oportunidades 1.4. Valores de la organización 2. Identidad central y extendida 2.1. Marca como producto 2.2. Marca como organización 2.3. Marca como persona 2.4. Marca como símbolo	Fase 1: Planteamiento de la investigación Fase 2: Desarrollo de la metodología para el diagnóstico Fase 3: Diagnóstico y análisis de datos Fase 4: Conclusiones finales
Describir los principales modelos de gestión de marca que sean aplicables al desarrollo de un deporte	-	- Revisión de fuentes secundarias	-	Fase 1: Planteamiento de la investigación
Identificar las mejores prácticas de gestión y marketing deportivo realizadas para el desarrollo de un deporte	-	- Revisión de fuentes secundarias - Entrevistas a directivos y expertos de La Paleta Frontón	1. Análisis estratégico (de la marca) 1.1. Imagen actual (de la marca) 1.2. Herencia (de la marca) 1.3. Fortalezas y oportunidades 1.4. Valores de la organización	Fase 1: Planteamiento de la investigación
Conocer las prácticas de gestión y marketing deportivo realizadas por la Federación Deportiva Peruana de Paleta Frontón	Cualitativo	- Revisión de fuentes secundarias - Entrevistas a directivos y expertos de La Paleta Frontón	1. Análisis estratégico (de la marca) 1.1. Imagen actual (de la marca) 1.2. Herencia (de la marca) 1.3. Fortalezas y oportunidades 1.4. Valores de la organización	Fase 2: Desarrollo de la metodología para el diagnóstico Fase 3: Diagnóstico y análisis de datos

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivos	Enfoque	Herramientas	Variables	Metodología
<p>Diagnosticar la gestión y situación actual de La Paleta Frontón desde la perspectiva de los frontonistas federados y directivos de la Federación Deportiva Peruana de Paleta Frontón</p>	<p>Mixto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de fuentes secundarias - Entrevistas a directivos y expertos de La Paleta Frontón, frontonistas profesionales y semiprofesionales - Encuestas a frontonistas federados y activos en el circuito nacional de torneos de Paleta Frontón 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis estratégico (de la marca) <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Imagen actual (de la marca) 1.2. Herencia (de la marca) 1.3. Fortalezas y oportunidades 1.4. Valores de la organización 2. Identidad central y extendida <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Marca como producto 2.2. Marca como organización 2.3. Marca como persona 2.4. Marca como símbolo 	<p>Fase 3: Diagnóstico y análisis de datos</p>
<p>Plantear recomendaciones para la gestión y marketing deportivo de La Paleta Frontón para aprovechar el potencial de crecimiento que tiene en el Perú</p>	<p>Mixto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de fuentes secundarias - Entrevistas a directivos y expertos de La Paleta Frontón, frontonistas profesionales y semiprofesionales - Encuestas a frontonistas federados y activos en el circuito nacional de torneos de Paleta Frontón 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis estratégico (de la marca) <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Imagen actual (de la marca) 1.2. Herencia (de la marca) 1.3. Fortalezas y oportunidades 1.4. Valores de la organización 2. Identidad central y extendida <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Marca como producto 2.2. Marca como organización 2.3. Marca como persona 2.4. Marca como símbolo 	<p>Fase 3: Diagnóstico y análisis de datos Fase 4: Conclusiones finales</p>

ANEXO B: Modelo de guía de entrevista a frontonistas

Fechas: entre el 22 de octubre y el 6 de noviembre de 2019

Entrevistadores: Bruno Semino y Gianpiero Brisigotti

Entrevistado: frontonistas federados y activos de Paleta Frontón

Introducción

Esta entrevista será dirigida a frontonistas profesionales y semiprofesionales del circuito nacional de Paleta Frontón, con el fin de poder hallar las percepciones sobre la situación actual de La Paleta Frontón y aspectos de la identidad de marca de este deporte.

Característica de la entrevista

El tipo de entrevista será semiestructurada. Se solicitará el permiso correspondiente a cada una de las personas entrevistadas para la grabación de audio de la entrevista y el uso de la información proporcionada los fines de la investigación. Las entrevistas tendrán una duración de una hora aproximadamente.

Sobre La Paleta Frontón (auto-análisis: imagen actual, herencia, fortalezas, oportunidades y valores de la organización)

1. ¿Cuánto tiempo tiene La Paleta Frontón desde que se creó?
2. ¿Qué organización lidera La Paleta Frontón en el Perú? ¿En la región, en el mundo?
3. ¿Cuál es la misión, visión, objetivos y valores de la FDPPF?
4. ¿Cuáles son los *stakeholders* principales de La Paleta Frontón y FDPPF?
5. ¿Cómo logró La Paleta Frontón posicionarse en el mercado?
6. ¿Cuál es el tamaño del mercado? (en dinero, cantidad de jugadores, etc.)
7. ¿Cuál es el público objetivo de La Paleta Frontón?
8. ¿Hay algún objetivo, complejo, persona del deporte que sea emblemático y reconocible por el público con el que se asocie La Paleta Frontón?

Sobre la identidad de La Paleta Frontón (General: auto-análisis y perspectivas de identidad)

1. ¿La Paleta Frontón ha ganado reconocimiento por su marca o por las características del deporte?
2. ¿Considera que existe la marca Paleta Frontón?

3. Si considera que existe ¿Cómo cree usted que se percibe la marca Paleta Frontón?
4. ¿Alguna vez se cambió la imagen de marca del deporte Paleta Frontón?
5. ¿Qué le agrada de la imagen actual de la marca Paleta Frontón?
6. ¿Qué no le gusta?
7. ¿Qué aspectos de la marca cree usted que deberían mejorarse?
8. ¿Hay algo que se deba conservar obligatoriamente?
9. ¿Se han realizado acciones para el desarrollo de la marca Paleta Frontón?
10. ¿Cree usted que es necesario un plan de acción para la gestión de la marca Paleta Frontón? ¿Por qué?
11. Con el plan de acción para la gestión de la marca, ¿Cuáles son sus proyecciones?
12. ¿Crees que La Paleta Frontón puede contribuir a la construcción de una identidad nacional?

Sobre la identidad de La Paleta Frontón (Específico: auto-análisis y perspectivas de identidad)

1. ¿Considera que la marca PF tiene una identidad definida/consolidada?
2. ¿Cuáles consideras que son los atributos que definen la marca Paleta Frontón?
3. ¿Cuáles consideras que es el valor agregado de la marca Paleta Frontón? (beneficios funcionales, emocionales y auto-expresivos)
4. ¿Cuál considera que es la personalidad de la marca Paleta Frontón?
5. ¿Cuál es la relación entre la marca y el consumidor?
6. ¿Cuál es la imagen visual y metafórica que consideras tiene la marca Paleta Frontón?
7. ¿Existe alguna herencia que tiene la marca Paleta Frontón?
8. ¿Cómo considera que el cliente percibe la marca Paleta Frontón?
9. ¿Consideras que las personas se sienten identificadas con La Paleta Frontón?
10. ¿Considera que la marca brinda beneficios emocionales a sus consumidores?
11. Cómo relacionarías la marca Paleta Frontón respecto a:
 1. Palabra:
 2. Tipo de persona: (el líder, el elegante, etc.)
 3. Personalidad: (extrovertido, apasionado, etc.)
 4. Animal:
 5. Objeto:
 6. Color:
 7. Número:
 8. Símbolo:

ANEXO C: Modelo de guía de entrevista a directivos y expertos de Paleta Frontón

Fechas: entre el 22 de octubre y el 6 de noviembre de 2019

Entrevistadores: Bruno Semino y Gianpiero Brisigotti

Entrevistado: directivos y expertos de Paleta Frontón

Introducción

Esta entrevista será dirigida a los actores clave de La Paleta Frontón (expertos y directivos de la FDPPF), con el fin de poder hallar las percepciones sobre la situación actual de La Paleta Frontón y aspectos de la identidad de marca de este deporte.

Característica de la entrevista

El tipo de entrevista será semiestructurada. Se solicitará el permiso correspondiente a cada una de las personas entrevistadas para la grabación de audio de la entrevista y el uso de la información proporcionada los fines de la investigación. Las entrevistas tendrán una duración de una hora aproximadamente.

Sobre La Paleta Frontón (auto-análisis: imagen actual, herencia, fortalezas, oportunidades y valores de la organización)

1. ¿Cuánto tiempo tiene La Paleta Frontón desde que se creó?
2. ¿Qué organización lidera La Paleta Frontón en el Perú? ¿En la región, en el mundo?
3. ¿Cuál es la misión, visión, objetivos y valores de la FDPPF?
4. ¿Cuáles son los *stakeholders* principales de La Paleta Frontón y FDPPF?
5. ¿Cómo logró La Paleta Frontón posicionarse en el mercado?
6. ¿Cuál es el tamaño del mercado? (en dinero, cantidad de jugadores, etc.)
7. ¿Cuál es el público objetivo de La Paleta Frontón?
8. ¿Hay algún objetivo, complejo, persona del deporte que sea emblemático y reconocible por el público con el que se asocie La Paleta Frontón?

Sobre la identidad de La Paleta Frontón (General: auto-análisis y perspectivas de identidad)

1. ¿La Paleta Frontón ha ganado reconocimiento por su marca o por las características del deporte?

2. ¿Considera que existe la marca Paleta Frontón?
3. Si considera que existe ¿Cómo cree usted que se percibe la marca Paleta Frontón?
4. ¿Alguna vez se cambió la imagen de marca del deporte Paleta Frontón?
5. ¿Qué le agrada de la imagen actual de la marca Paleta Frontón?
6. ¿Qué no le gusta?
7. ¿Qué aspectos de la marca cree usted que deberían mejorarse?
8. ¿Hay algo que se deba conservar obligatoriamente?
9. ¿Se han realizado acciones para el desarrollo de la marca Paleta Frontón?
10. ¿Cree usted que es necesario un plan de acción para la gestión de la marca Paleta Frontón? ¿Por qué?
11. Con el plan de acción para la gestión de la marca, ¿Cuáles son sus proyecciones?
12. ¿Crees que La Paleta Frontón puede contribuir a la construcción de una identidad nacional?

Sobre la identidad de La Paleta Frontón (Específico: auto-análisis y perspectivas de identidad)

1. ¿Considera que la marca PF tiene una identidad definida/consolidada?
2. ¿Cuáles consideras que son los atributos que definen la marca Paleta Frontón?
3. ¿Cuáles consideras que es el valor agregado de la marca Paleta Frontón? (beneficios funcionales, emocionales y auto-expresivos)
4. ¿Cuál considera que es la personalidad de la marca Paleta Frontón?
5. ¿Cuál es la relación entre la marca y el consumidor?
6. ¿Cuál es la imagen visual y metafórica que consideras tiene la marca Paleta Frontón?
7. ¿Existe alguna herencia que tiene la marca Paleta Frontón?
8. ¿Cómo considera que el cliente percibe la marca Paleta Frontón?
9. ¿Consideras que las personas se sienten identificadas con La Paleta Frontón?
10. ¿Considera que la marca brinda beneficios emocionales a sus consumidores?
11. Cómo asociarías a La Paleta Frontón respecto a:
 1. Palabra:
 2. Tipo de persona:
 3. Personalidad:
 4. Animal:
 5. Objeto:
 6. Color:
 7. Número:
 8. Símbolo:

ANEXO D: Modelo de cuestionario de encuesta

La presente investigación es sobre el diagnóstico de la Identidad de Marca de La Paleta Frontón.

El objetivo es explorar y evidenciar las percepciones, identidad y nivel de acción de La Paleta Frontón en el Perú. Cabe resaltar que esta encuesta es totalmente anónima y el uso de la información es estrictamente para fines académicos.

Gracias por ser parte del desarrollo académico en el sector deportivo.

PARTE 1: INFORMACIÓN GENERAL

1. ¿Cuántos años tienes?
2. ¿Con qué sexo te identificas?
 - Masculino
 - Femenino
 - Otros
3. ¿Cuál es tu nivel educacional?
 - Secundaria incompleta
 - Secundaria completa
 - Carrera técnica
 - Bachiller
 - Licenciatura
 - Postgrado
 - Otros
4. ¿En qué parte del Perú resides actualmente?

PARTE 2: SOBRE LA PALETA FRONTÓN

5. ¿Has jugado alguna vez un torneo de Paleta Frontón?
 - Si
 - No

6. ¿Suele ir como espectador a torneos de Paleta Frontón?

- Si

- No

7. ¿Hace cuánto tiempo juegas Paleta Frontón?

- Menos de 6 meses

- 6 meses a 1 año

- 1 a 2 años

- 2 a 5 años

- Más de 5 años

8. ¿Qué tan seguido juegas Paleta Frontón?

- Todos los días

- Tres veces por semana

- Una vez por semana

- Una vez al mes

- De vez en cuando

- Otros

9. ¿Qué torneos de Paleta Frontón sueles jugar? marca todas las opciones que considere pertinente.

- Torneo Nacional

- Torneos regionales

- Torneos interclubes

- Torneos internacionales

- Otros

10. ¿Qué torneos de Paleta Frontón suele ir a ver? marca todas las opciones que considere pertinente.

- Torneo Nacional

- Torneos regionales

- Torneos interclubes
- Torneos internacionales
- Otros

11. ¿Cuál es la organización que gobierna y organiza en el Perú La Paleta Frontón?

- Instituto Peruano del Deporte
- Comité Olímpico Peruano
- Federación Deportiva Peruana de Paleta Frontón
- Ministerio de Educación
- No sé

12. ¿Consideras que la organización que gobierna y organiza en el Perú La Paleta Frontón es innovadora? siendo 1 nada innovadora y 5 muy innovadora.

13. ¿Consideras que La Paleta Frontón tiene potencial de internacionalizarse? siendo 1 poco probable y 5 muy probable.

PARTE 3: SOBRE LA IDENTIDAD DE LA PALETA FRONTÓN

Se refiere a la identidad como la forma en la que una marca se hace visible y se materializa. A las asociaciones con las que se reconoce la marca.

14. ¿Considera que se han realizado acciones para el crecimiento de La Paleta Frontón?
- Si
 - No
 - No sé

15. ¿Por qué consideras que La Paleta Frontón es reconocida en el Perú? marca todas las opciones que considere pertinente.

- Por la cantidad de canchas que hay en el Perú
- Por las características del deporte
- Por la promoción que realiza la Federación
- No considero que sea un deporte reconocido en el Perú
- Otros

16. ¿Qué atributos consideras que se asocian más con La Paleta Frontón? marca todas las opciones que considere pertinente.

- Convencional
- Honesto
- Original
- Alegre
- Audaz
- Animado
- Imaginativo
- Innovador
- Confiable
- Inteligente
- Exitoso
- Glamuroso
- Gentil
- Activo
- Rudo
- Aguerrido

17. ¿Consideras que La Paleta Frontón es un deporte reconocido en el Perú? siendo 1 es nada reconocido y 5 es muy reconocido.

18. ¿Crees que es necesario un plan de acción para el desarrollo de La Paleta Frontón? siendo 1 nada necesario y 5 muy necesario.

19. ¿Consideras que existe la marca Paleta Frontón?

- Si
- No
- No sé

PARTE 4: SOBRE LA PERCEPCIÓN DE LA PALETA FRONTÓN

Esta investigación busca identificar si existe o no una marca de La Paleta Frontón. La Paleta Frontón entendido como un deporte, así como el Atletismo, el Tenis, el Surf o el Fútbol que orgánicamente no tiene una marca pero, haciendo un comparativo con el Perú y la Marca País, consideramos la marca de un deporte podría ser una herramienta valiosa para poder desarrollarse y alcanzar sus objetivos.

20. ¿Cuáles son los colores con que asocias más a La Paleta Frontón? marca todas las opciones que crees pertinente.

- Rojo
- Naranja
- Amarillo
- Verde
- Celeste
- Azul
- Violeta
- Blanco
- Negro
- Otros

21. Ahora que se ha profundizado más... ¿Cuáles consideras que son los atributos que definen La Paleta Frontón? marca todas las opciones que considere pertinente.

- Convencional
- Honesto
- Original
- Alegre
- Audaz
- Animado
- Imaginativo
- Innovador

- Confiable
- Inteligente
- Exitoso
- Glamuroso
- Gentil
- Activo
- Rudo
- Aguerrido

22. ¿Cuál consideras que es el atractivo de La Paleta Frontón, la razón por la que las personas se interesa en este deporte? marca todas las opciones que considere pertinente.

- Deporte económico
- Deporte nacido en el Perú
- Deporte saludable
- Deporte que hace amigos
- Deporte que genera comunidad e identidad
- No sé
- Otros

23. ¿Con cuál de los siguientes tipos de personalidad consideras que se asocia mejor a La Paleta Frontón? puedes marcar todas las opciones que consideres pertinente.

- Sincera
- Excitante
- Sofisticada
- Competitiva
- Ruda

24. ¿Con cuál de las siguientes opciones crees que se asocia más La Paleta Frontón?

- Deporte
- Perú

- Paleta

- Bola

- Pared

25. ¿Crees que La Paleta Frontón (FDPPF, clubes, etc.) toman en cuenta a los frontonistas para la toma de decisiones? siendo 1 de ninguna manera y 5 de todas maneras.

26. ¿Consideras que los frontonistas se sienten identificados con La Paleta Frontón? siendo 1 nada identificados y 5 muy identificados.

27. ¿Considera que La Paleta Frontón tiene un vínculo emocional con los frontonistas? siendo 1 nada vinculada y 5 muy vinculada.

28. ¿Considera que La Paleta Frontón tiene una identidad definida? siendo 1 nada definida y 5 muy definida.

MUCHAS GRACIAS! TU TIEMPO Y DISPOSICIÓN PARA REALIZAR ESTA ENCUESTA. SERÁ DE GRAN AYUDA PARA EL DESARROLLO ACADÉMICO DEL DEPORTE Y LA PALETA FRONTÓN!



ANEXO E: Resultados de la encuesta

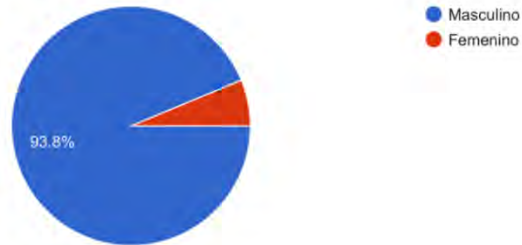
Figura E1: Resultados de la encuesta (parte 1)



Figura E1: Resultados de la encuesta (parte 2)

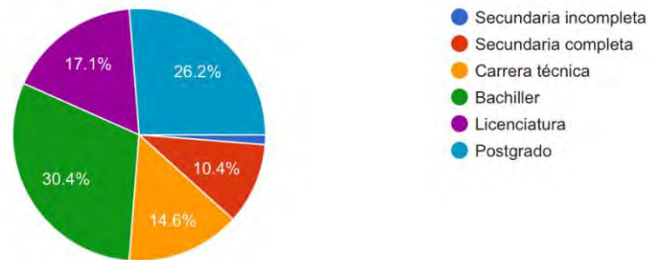
2. ¿Con qué sexo te identificas?

240 respuestas



3. ¿Cuál es tu nivel educacional?

240 respuestas



4. ¿En qué parte del Perú resides actualmente?

240 respuestas

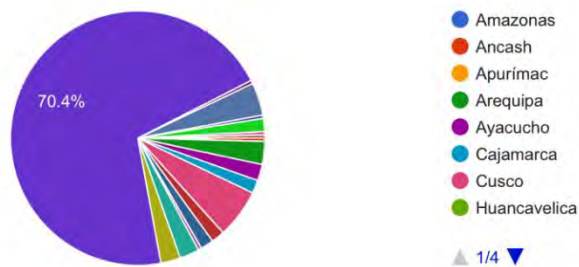


Figura E1: Resultados de la encuesta (parte 3)

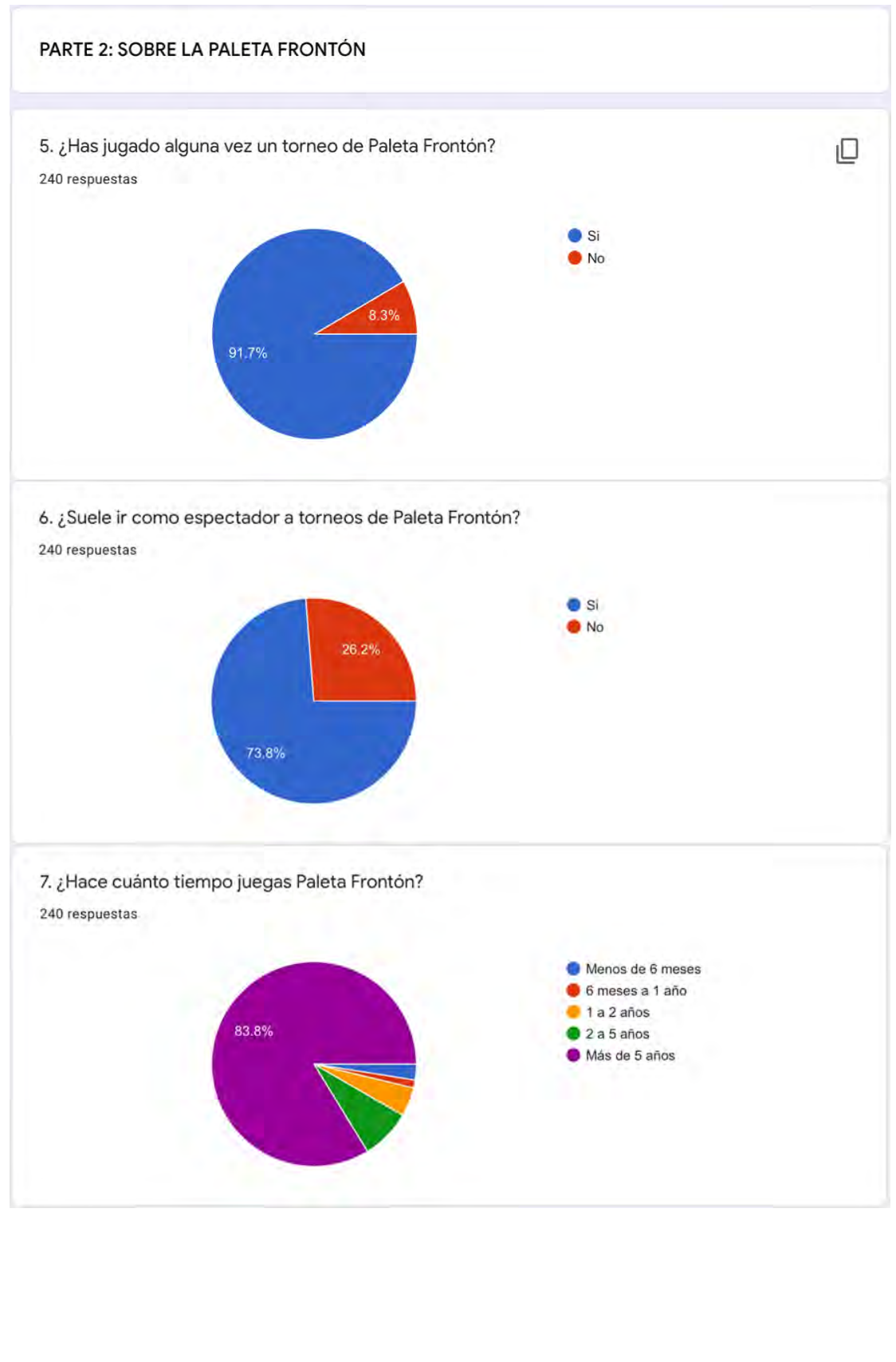
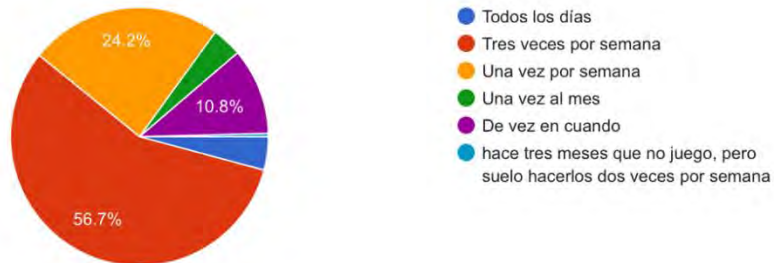


Figura E1: Resultados de la encuesta (parte 4)

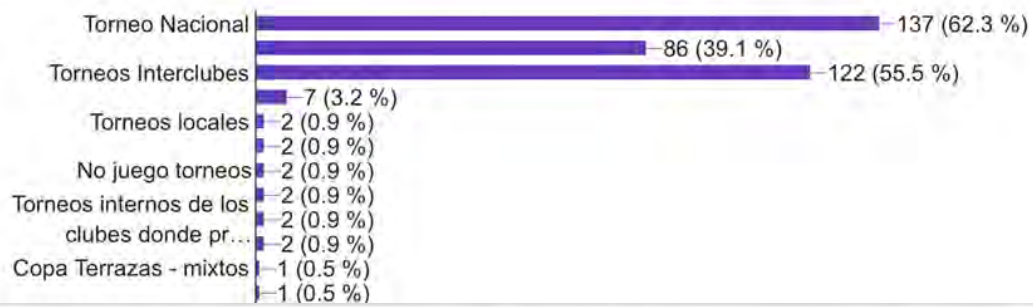
8. ¿Qué tan seguido juegas Paleta Frontón?

240 respuestas



9. ¿Qué torneos de Paleta Frontón sueles jugar? marca todas las opciones que considere pertinente.

220 respuestas



10. ¿Qué torneos de Paleta Frontón suele ir a ver? marca todas las opciones que considere pertinente.

240 respuestas

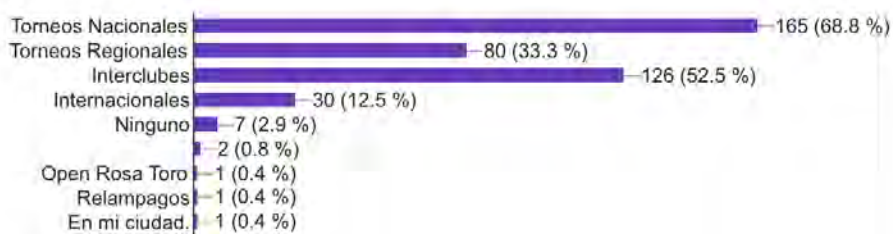


Figura E1: Resultados de la encuesta (parte 5)

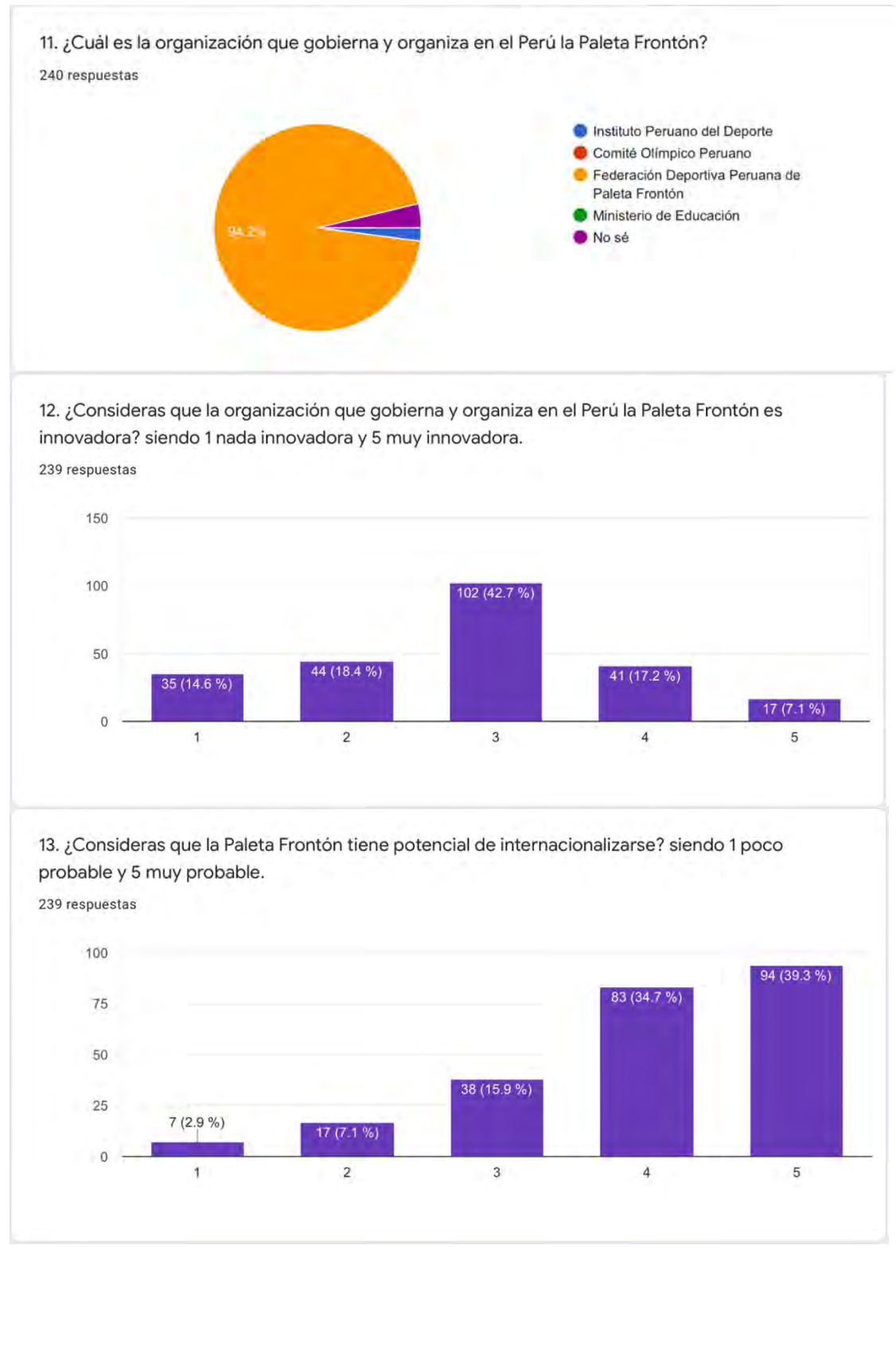
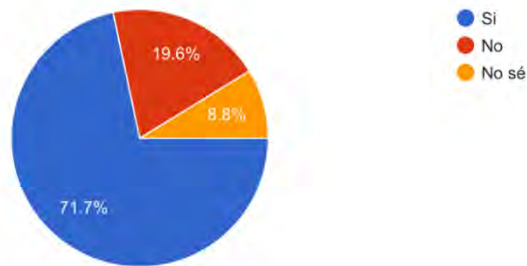


Figura E1: Resultados de la encuesta (parte 6)

PARTE 3: SOBRE LA IDENTIDAD DE LA PALETA FRONTÓN

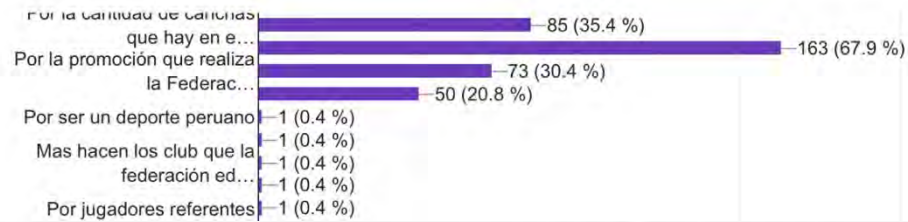
14. ¿Considera que se han realizado acciones para el crecimiento de la Paleta Frontón?

240 respuestas



15. ¿Por qué consideras que la Paleta Frontón es reconocida en el Perú? marca todas las opciones que considere pertinente.

240 respuestas



16. ¿Qué atributos consideras que se asocian más con la Paleta Frontón? marca todas las opciones que considere pertinente.

240 respuestas

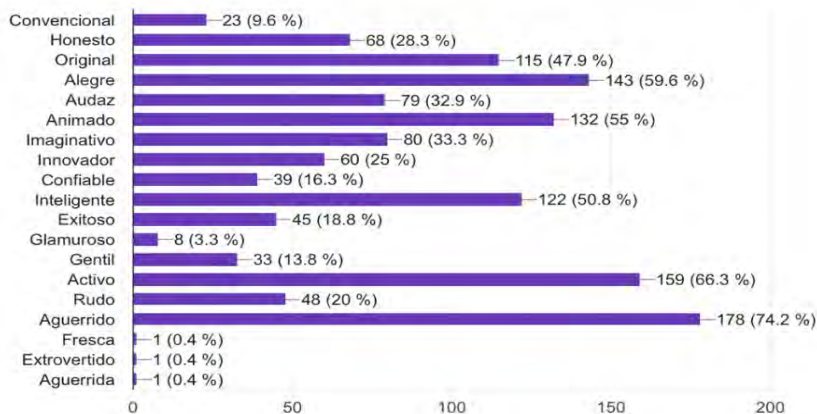


Figura E1: Resultados de la encuesta (parte 7)

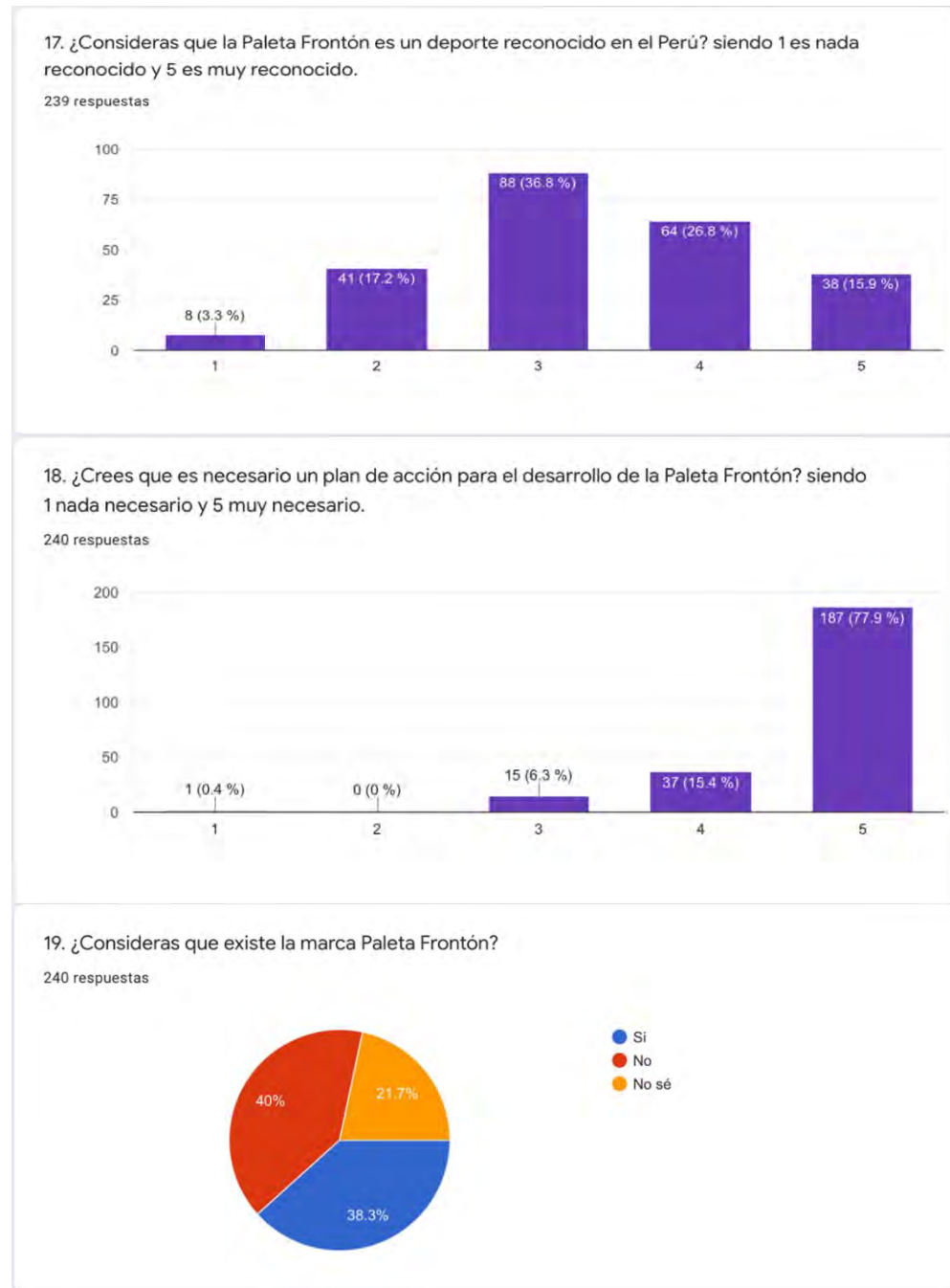


Figura E1: Resultados de la encuesta (parte 8)

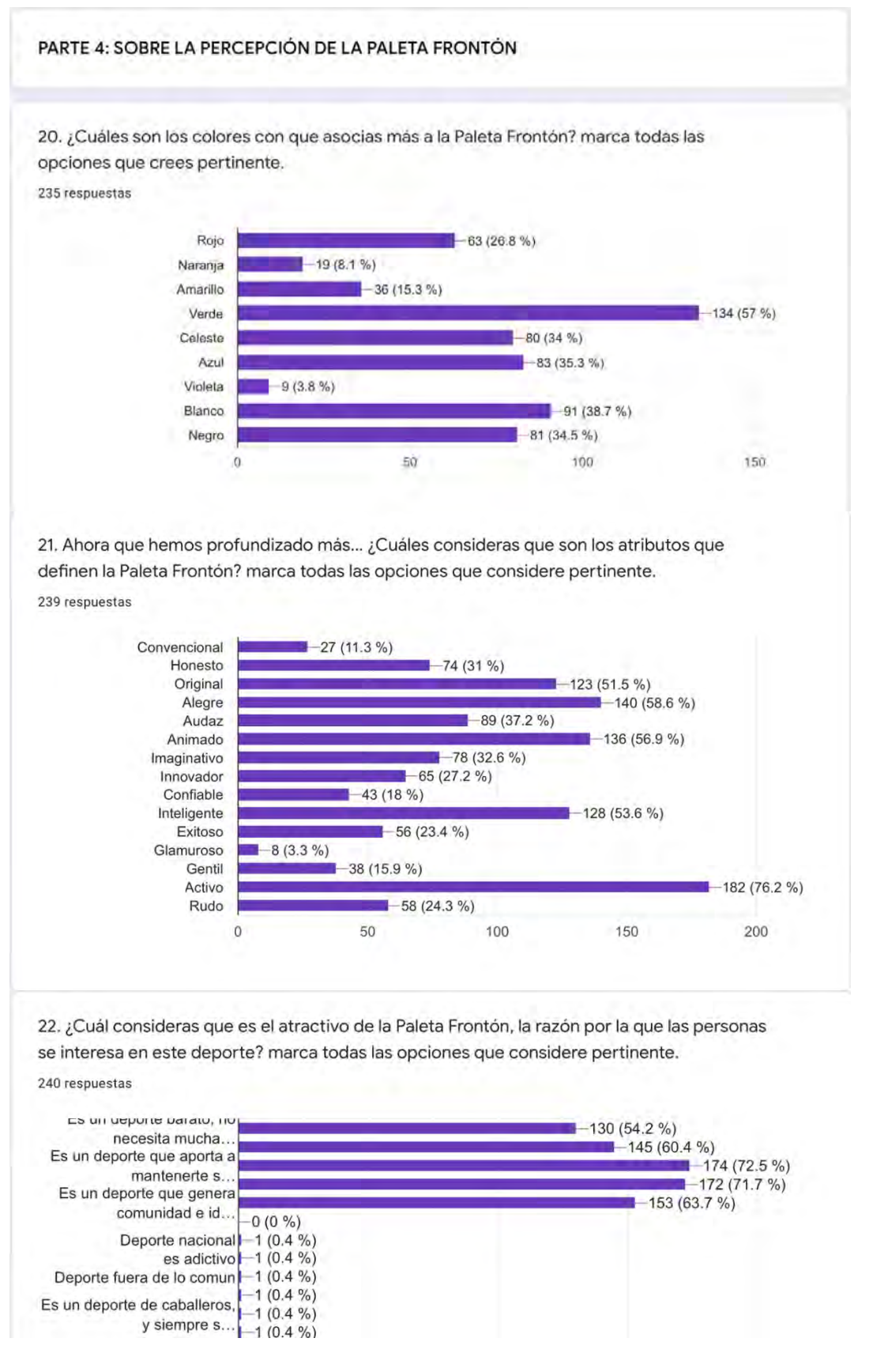
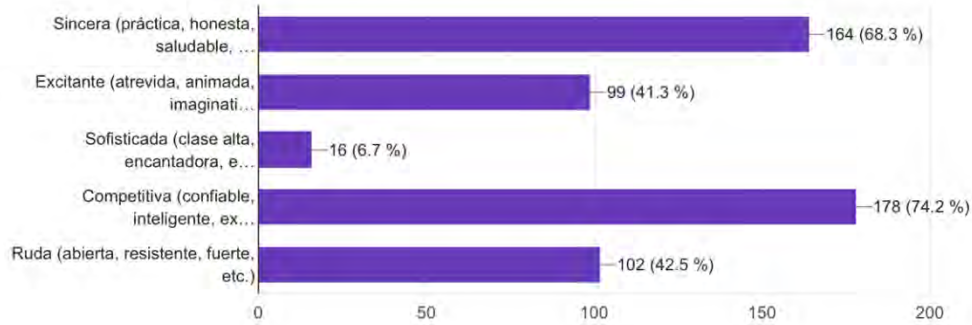


Figura E1: Resultados de la encuesta (parte 9)

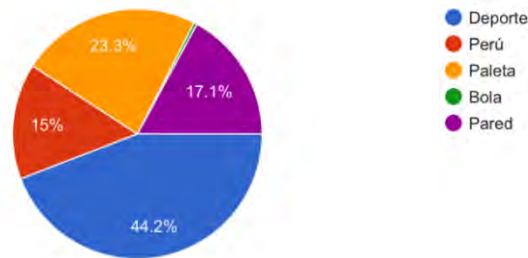
23. ¿Con cuál de los siguientes tipos de personalidad consideras que se asocia mejor a la Paleta Frontón? puedes marcar todas las opciones que consideres pertinente.

240 respuestas



24. ¿Con cuál de las siguientes opciones crees que se asocia más la Paleta Frontón?

240 respuestas



25. ¿Crees que la Paleta Frontón (FDPPF, clubes, etc.) toman en cuenta a los frontonistas para la toma de decisiones? siendo 1 de ninguna manera y 5 de todas maneras.

240 respuestas

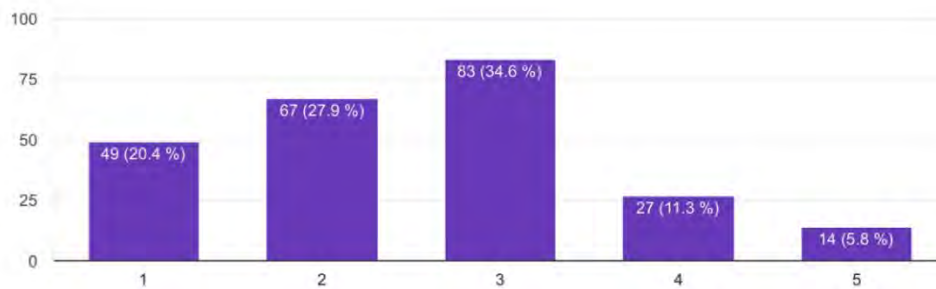
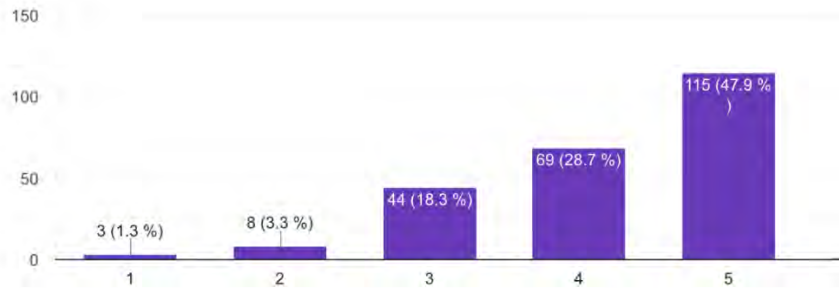


Figura E1: Resultados de la encuesta (parte 10)

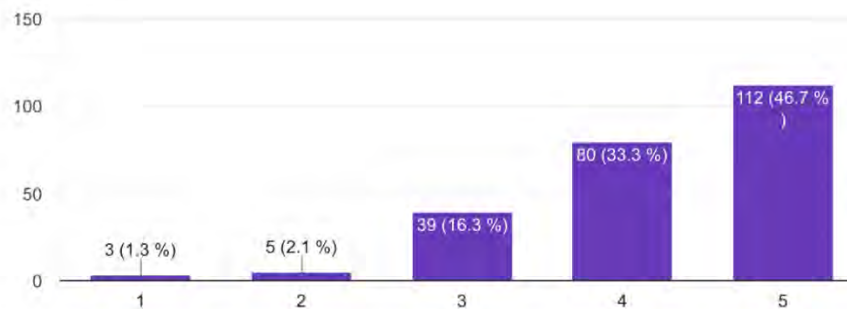
26. ¿Consideras que los frontonistas se sienten identificados con la Paleta Frontón? siendo nada identificados y 5 muy identificados.

240 respuestas



27. ¿Considera que la Paleta Frontón tiene un vínculo emocional con los frontonistas? nada vinculada y 5 muy vinculada.

240 respuestas



28. ¿Considera que la Paleta Frontón tiene una identidad definida? siendo 1 nada def muy definida.

240 respuestas

