

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



**Análisis de los componentes en las relaciones de patrocinio
deportivo de los clubes de fútbol en Lima Metropolitana**

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

CRUZ CAMPOS, Renzo Alexander

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

HIDALGO RAMIREZ, Francis

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

ZAPATA DURAN, Luis Orlando

Asesorados por: Mgr. Romy Barbel Ruth Guardamino Baskovich

Lima, agosto del 2021

La tesis

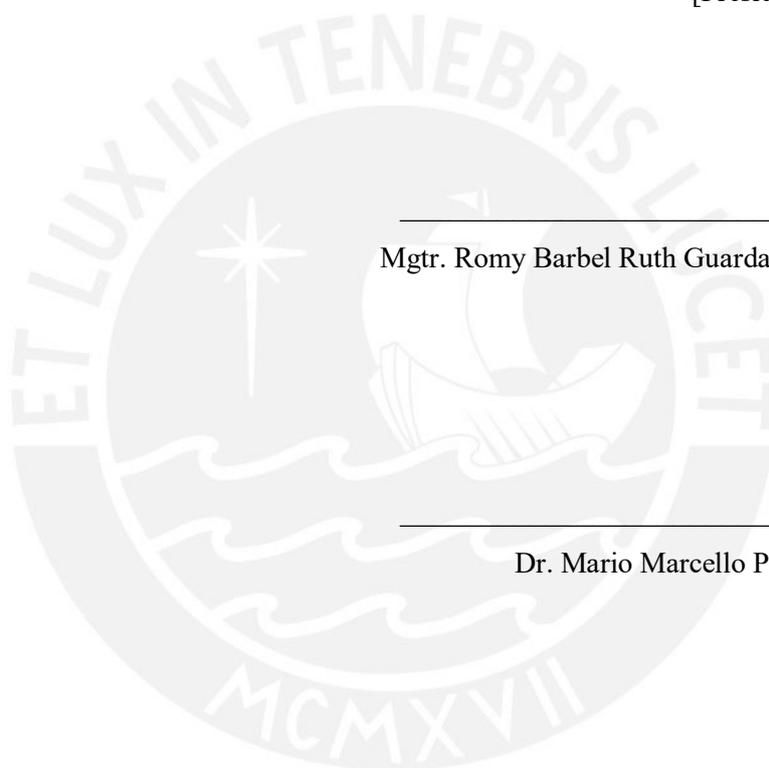
Análisis de los componentes en las relaciones de patrocinio deportivo de los clubes de futsal en Lima Metropolitana

ha sido aprobada por:

Dr. Miguel Ignacio Cordova Espinoza
[Presidente del Jurado]

Mgr. Romy Barbel Ruth Guardamino Baskovich
[Asesor Jurado]

Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta
[Tercer Jurado]



RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar los componentes que intervienen en la gestión de patrocinio deportivo en clubes de fútbol en Lima Metropolitana. El modelo abordado permite un análisis detallado del desarrollo de la relación de patrocinio al abordarla desde la perspectiva del patrocinador y la perspectiva de la entidad patrocinada; además, este modelo comprende 4 fases: estrategia, planeación, ejecución y revisión; que cuentan con una cantidad de componentes que determinan el estado de cada patrocinio.

La gestión de los clubes de fútbol en materia de patrocinios es aún precaria; a pesar de ser el principal ingreso económico y fuente de sostenibilidad, las relaciones de patrocinio son débiles. Este problema se origina desde la gestión de cada club y acaba en relaciones poco duraderas o superficiales; por consiguiente, esta investigación pretende analizar los componentes del modelo en la gestión de patrocinio y proponer oportunidades de mejora aplicables.

Para el análisis de la gestión de los clubes de fútbol de Lima, esta investigación utiliza la metodología cualitativa y la estrategia de estudio de caso para obtener información a través de entrevistas a profundidad al grupo muestral usado: los clubes de fútbol y las marcas patrocinadoras. En base a esto, se elaboraron conclusiones que sintetizan la intervención de los componentes del modelo en la gestión de patrocinios de los clubes de fútbol, donde resulta que algunos componentes no se cumplen o se realizan de manera deficiente, creando dificultades en la relación de patrocinio.

Gracias a Dios por permitirme este momento, a mi madre Elizabeth Campos por apoyarme y acompañarme en cada decisión en todos estos años, gracias a mi familia por ser parte de este proceso y por siempre haber creído en mí. Les agradezco y les hago presente mi gran afecto y mi más sincera gratitud.

Acepto que llegar hasta aquí no ha sido un camino sencillo, pero gracias a sus aportes, a su amor, su confianza y apoyo, hoy he cumplido una meta más en la vida.

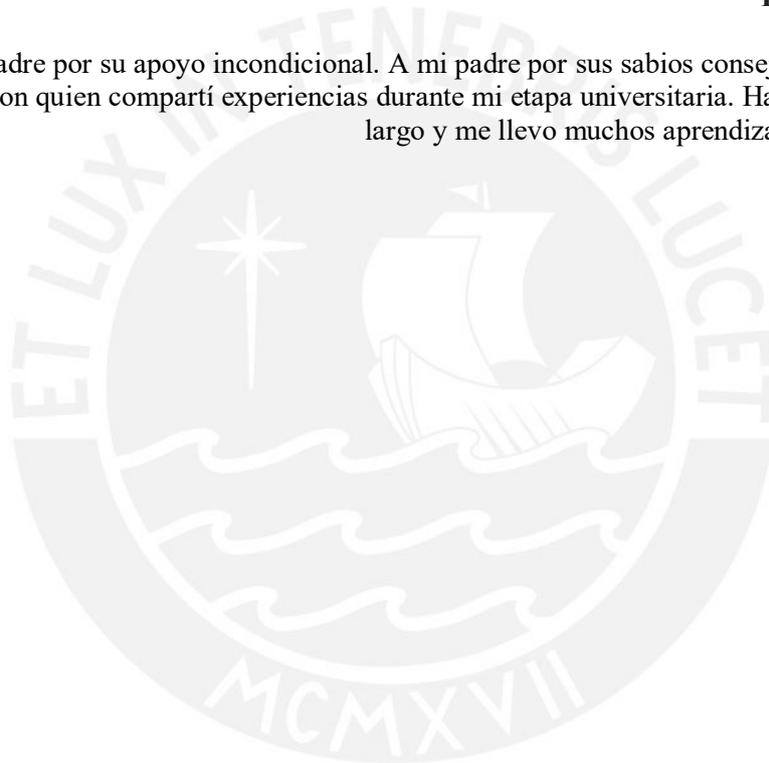
Renzo Cruz

A Dios, por su amor y misericordia en mi vida. A mis padres, por su amor y sacrificio. A mis hermanos, Franco y Daniela, por confiar en mí y ser mi ejemplo de vida. Los amo, infinitamente, familia, ustedes son y serán siempre mi mayor fuente de inspiración y amor. A Miguel, mi cómplice, por nuestros recuerdos juntos en esta etapa. A mi Aquiles y Dua, por alegrarme los días. Y, finalmente, al futsal un hermoso deporte que alegró mi vida universitaria y por que nunca falte su pichanga.

Francis Hidalgo

A mi madre por su apoyo incondicional. A mi padre por sus sabios consejos; y a todas las personas con quien compartí experiencias durante mi etapa universitaria. Ha sido un camino largo y me llevo muchos aprendizajes para la vida.

Luís Zapata



Agradecemos profundamente a todos los clubes entrevistados que contribuyeron a la realización de la tesis: Panta Walon, Primero de Mayo, Cabitos FC , Señor de los Milagros FC , AFA Rimac, Paraíso Huachipa FC, Tigres Somos Villa FC, Santa María FC, Racing de Boca Negra FC y RP futsal. Gracias por su amabilidad, por abrirnos las puertas de su club y por su pasión con el futsal.

Además, agradecemos a los patrocinadores que desinteresadamente buscaron contribuir con sus experiencias de patrocinio en esta tesis.

A los profesores que nos brindaron su asesoría: Manuel Diaz, Marta Pacheco, Daniel Mc Bride, Jesús Espinoza, Edgar Erazo, y Mario Pasco.

Finalmente, un agradecimiento especial a nuestra asesora Romy Guardamino.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Problema empírico	3
2. Justificación	5
3. Problema de investigación.....	6
4. Preguntas y objetivos de investigación.....	7
4.1. Pregunta general	7
4.2. Preguntas específicas	7
4.3. Objetivo general	7
4.4. Objetivos específicos	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	8
1. Economía del deporte	8
1.1. Economía deportiva en países emergentes.....	10
2. Gestión Deportiva	11
3. Marketing deportivo	14
4. Patrocinio deportivo	15
4.1. Particularidades del patrocinio deportivo	16
4.2. Mapa de actores de la industria del patrocinio deportivo	17
4.3. Ciclo de vida del patrocinio	20
5. Modelos de patrocinio	21
5.1. Modelo de compra y venta de Carlos Campos.....	22
5.2. Modelo de Ang	23
5.3. Modelo de Sandra Femenía Almerich	23
5.4. Modelo de Pippa Collet y William Fenton	25
6. Elección del modelo de investigación	34
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	36
1. Situación deportiva del Perú	36

2.	El Futsal	38
2.1.	Historia del futsal.....	38
2.2.	Relación entre futsal, fútbol 7 y fútbol	39
2.3.	Situación del futsal en el Perú	39
2.4.	El futsal en países latinoamericanos: Brasil, Argentina y Chile	41
3.	Patrocinio deportivo peruano	42
3.1.	Empresas privadas como patrocinadoras deportivas	42
3.2.	Patrocinio deportivo en el futsal.....	43
4.	Casos de estudio	45
4.1.	Panta Walon	45
4.2.	Primero de Mayo	46
4.3.	Club Cabitos FC	46
4.4.	Señor De Los Milagros FC.	47
4.5.	Huachipa FC.....	48
4.6.	Tigres Somos Villa FC.....	49
4.7.	AFA Rímac	49
4.8.	Santa María FC.....	50
4.9.	Racing de Boca Negra FC.....	50
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO		51
1.	Alcance	51
2.	Enfoque.....	51
3.	Estrategia de investigación	52
4.	Operacionalización de variables y herramientas.....	53
5.	Secuencia metodológica	53
6.	Selección de la muestra	55
6.1.	Tipo de muestreo	56
7.	Limitaciones de la investigación.....	56
8.	Técnica de recolección de información	57
8.1.	Entrevistas a profundidad.....	57

9. Técnica de análisis.....	57
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS	59
1. Hallazgos desde el enfoque de los clubes.....	59
1.1. Hallazgos en la fase de Estrategia	59
1.2. Hallazgos en la fase de Planeación.....	64
1.3. Hallazgo en la fase de Ejecución.....	66
1.4. Hallazgos en la Fase de Revisión	71
2. Hallazgos desde el enfoque del Patrocinador.	73
2.1. Hallazgo en la Fase de Estrategia	73
2.2. Hallazgos sobre la fase de Planeación	75
2.3. Hallazgos sobre la fase de Ejecución.....	78
2.4. Hallazgos sobre la fase de Revisión	80
3. Oportunidades de mejora	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
1. Conclusiones generales:	84
REFERENCIAS	88
ANEXO A: Matriz de consistencia	93
ANEXO B: Descripción de componentes analizados.....	94
ANEXO C: Modelo de Jovina Ang	96
ANEXO D: Ajustes del modelo al Collet y Fenton.....	97
ANEXO E: Consentimiento informado	99
ANEXO F: Guía de entrevistas a clubes de futsal.....	100
ANEXO G: Guía de entrevistas a patrocinadores	103
ANEXO H: Relación clubes de futsal entrevistados	107
ANEXO I: Relación de sponsor de los clubes entrevistados	108
ANEXO J: Detalle de la etapa descubrimiento en la fase de Estrategia.....	109

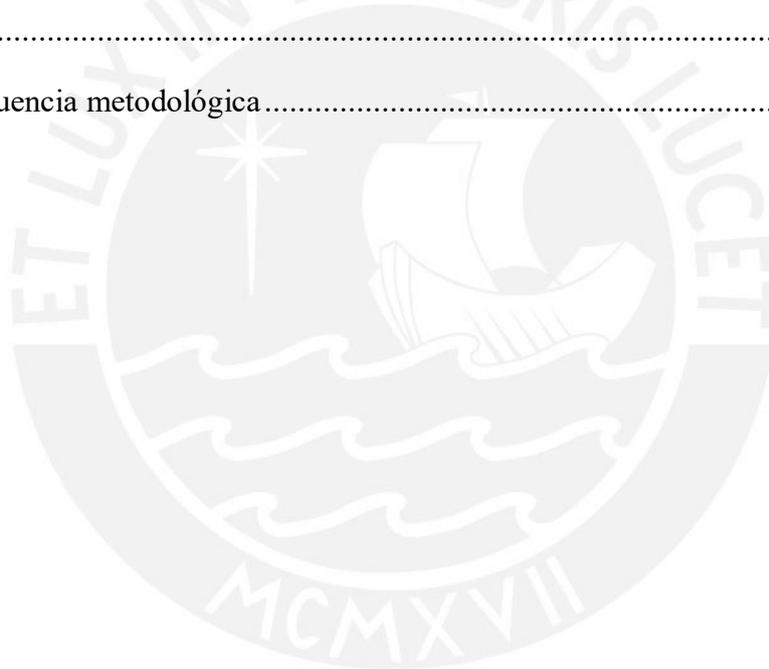
LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Conceptos de patrocinio	16
Tabla 2: Lista de activos de una entidad patrocinada	31
Tabla 3: Ventajas y desventajas de los modelos de patrocinio	34
Tabla 4: Expertos consultados para la investigación	56
Tabla 5: Detalle de los componentes de cada variable	58



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Definición de la industria de los deportes	9
Figura 2: Flujos generados por las actividades deportivas.....	10
Figura 3: Mapa de actores de la industria del patrocinio	18
Figura 4: Modelo del ciclo de vida del patrocinio	20
Figura 5: Proceso del patrocinio desde la perspectiva del patrocinador	25
Figura 6: Matriz de impacto de construcción de marca y rendimiento empresarial.....	26
Figura 7: Proceso del patrocinio deportivo desde el punto de vista de la entidad patrocinada	31
Figura 8: Secuencia metodológica.....	54



INTRODUCCIÓN

La falta de desarrollo del deporte peruano a través de los años ha sido el resultado de una gestión desigual: mientras unos deportes han recibido apoyo, otros fueron ignorados sistemáticamente. Un caso que ilustra esta situación es el fútbol, que ni siquiera cuenta con una federación de respaldo. Al no tener este soporte económico, este deporte ha encontrado en el patrocinio un modo de subsistencia, lo cual ha generado un caso singular de marketing de patrocinios. Sin embargo, la falta de desarrollo, la informalidad y la falta de una gestión eficiente persisten como sus características más resaltantes.

El presente estudio, en función de ello, plantea el análisis de la gestión de patrocinio deportivo peruano en los clubes de fútbol. En ese sentido, se busca conocer su dinámica, profundizando en los antecedentes y en el planteamiento del problema. Con este entendimiento, se buscan proponer recomendaciones prácticas para el sector.

En el primer capítulo, se plantean las preguntas y objetivos a alcanzar con el desarrollo de la investigación. Asimismo, se desarrolla la justificación y la viabilidad en la que se enmarca la presente tesis.

En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico, donde se exponen los principales conceptos de referencia que usa la presente tesis y en los cuales se basa para alcanzar los objetivos planteados en un inicio. Para ello, se analizan los conceptos de economía del deporte, gestión deportiva, marketing deportivo, patrocinio deportivo y se escoge, de entre los modelos teóricos propuestos, un modelo de patrocinio deportivo específico: el modelo de Collet y Fenton (2011).

En el tercer capítulo, se expone el marco contextual. En primer lugar, se muestra la situación deportiva en el Perú. En segundo lugar, se presentan las características del fútbol y se marcan sus diferencias con deportes similares. En tercer lugar, se busca exponer el contexto del patrocinio deportivo en el país. Finalmente, se realiza una descripción de los casos de estudio para la presente investigación.

En el cuarto capítulo, se desarrolla la metodología utilizada. En primer lugar, se define un enfoque cualitativo para la investigación, junto a una estrategia de casos múltiples. Esto es útil para obtener los diversos puntos de vista que componen el sistema de patrocinio deportivo en el fútbol peruano. Asimismo, se realiza la operacionalización de variables del modelo escogido y se establece la secuencia metodológica que marca las etapas de la investigación.

En el quinto capítulo, se describen los hallazgos obtenidos del trabajo de campo. Se exponen los hallazgos de cada componente perteneciente a las variables y se brinda una síntesis de su análisis, desde ambas perspectivas del modelo escogido.

En el sexto capítulo, finalmente, se presentan las conclusiones a partir de los hallazgos descritos en el capítulo anterior y para cada fase del modelo utilizado en esta investigación. Asimismo, se recomiendan puntos de mejora para la gestión de patrocinios deportivos actual de los clubes de fútbol, con la finalidad de mejorar su sostenibilidad a largo plazo.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente capítulo, se presenta el planteamiento del problema. En primer lugar, se hace referencia a la problemática empírica de la gestión de patrocinios en el sector del fútbol en Perú, donde se describe, con base en entrevistas a miembros de clubes, la relación entre los patrocinios y la sostenibilidad a largo plazo de estos clubes. En segundo lugar, se detalla la justificación de la investigación por medio de un análisis de componentes. En tercer lugar, se desarrolla, propiamente, el problema de investigación planteado. Finalmente, se presentan las preguntas y objetivos de la presente investigación.

1. Problema empírico

El deporte es un agente promotor de una mejor calidad de vida, debido a los múltiples beneficios que ofrece para la salud y la cultura (Reyes, 2006). Asimismo, esta industria ofrece entretenimiento a nivel mundial, a través del cual moviliza a millones de personas alrededor del mundo. Todo ello lo ha convertido en un negocio muy importante para la economía global (Ratten, 2011), donde ha alcanzado cifras exorbitantes; por ejemplo, de alrededor de 800 mil millones de dólares solo en el 2017, más de tres veces el PBI del Perú (Sectorial, 2017).

El deporte, además de ello, representa una oportunidad para las marcas, debido a que ofrece cantidades importantes de audiencia y valores de identidad incomparables. Estas oportunidades se dan, principalmente, a través del aumento de audiencia, la comercialización de productos, patrocinios deportivos, plataformas virtuales relacionadas, etc. En otras palabras, el deporte genera “un conjunto de significados de gran valor para las estrategias de promoción y publicidad de los productos comerciales” (Moragas, 2003, p. 16), lo cual aumenta su valor.

La industria deportiva peruana, sin embargo, no se encuentra tan desarrollada en inversión y masificación del deporte como en otros países (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018). Los recursos asignados por el Estado peruano para su promoción son mínimos, en comparación con los otros sectores, lo cual genera que la práctica deportiva no sea masiva a nivel nacional (Decreto Supremo - N° 003-2017- MINEDU, 2017). Además, el deporte en el país se rige bajo un pobre manejo empresarial y una falta de institucionalización, como lo refleja la política deportiva, que ha sido modificada más de 6 veces (Luis Carrillo, comunicación personal, 19 de octubre de 2020).

La industria deportiva peruana, no obstante, tiene la capacidad de ser un agente impulsor de la economía a pesar de la falta de desarrollo del sector. Un ejemplo de ello fueron los Juegos

Panamericanos Lima 2019, en donde, según Carlos Neuhaus (director ejecutivo del proyecto), el impacto económico alcanzará, aproximadamente, 5 200 millones de soles (Lima 2019, 2019).

El Estado, en vista de los beneficios que el deporte trae a la sociedad en materia de calidad de vida y crecimiento económico, busca generar su desarrollo a través de recursos económicos brindados al IPD (IPD, 2017, p.39).

Sin embargo, el presupuesto prioriza al fútbol, vóley y básquetbol (Sistema Deportivo Nacional, 2011), lo cual deja sin fondos a deportes que no cuentan con federación. Entre estos, figura el futsal, un deporte practicado en las competiciones escolares peruanas que ha ido creciendo hasta posicionarse, incluso, en las competencias regionales (Guillermo Echevarria, comunicación personal, 28 de diciembre de 2020).

Los clubes de futsal, al no contar con una federación que los respalde financieramente, han establecido sus propias vías de financiamiento a través de relaciones de patrocinio con empresas interesadas. Sin embargo, estas relaciones no llegan a mantenerse con el tiempo, debido a la informalidad que predomina en el deporte y en la propia organización de los clubes (Julio Uyehara, comunicación personal, 20 de octubre de 2020, Orangel Valero, comunicación personal, 21 de octubre de 2020, Juan Bustamante, comunicación personal, 22 de octubre de 2020, Joaquin Ventura, comunicación personal, 22 de diciembre de 2020, Jonny Inga, comunicación personal, 06 de enero de 2021, Israel Chillin, comunicación personal, 25 de noviembre de 2020, Jesus Calderon, comunicación personal, 22 de noviembre 2020). Esto se refleja en la ausencia de un mapeo de elementos de gestión de patrocinio dentro de los clubes, lo cual genera muchos inconvenientes al momento de firmar estos acuerdos y mantener una relación sostenible con las marcas.

La gestión de patrocinios, en consecuencia, aún es deficiente y genera incertidumbre sobre la solvencia económica de los clubes. La presente investigación nace, por tanto, de la necesidad de lograr una sostenibilidad a largo plazo, a partir de la generación de relaciones de patrocinio duraderas. Esto se corrobora a través de comunicaciones personales realizadas con representantes de diferentes clubes de la liga de futsal de la primera división. Al respecto, estos representantes manifiestan que el futsal en el Perú está en crecimiento, pero que hace falta un mayor apoyo para su organización y formalización (Jesus Calderon, comunicación personal, 22 de noviembre de 2020, Joaquin Ventura, comunicación personal, 12 de noviembre de 2020, Luis Sanchez, comunicación personal 13 de enero de 2021, Juan Bustamante, comunicación personal, 22 de octubre de 2020, Giancarlo Zárate, comunicación personal, 2 de octubre de 2020, Julio Uyehara, comunicación personal, 22 de octubre de 2020).

La mayoría de clubes, de acuerdo con los entrevistados, no cuentan con un sistema adecuado de gestión de patrocinios, lo cual implica un riesgo latente para su continua generación de ingresos, dado que los aportes de los patrocinadores representan entre el 90% y 100 % del total del presupuesto (Israel Chillin, comunicación personal, 25 de noviembre de 2020 ,Orangel Valero, comunicación personal, 21 de octubre de 2020, Fraire Vasquez, comunicación personal, 06 de enero de 2021; Jesus Calderon, comunicación personal, 22 de noviembre de 2020, Joaquin Ventura, comunicación personal, 12 de noviembre de 2020 ,Luis Sanchez, comunicación personal, 13 de enero de 2021; Juan Bustamante, comunicación personal, 22 de octubre de 2020; Giancarlo Zárate, 21 de octubre de 2020; Julio Uyehara, comunicación personal, 22 de octubre de 2020). Al no mantener un nivel de formalidad en el proceso, existe el riesgo de que los ingresos no se reciban y que, por tanto, no se pueda cumplir con las obligaciones de los clubes, tales como la inscripción para participar en la liga, el sueldo de los jugadores y del cuerpo técnico, la indumentaria, etc. Este problema es compartido por toda la industria del fútbol del país, lo que puede desencadenar que muchos clubes dejen de existir (Orangel Valero, comunicación personal, 21 de octubre de 2020; Giancarlo Zárate comunicación personal, 21 de octubre de 2020; Juan Bustamante, comunicación personal, 22 de octubre de 2020 y Jesus Calderon, comunicación personal, 22 de noviembre de 2020).

Esta dependencia en la generación de ingresos por parte de patrocinios, dado el contexto en el que se desarrolla el deporte del fútbol, puede, sin embargo, mejorar en dos aspectos: en la gestión de la propia organización deportiva y en el entendimiento de la gestión de patrocinios de las empresas interesadas en el sector. El presente trabajo de investigación pretende contribuir con ambos puntos. En primer lugar, conocer la gestión de patrocinios de la contraparte (es decir, los patrocinadores) permite tener un mejor enfoque al momento de realizar los acuerdos comerciales, para que ambas partes puedan ser beneficiadas. En segundo lugar, una mejora en la gestión de patrocinios por parte del club se traduce como una mejor generación de relaciones de patrocinio lo que, en consecuencia, genera una mayor sostenibilidad económica. En este sentido, para empezar a desarrollar una gestión de patrocinios mejor elaborada y, con ello, determinar el éxito de la relación, es indispensable saber cuáles son los componentes en las relaciones de patrocinio de fútbol. Este análisis de los componentes crearía un camino hacia una gestión mucho más eficiente, pues serviría de guía para la gestión de los clubes de fútbol en Lima Metropolitana.

2. Justificación

La presente investigación pretende identificar los componentes presentes en la relación de patrocinio que mantienen los clubes de fútbol en Lima con sus respectivos patrocinadores con la finalidad de analizarlos para elaborar recomendaciones. En este sentido, la investigación

presenta diferentes argumentos que justifican de manera empírica, teórica y académica la realización del presente estudio.

Analizar los componentes de las relaciones de patrocinio permite a los clubes de fútbol entender mejor el estado actual de su gestión y, de esta manera, lograr mejores resultados en sus estrategias de patrocinio. Asimismo, se alcanza un conocimiento más profundo de los requerimientos de una gestión de patrocinio exitosa en el contexto peruano, lo cual desarrolla relaciones de patrocinio más estables en el tiempo para la sostenibilidad de los clubes de fútbol. Adicionalmente, entender cómo los sponsors manejan su gestión de patrocinios permite a los clubes elaborar estrategias más atractivas orientadas a las empresas interesadas. Esto será posible al orientar la estrategia y la gestión misma hacia las demandas de las empresas patrocinadoras, lo cual permite que las inversiones de patrocinio en el fútbol peruano sean mucho más atractivas.

La presente investigación, además, brinda un valor teórico importante, pues no existen estudios acerca de la gestión de patrocinios en el fútbol en el país. De esta forma, se llena un vacío de conocimiento y se brindan nuevos aportes al revalorar los conceptos de gestión de patrocinio como herramienta de marketing en el contexto peruano, dimensionando la funcionalidad de un modelo teórico con la realidad del fútbol peruano. De esta manera, la investigación podrá ser usada como fuente de conocimiento para posteriores investigaciones vinculadas a las relaciones de patrocinio deportivo en los clubes de fútbol peruano.

3. Problema de investigación

Existe la necesidad de situar un marco de gestión de patrocinio deportivo en los clubes de fútbol en el Perú, con el objetivo de mantener relaciones de patrocinio sostenibles en el tiempo. Sin embargo, este marco de gestión debe estar consignado dentro de un modelo que desarrolle componentes adecuados para la realidad del fútbol en el Perú y puntos clave para empezar a desarrollar una mejor gestión de patrocinios. En función de ello, el modelo presenta las siguientes dos consideraciones: en primer lugar, analiza las perspectivas de los actores involucrados en la relación de patrocinio, tanto de la entidad patrocinada (clubes de fútbol) como del patrocinador (empresas patrocinadoras de los clubes). Este modelo ha sido validado por expertos con la finalidad de asegurar su pertinencia y aplicabilidad. En segundo lugar, la literatura propia del contexto del fútbol en el Perú es escasa y solo se limita a publicaciones de diarios peruanos, en los cuales no se aborda a profundidad la problemática organizacional de los clubes. Por este motivo, la presente investigación buscará, mediante entrevistas a los clubes, contextualizar la situación del fútbol en el Perú.

4. Preguntas y objetivos de investigación

4.1. Pregunta general

¿Cómo intervienen los componentes del modelo de Collet y Fenton en la gestión de patrocinio de los clubes de fútbol en Lima Metropolitana?

4.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los principales modelos y componentes que explican la gestión del patrocinio deportivo en los clubes de fútbol de primera división en Lima Metropolitana?
- ¿Cuál es el contexto y situación actual de los clubes de fútbol en Lima Metropolitana?
- ¿Cómo funcionan los componentes del modelo de Collet y Fenton dentro de la gestión de patrocinio de los clubes de fútbol en Lima Metropolitana desde el enfoque de la entidad patrocinada?
- ¿Cómo funcionan los componentes del modelo de Collet y Fenton dentro de la gestión de patrocinio de los clubes de fútbol en Lima Metropolitana desde el enfoque del patrocinador?
- ¿Qué oportunidades de mejora se han identificado en la gestión de patrocinio deportivo de los clubes de fútbol en Lima Metropolitana?

4.3. Objetivo general

Analizar la intervención de los componentes del modelo de Collet y Fenton en la gestión de patrocinio de los clubes de fútbol en Lima Metropolitana.

4.4. Objetivos específicos

- Identificar los modelos y componentes que explican la gestión del patrocinio deportivo en los clubes de fútbol de primera división en Lima Metropolitana.
- Describir el contexto y la situación actual de los clubes de fútbol en Lima Metropolitana.
- Analizar el funcionamiento de los componentes del modelo de Collet y Fenton dentro de la gestión de patrocinio de los clubes de fútbol en Lima Metropolitana desde el enfoque de la entidad patrocinada.
- Analizar el funcionamiento de los componentes del modelo de Collet y Fenton dentro de la gestión de patrocinio de los clubes de fútbol en Lima Metropolitana desde el enfoque del patrocinador.
- Identificar oportunidades de mejora en la gestión de patrocinio deportivo de los clubes de fútbol en Lima Metropolitana.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

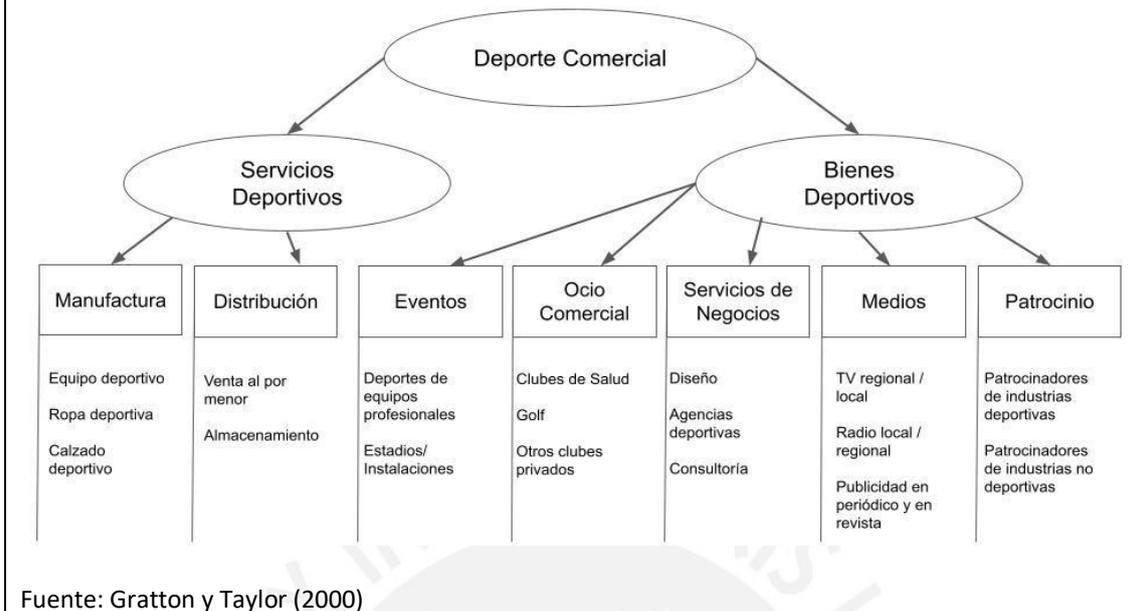
En el presente capítulo, a partir de las aproximaciones a diferentes autores, se procede a desarrollar los conceptos teóricos que intervienen en la problemática del patrocinio deportivo. En primer lugar, se presenta el concepto de “economía del deporte”, como un agente promotor del crecimiento económico de un país donde se desenvuelve la gestión deportiva, con el propósito de profundizar en el entendimiento de la mecánica de patrocinio deportivo y los actores que participan en él. En segundo lugar, se desarrolla el concepto de “gestión deportiva”, como un eje estratégico para la obtención de beneficios mediante una gestión eficiente de recursos. En tercer lugar, se abordan los conceptos de “marketing deportivo” y “patrocinio deportivo”, los cuales son materia principal de la presente investigación y herramientas utilizadas en la gestión deportiva, concretamente, en la gestión de patrocinios deportivos. Finalmente, con el propósito de responder al primer objetivo de esta investigación, se describen los diversos modelos de patrocinio deportivo y se detallan los componentes que los caracterizan, a partir de los cuales se selecciona el modelo de Collet y Fenton.

1. Economía del deporte

Durante las últimas cuatro décadas, ha habido una profunda transformación no solo en la concepción de la práctica deportiva, sino también en la importancia económica de la misma (Lera, 2010). Por este motivo, múltiples estudios han considerado al deporte como materia de investigación económica. Para aclarar esta concepción, se analizarán las implicancias de la actividad deportiva en la economía. Esta aproximación parte de la premisa de que existe un proceso productivo (oferta) y compradores del producto deportivo (demanda), así como mercados; por tanto, sí es posible justificar el estudio del análisis económico del deporte (Rodríguez, 2012).

El deporte, de esta manera, ha abierto nuevos y rentables mercados, ha generado distintas oportunidades de empleo, etc. (Pedrosa & Salvador, 2003). En esta industria, se encuentran los patrocinadores deportivos, medios de comunicación, eventos deportivos y equipos profesionales. Asimismo, figuran empresas del sector comercial relacionadas directamente con el deporte (oferentes de bienes y servicios deportivos) y empresas relacionadas indirectamente, como es el caso de patrocinadores deportivos y medios de comunicación (Heinemann, 1998). Como se ha expuesto, la industria deportiva está constituida por bienes y servicios, los cuales se detallan en la Figura 1.

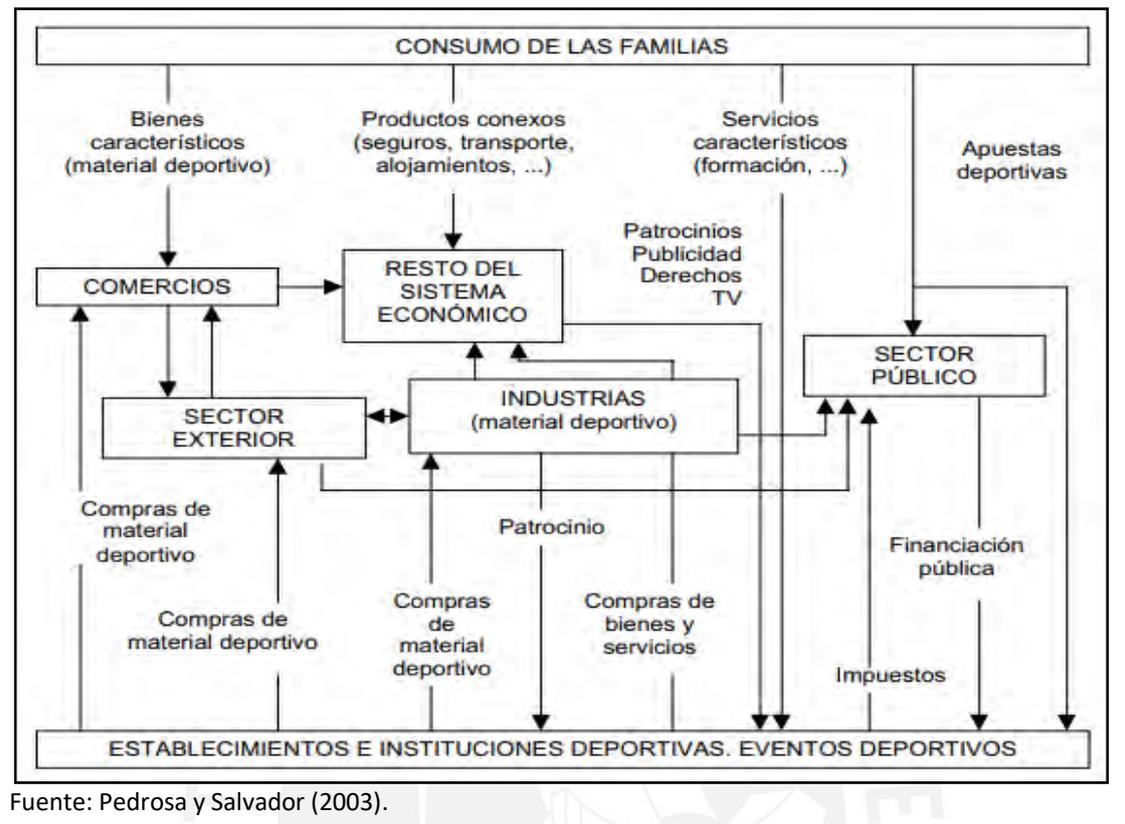
Figura 1: Definición de la industria de los deportes



La estimación del impacto económico del deporte se lleva a cabo a partir de la suma de tres efectos: directo, indirecto e inducido (Aguado, Osorio, Arbona & Peña, 2017). Los efectos directos recaen en las actividades directamente ligadas al deporte, como los sueldos de los jugadores, la inversión en la construcción de un estadio, etc. Los efectos indirectos se refieren a las actividades que entran en el contexto deportivo, pero que no implican una relación directa con los deportes, como la venta de productos deportivos o el gasto del público atraído por los eventos deportivos, los cuales favorecen a los comerciantes cercanos, etc. (Pedrosa & Salvador, 2003). Por último, el efecto inducido es aquel derivado de la combinación de los efectos anteriores. Los tres efectos se pueden observar en la dinámica de los eventos deportivos: surge un evento deportivo, que genera una demanda directa entre los participantes. Parte de esta demanda es percibida por las empresas locales como demanda indirecta, a través de compras a otras empresas e individuos que proveen los insumos necesarios para realizar la producción del evento. Este aumento de la producción, a su vez, genera un efecto inducido de nuevos ingresos, los cuales generan nuevas rondas de gasto y un aumento de la producción, y así sucesivamente (Aguado et al., 2017).

Esta dinámica de los efectos del deporte en la economía se ve reflejada en diversas actividades empresariales de distintas industrias. A continuación, se detallará el flujo económico generado a partir de estas actividades empresariales.

Figura 2: Flujos generados por las actividades deportivas



La Figura 2 muestra el impacto de la industria deportiva a través de un flujo económico que abarca distintas industrias de bienes y servicios, las cuales se benefician de la actividad deportiva por medio de la obtención de grandes ganancias. Estas ganancias se ven reflejadas en la economía general; sin embargo, dependerán también, y en gran medida, del éxito del deporte en su país, el cual está relacionado con los recursos económicos disponibles que se le asignen (Luiz & Fadal, 2011).

El éxito deportivo o la falta de éxito, en síntesis, será el resultado de los recursos económicos y sociales de cada país (Luiz & Fadal, 2011). Por lo tanto, las características de la industria deportiva serán distintas dependiendo del lugar, lo cual establece una diferenciación entre los países desarrollados y los países emergentes.

1.1. Economía deportiva en países emergentes

La globalización ha beneficiado a los principales sectores económicos del mundo y la industria del deporte no ha sido ajena a esta tendencia; de hecho, ha sido una de las industrias más beneficiadas en cuanto desarrollo y expansión en el mercado global (Zhang; Kim; Oíán & Nauright, 2018). Sin embargo, estos beneficios han dependido de la relación de cada país con el deporte. En países industrializados, el deporte contribuye con alrededor del 2% del PIB anual (Luiz & Fadal, 2011), debido a que muchos de estos países tienen o están desarrollando turismo

deportivo y economías impulsadas por eventos para aumentar la afluencia de divisas (Zhang et al., 2018). Por su parte, en países en vías de desarrollo, el deporte ha sido visto como un camino para salir de la pobreza, como lo demuestran jugadores de África y América latina sobresalientes en fútbol o corredores de África y el Caribe (Zhang et al., 2018). Este desempeño individual, sin embargo, no cambia el hecho de que el éxito económico deportivo esté directamente relacionado con la asignación de recursos económicos disponibles de cada país (Luiz & Fadal, 2011), como se mencionó anteriormente. Un ejemplo de ello es la infraestructura deportiva, factor clave para el crecimiento de la industria y su desarrollo. Esta inversión no es fácil, debido a los enormes requisitos de capital financiero con el que muchos países en vías de desarrollo no cuentan, lo cual limita su ejecución (Zhang et al., 2018).

Los estudios sugieren que países como EE. UU., el Reino Unido y Australia tienen una ventaja en competiciones deportivas debido a sus dotaciones económicas (Luiz & Fadal, 2011); por ello, son estos países los que aprovechan mejor lo que el deporte puede ofrecer a sus economías. Esto no implica, sin embargo, que el deporte no influya positivamente en las economías de los países en vías de desarrollo, pues los factores que se utilizan para determinar los niveles de éxito para los países desarrollados no son necesariamente los mismos (o tienen el mismo peso) cuando se trata de estos (Luiz & Fadal, 2011).

Los deportes y los eventos deportivos, en síntesis, se han convertido en un indicador notable y un componente integral del fenómeno de la globalización, pues este conlleva espectáculos de gran escala que generan audiencia mundial; asimismo, que se ha visto un cambio de producción en países emergentes y un enfoque de expansión en el mundo desarrollado centrado en la "marca", "tematización" y consumo de imagen y estilo de vida (Zhang et al., 2018). El éxito económico, sin embargo, no se logra de manera aislada, sino que tiene que estar respaldado por una gestión eficiente que logre alcanzar los objetivos pretendidos para que se genere un impacto económico positivo. La gestión en los deportes presenta particularidades especiales e independientes de la gestión de empresas; por consiguiente, para alcanzar el impacto económico esperado, se deberá tener claro el concepto de gestión deportiva y cuáles son esas características particulares, aspectos que se detallarán a continuación.

2. Gestión Deportiva

Los distintos organismos deportivos del mundo, por la exigente dinámica de sus actividades, se han visto en la necesidad de implementar sistemas y estrategias de gestión para maximizar sus beneficios. A raíz de ello, surge la gestión deportiva, con el objetivo de mejorar

estos beneficios, los resultados deportivos y la planificación, para así atraer mejores patrocinios (Mestre, 2013).

La terminología de gestión deportiva es reciente. Según Mestre (2013), la primera vez que se usó este término de manera oficial fue en 1987, cuando el Comité de Desarrollo del Deporte del Consejo de Europa se reunió en Berlín. En esta reunión, se definió la gestión deportiva como el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y la regulación dentro de una organización, de los recursos (personas, manifestaciones o instalaciones) a fin de realizar unos objetivos determinados (Mestre, 2013).

Se comenzaron a implementar, con el tiempo, estrategias de gestión en las distintas organizaciones deportivas, a partir de lo cual surgió la figura del gestor deportivo, quien, según Mestre, es la persona suficientemente preparada y capaz para aplicar en el deporte todos sus conocimientos sobre gestión y ejecutar, de esta manera, todos los parámetros necesarios de manera correcta (Mestre, 2013).

Los elementos que comprenden la gestión deportiva también se comenzaron a discutir. Para una mejor comprensión, Mestre (2013) los diferencia entre primarios (o básicos) y secundarios, los cuales se detallan a continuación:

[Los primarios son] las necesidades y aspiraciones deportivas de la población; la legislación deportiva y la no deportiva de aplicación al deporte; las organizaciones deportivas y sus responsables; los gestores deportivos; la planificación como método de trabajo, los presupuestos (recursos) económicos; los programas deportivos, las instalaciones deportivas (escenarios, infraestructuras, equipamientos según diferentes denominaciones); los técnicos deportivos; la ética y los valores en el deporte; y el medio ambiente y su protección. Mientras que los secundarios son todos los que derivan de los previamente mencionados, como el marketing, la difusión, la contabilidad, entre otros. (Mestre, 2013, p. 6)

Otra definición de gestión deportiva fue propuesta por Hoye, Smith, Nicholson y Stewart. Ellos la definieron como aquella que “implica la aplicación de técnicas y estrategias evidentes en las principales organizaciones empresariales, gubernamentales y sin fines de lucro. Esta serie explica estos conceptos y los aplica a las diversas industrias del deporte mundial” (2015, p.4).

Según estos autores, la gestión deportiva se encarga de distintos aspectos, tales como la planificación estratégica, la gestión de recursos humanos, los contratos comerciales y el velar por el bienestar de los deportistas (Hoye et al., 2015). Todos estos conceptos apuntan a una idea de gestión deportiva que se desarrolla a futuro, que cuenta con una planificación sostenida en el

tiempo y que tiene objetivos y metas claras que se deberán cumplir en el mediano y largo plazo (Mestre, 2013). Por ejemplo, en el Perú, la gestión deportiva está ligada a una planificación anual, donde los objetivos apuntan a un corto plazo; sin embargo, las estrategias no son establecidas con claridad para que puedan ser ejecutadas adecuadamente durante los próximos años (Concha, Gálvez & Nina, 2018), y eso se ha convertido en un problema.

Para que exista una gestión deportiva eficiente, es importante conocer cómo funciona el mercado deportivo y cuáles son sus principales fuentes de sustento. Este mercado consta, principalmente, de tres ejes: 1) Los patrocinios deportivos por parte de las empresas, 2) la recaudación, tanto por presencia de aficionados en cada espectáculo deportivo como por los pagos de derechos de transmisión de los medios de comunicación, y 3) el *merchandising* o ventas de productos relacionados con la institución deportiva (PWC, 2011 citado en Quispe & Rivera, 2018). El apoyo privado es crucial en la industria del deporte, especialmente en el caso del patrocinio, ya que ayuda a solventar muchos de los gastos de las organizaciones deportivas y a tener un adecuado presupuesto económico para desarrollar sus actividades. Por ejemplo, en el Perú, las empresas privadas, en su mayoría, invierten en los deportes más grandes, ya que son estos los que cuentan con los recursos necesarios para implementar una adecuada gestión deportiva. Esto les permite tener equipos de trabajo de distintas áreas (como marketing), con la cual pueden entablar relaciones directas con las empresas y atraer mayores patrocinios (Concha et al., 2018).

En este contexto, resulta muy importante que las organizaciones deportivas implementen una gestión adecuada, ya que, de esta forma, podrán obtener mayores beneficios y trabajar eficientemente para el desarrollo y crecimiento de la disciplina deportiva (Jinga 2015 citado en Quispe & Rivera, 2018). Para lograrlo, es importante entender que, si bien la gestión deportiva es similar a la gestión de empresas en general, existen diferencias exclusivas en algunas áreas de gestión, como la gestión estratégica, la estructura organizativa, la gestión de recursos humanos, el liderazgo, la cultura organizacional, la gestión financiera, el marketing, la gobernanza y la gestión del rendimiento propio, los cuales deben ser adaptados a las características propias de la industria deportiva (Hoye et al., 2015).

La gestión estratégica de las organizaciones deportivas, por ejemplo, no solo se basará en objetivos comerciales o económicos, sino en otro tipo de objetivos, como los logros deportivos y la satisfacción de los hinchas. Para ello, es importante establecer una dirección estratégica que cumpla con estos diferentes objetivos. La gestión financiera de estas organizaciones, por su parte, tiene múltiples aristas contables y presupuestales, como la venta de entradas, el *merchandising*,

el patrocinio, los ingresos por socios de la institución, los derechos de transmisión, etc. (Hoye et al., 2015).

En las organizaciones deportivas, las áreas de medios de comunicación y marketing deportivo son de vital importancia. La primera es fundamental, porque el éxito comercial de una institución deportiva depende cada vez más de un buen posicionamiento mediático en los distintos medios de comunicación, como la transmisión radial o televisiva y el uso eficiente de las redes sociales para llegar a más público. Por su parte, el marketing deportivo es esencial como herramienta para comercializar otros productos y servicios que no tienen que ver directamente con el deporte. Esto lo diferencia del marketing convencional y lo pone en un nivel de jerarquía mayor dentro de las organizaciones deportivas, lo cual permite una adecuada estrategia de atracción enfocada en empresas o patrocinadores interesados en vender sus productos y servicios con una determinada organización deportiva usada como imagen (Hoye et al., 2015). Por todo esto, es importante entender en qué consiste el marketing deportivo, sus diferentes características y sus beneficios para el deporte, aspectos que se detallarán en el siguiente apartado.

3. Marketing deportivo

El marketing deportivo se basa en los principios básicos del marketing aplicados a la industria deportiva; sin embargo, existen características únicas que marcan la diferencia entre el marketing deportivo y otras formas de marketing (Mihai, 2015). Entre estas características, destacan, principalmente, cuatro: en primer lugar, el deporte es altamente inconsistente e impredecible, pues, por ejemplo, no es posible predecir los resultados de un partido, o igualar o controlar la calidad del juego. En segundo lugar, el deporte tiene un carácter emocional, lo cual evoca sentimientos de identificación personales en los hinchas (Mihai, 2015). En tercer lugar, el deporte puede representar, para los especialistas de marketing, más que un juego, debido a su vinculación con la historia y el patrimonio de una región (Kabus, 2016). En cuarto lugar, el marketing deportivo es dinámico, debido a su naturaleza polisémica, dado que genera múltiples significados afectivos para los consumidores basados en el comportamiento del espectador (Ratten, 2016).

De estas cuatro características, la principal es la naturaleza emocional del marketing deportivo, ya que el deporte está inseparablemente vinculado a las emociones del consumidor. Esta dinámica emocional es esencial para el marketing, ya que encuentra, en esta vinculación, una herramienta poderosa para llegar a los consumidores y establecer lazos profundos (Consolini, 2010).

La pieza central del marketing, a partir de ello, es el producto, el cual debe ser entendido como un concepto y no un elemento tangible en particular; en ese sentido, el deporte, en sí mismo,

se ha convertido en un producto (Mihai, 2015). Shank (2003) y Datko (2003) citados en Kabus (2016)... define el producto deportivo como "bien material, servicio o combinación de esos elementos, dedicados al cumplimiento de las necesidades expresadas por los seguidores de eventos deportivos, sus participantes o patrocinadores"

El marketing deportivo, asimismo, puede aplicarse de diferentes maneras y por diferentes entidades que buscan obtener beneficios. Kabus explica la relación del marketing con el deporte a partir de dos conceptos: 1) marketing a través del deporte y 2) marketing del deporte. En el primer concepto, las actividades de marketing son realizadas por empresas y otras organizaciones no necesariamente relacionadas con el deporte; en el segundo, las actividades de marketing son realizadas por organizaciones deportivas, las cuales incluyen asociaciones deportivas, clubes, organizadores de eventos deportivos y los propios participantes (Kabus, 2016).

Este primer concepto de marketing (a través del deporte) permite entender que el marketing deportivo puede usarse para promover el consumo de productos relacionados con el deporte, servicios y mercadería (Ratten, 2016). Estos aspectos son materia del patrocinio deportivo, el cual se abordará en la siguiente sección.

4. Patrocinio deportivo

El concepto de patrocinio es relativamente nuevo y apareció a mediados del siglo XX, gracias a la llegada de los grandes medios de comunicación, como la radio y la televisión (Cambero, 2015). Este poderío mediático generó el interés de importantes empresas en invertir considerables sumas de dinero para patrocinar programas en estos medios y, de esta forma, aumentar su notoriedad y posicionamiento (Cambero, 2015). En otras palabras, el patrocinio deportivo aparece gracias al alto nivel de audiencia que generaba la transmisión de los principales eventos deportivos en estos medios de comunicación, en especial, la televisión (Campos, 1997). Al respecto, en la Tabla 1 se presentan algunas definiciones sobre patrocinio deportivo.

El concepto de patrocinio deportivo propiamente dicho, sin embargo, nace en los Juegos Olímpicos de Roma, en 1960 (Cambero, 2015). Estas olimpiadas fueron las primeras que se emitieron por televisión, donde las grandes empresas vieron la oportunidad perfecta para dar a conocer sus marcas. Desde ese entonces, el deporte se convirtió en un importante sector para realizar patrocinios, debido a la gran cantidad de público y seguidores que tiene.

Tabla 1: Conceptos de patrocinio

Autor	Definición
Cambero (2015, p.12)	El patrocinio se sitúa dentro del concepto de comunicación comercial, la cual se define “como toda forma de comunicación destinada a dar a conocer directa o indirectamente, productos, servicios o la imagen de una empresa, con una actividad comercial, industrial o artesanal.
González (2006)	El patrocinio deportivo es una forma de marketing que busca promover la venta a través del deporte. Además, es una medida eficaz que utilizan las marcas para conectarse, enlazarse y relacionarse con los intereses de cada público según sus necesidades.
Smith (2008)	Un acuerdo comercial en el que una organización proporciona asistencia financiera o en especie a una propiedad deportiva a cambio del derecho de asociarse con esta. El patrocinador hace esto para lograr los objetivos corporativos (como mejorar la imagen corporativa) o los objetivos de marketing (como aumentar el conocimiento de la marca).
Fetchko, Roy y Clow, (2013, p.7)	Inversión de dinero, productos o servicios por parte de una compañía a cambio de los derechos de asociación con una propiedad deportiva con la finalidad de usar este vínculo para actividades de marketing.

Adaptado de: Cambero (2015), González (2006), Smith (2008), Fetchko et al. (2013).

Para la presente investigación, se utilizará la definición propuesta por Fetchko et al. (2013), pues, mientras que los conceptos mostrados destacan el énfasis en la actividad comercial o aumento de ventas en el objetivo del patrocinador, Fetchko et al. (2013) amplían los objetivos del patrocinador a actividades del marketing. Además, para el caso de los clubes de fútbol en el Perú, se requiere un concepto menos complejo.

4.1. Particularidades del patrocinio deportivo

El patrocinio deportivo presenta una serie de particularidades que deben ser tomadas en cuenta; entre ellas, destacan las siguientes:

- Existen diferentes tipos de patrocinio deportivo, los cuales dependen de distintas variables, tales como el público objetivo, la duración del convenio comercial, el alcance y el tipo de contraprestación. Por otro lado, la financiación del patrocinador puede ser económica, material o una combinación de ambas (Reinares & Calvo, 1999).
- Un contrato de patrocinio deportivo puede ser negociado entre patrocinador y patrocinado si cumple, según Calzada (2012, pp 198-199), con una serie de cláusulas, tales como términos financieros, duración, exclusividad, marco jurisdiccional, costos y los términos que indiquen todo lo relacionado al listado de derechos del patrocinio (espacios publicitarios, participación de jugadores en actividades, derechos de imágenes deportivas, etc.).

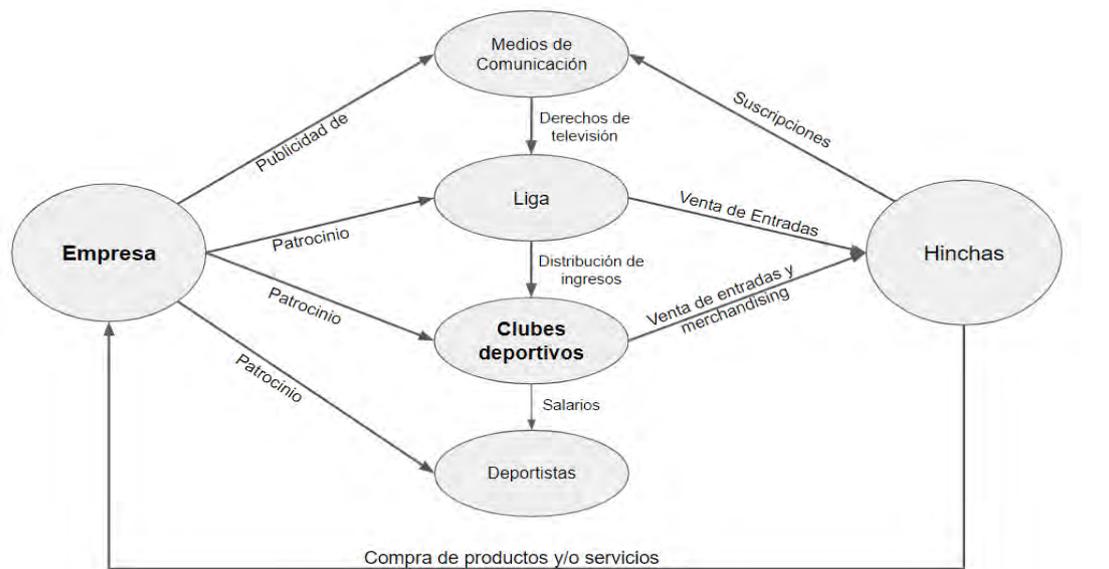
- El patrocinio deportivo funciona como un acuerdo comercial entre dos partes, en el que ambas resultan beneficiadas (Smith, 2008).
- El patrocinado, a razón de este acuerdo, recibe dinero en efectivo, bienes o servicios, mientras que el patrocinador obtiene derechos promocionales y ventajas de marketing para aumentar su visibilidad y valor de marca (Smith, 2008).
- El patrocinio deportivo es una forma de publicidad más sutil que la convencional, ya que el consumidor no está tan a la defensiva y se muestra más receptivo a la información que se difunde acerca de la marca (Smith, 2008).
- El patrocinio deportivo genera buena voluntad entre los consumidores; sobre todo, en aquellos que se encuentran personalmente involucrados con la entidad deportiva, como es el caso de los aficionados y fanáticos de determinado deporte o club (Smith, 2008).
- Los patrocinadores tratan de conectar con los fanáticos de la identidad deportiva, siempre y cuando se alineen con el público objetivo y los valores de la empresa, para, de esta forma, establecer una conexión emocional con el posible consumidor (Femenía, 2012).

Estas características propias del patrocinio deportivo se presentan a través de la interacción de los distintos actores involucrados en la gestión de este; por ello, resulta importante resaltar cuáles son estos actores involucrados en la dinámica de patrocinio. En el siguiente acápite, se ahondará en estos actores.

4.2. Mapa de actores de la industria del patrocinio deportivo

La dinámica que mantienen los actores involucrados dentro del patrocinio deportivo es compleja; para entenderla, se realiza el mapeo y descripción de cada uno de los actores involucrados en la gestión del patrocinio. Según la consultora estadounidense Kearney, se identifica a los principales actores dentro de la industria deportiva para poder explicar el rol que cumplen dentro de la gestión de patrocinio (ver Figura 3).

Figura 3: Mapa de actores de la industria del patrocinio



Adaptado de: Kearney (2014)

- **Empresa:** Entidades que pertenecen al sector privado y cumplen el rol de patrocinadores. Bajo el enfoque de la presente investigación, estas empresas patrocinadoras son el cliente de la entidad deportiva. Según Smith (2008), estas entidades pueden ser comerciales o corporativas, fabricantes, mayoristas, minoristas, agencias o pequeñas empresas.
- **Medios de comunicación:** Estas organizaciones tienen un papel fundamental dentro del ecosistema deportivo, pues tienen un alto impacto y gran influencia en la sociedad. Los eventos deportivos, tales como los partidos de las ligas, se informan tanto a través de medios impresos (periódicos y revistas) como de medios de transmisión (televisión, radio y todas las plataformas de internet) (Hoye et al., 2015). Además, los medios de comunicación también funcionan como plataforma publicitaria para las entidades deportivas, debido a su gran exposición mediática (Smith, 2008). Por ello, muchas de las entidades deportivas tienen un equipo de relaciones públicas que se encarga de pactar con los medios de comunicación entrevistas, notas y conferencias de prensa que generen mayor exposición de la entidad, lo que, como consecuencia, atrae mayores patrocinadores.
- **Ligas:** Estas son las encargadas de organizar todas las temporadas y campeonatos deportivos. Asimismo, tienen un papel fundamental dentro del flujo de ingresos de los clubes, por lo que uno de sus objetivos es buscar la maximización de ingresos en competencias deportivas para generar valor a la organización (Smith, 2008). Las ligas deportivas se han convertido en una especie de grupo cultural y social con el que una gran cantidad de fanáticos se siente identificado. Por este motivo, las empresas buscan a las

ligas para firmar acuerdos de patrocinio que sean más potentes y donde puedan obtener acceso exclusivo a los fanáticos a través de estrategias de marketing digital en las nuevas plataformas digitales (Hoye et al., 2015).

- Clubes deportivos: Son los encargados de preparar la oferta de acuerdo con las demandas de la industria deportiva (necesidades de sus patrocinadores). En esta dinámica, estos actores cumplen el rol del patrocinado, bajo el enfoque de la presente investigación. Los clubes deportivos profesionales tienen ingresos por la venta de boletos para asistir a sus partidos, por productos de *merchandising*, por contratos de patrocinio y por derechos de los medios, ya sea por televisión, radio, medios impresos, internet, etc. (Kearney, 2014). Estas fuentes de ingresos se pueden agrupar en cuatro grandes categorías: 1) por los fanáticos, 2) por los medios de comunicación, 3) por las comunidades locales y 4) por las empresas privadas o patrocinadores (Smith, 2008).
- Deportistas: Dentro de la industria del deporte, es común que las marcas quieran posicionarse y obtener mayor visibilidad a través de la identificación o vínculo existente entre el consumidor y sus deportistas de preferencia, ya sea por su habilidades o estilos de vida, para influir en el comportamiento de compra de los consumidores finales (Hoye et al., 2015). En general, los deportistas ayudan a atraer a los fanáticos al juego, lo cual impacta en la aseguración de contratos de transmisión o acuerdos de patrocinio, pues colaboran directamente con la comercialización y las licencias. En algunos casos, son los jugadores quienes definen el potencial de aumentar el valor financiero neto del club deportivo en cuestión (Hoye et al., 2015). Además, el patrocinio deportivo potencia la imagen general de los deportistas y les ayuda a crear su propia marca (Hoye et al., 2015), lo cual genera que más empresas se interesen en patrocinarlos. Estas empresas aprovechan la imagen y la identificación que tienen los aficionados con los deportistas para comercializar sus productos o servicios, alineados con las habilidades, estilos de vida y hábitos de estos. A partir de ello, las empresas buscan que ellos puedan influir en las decisiones de compra de los consumidores, que buscan ser como su deportista preferido (Hoye et al., 2015).
- Consumidores deportivos: Estos son los usuarios finales, pues cumplen el rol de consumidores principales de toda esta industria deportiva. Para Smith (2008), estos se pueden presentar de distintas formas, tales como simples espectadores, participantes activos, fanáticos serios del deporte o patrocinadores de negocio. Asimismo, un consumidor tiene distintas formas de cumplir con su rol de usuario final. Puede hacerlo al comprar entradas para la asistencia a deportes en vivo o al comprar artículos deportivos,

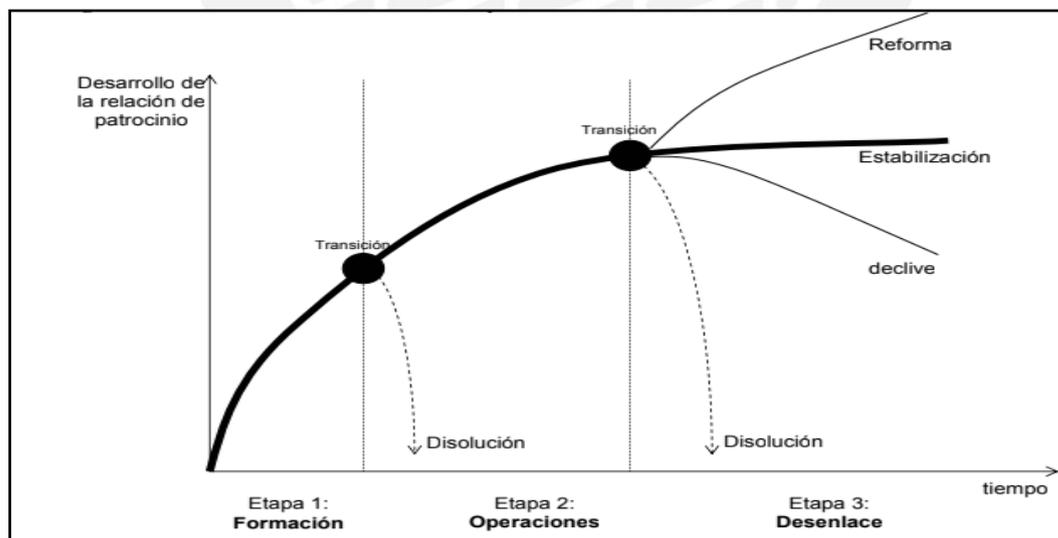
merchandising, indumentaria, libros, revistas, juegos, mercancías, productos con licencia, etc. Incluso, también cumple este rol al ver televisión, navegar en internet, ver un DVD y/o escuchar por radio la transmisión de algún juego.

A partir de todo lo previamente expuesto, se puede desprender que hacer referencia a una gestión de patrocinio deportivo implica una interacción constante entre actores y dinámicas complejas, para lo que la literatura ofrece diferentes modelos de gestión de patrocinio. Sin embargo, antes de presentar la revisión de algunos de estos modelos y sus características, es necesario entender, primero, el ciclo de vida de este proceso, para así poder comprender qué etapas del patrocinio aborda cada modelo.

4.3. Ciclo de vida del patrocinio

La presente investigación tiene su enfoque en las relaciones de patrocinio deportivo y sus componentes. Para poder crear un contexto previo relacionado con los modelos de patrocinio, se consideró pertinente revisar lo planteado por Das y Teng y recopilado por Urriolagoitia en su tesis doctoral “El ciclo de vida de las relaciones de patrocinio: desarrollo de un modelo de la perspectiva de las alianzas estratégicas” (Urriolagoitia, 2007). Al respecto, el modelo del ciclo de vida del patrocinio plantea que existen tres momentos diferentes a tomar en cuenta: la etapa de formación, la etapa de operación y la etapa de desenlace (Urriolagoitia, 2007), como lo muestra gráficamente la Figura 4.

Figura 4: Modelo del ciclo de vida del patrocinio



Fuente: Urriolagoitia (2007).

La etapa de formación hace referencia al primer acercamiento entre las partes, así como la negociación de los términos del acuerdo que regirá la relación y la firma de este, la misma que da inicio a la relación de patrocinio. Esta etapa se caracteriza por el desembolso de recursos

financieros, además del gran despliegue de recursos humanos en inversiones relacionales (Urriogolaitia, 2007). Existe un momento intermedio de transición entre la primera y segunda etapa, durante el cual las condiciones del patrocinio pueden fluctuar de tal manera que provoquen el fin de la relación o su retroceso, donde las partes se ven obligadas a reformular la relación y empezar de nuevo (Urriogolaitia, 2007).

La etapa de operación del modelo se caracteriza por la implementación de los términos acordados, por lo que el intercambio de conocimiento e interacción entre las partes aumenta sustancialmente (Urriogolaitia, 2007). Asimismo, en esta etapa, esta interacción va creciendo y los sistemas de operación, los procesos en la toma de decisiones y la cultura de cada una de las partes se van integrando hasta alcanzar una sinergia única, valiosa e inimitable (Urriogolaitia, 2007).

Existe, sin embargo, otro momento de transición. Así como sucedía en el intermedio de la primera y segunda etapa, previo al inicio de la etapa de desenlace, durante este momento la relación puede entrar en declive o reforzarse, dados los cambios que puedan surgir. Como sugieren Ring y Van de Ven el proceso del ciclo de vida contiene una espiral de retroalimentación que se caracteriza por ser “una secuencia repetitiva de negociación, compromiso y ejecución, cada una de las cuales se realiza en términos de eficiencia y equidad” (Ring y Van de Ven citado en Urriogolaitia, 2007).

La etapa de desenlace comprende las decisiones de reformar o terminar la relación de patrocinio. Este último concepto no necesariamente significa el fracaso de este, sino que puede representar mejores opciones según el contexto en que se ubique la relación (Urriogolaitia 2007).

Las etapas del ciclo de vida del patrocinio, en conclusión, incluyen un conjunto de actividades que permiten la existencia de diversos modelos de patrocinio.

5. Modelos de patrocinio

Los modelos de patrocinio y sus componentes se describirán en el presente apartado, con la finalidad de analizar el modelo de patrocinio más adecuado para el contexto peruano. Estos modelos se obtuvieron a partir de una búsqueda electrónica realizada en la base de datos bibliográfica de Scopus. Al ser escasa la literatura en cuanto a modelos de patrocinio, se llevó a cabo una búsqueda manual de literatura disponible en investigaciones académicas y tesis que tenían la misma línea de investigación del presente estudio. Los resultados obtenidos fueron cuatro modelos de patrocinio, que sugieren una hoja de ruta con componentes aplicables a una entidad deportiva. Estos cuatro modelos se describen a continuación.

5.1. Modelo de compra y venta de Carlos Campos

Campos (1997) plasma un modelo de patrocinio que hace referencia a la convergencia entre los procesos de compra (organización empresarial) y de venta (organización deportiva) para lograr que ambas partes se sientan satisfechas. A partir de este modelo, la organización compradora no solo prestará atención a su proceso de compra, sino que también vigilará el proceso de venta de la organización con la que quiera llegar a un acuerdo. El autor concluye, entonces, que cada parte se preocupa por los intereses de la otra.

El proceso de venta presenta ocho pasos a seguir. El primer paso corresponde a la descripción de la empresa misma, con el objetivo de proyectar una imagen empresarial a los posibles patrocinadores, para que la conozcan. El segundo paso es investigar e identificar potenciales empresas patrocinadoras. Para ello, se debe conocer el tipo de producto que ofrece la empresa interesada en patrocinar y, luego, analizar, con base en esta identificación, a los patrocinadores más adecuados. El tercer paso es entablar contacto directo con las potenciales empresas patrocinadoras. El cuarto paso corresponderá a un análisis de la información recolectada en los pasos previos para elaborar una propuesta adecuada. El quinto paso es negociar con el posible patrocinado, mostrándole la propuesta preparada. Esta propuesta debe contener las características del producto, así como las ventajas y beneficios entre ambas partes. El sexto paso es entablar el acuerdo entre ambos. En el séptimo paso, se procede a la implementación del mismo. Finalmente, el último paso corresponde a la evaluación y medición de lo pactado en el acuerdo (Campos, 1997).

El proceso de compra efectuado por las marcas, de manera paralela, empieza con su revisión del plan de marketing, la cual se basa en los objetivos planteados por la empresa (con un alto enfoque en las ventas), los beneficios en términos de rentabilidad y la conducta esperada de los consumidores hacia sus productos. Después, se establecen los objetivos de patrocinio, los cuales deben ser precisos, claros, medibles, realizables y estar enmarcados dentro de un espacio temporal. Luego, se establecen los criterios de la evaluación de un patrocinio. A continuación, la marca realizará la búsqueda del proveedor, en base a los criterios planteados en la etapa anterior. Posteriormente, se brinda la solicitud y recepción de propuestas de patrocinio, las cuales son analizadas bajo un proceso de 4 etapas: determinación de peso de cada criterio de evaluación, puntuación para cada una de las dimensiones, ponderación y suma de la puntuación, y elaboración del ranking de propuestas. Luego de ello, se cierran las negociaciones con la compra del producto de patrocinio mediante un contrato y se pone en marcha el plan de patrocinios. Finalmente, se evalúan los resultados y se decide si mantener o no la relación (Campos, 1997).

En tanto ambos procesos son paralelos, el autor comenta que se debe mantener un diálogo constante con la contraparte; sin embargo, no se profundiza mucho en el tema de comunicación entre ambas, solo se menciona. Por su parte, la estructuración del modelo como una serie de pasos a seguir no ayuda en el análisis de una relación de patrocinios, sino que funciona más como una guía para lograr el objetivo planteado: compra o venta de patrocinio deportivo. Esta característica del modelo, sin embargo, no contribuye a un nivel de análisis más profundo.

5.2. Modelo de Ang

Jovina Ang (2019) presenta un modelo de patrocinio construido en dos partes. La primera se enfoca en cómo iniciar la relación con el patrocinador a partir de ciertos antecedentes que impulsan a que ocurra una relación de patrocinio. Al respecto, menciona que, en esta primera parte del modelo, existen dos grupos de antecedentes que afectan el inicio de esta relación. El primer grupo de antecedentes se compone por la experiencia previa del patrocinador, la necesidad de satisfacción psicológica, la empatía y el intercambio justo (dar algo para recibir algo a cambio). El segundo grupo se divide en cuatro componentes: historial de rendimiento, potencial de liderazgo, nivel de atracción del público objetivo, y jugadores con los que se cuenta (y se puede ofrecer) en una relación de patrocinio, tales como personas famosas o influyentes.

En la segunda parte del modelo, Ang (2019) menciona que la relación de patrocinio es recíproca y beneficiosa en la medida que los comportamientos, tanto del patrocinador como del patrocinado, estén orientados a apoyarse mutuamente. De esta manera, se obtendrán más resultados que impulsen una relación de patrocinio exitosa. Al respecto, los resultados obtenidos a partir de los comportamientos del patrocinado son, principalmente, los siguientes: efectos generados a partir de la interacción mutua, resultados para la propia organización y resultados orientados al patrocinador. Asimismo, los comportamientos de los patrocinadores también ocasionan resultados, entre los cuales se hallan los resultados orientados al patrocinado, los efectos generados a partir de la interacción mutua y los resultados para la propia organización (Ang, 2019). Para más detalle, ver Anexo C.

La propuesta del modelo, entonces, se basa en la relación formada a partir de conductas o comportamientos que deben proceder de ambas partes. Sin embargo, aunque este eje central implica resultados beneficiosos para ambos, el modelo no profundiza en la gestión del patrocinio, sino en conductas que facilitan la relación y resultan en beneficios para ambas partes.

5.3. Modelo de Sandra Femenía Almerich

La autora menciona que ciertas investigaciones revisadas -como la escrita por Aguilar-Manjarrez, Thwaites y Maule (1997), Thwaites (1995), Campos (1997), entre otros- se han

centrado en conocer los aspectos claves para llevar a cabo un patrocinio eficaz; sin embargo, que existe la necesidad de extender la investigación a otras áreas, concretamente, a los componentes de gestión del patrocinio y su activación. Entre estas investigaciones, la autora recoge la idea de Campos (1997) de dividir a los agentes en compra y venta, pues, de esta manera, ambos serían conscientes de las necesidades de las otras partes, lo que favorece el entendimiento a largo plazo. En ese sentido, se realiza una comparación entre el modelo de Thwaites y Campos, con una nueva división de cuatro fases:

- Fase 1. Fijar objetivos: Femenía recoge que ambos autores hacen referencia a la importancia de crear objetivos generales y específicos. Por ejemplo, en la investigación hecha por Thwaites (1995, citado en Femenia, 2012), se plasma que los clubes de fútbol plantean objetivos genéricos, mientras que los empresarios están interesados en conseguir objetivos más específicos, tales como notoriedad o fomento de actitudes y percepciones.
- Fase 2. Proceso de investigación y selección: Femenía señala que autores como Irwin y Asmiakopoulus (1992), Thwaites (1995) y Campos (1997) citados en Femenia (2012) defienden la necesidad de implementar un procedimiento de investigación y selección objetivo, donde no impere la subjetividad ni el deseo de los altos ejecutivos de las empresas. Este procedimiento se basa en los objetivos fijados previamente y cuyos criterios se erigen mediante el desarrollo de las características técnicas del producto de patrocinio (Femenía, 2012).
- Fase 3. Negociación y acuerdo: Femenía comienza esta fase con el análisis que realizará el patrocinador sobre la propuesta enviada por el patrocinado. En este sentido, la negociación puede tomar distintos caminos. La autora rescata, sin embargo, que, aun si se rechazara la oferta de patrocinio, esto sería un aprendizaje sobre los motivos que causaron la decisión y daría paso al desarrollo de acciones correctivas que hagan más interesante la propuesta en el futuro.
- Fase 4. Ejecución del programa/actividad: La autora recalca, en esta fase, la importancia de que ambas partes, tanto compra y venta, sean partícipes de la activación del patrocinio (actividad que busca la gestión deportiva).

La autora, en síntesis, propone un modelo centrado en la importancia de la gestión del patrocinio: profundiza en el proceso que existe, desde la fijación de objetivos hasta su ejecución; sin embargo, no abarca una etapa de revisión general del patrocinio. Asimismo, si bien se aborda el punto de revisión dentro de la fase de negociación, este consiste en revisar lo que el club ha aprendido en experiencias pasadas y no en una evaluación misma del patrocinio.

5.4. Modelo de Pippa Collet y William Fenton

Este modelo fue descrito en “The Sponsorship Handbook”, de Collet y Fenton. Muestra dos perspectivas del proceso de patrocinio deportivo que van desde el punto de vista del patrocinador hasta el punto de vista de la entidad patrocinada. Cabe mencionar que las fases descritas por los autores tienen la misma naturaleza; por esta razón, se nombran de la misma manera; sin embargo, los componentes de cada fase de este proceso sí difieren entre los puntos de vista mencionados. En la Figura 5, presentada a continuación, se detalla gráficamente la primera perspectiva del modelo (perspectiva del patrocinador).

5.4.1. Proceso del patrocinio deportivo desde el punto de vista del patrocinador



a. Estrategia

El proceso de patrocinio deportivo, desde el punto de vista del patrocinador, comienza con la fase de la estrategia. En esta fase, se buscará obtener una estrategia sólida para realizar un patrocinio. Para conseguirlo, se debe tener en cuenta que una buena estrategia debe informar sobre los tipos de derechos y beneficios de los titulares de derechos; la asignación focalizada de recursos al ejecutar un programa de activación de patrocinio; y cómo se medirá el éxito. Para conseguir esto, la primera fase cuenta con seis pasos, los cuales se detallan a continuación.

a.1. Descubrimiento

Los aspectos internos (enfoque empresarial, recursos disponibles y sincronización), externos (análisis de la competencia) y de la marca (visión, misión, personalidad, atributos, cultura y valores de la organización) deben ser definidos en esta primera etapa (Collet & Fenton, 2011). Para más detalle, ver Anexo J.

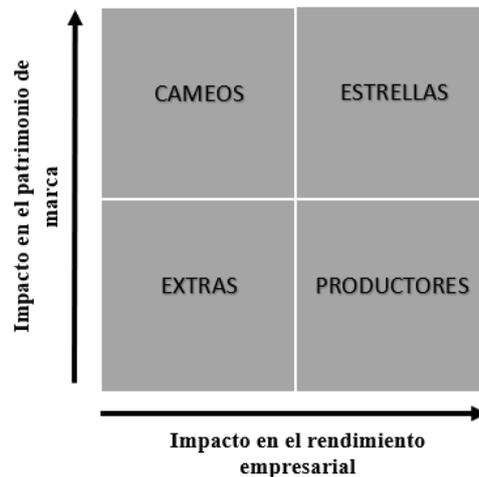
a.2. Desarrollo de la estrategia

Una vez definidos los aspectos de la fase anterior, se deben sintetizar para crear un borrador inicial de la estrategia. Esto involucra las siguientes actividades: determinar la justificación del patrocinio en el contexto de la organización y su estrategia corporativa; definir los principales objetivos que se busca con el patrocinio; definir el público objetivo; idear los productos clave del patrocinio; y determinar el alcance y número de patrocinios (Collet & Fenton, 2011).

a.3. Auditoría de cartera

En esta etapa, se busca comprender el impacto de la estrategia propuesta en cualquier patrocinio anual. Para esto, Collet y Fenton (2011) recomiendan aplicar una matriz que compara el impacto de la construcción de marca con el rendimiento empresarial obtenido tras un patrocinio. Esto se refleja de manera gráfica en la Figura 6 presentada a continuación.

Figura 6: Matriz de impacto de construcción de marca y rendimiento empresarial



Fuente: Collet y Fenton (2011).

En el eje X, la matriz busca medir el desempeño del patrocinio a nivel de rendimiento empresarial; en el eje Y, el impacto en la marca a través del valor que se crea con el patrocinio. Asimismo, se presentan 4 categorías con las siguientes denominaciones:

Extras: Esta denominación hace referencia a patrocinios que tendrán resultados débiles. Las decisiones deberán centrarse en la reducción de la inversión realizada y de los esfuerzos de la organización para poder llegar a obtener un margen positivo.

- Productores: Esta denominación hace referencia a aquellos patrocinios que son rentables económicamente para la organización; no obstante, no son lo relativamente efectivos para la creación de valor de marca. Los autores mencionan que el enfoque deberá ser mantener.
- Cameos: Esta denominación hace referencia a los patrocinios que obtienen buenos resultados en el valor creado para reforzar la marca; no obstante, los resultados económicos no son los adecuados. En esta situación, los autores mencionan que se debe hacer un esfuerzo para mantener este patrocinio, dada su importancia para la creación de valor de la marca. Asimismo, se deben buscar oportunidades para la mejora de la rentabilidad.
- Estrellas: Se denominan así a aquellos patrocinios que logran obtener resultados satisfactorios en el ámbito económico y de marca. Esta denominación se enfocará en mantener y mejorar el buen desempeño obtenido (Collet & Fenton, 2011).

a.4. Prueba de estrés

Los autores mencionan que, una vez satisfechos con la estrategia tomada, se debe recurrir a una prueba de estrés de la misma con una audiencia más numerosa. Esta prueba tiene como misión identificar resistencias o malentendidos que pueda llegar a tener el patrocinio en la organización o fuera de esta. La prueba de estrés deberá ser vista como una forma de atraer a las personas al proceso, para que sus voces sean escuchadas, para tratar sus problemas de una manera útil y de manera positiva, o, al menos, para identificar quiénes podrían ser sus enemigos a medida que se avanza. Asimismo, se recomienda realizar una investigación entre las audiencias de objetivo clave para verificar si se apreciará la nueva dirección que se tomará en el futuro o si podría generar antagonistas hacia la marca (Collet & Fenton, 2011).

a.5. Implementación de la estrategia

Esta etapa consiste en empezar a desarrollar el programa de venta planeado de la estrategia, así como comunicarla a nivel externo. Los autores mencionan que se debe ser precavido al momento de realizar esta comunicación, pues acciones como la reducción de la inversión deberán aplicarse sin ser demasiado visibles (Collet & Fenton, 2011).

a.6. Revisión de la estrategia

Se menciona, finalmente, que se necesita realizar una revisión constante de la estrategia, de tal manera que se ubiquen puntos de mejora que puedan ser subsanados. Antes de una revisión formal, es importante recopilar respuestas informales (de manera interna) sobre cómo las personas clave de la organización piensan que la estrategia está funcionando. Asimismo, es importante recopilar datos en función de los criterios de éxito y de cómo se espera que se mida el desempeño (Collet & Fenton, 2011).

b. Planeación

Como segunda fase del proceso, se ubica la planeación. Una vez desarrollada la estrategia de patrocinio y habiendo identificado el enfoque correcto para la organización, es necesario transformar esa estrategia en acciones y planes que culminen en la investigación, selección y negociación del derecho de patrocinio para adaptarse al negocio y las necesidades de la marca de la organización (Collet & Fenton, 2011). En esta fase, por tanto, se comienza determinando la necesidad de adquirir un nuevo patrocinio a través de ciertos criterios de selección. Para ello, los autores recomiendan tomar en cuenta los siguientes criterios:

- ¿Qué tan explotable puede ser esta asociación?
- Huella geográfica del patrocinio.
- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la propiedad del patrocinio.
- Derechos y beneficios ofrecidos.
- Calidad e historial de la potencial entidad patrocinada.
- Indicadores de rentabilidad anticipados.

Los autores mencionan, además, que estos criterios se deben equilibrar con los siguientes parámetros prácticos:

- Presupuesto: ¿cuánto dinero se pondrá a disposición para la compra y apalancamiento de los derechos de patrocinio?
- Personas: qué tipo de personas se necesitarán para implementar el patrocinio eficazmente y son accesibles, incluidas las operaciones, la publicidad, las relaciones públicas, promociones de ventas, etc.

- Plazos: Tiempo definido para la realización de la selección y la implementación de decisiones.
- Exclusiones específicas: Pueden estar relacionadas con una preferencia por no patrocinar individuos o tipos particulares de actividades.

Como siguiente paso, los autores mencionan la importancia de elegir una metodología de evaluación para la potencial entidad de patrocinio. Para conseguirlo, plantean las siguientes opciones a considerar:

- Árboles de decisión
- Puntuación absoluta según los criterios de decisión
- Criterios de selección ponderados
- Juicio cualitativo
- Intuición

c. Ejecución

Esta fase se enfoca en analizar los elementos clave para una implementación exitosa del patrocinio y considera cómo enfocar los gastos para lograr los objetivos del patrocinador. Asimismo, analiza las acciones que se generarán para activar el patrocinio (Collet & Fenton, 2011). Para ello, se mencionan cinco elementos clave para lograr una activación exitosa:

- Activos: la disponibilidad de los activos, tanto tangibles como intangibles.
- Recursos: la cantidad y el tipo de recursos que se pueden implementar (en apoyo de un programa de activación de patrocinio) determinarán hasta qué punto se pueden aprovechar los activos. Hay tres grupos principales de recursos a tener en cuenta: financieros, físicos y humanos (personas).
- Canales: la organización debe interrogarse a sí misma a fondo para identificar tantos canales relevantes como sea posible a través de los cuales se pueda comunicar el patrocinio.
- Público objetivo: El patrocinio puede dirigirse a una amplia gama de audiencias, pero suele ser preciso priorizar ciertos públicos clave.
- Objetivos: Hay tres tipos diferentes de objetivos para el patrocinio: aquellos que promueven la marca, aquellos con resultados comerciales y aquellos que están más

relacionados con el compromiso, ya sea involucrar a los empleados, los clientes B2B o una gama más amplia de las partes interesadas de la organización.

d. Revisión

En esta fase, se buscará establecer formas de medir los objetivos de la estrategia de patrocinio; por ejemplo, medir el retorno de la inversión (ROI) versus el retorno de los objetivos (ROO) (Collet & Fenton, 2011). Además, se añade la importancia de revisar los objetivos bajo dos tipos de metodologías:

- Investigación cualitativa: implica la recopilación de datos de un número estadísticamente significativo de encuestados, de los cuales se pueden extraer conclusiones sobre el impacto general en toda la audiencia objetivo. Internet ha hecho que todas las investigaciones sean más baratas, y los fanáticos del deporte, especialmente, son uno de los pocos grupos dispuestos a dar sus opiniones de forma gratuita. Las encuestas en línea han reducido el tiempo necesario para recopilar datos y han reducido significativamente los costos de la investigación, lo que las hace asequibles, incluso, para patrocinios más pequeños.
- Investigación cuantitativa: intenta comprender a los impulsores de los comportamientos utilizando un número relativamente pequeño de encuestados, pero con una investigación mucho más profunda sobre los efectos del patrocinio. Su principal desventaja es que es muy costosa; por ello, se la usa solo para patrocinios de alto valor.

Como parte final de esta etapa, se tiene que decidir la continuación o término de la relación de patrocinio. Los autores hacen referencia a que muchas organizaciones continúan con relaciones de patrocinio que, con el tiempo, se vuelven menos eficaces para los intereses de la organización. En esa línea, recomiendan revisar los objetivos y el desempeño del mismo.

5.4.2. Proceso del patrocinio deportivo desde el punto de vista de la entidad patrocinada

El proceso del patrocinio deportivo descrito por Collet y Fenton (2011), como se mencionó anteriormente, también cuenta con un enfoque desde la entidad patrocinada. Este cuenta con las mismas fases que el enfoque abordado hasta ahora; no obstante, presenta diferentes componentes según la naturaleza de la organización.

Figura 7: Proceso del patrocinio deportivo desde el punto de vista de la entidad patrocinada



a. Estrategia

Se plantea crear, como primer paso, una estrategia sólida que tendrá como objetivo obtener un posicionamiento adecuado para poder atraer patrocinadores. Para realizar esto, se empezará por una revisión histórica de la organización y sus patrocinios pasados, pues así se podrán reconocer los aciertos y errores que servirán para armar una propuesta atractiva en el futuro. Asimismo, resulta necesario realizar una identificación de los activos que se poseen, así como reconocer el valor y potencial que estos pueden tener en el mercado, de tal manera que se pueda poner un precio al producto de patrocinio. Estos activos se muestran detalladamente en la Tabla 2 presentada a continuación.

Tabla 2: Lista de activos de una entidad patrocinada

Lista de activos
<ul style="list-style-type: none"> • Exposición mediática a través de campañas de marketing y publicidad • Derecho al uso de logo • Disponibilidad de jugadores para eventos • Lugar/instalaciones para reuniones, eventos o lanzamientos • Lista de correos y/o base de datos de hinchas • Colocación de productos • Derechos de comercialización • Contenidos para sitios web

Tabla 2: Lista de activos de una entidad patrocinada (continuación)

Lista de activos
<ul style="list-style-type: none">• Historia del club• Datos de interés de la organización• Jugadores destacados• Descripción del posicionamiento del club• Relaciones comunitarias• Beneficios B2B

Adaptado de: Collet y Fenton (2011).

Una vez contemplada la revisión histórica y el inventariado de activos a ofrecer, es necesario que la entidad patrocinada realice una autoevaluación con la finalidad de conocer si está preparada para asumir el patrocinio en función de personal, costos y canales disponibles. Posteriormente, se definirán los objetivos que se buscan alcanzar con el patrocinio deportivo. Toda esta información tendrá como fin la creación de una estrategia de marketing (lo que para los autores se compararía con una “póliza de seguro”) para tener como referencia los objetivos y expectativas que se concreten en su implementación (Collet & Fenton, 2011).

b. Planeación

La planeación, como segundo paso, tiene como objetivo desarrollar las herramientas operativas que servirán para la ejecución de la estrategia, así como determinar detalles importantes que serán claves para una negociación posterior. En principio, se busca determinar el precio de un patrocinio. Collet y Fenton (2011), con esta finalidad, proponen una división en activos tangibles e intangibles: los primeros son aquellos que tienen un valor monetario; por ejemplo, exposición mediática y publicidad, acceso a la base de datos, facilidad de instalaciones, muestras gratis, etc. Los segundos hacen referencia a aquellos activos que no cuentan con un valor monetario determinado; por ejemplo, los atributos transferibles de la marca, el prestigio de la propiedad, la calidad del servicio, la credibilidad de la marca, etc. Para determinar el precio, se recomienda establecer un pago por el valor de los activos tangibles ofrecidos, así como añadir un valor por reconocimiento de intangibles, el cual es negociable entre las partes. Adicionalmente, se recomienda crear un programa para superar los niveles de servicio acordados. Otro componente importante de esta fase es la jerarquización de los paquetes que se ofrecen a los patrocinadores. Según los autores, aunque se estila crear categorías “Oro”, “Plata” y “Bronce”, este método debe ser evitado, pues jerarquizar a los paquetes ofrecidos de esta manera no permite reconocer las diferentes necesidades que presenta cada empresa (Collet & Fenton, 2011). En su lugar, los autores plantean la idea de agruparlos según sus necesidades conjuntas, con la finalidad de crear una experiencia de patrocinio positiva.

En este apartado, se resalta la importancia de un calendario de actividades que considere el trabajo relacionado con la preparación de la venta, la página web, las relaciones públicas y la búsqueda de potenciales patrocinadores. Todas estas herramientas deben ser preparadas en función de la estrategia, con la finalidad de realizar una ejecución efectiva del patrocinio. Se considera importante, asimismo, el aporte del empleado, pues que este entienda la necesidad de obtener un patrocinio brinda mayores posibilidades de éxito en el futuro (Collet & Fenton, 2011).

c. Ejecución

La ejecución, como tercer paso, será la etapa donde se concrete la venta y empiece la implementación de la estrategia. En un primer momento, se realiza la búsqueda del patrocinador adecuado, la investigación y el primer acercamiento. Posteriormente, se empieza con la negociación del contrato e intercambio de derechos y beneficios que existirá durante la relación. Collet y Fenton (2011) recomiendan, durante la negociación, ser flexibles frente a las propuestas que se conversan, teniendo en cuenta la capacidad de poder satisfacer los beneficios de ambas partes. Asimismo, se debe coordinar quién se encargará de poner en marcha el plan de patrocinio y cómo se deberá activar el mismo. Una vez conseguida la venta del patrocinio, el énfasis deberá recaer en su activación y el buen control del presupuesto asignado al mismo.

d. Revisión

La fase de revisión, finalmente, tiene como objetivo principal el seguimiento de los objetivos e indicadores del contrato, dado que examinar su situación permitirá realizar mejoras a la relación de patrocinio. En ese sentido, se deben evaluar los indicadores de rendimiento sobre la inversión, así como del rendimiento sobre los objetivos propuestos. Una vez realizada esta medición, se deberá realizar una evaluación del impacto del patrocinio sobre la organización y de la continuidad de la relación o la terminación de esta. Para este último, se deben realizar planes de terminación del patrocinio, con la finalidad de poder tener un término organizado y respetuoso de la relación. Para esto, los autores se plantean cinco preguntas, cuyas respuestas tendrán impacto en la relación de patrocinio:

- ¿Cuán visible fue el patrocinio?
- ¿Quiénes notaron el patrocinio?
- ¿El patrocinio cambió percepciones en la marca?
- ¿Cuánto más cantidad de producto se vendía como resultado del patrocinio?
- ¿Deberíamos renovar el patrocinio?

Cabe mencionar que esta evaluación tiene un vínculo directo con la satisfacción del patrocinador; es decir, cuán feliz fue su experiencia patrocinando a la organización. Esta fase sirve, también, para capacitar al personal y seguir obteniendo nuevas habilidades que generarán potenciales relaciones exitosas a futuro (Collet & Fenton, 2011).

El modelo de Collet y Fenton es uno de los más completos, ya que abarca ambas perspectivas de análisis: la entidad patrocinada y el patrocinador. El autor incorpora una serie de conceptos a tomar en cuenta para una relación de patrocinio exitosa, los cuales sirven para la obtención de un análisis más completo. No obstante, el desarrollo del modelo es disperso, incluso, en el propio libro de los autores, con variables que no han sido tomadas en cuenta. Para observar el detalle de los componentes, ver “Anexo B”

6. Elección del modelo de investigación

La elección del modelo se basó en la comparativa de componentes comprendidos en cada modelo descrito. Asimismo, se ha tomado en consideración que el presente estudio analiza la dinámica de patrocinios desde la perspectiva del patrocinado (clubes de fútbol). No obstante, este análisis no llegaría a estar completo si no se analiza, también, la relación de patrocinio desde el ángulo del patrocinador. Encontrar un modelo que abarque ambas perspectivas permite caracterizar con mayor profundidad la relación de patrocinio. Por este motivo, se ha hecho una vasta investigación de modelos de patrocinio aplicables a escenarios deportivos, de los cuales se han escogido cuatro modelos con base en sus similitudes y lo que se busca analizar.

A partir de un análisis crítico de cada uno de los modelos, se ha escogido el modelo de Collet y Fenton, debido a la amplitud de conceptos que intervienen en el modelo y al análisis de ambas perspectivas (patrocinador y patrocinado). Se considera que, pese a tener ciertas desventajas, estas no interfieren en el análisis de los clubes de fútbol en el Perú. En la Tabla 3 presentada a continuación, se presentan las ventajas y desventajas de cada modelo tomadas en consideración para su elección.

Tabla 3: Ventajas y desventajas de los modelos de patrocinio

Modelos	Ventajas	Desventajas
Modelo de Femenía	<ul style="list-style-type: none"> • Está sustentado en el análisis de diversos modelos de patrocinio. • Analiza tanto la perspectiva de la entidad patrocinada como la del patrocinador. • Enfatiza un proceso de investigación y selección, objetivo del patrocinio. Este punto fomenta gestión formal de patrocinio. 	<ul style="list-style-type: none"> • No abarca una etapa de revisión general del patrocinio.

Tabla 3: Ventajas y desventajas de los modelos de patrocinio (continuación)

Modelos	Ventajas	Desventajas
Modelo de Carlos Campos	<ul style="list-style-type: none"> • Refleja el proceso de compra y venta. Esto ayuda a entender mejor la relación, dado que abarca el panorama completo. • Detalla, de manera clara y directa, los pasos a seguir en todo el proceso de la relación de patrocinio. • Explora la relación entre ambas partes, con un enfoque de ganar-ganar en donde cada parte se preocupa por los intereses de la otra. 	<ul style="list-style-type: none"> • No profundiza en la comunicación entre ambas partes (patrocinador-patrocinado), pese a que se menciona su importancia. • No abarca un nivel de análisis de la relación de patrocinio, ya que solo se plantea como una lista de pasos secuencial que toda relación de patrocinio debe seguir. • Presenta poco desarrollo en la etapa de ejecución, a pesar de que el modelo enfatiza la relación entre ambas partes (patrocinador-patrocinado).
Modelo de Ang	<ul style="list-style-type: none"> • Profundiza en los componentes que impulsan el inicio de una relación de patrocinio y señala cuáles no lo hacen. • Desarrolla las características de los actores involucrados (patrocinador-patrocinado) que aportan a la relación. Esto ayuda con el análisis de la situación de cada actor. • Describe el tipo de efectos que se generan a partir de las conductas de cada actor; por ello, es un modelo práctico para observar resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Está pensado, principalmente, para eventos deportivos a gran escala. • No desarrolla los procesos de selección o de revisión del patrocinio a profundidad.
Modelo de Collet y Fenton	<ul style="list-style-type: none"> • Es uno de los modelos más completos, pues abarca desde la fase de la estrategia (donde se piensa sobre el patrocinio como una opción a incorporar en la organización) hasta la revisión de los resultados finales del patrocinio. • Aborda la relación de patrocinio desde la perspectiva del patrocinador y del patrocinado, lo cual amplía el panorama de análisis. • Adapta con flexibilidad la propuesta de patrocinio a las necesidades del patrocinador. • Está pensado para usarse en clubes deportivos. • Enfatiza en los atributos que debe tener la organización patrocinada para la consecución de patrocinios. Esto aporta un mejor análisis del estado de los clubes para obtener patrocinios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta componentes que no se desarrollan en profundidad, solo se mencionan. • No presenta un análisis de las conductas o comportamientos de cada actor dentro del modelo.

Adaptado de: Campos (1997), Collet y Fenton (2011), Ang (2019), Femenía (2012).

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo realiza una descripción del contexto y de la situación actual de los clubes de fútbol en Lima Metropolitana. En primer lugar, se detalla la situación deportiva del Perú y los principales órganos que componen el sistema deportivo peruano. En segundo lugar, se describe, ampliamente, el concepto de fútbol (donde se detallan las diferencias técnicas de este con deportes similares) y su contexto histórico y actual, tanto desde el análisis latinoamericano como nacional. En tercer lugar, se aborda la situación del patrocinio peruano a través de una descripción de lo que implica el patrocinio para las marcas, la Ley del Mecenazgo peruana (Decreto Supremo N° 217-2017-EF) y, específicamente, la situación del patrocinio en este deporte. Finalmente, se realiza una breve descripción de nueve clubes de fútbol analizados.

1. Situación deportiva del Perú

La organización deportiva en el Perú está conformada por un sistema nacional del deporte (SISDEN), que se define como el conjunto de organismos públicos y privados, estructurados e integrados funcionalmente, que promueven el desarrollo del deporte a nivel nacional, regional y local (Instituto Peruano del Deporte [IPD], 2017). Entre sus integrantes, está el Instituto Peruano del Deporte (IPD), el comité olímpico peruano, instituciones educativas, consejos regionales del deporte, etc.

La situación del deporte en el Perú es aún precaria, en comparación con otros países (como Brasil o España). En palabras del IPD,

el sistema deportivo nacional es aún un sistema desarticulado, carente de visión y estrategias de largo plazo que sean compartidas por los principales actores del sistema y la población en general [...] [Existe] una incipiente cultura deportiva en el país, así como una debilidad institucional en la mayoría de organizaciones que integran el sistema deportivo nacional (IPD, 2017, p.4).

Aunque la realización de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 haya hecho que el Perú creciera exponencialmente en términos de infraestructura deportiva (Luis Carrillo, comunicación personal, 19 de octubre de 2020), esto no ha significado que la política peruana, en materia de deporte, haya cambiado. “No somos un país de primer mundo y hay otras cosas más importantes que el deporte, como, por ejemplo, construir hospitales” (Luis Carrillo, comunicación personal, 19 de octubre de 2020).

Esto trae como consecuencia una debilidad general del sistema deportivo, ya que “existe poco desarrollo de las demás disciplinas y organizaciones deportivas: clubes deportivos, ligas y federaciones; los dos primeros en estado informal y débil” (Sistema deportivo nacional, 2011).

Para agravar la situación, “en los últimos años se ha mantenido una marcada paralización en el gasto deportivo por parte del Estado, que, en consecuencia, genera un pobre surgimiento de los clubes profesionales” (Flores & Mares, 2018). Por este motivo, muchas disciplinas deportivas no cuentan con una federación propia y están bajo la tutela de otra federación.

Las federaciones deportivas, en general, son órganos sin fines de lucro que se encargan de regir cada deporte en el país. De manera más detallada, se las puede definir según el artículo 44 de la Ley de Promoción y Desarrollo del deporte como “órganos rectores de cada disciplina deportiva a nivel nacional. Se constituyen como asociaciones civiles sin fines de lucro y se rigen por sus estatutos, la legislación nacional y las normas internacionales que les sean aplicables (Ley 28036). En el Perú, existen 61 federaciones encargadas de velar por el desarrollo de cada una de sus disciplinas.

Las funciones de cada federación deportiva se encuentran detalladas en el artículo 45 de la Ley de Promoción y Desarrollo del deporte, entre las que destacan las siguientes:

Dirigir, orientar, coordinar, controlar, desarrollar, promover, supervisar y evaluar su respectiva disciplina deportiva. Administrar sus bienes, recursos económicos y financieros. Apoyar técnicamente a las organizaciones del sistema deportivo de su respectiva jurisdicción (municipalidades, centros educativos, institutos superiores, universidades y centros laborales). Participar en las competencias a nivel internacional. Presentar anualmente al Instituto Peruano del Deporte su Plan Anual, Programas y Presupuesto. (Ley 28036).

Estas federaciones deportivas están a cargo del Instituto Peruano del Deporte (IPD), que es el ente encargado de promover las actividades físicas y deportivas en el Perú, y cuyo objetivo se puede definir de la siguiente manera:

ser el ente rector del Sistema Deportivo Nacional; promotor, facilitador, articulador del desarrollo del deporte en el país, que contribuye a la mejora de la calidad de vida de la sociedad peruana; comprometidos con la excelencia, la mejora continua y la obtención de resultados sostenibles en el tiempo” (IPD, 2017 citado en Concha et al., 2018, p. 36).

Una de las ventajas que tienen los deportes que cuentan con una federación que los respalde es que pueden recibir financiamiento económico del Estado a través del Instituto Peruano Deportivo -IPD, apoyo económico del que no gozan los deportes no federados en el Perú. Para ello, las federaciones deben solicitar el financiamiento de acuerdo con sus necesidades económicas y su plan anual. Todo esto lo deben presentar antes del 1ero de marzo de cada año (Resolución de Presidencia N° 216-2017-IPD/P).

Las federaciones deportivas, además de las subvenciones recibidas por el IPD, también cuentan con ingresos realizados por empresas privadas a través de patrocinios. Según Luis Carrillo Pinto, especialista en Marketing Deportivo (Salas, 2015 citado en Concha et al., 2018, p. 4), son pocas las empresas privadas que deciden invertir en el deporte peruano. Y, si lo hacen, la mayoría de estas “se encuentran atraídas por deportes ‘grandes’ o ‘populares’, como son el vóley y el fútbol, por lo que no consideran otras disciplinas deportivas, atractivas para patrocinar” (Concha et al., 2018, p. 2).

Los patrocinios para los deportes menos populares, en consecuencia, son menos atractivos para las grandes empresas; y, entre estos deportes, se encuentra el futsal (Edgar Erazo, comunicación personal, 28 de diciembre de 2020). Este deporte tiene la característica de ser solventado, en su mayoría, por los ingresos por patrocinio, dado que no cuenta con una federación que respalde económicamente su desarrollo. Para comprender esta situación, es importante conocer los orígenes de la dinámica del futsal. Con este objetivo, en el siguiente apartado se profundizará en la historia del futsal, su situación en el contexto peruano y las principales diferencias con otros deportes similares.

2. El Futsal

2.1. Historia del futsal

El futsal surge en 1930, en Montevideo (Uruguay), en medio de la fiebre por el fútbol, ya que Uruguay acababa de coronarse campeón del mundo (Zagalaz, 2012). En ese contexto, Carlos Ceriani, profesor de Física de la Asociación Cristiana de Jóvenes (YMCA, por sus siglas en inglés), identificó la necesidad que tenían los niños de jugar fútbol, pero que no tenían la posibilidad de disponer de campos de juego. Por ello, jugaban en las canchas de baloncesto, pateando la pelota (UEFA, 2017). De esta manera, de la mano de Carlos Ceriani, en un intento por formalizar el fútbol callejero, nace el futsal. Años más tarde, en 1933, Carlos Ceriani, mediante la publicación de su primer libro, organizó y fundamentó las primeras reglas de juego, adaptadas del fútbol, básquet y waterpolo (Union Nationale des Clubs de Futsal [UNCF], 2009).

El rápido éxito que tuvo el futsal en Uruguay ayudó a que se extendiera a otros países de Sudamérica. En respuesta a su popularidad, en el año 1959, en Sao Paulo, se celebró el primer campeonato de selecciones y, para el año 1965, se creó la Confederación Sudamericana de Fútbol de Salón, formada por Uruguay, Paraguay, Perú, Argentina y Brasil. Luego, en 1971, se formó la Federación Internacional de Fútbol de Salón (FIFUSA), conformada por Argentina, Bolivia, Brasil, Paraguay, Perú, Portugal y Uruguay. Más adelante, esta ascendería a 32 países (UNCF, 2009).

2.2. Relación entre futsal, fútbol 7 y fútbol

Existe una amplia variedad de deportes con balón, lo cuales podrían resultar difíciles de diferenciar; sobre todo, por sus similitudes con el futsal. Para evitar confusiones en cuanto a su identificación, en el siguiente apartado se abordarán las principales diferencias existentes entre los tres:

2.2.1. Fútbol

Es uno de los deportes más practicados en el Perú y uno de los que más atención de los medios de comunicación tiene. En consecuencia, el fútbol es el deporte peruano que más narrativa deportiva ha construido en la identificación del público con el deporte (Pahuacho, 2018). Se juega entre dos equipos adversarios (de once jugadores cada uno) en una cancha de gras, la cual es mucho más amplia que la del futsal o fútbol 7. Un partido se divide en dos tiempos de 45 minutos cada uno y 15 minutos de descanso intermedio. A diferencia del futsal o fútbol 7, en el fútbol se usan botas con tacos de goma para adquirir una mayor tracción y agarre en el campo de juego (Federación Internacional de Fútbol Asociación, 2015).

2.2.2. Fútbol 7

Este deporte es llamado así por la cantidad de integrantes que componen cada equipo: 7 jugadores en cancha. La dimensión del terreno de juego es de, aproximadamente, la mitad de una cancha de fútbol y la superficie recomendada es la de hierba natural o artificial. Además, su tiempo de juego es de 60 minutos, dividido en 2 tiempos de 30 minutos cada uno (Pacheco, s. f.).

2.2.3. Futsal

Este es un deporte colectivo de colaboración-oposición, jugado por dos equipos de cinco jugadores cada uno. Se juega en una cancha de suelo duro y la duración de un partido consta de dos tiempos, cada tiempo con una duración de 20 minutos (UEFA, 2017). Al igual que ocurrió con otros deportes, el futsal es una adaptación del fútbol (Cortés, 2014), de ahí su similitud; sin embargo, el futsal incorpora un conjunto de técnicas derivadas de otros deportes, tales como balonmano, waterpolo y baloncesto, lo cual le confiere un carácter especial (UEFA, 2017).

2.3. Situación del futsal en el Perú

Uno de los principales elementos que le confieren importancia al futsal radica en que facilita la práctica deportiva en las escuelas, debido a que requiere menor espacio y escaso equipamiento (Zagalaz, 2012). Esto se explica por sus orígenes en las escuelas de Uruguay, en donde se solía usar únicamente una pista lisa, libre de asperezas. En esos casos, era habitual usar

el pavimento del gimnasio de los centros educativos o la pista externa que tiene, habitualmente, esas dimensiones (Zagalaz, 2012).

El futsal se viene desarrollando, desde entonces, en colegios y universidades, incluso, dentro de competencias deportivas nacionales; sin embargo, no es uno de los principales deportes practicados en este tipo de instituciones (Guillermo Echevarría, comunicación personal, 13 de febrero de 2021). Por ello, no suele jugarse con las condiciones adecuadas ni con las medidas reglamentarias de este deporte (Guillermo Echevarría, comunicación personal, 13 de enero de 2021).

La distribución de infraestructura deportiva administrada por los gobiernos locales en el 2018, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018), muestra que las losas deportivas representan el 56.86% de la infraestructura, sin incluir las losas de vóley y básquetbol, frente a un 29.92% que representan los estadios, complejos y coliseos deportivos, en los cuales se puede practicar el fútbol (IPD, 2018). Estas losas deportivas no cuentan con las medidas adecuadas para la práctica profesional del futsal y, en su lugar, son usadas para practicar el “fulbito”, término coloquial acuñado para denominar al fútbol de la calle (Guillermo Echevarría, comunicación personal, 13 de enero de 2021).

Esta situación se refleja en el plan nacional del deporte, que evidencia que el deporte más priorizado en el Perú es el fútbol, seguido por el vóleybol y el básquetbol. Esta elección está basada en los siguientes criterios: preferencia de la población, práctica deportiva de menor costo, infraestructura disponible y resultados obtenidos. Sin embargo, aunque estos criterios están basados en disciplinas deportivas de carácter colectivo, esta apreciación de los criterios de selección es susceptible a críticas, debido a la explicación mencionada anteriormente que refuta estos criterios de priorización (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014).

Para agravar la situación, muchas personas no distinguen el futsal del fútbol y le atribuyen a este último el crédito de la práctica deportiva del futsal u otros deportes similares jugados en canchas de suelo liso. Debido a este desconocimiento, el fútbol canibaliza, en gran medida, al futsal.

El futsal en el Perú, además, no cuenta con una federación propia. Su máximo ente rector en el país es la Comisión de Futsal y Fútbol Playa, la cual forma parte de la Federación Peruana de Fútbol. Sin embargo, el financiamiento que se provee a esta disciplina es escaso, lo cual limita su desarrollo.

2.4. El futsal en países latinoamericanos: Brasil, Argentina y Chile

Este apartado busca explorar las principales diferencias del futsal peruano en comparación con tres vecinos de la región: Brasil, Argentina y Chile.

El caso más representativo es el de Brasil, una de las máximas potencias de este deporte en el mundo. Según las estadísticas de la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) (2000), el futsal es el deporte más practicado en ese país, superando, inclusive, al fútbol. Además, existe un gran interés de las grandes empresas y medios de comunicación por invertir en este deporte. En el año 2000, la Confederación Brasileña de Futsal señaló que 258 000 jugadores practicaban este deporte a lo largo de todo su territorio, de los cuales 1000 se dedicaban profesionalmente a esta disciplina (FIFA, 2000). Además, para ese año, ya existían más de 3000 equipos en los distintos campeonatos nacionales y regionales de futsal (FIFA, 2000). La profesionalización del futsal en ese país les permite a los jugadores brasileños tener un estilo de vida cómodo y sin necesidades. “En Brasil, hay 1000 jugadores de futsal registrados como profesionales y este deporte les permite llevar una vida agradable en Río de Janeiro, São Paulo, Mineiro o Porto Alegre” (FIFA, 2000).

Además, en este país existe una gran inversión privada en este deporte. Tanto los medios de comunicación como los patrocinadores tienen un gran interés por invertir en este. Cada vez más cadenas de televisión transmiten los partidos, llegando a una media de mínimo una transmisión en directo por día. Un ejemplo de ello es el caso del gigante mediático "O Globo". Su cadena de TV informa regularmente sobre este deporte y el periódico de esta empresa escribe hasta dos páginas por día sobre el futsal. Este increíble auge no parece tener fin: la audiencia de telespectadores y de radioescuchas ha aumentado constantemente, lo cual ha conducido a que más empresas se embarquen en el futsal para patrocinar la liga y los clubes (FIFA, 2000).

El segundo país latinoamericano analizado es Argentina. Este se considera “un caso que ha crecido muchísimo [...] [y que] ha alcanzado mucho desarrollo en el futsal a partir de coronarse campeones mundiales en el 2016” (Guillermo Echevarría, comunicación personal, 13 de enero de 2021). Fue, a partir de este auge, que se creó la liga de futsal argentina, la cual es un torneo descentralizado dentro del país. Este torneo ha otorgado un mayor desarrollo del futsal argentino, al permitir la participación de todos los equipos (Guillermo Echevarría, comunicación personal, 13 de enero de 2020).

El tercer país latinoamericano analizado es Chile. Aunque, para este país, el futsal llegó relativamente tarde, la Asociación Nacional de Fútbol Profesional de Chile se estableció un compromiso para fortalecerlo, por lo que, actualmente, se encuentra realizando congresos internacionales para mejorar la calidad de sus técnicos, jugadores, árbitros e infraestructura

deportiva. En otras palabras, las autoridades han realizado todos los esfuerzos por potenciar su práctica y seguir las normativas establecidas por la FIFA. Entre esos esfuerzos, se encuentra la realización de eventos regionales que diversifican la práctica de este deporte y que aumenta su competitividad en todas las categorías, tanto juveniles como profesionales (Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA), 2019). En un reporte de la FIFA sobre la situación del futsal en Chile (FIFA, 2019), Vicente De Luise, entrenador de la selección chilena de futsal, señaló lo siguiente: “se trabaja a nivel nacional y comunal, y todo apunta al crecimiento. Los resultados importantes serán producto de eso. Es de esperar que el protagonismo que tiene Chile en el fútbol aparezca en el futsal en algún momento” (Federación Deportiva Nacional de Futsal de Chile, 2019).

Este país cuenta, asimismo, con una Federación Deportiva Nacional de Futsal, donde los datos estadísticos y documentos relevantes se encuentran disponibles en la página web de la institución. Otro factor que es preciso mencionar es que, en su descripción de la organización, se detalla que el ente encargado de financiar este deporte es la FIFA. Sin embargo, su gestión deportiva y logros obtenidos han sido el resultado de un conjunto de estrategias del Gobierno Regional Metropolitano y del Instituto Nacional de Deportes (FIFA, 2019).

En Perú, en conclusión, el futsal no está tan desarrollado como estos otros países de la región. En territorio nacional, el futsal se considera todavía como un deporte amateur y no tiene el financiamiento económico necesario para su profesionalización. Los jugadores de este deporte no se dedican de forma exclusiva a este deporte, ya que se dedican a otras actividades adicionales para solventar sus gastos económicos. Según los representantes de los principales clubes de futsal la mayoría de los jugadores que integran la selección viven de jugar torneos informales o campeonatos de barrios (Orángel Valero 21-10-2020, Luis Sánchez 13-02-2021, Juan Bustamante 22-10-2020, Jesús Calderón 22-11-2020, comunicación personal) La situación del futsal en el país, además, está vinculada estrechamente con la situación del patrocinio deportivo futsalero, debido a que la sostenibilidad de los clubes de futsal depende de esta herramienta. Para ahondar en este punto, en el siguiente apartado se describe la situación del patrocinio deportivo para el contexto peruano.

3. Patrocinio deportivo peruano

3.1. Empresas privadas como patrocinadoras deportivas

El Perú, mediante su programa presupuestal destinado al desarrollo del deporte, ha apuntado a masificar la actividad deportiva de nivel profesional. Para lograrlo, el primer pilar a contemplar es el soporte financiero tanto del sector público como del sector privado (IPD, 2018).

Los especialistas consultados para el presente estudio señalan que, en el Perú, se tiene muy presente al sector privado como solucionador de problemas deportivos del país (Gutierrez, 2018, p.52). En esta línea, ha habido un aumento de la inversión privada para el patrocinio deportivo a raíz de la realización de los Juegos Panamericanos de Lima 2019 y la clasificación de la Selección Peruana de Fútbol al Mundial de Rusia 2018, debido a la visibilidad que ello otorgó a las marcas (Luis Carrillo Pinto, comunicación personal, 19 de octubre de 2020). Antes de los Juegos Panamericanos realizados en nuestro país, auspiciar a un atleta nacional les costaba a las empresas cerca de 80 mil dólares al año, mientras que, después de este evento, este precio se elevó a 100 mil dólares (Luis Carrillo Pinto, comunicación personal, 19 de octubre de 2020).

Los clubes del fútbol peruano, por ejemplo, cuentan con gran cantidad de patrocinadores e ingresos del sector privado. Solo en derechos televisivos, Alianza Lima y Universitario recibieron de la empresa Gol Perú 3.3 millones de dólares durante los años 2019 y 2020. Los demás equipos de la Liga Profesional Peruana, por su parte, recibieron alrededor de 600 mil dólares al año (Inyogo, 2019).

En los deportes pequeños, sin embargo, las marcas no suelen encontrar la exposición que requieren para justificar su inversión, lo que los hace poco atractivos en términos de retorno sobre la inversión (Luis Carrillo Pinto, comunicación personal, 19 de octubre de 2020).

Las empresas buscan invertir en plataformas deportivas donde haya visibilidad y notoriedad, y esto sucede cuando las marcas están en plataformas donde son visibles, en donde los medios de comunicación van a hacer entrevistas para las jornadas deportivas o se transmiten en directo a través de un canal de comunicación. Si no hay visibilidad, las marcas no querrán invertir (Luis Carrillo Pinto, comunicación personal, 19 de octubre de 2020). Al respecto, la televisión juega un rol muy importante en el interés de las marcas por patrocinar un deporte, debido a que la televisión es una ventana de exposición masiva.

El Estado, tomando en cuenta estas consideraciones y con el propósito de incentivar la inversión de las empresas en el ámbito del patrocinio deportivo, ha implementado la Ley de Mecenazgo, para brindar facilidades a las empresas que estén dispuestas a patrocinar deportes peruanos. Los detalles de esta ley se describen en el siguiente apartado.

3.2. Patrocinio deportivo en el futsal

El patrocinio deportivo del futsal está estrechamente relacionado con las variables del entorno. Para conocer el contexto en el cual se desarrolla, se realizará un análisis PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico) del entorno.

3.2.1. Análisis Político

En el escenario político, el patrocinio es promovido por el Estado mediante la Ley de Mecenazgo, la cual busca incentivar a las empresas a invertir en el deporte, debido a que la inversión en este sector es mínima. Ante ello, en el 2017, el Estado peruano promulgó la Ley de Mecenazgo Deportivo, para incentivar la participación del sector privado en la industria del deporte a cambio de beneficios tributarios (Decreto Supremo N° 217-2017-EF). De esta manera, las empresas que decidan invertir en el deporte podrán deducir el 10% de su renta neta y recibirán la exoneración del IGV en las importaciones de bienes que sean destinados a las actividades deportivas que patrocinan. Sin embargo, la realidad del país muestra una contradicción respecto de dicha ley. Según Luis Carrillo Pinto, comunicación personal, 19 de octubre de 2020), especialista en Marketing deportivo y gerente general del Live Media, la Ley de Mecenazgo no sirvió de mucho, pues no hubo ni un solo deportista o club que accediera a este beneficio. Esto se explica por la informalidad imperante en los acuerdos de los clubes; además, las marcas encuentran tedioso el trámite y prefieren no acceder a este beneficio.

3.2.2. Análisis Económico

A raíz de la pandemia, el Estado ha declarado en suspensión temporal a las actividades deportivas hasta llegar a la cuarta etapa de reactivación económica (Resolución de Presidencia N° 044-2020-IPD/P). No obstante, según el presidente del IPD, Gustavo San Martín, se han venido reaperturando gradualmente ciertos complejos deportivos y se han permitido algunos deportes de poco contacto físico, con la finalidad de reactivar el deporte. Asimismo, el presupuesto destinado al deporte ha disminuido a raíz de la pandemia (Resolución de Presidencia N° 004-2021-IPD/P) y los ingresos recibidos por los patrocinios en el Perú han descendido, debido a una baja general de la economía.

3.2.3. Análisis Social

El distanciamiento social obligatorio como medida para contener el virus del covid ha generado que muchos de los deportes de contacto sean suspendidos para evitar el contagio. Esta situación ha imposibilitado conseguir nuevos patrocinios y muchos de los patrocinadores cortaron la relación que tenían con sus deportistas o clubes (Orangel Valero, comunicación personal, 21 de octubre de 2020), dado que, al no haber partidos, no reciben la visibilidad que buscan.

3.2.4. Análisis Tecnológico

El aumento de las redes sociales ha impactado en una nueva forma de generar patrocinios. Esto se demuestra con el aumento del 78% de la población de entre 18 y 70 años, conectados a

las redes sociales en el Perú en el año 2020. Estas redes corresponden, principalmente, a Facebook, Whatsapp, Youtube e Instagram (IPSOS, 2020).

4. Casos de estudio

La presente investigación se enfocó en investigar todos los clubes posibles de fútbol de primera división del Perú que manejen una gestión de patrocinios hasta el 2019, debido a la paralización de las actividades a causa del Covid-19. En general, se pudo entrevistar y recolectar información de nueve de los doce clubes.

4.1. Panta Walon

El club deportivo Panta NPA fue fundado en Bellavista-Callao en el año 2000. Más adelante, en el año 2010, el club empezó su participación en la primera división de fútbol peruano, llamada División de Honor de Fútbol en aquel momento. Desde entonces, ha logrado un total de 6 títulos, convirtiéndose en el mejor equipo del torneo de primera división. Asimismo, ha llegado a la etapa semifinal de la Copa Libertadores 2019, un hecho que fue considerado como “orgullo nacional” por el medio RPP Noticias el 19 de julio de 2019 (Orangel Valero, comunicación personal, 21 de octubre de 2020). Con el tiempo, el club ha ido creciendo: aparte del equipo masculino de primera división, cuenta con un equipo femenino y academias de fútbol en el Callao, Huacho, y, recientemente, en San Juan de Lurigancho.

El club se unió, el 2012, con la marca deportiva Walon Perú, a cambio de otorgar el 50% de su patrimonio. Esta unión originó el nuevo nombre de “Deportivo Panta Walon”. A partir de ese momento, el club empezó a tener una marcada fortaleza económica, pues la sinergia que brindaba la inclusión de la marca Walon hizo más conocida a la organización (Orangel Valero, comunicación personal, 12 de junio de 2020). En los años siguientes, el club se consolidó en el contexto del fútbol peruano y comenzó a atraer nuevos patrocinadores. Actualmente, tiene siete, de entre los cuales aún resalta la importancia de Walon y MSL, debido a la importancia de sus aportes para su sostenibilidad económica. Los aportes de otros patrocinadores, Corpilight y la Municipalidad de La Punta, por su parte, tienen la característica de no ser aportes de efectivo, pues ellos brindan atención fisioterapéutica e instalaciones deportivas, respectivamente.

A pesar de que el club ha detenido sus actividades deportivas, actualmente ofrece charlas sobre temas deportivos de interés mediante sus páginas de Facebook e Instagram, donde cuentan con, aproximadamente, 21 000 y 7000 seguidores respectivamente.

4.2. Primero de Mayo

El Club Primero de Mayo Sport Belt es un club de Cercado de Lima, que fue fundado en el año 2011 por el Sr. Juan Pablo Bustamante Talavera, dueño y fundador hasta la actualidad. Su historia empieza en el 2010, cuando participaron en las Interligas de fútbol, campeonato organizado por la federación peruana de fútbol en la Videna. En él, participaban los distintos distritos de Lima con su respectivo equipo de fútbol y solo los dos primeros puestos obtenían la clasificación directa a la segunda división de la liga nacional. En el 2012, el dueño del club compró Tigregraph, un club posicionado en primera división y, debido a este suceso, el equipo empezó a participar en la primera división de fútbol de Perú con el mismo nombre, Club Primero de Mayo Sport Belt. Desde entonces hasta la actualidad, el equipo se ha posicionado como uno de los preferidos por la hinchada, pues ha logrado 3 títulos, consolidándose como el segundo equipo con más títulos dentro del torneo nacional. Ha sido, también, uno de los equipos que ha representado al Perú en la Copa Libertadores en tres oportunidades y es el segundo club con mayor número de seguidores en sus plataformas digitales de Facebook e Instagram, con 14 000 y 3973, respectivamente.

En el año 2017, Primero de Mayo firmó el acuerdo comercial más importante de patrocinio con Sport Belt, una casa de apuestas deportivas, motivo por el cual se originó la fusión de los nombres "Primero de Mayo Sport Belt". En el 2018, hubo acercamiento con la marca Umbro, quienes conocieron al equipo gracias a su participación en la Copa Libertadores. Tras una reunión con los representantes, se acordó el patrocinio. Este acuerdo permitió al club realizar la venta de ropa deportiva y empezar a tener mayor visibilidad y atracción para el público. Lamentablemente, el año 2018 se dejaron de transmitir los partidos por la televisión, motivo por el cual muchas marcas perdieron el interés por patrocinar a los clubes de fútbol.

El club cuenta, en la actualidad, con una cartera de patrocinios, entre los cuales se encuentra la marca de calzados "Tigre". Al principio, para obtener el uniforme del equipo, el club debía buscar a las marcas interesadas por ofrecer la ropa deportiva a cambio de mostrar su logotipo en la camiseta; sin embargo, en los últimos años, la situación ha cambiado y ahora son las marcas quienes buscan al club para vestirlos cada año (Juan Bustamante, comunicación personal, 20 de octubre de 2020).

4.3. Club Cabitos FC

El club fue fundado el año 2006, como un equipo deportivo que representaba al ejército peruano en los Torneos Metropolitanos de Fútbol FIFA con el nombre de Cabitos Fútbol Club and Training Camp. No obstante, la historia del club ya había comenzado el año 2003, en la localidad

de Huamanga (Ayacucho), cuando el general Edwin Donayre presidió la organización militar y un grupo de jóvenes militares pertenecientes a la segunda brigada de infantería decidieron formar Cabitos FC para participar de los distintos campeonatos de fútbol que se organizaban en la región (Giancarlo Zarate, comunicación personal, 2020), como participantes de la liga de segunda división de fútbol en Ayacucho. En el 2007, tras ganar el Campeonato Metropolitano de Fútbol FIFA en Lima, el club pasó a formar parte de la división de honor (primera división). En el 2019, el club no pasó por un buen momento deportivo, producto de la salida de su sponsor principal, la Universidad Alas Peruanas, lo cual afectó al plantel, a su organización y al desempeño del equipo. Como consecuencia de este episodio, el equipo terminó el torneo con un descenso a la segunda división. No obstante, se mantuvo, y el 2013, durante una de las transmisiones por CMD, fue bautizado como “La amenaza verde” nacional. Esto porque la marca del equipo está fuertemente relacionada con la imagen del ejército peruano, cuyos rasgos distintivos (disciplina, sacrificio y compromiso) caracterizan a la cultura del club. Su gestión, desde su fundación hasta la actualidad, se encuentra bajo la gestión del Sr. Giancarlo Raúl Zárate Garrido, fundador y actual director técnico del equipo.

En cuanto a la gestión de patrocinios, el Club Cabitos FC se caracteriza por mantener cierta formalidad con los patrocinadores. El club realiza acuerdos mediante contratos formales, analiza su capacidad de gestión para la contratación de un nuevo patrocinio y evalúa los posibles riesgos que impidan el cumplimiento de las cláusulas del contrato. Esto le permite asegurar servicios de calidad y acuerdos de largo plazo (Luis Carrillo, comunicación personal, 19 de octubre del 2020). Cabe resaltar, como se mencionó anteriormente, que la estabilidad económica del club disminuyó el 2017, debido al término de la relación comercial existente con su principal sponsor hasta ese año, la Universidad Alas Peruanas.

4.4. Señor De Los Milagros FC.

El club fue fundado en el año 2017 con el nombre de Asociación de Fútbol La Victoria Señor de los Milagros. La creación de este club, sin embargo, ya había comenzado a idearse el 2012, cuando en la urbanización Apolo (La Victoria) dos de los equipos más representativos de la Victoria, el Apolo Perú FC y el Galaxia Apolo FC, decidieron fusionarse para crear el Sr. De Los Milagros FC. Como este evento se dio durante la procesión de octubre, el nombre de “Señor de Los Milagros” quedó marcado, por su vinculación con la imagen del Señor de los Milagros. En el año 2016, compró un equipo que había llegado a clasificarse a primera división de fútbol; gracias a ello, llegó a incursionar en primera división.

El club, actualmente, está constituido como una asociación, el 16 de junio del 2017 obtuvieron el certificado de agente receptor de donaciones por la SUNAT. Sobre su dinámica

interna, si bien el dueño es el Sr. Victorio Bellido, quien maneja la gestión, en calidad de presidente desde el 2019, es el Sr. Julio Uyehara.

Los sponsors del club suelen estar conformados por pequeñas MYPES y negocios pequeños de La Victoria, donde muchos de los dueños mantienen un vínculo de amistad con el club, motivo por el cual deciden dar pequeños aportes económicos a cambio de colocar la marca o logo en la camiseta y/o short del club (Julio Uyehara, 2020 comunicación personal). Sin embargo, no hay una gestión de patrocinios como tal: los sponsors aportan montos de acuerdo a su propia voluntad. Esto refleja que no existe un contrato comercial entre ambas partes, lo que es un constante riesgo para el club en cuanto a su estabilidad financiera. Por su parte, muchos de los jugadores que conforman el plantel cuentan con su propio sponsor, que se encarga de financiarlos económicamente; no obstante, este financiamiento es destinado tanto para el club como para el sueldo del jugador.

El club contó, hasta el 2019, con una cartera de 18 sponsors afiliados bajo un acuerdo verbal; sin embargo, algunos de ellos no cumplieron con los acuerdos, como fue el caso del Centro Comercial Polvos Azules, la empresa Salazar y León y muchos de los traídos por los jugadores. Estas situaciones suceden con regularidad en la gestión de patrocinios del club como consecuencia de la informalidad.

4.5. Huachipa FC

El club Huachipa FC fue fundado en el 2005. Nació dentro de una fundación llamada JADAT, creada por un grupo de jóvenes pobladores de Santa María de Huachipa, con el propósito de rescatar jóvenes de la delincuencia, las drogas y el pandillaje. En el año 2014, decidieron formar un equipo para participar de la liga nacional de tercera división. Después de cuatro años de haber jugado en esta y en segunda división, el equipo logró su ascenso a primera división, manteniéndose en la máxima categoría hasta el año 2020.

El club mantiene, actualmente, tres equipos: el profesional, el de reserva y el equipo de mujeres, este último formado recientemente en el 2019. La gestión está a cargo del presidente Joaquín Ventura, apoyado por los cinco miembros que conforman la organización del club.

El financiamiento del club es inestable. Ninguno de los sponsors cuenta con un contrato formal; por el contrario, todos los acuerdos se dan de forma verbal, a través de amigos cercanos al club que cuentan con algún negocio y apoyan a la organización. Por este motivo, muchas veces sucede que el encargado del club debe estar pidiendo, de forma insistente, el apoyo económico para su financiamiento.

El club cerró el 2019 con siete sponsors, de los cuales solo cuatro cumplieron de manera activa. El sponsor principal del último año fue “Ladrillos Inka”, cuyo dueño accedió a brindar apoyo al club por insistencia de su hija, quien es muy allegada a los jugadores. Pese a que son un equipo nuevo en primera división, el equipo ha tenido, en los dos últimos años, un promedio de seis a siete sponsors. Esta variedad ha generado confusión en ocasiones. Por ejemplo, el último año, se tuvo que cambiar el uniforme a mitad del campeonato, debido a que los sponsors que apoyaban al club reclamaron los espacios en la camiseta que eran ocupados por los principales, que ya no apoyaban al club, pero que aún gozaban de los mejores lugares en la camiseta.

4.6. Tigres Somos Villa FC

El equipo es uno de los más nuevos, recién tiene dos años jugando en primera división. Fue fundado en el 2018 como “Tigres Somos Villa FC”. Comenzó participando en los distritales y llegó a tercera división en el 2016. Para el año 2017, la federación decidió eliminar la liga de tercera división, por lo que organizaron un torneo y solo los campeones clasificaron a segunda división. Ese mismo año, luego de campeonar en tercera, participaron en segunda división y campeonaron. De esta manera, para el 2018, participaron en la máxima categoría profesional, obligados como club a formalizar la organización.

La gestión del club, a diferencia de otros equipos, solo está a cargo de Israel Chillin, quien es director técnico. Dado que el club es relativamente nuevo, solo cuentan con dos equipos, el profesional y el equipo de reserva.

En cuanto al patrocinio, dada su reciente participación, se manejan de forma particular, pues los jugadores son los que gestionan su sponsor y el club se mantiene al margen de esta relación y solo se limita a brindar un espacio en la camiseta. Hasta el momento, el club solo ha tenido el siguiente sponsor principal: “Valen”, que brinda los uniformes.

4.7. AFA Rímac

El club AFA Rímac fue fundado en el año 2012 como una asociación. Sin embargo, su historia empieza en el 2009, cuando tres amigos, apasionados por el fútbol, decidieron formar un equipo para participar en los campeonatos. Al campeonar en el 2010, obtuvieron su clasificación a la división de honor - primera división.

El club se encuentra bajo la administración de una junta directiva, entre los que se encuentran el presidente, el vicepresidente y los directivos. Actualmente, la presidencia del club es ocupada por el Sr. José Luis Calderón, uno de los fundadores.

Los ingresos del club están constituidos por aportes mensuales de los directivos y por los auspicios que cada uno de estos debe mantener. Los patrocinios no se gestionan a través de

contratos formales, sino de acuerdos verbales, lo cual implica un retraso constante de pagos y una inestabilidad presupuestaria del club.

4.8. Santa María FC

El club es uno de los más nuevos de la liga de primera división. Fue fundado en el año 2018 con el nombre de “Asociación deportivo club Santa Maria fc”. Sin embargo, el equipo ya había nacido en 1998, en una cooperativa llamada “Andahuaylas” (distrito de Santa Anita), por un grupo de amigos de la zona, luego de participar en algunos torneos relámpago de fútbol 7. En el 2012, decidieron participar en su primer campeonato de fútbol, específicamente, en los interdistritales (tercera división). Tras tres años en tercera división y dos en segunda (donde fueron subcampeones), el 2018 participaron, por primera vez, en la máxima categoría.

El club se encuentra bajo la gestión del presidente Fraire Vásquez Vega. Sin embargo, hay una junta directiva de seis personas, de las cuales solo cuatro participan de forma activa en el club. En cuanto al patrocinio, este se da, principalmente, por negocios o empresas del distrito de Santa Anita, tales como spas, colegios, discotecas, etc. Para el último año, contaban con ocho patrocinios en total.

4.9. Racing de Boca Negra FC

El Club Racing de Boca Negra fue fundado en el 2019 como un club del Callao. En el 2017, lograron su primer campeonato en fútbol 7 de la liga superior IFA7. Dicho triunfo los motivó a participar en la tercera división de fútbol. Ese mismo año, se coronaron campeones y ascendieron a la segunda división. Tras dos años en segunda, el 2019 lograron ascender a la máxima categoría y convertirse en el club más nuevo en primera división. Sin embargo, el equipo aún no juega en esta división, dada la suspensión del campeonato por el Covid-19.

La gestión del club se encuentra bajo la gestión de Jhony Inga Dioses, quien señala que, al ser un club nuevo, todavía se encuentran en etapa de formación como organización. En cuanto a los sponsors del club, el último año del campeonato contaron con ocho sponsors, todas amistades cercanas del club.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo expone el marco metodológico que sigue la presente tesis para el análisis de las variables abordadas. En primer lugar, se establece el alcance de la investigación, donde se señala el alcance descriptivo de la tesis. En segundo lugar, se describe el enfoque metodológico, con énfasis en la elección cualitativa de este. En tercer lugar, se detalla la estrategia utilizada, centrada en un estudio de casos múltiple. En cuarto lugar, se explica la operacionalización de variables y herramientas, usadas para garantizar la fiabilidad. En quinto lugar, se aborda la secuencia metodológica a través de una secuencia de tres fases. En sexto lugar, se establece la muestra a la que se dirigirá el estudio, que involucra entidades patrocinadas y patrocinadores. En séptimo lugar, se señalan las limitaciones del estudio, que van desde limitaciones de información hasta el contexto del Covid-19. Finalmente, se detallan las técnicas de recolección y análisis de la información, respectivamente.

1. Alcance

Existe poca literatura académica sobre el fútbol peruano en general y patrocinios deportivos en equipos de fútbol limeños en particular. A raíz de ello, la investigación buscará recopilar información sobre el sector del fútbol en el contexto peruano con la finalidad de obtener un análisis más profundo de la situación de patrocinios en el país y, de este modo, contribuir con futuras investigaciones académicas sobre este sector. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, pp. 79-86), cuando “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado” y cuando “la literatura puede revelar que no hay antecedentes sobre el tema en cuestión o que no son aplicables al contexto en el cual habrá de desarrollarse el estudio”, se habla de una investigación con un alcance exploratorio. No obstante, la recopilación de información solo ayudará a obtener un mejor análisis del verdadero objetivo de la investigación, el cual es describir los componentes de la gestión de relaciones de patrocinio de los clubes de fútbol en Lima Metropolitana, para, después, realizar un análisis sobre los mismos; por consiguiente, el estudio presenta un alcance netamente descriptivo. Cabe resaltar que el centro de la investigación es analizar las relaciones de patrocinio en el fútbol peruano a partir del modelo de Collet y Fenton y que la información recopilada y desarrollada en el marco contextual ayudará a que el análisis de la información sea más preciso para el caso peruano.

2. Enfoque

Las investigaciones pueden tener tres tipos de enfoques: cuantitativos, cualitativos o mixtos (Pasco & Ponce, 2015). Para la actual investigación, se utilizará el enfoque cualitativo, dado que no se pretende obtener datos numéricos ni se buscará confirmar alguna hipótesis de

estudio (Hernández et al., 2010). Según Hernández et al. (2010, p. 7), cuando se utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, se está hablando de un enfoque cualitativo.

Este enfoque, además, permite usar instrumentos de medidas más abiertas, aplicables a pequeñas muestras, y con una mayor interpretación y comprensión del fenómeno investigado (Pasco & Ponce, 2015). Debido a que la presente investigación busca una interpretación más profunda del fenómeno de la gestión de patrocinio deportivo en los clubes de fútbol en Lima Metropolitana mediante entrevistas a profundidad y sin una medición numérica, la investigación abordará un enfoque cualitativo.

El uso de instrumentos, de acuerdo con las características de la investigación, debe ser de carácter más flexible, como entrevistas, encuestas y revisión documental, desde donde se recopilaron datos para ser analizados; asimismo, se deben conocer los aspectos más relevantes, en cuanto a la gestión de patrocinio, de los sujetos de estudio (Hernández et al., 2010).

3. Estrategia de investigación

Las estrategias más comunes de investigación, según Pasco y Ponce, son las siguientes: el experimento, el estudio tipo encuesta, el estudio de caso, la etnografía y la investigación-acción (2015). La presente tesis busca resolver los objetivos de investigación propuestos a partir del diseño de “estudio de caso”. Esto implica estudiar en profundidad un número limitado de casos específicos (en ocasiones, un solo caso) que permitan comprender un fenómeno más amplio (Pasco & Ponce, 2015). El propósito de esta herramienta de investigación es comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema y sus características más importantes, de forma tal que el análisis realizado pueda ser aplicado de manera genérica (Hartley, 1994 citado en Castro, 2010).

Para el presente estudio se buscará, entonces, aplicar la estrategia del estudio de caso, pues, como se mencionó, esta logra el entendimiento de un sistema complejo a partir de la interacción entre las partes de un sistema; en este caso, los clubes de primera división de fútbol. En otras palabras, se analizarán los componentes de las relaciones de patrocinio a partir de un estudio de casos múltiple en el sector del fútbol en el país.

El estudio de caso; por un lado, exige ubicarse en un contexto dado, a partir de lo cual se desprende que esta estrategia no resulta para formulaciones de verdades universales (Castro, 2010). Por ello la presente investigación se desarrolla sobre la base de los clubes de fútbol de primera división en Lima Metropolitana durante el periodo 2018-2019. Este momento confiere un carácter especial a los clubes de fútbol, pues marca un cambio en el escenario de este deporte

y sus patrocinios, dado que los partidos de fútbol se dejaron de transmitir vía televisión, lo cual disminuyó el interés de las empresas por patrocinar a los clubes (Giancarlo Zarate, comunicación personal, 21 de octubre de 2020; Jonny Inga, comunicación personal, 06 de enero de 2021; Luis Sanchez 13-01-2021 y Joaquín Ventura, comunicación personal, 21 de noviembre de 2020).

Por otro lado, el estudio de caso contempla la realización de una triangulación de información que, en otras palabras, permite corroborar situaciones descritas a través de los diversos acercamientos que se desprenden de las entrevistas realizadas. En ese sentido, se trianguló la información brindada por los representantes de clubes y patrocinadores con la teoría revisada en el marco teórico de la presente investigación.

El presente estudio, por otra parte, plantea el modelo de gestión de patrocinios de Collet y Fenton, para que, a partir de este modelo, se pueda analizar y contrastar con la realidad de los actores involucrados (clubes y patrocinadores). Al respecto, se realizaron entrevistas a expertos en gestión deportiva y en patrocinios que ayudaron a validar y adaptar el modelo al contexto peruano. La lista de expertos se presenta en el acápite de Selección de Muestra.

4. Operacionalización de variables y herramientas

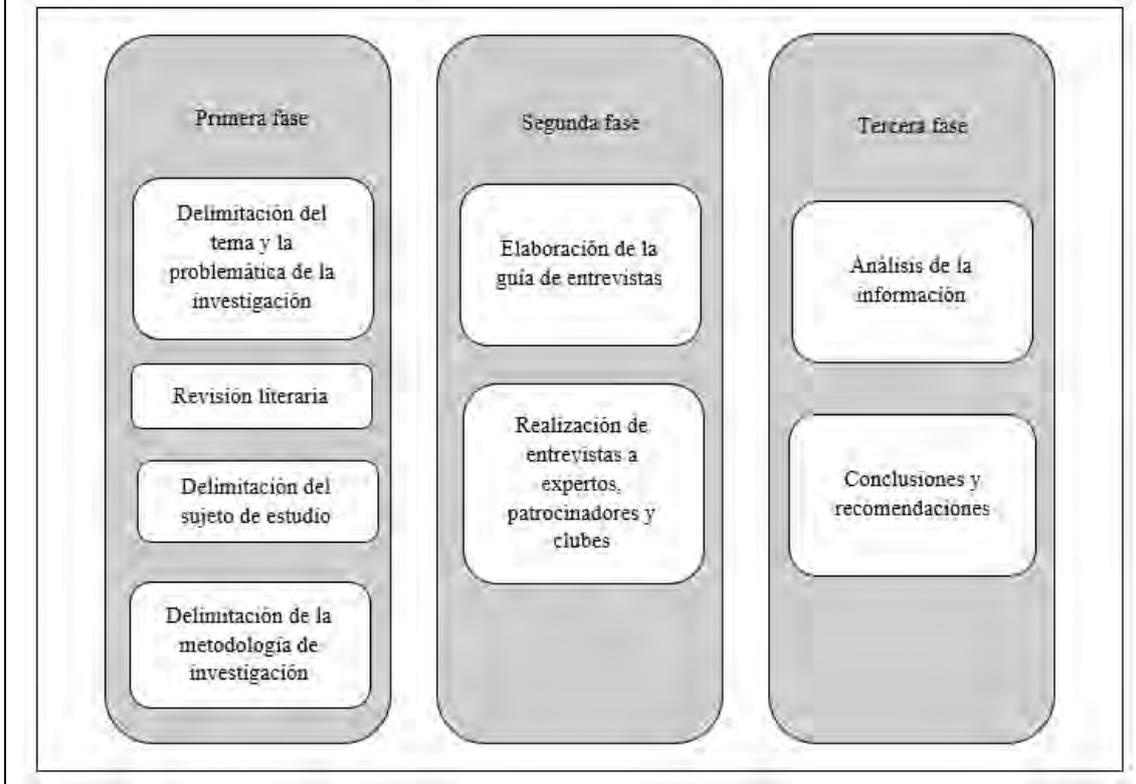
La validez de una investigación se refiere al grado en el cual “los hallazgos, efectivamente, son lo que parecen ser” (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, p. 157). Para ello, se debe contar con una preocupación metodológica sobre la precisión de la investigación, tanto en cuanto a la metodología usada como a los resultados obtenidos (Adams et al., 2007 citado en Pasco & Ponce, 2015). A raíz de ello, esta investigación corrobora el modelo de patrocinio utilizado (modelo de Collet y Fenton) con las opiniones y experiencias de expertos en patrocinio deportivo en el Perú. Además, la metodología empleada ha sido validada por expertos en metodología. Estos puntos conceden validez a la investigación.

Un estudio es más fiable cuanto mayor es la consistencia de sus mediciones (Yacuzzi, 2005), es decir, que, si otra persona repitiese el estudio de casos, obtendría los mismos resultados (Castro, 2010). Por esta razón, el presente estudio se basó en el análisis del caso del conjunto de los clubes de primera división según el escenario y momento mencionados anteriormente, así como sus patrocinadores. De esta manera, se asegura que el estudio sea fiable, en la medida que se dé la saturación de datos recopilados; es decir, que la información obtenida al hacer una entrevista adicional para el análisis ya no presente información nueva relevante.

5. Secuencia metodológica

La investigación ha seguido una serie de fases que brindan un orden a su elaboración. Las fases planteadas son las siguientes:

Figura 8: Secuencia metodológica



La primera fase inició con la inmersión en la problemática planteada, lo cual ayudó a plantear el tema propuesto y el problema de investigación, así como la delimitación del problema empírico y de los objetivos específicos que se analizan en las siguientes fases. Esto se logró mediante la recopilación de información de documentos académicos y comunicaciones personales con los miembros comprendidos en el tema de patrocinio de los clubes. Después, se realizaron entrevistas a los clubes de fútbol mencionados en la selección muestral con la finalidad de saber si estarían dispuestos a participar de la investigación. Estas entrevistas pueden ser catalogadas como primeros acercamientos a los casos de estudio. Posteriormente, se revisó literatura sobre el tema planteado para desarrollar el marco teórico y contextual. Cabe resaltar que, en este último, se incluyó la información que fue recopilada de las respuestas a las preguntas encontradas en la primera parte de las entrevistas a los clubes. Toda esta revisión contextual ayudó a delimitar a los sujetos de estudio y la situación real de los patrocinios de fútbol. Finalmente, en esta primera fase, se planteó la metodología a través de los objetivos analíticos y las herramientas de recolección de información a emplearse para lograr estos objetivos; asimismo, se escogió el modelo de patrocinio con el que se delimitaron las variables y objetivos analíticos. El modelo escogido, como se mencionó, es el de Collet y Fenton, a partir de la evaluación de cuatro modelos desarrollados en el marco teórico. Este modelo escogido fue adaptado para el contexto peruano mediante entrevistas a expertos en patrocinio deportivo y gestión estratégica. Ver “Anexo D”.

En la segunda fase, se procedió a realizar la guía de entrevistas para su futura aplicación a los expertos y autoridades en temas de patrocinio, empresas patrocinadoras y directivos de los clubes elegidos para la investigación. Es preciso mencionar que estas entrevistas tuvieron la validación de expertos en metodología cualitativa. Cabe aclarar que, “en el caso del proceso cualitativo, la muestra, la recolección y el análisis son fases que se realizan prácticamente de manera simultánea” (Hernández et al., 2010, p.8). Por tanto, los procesos de recolección, procesamiento y análisis de datos se realizaron de manera paralela conforme se fue construyendo la investigación.

En la última fase, se buscó lograr un análisis coherente de la información que permitiera la elaboración de recomendaciones a partir de los hallazgos realizados en las entrevistas a los diversos actores. Para este análisis, se realizó una codificación por cada uno de los actores involucrados (clubes y patrocinadores) hasta el segundo nivel de análisis en ambas codificaciones, lo cual permitió un análisis más detallado de los resultados. Posteriormente, se procedió a describir los hallazgos encontrados. Finalmente, la elaboración de conclusiones y recomendaciones se realizó conforme se plantearon los objetivos de investigación y, también, por la variable existente del modelo escogido.

6. Selección de la muestra

Para la presente investigación, se partió de dos grupos importantes para el análisis: las entidades patrocinadas (los clubes de fútbol escogidos) y los patrocinadores (las empresas que mantienen una relación de patrocinio con los clubes). Por parte de los clubes de fútbol, se entrevistó a dirigentes y dueños de ocho de los doce clubes, los cuales comprenden el total de clubes de primera división en Lima Metropolitana. Estos dirigentes son personas que están relacionadas con el tema de patrocinio deportivo (ver Anexo H). Asimismo, en cuanto a las marcas patrocinadoras, las entrevistas fueron dirigidas a la persona encargada de la gestión de patrocinio entre la marca y el club. (ver Anexo I).

Se realizaron, asimismo, entrevistas a expertos en patrocinio deportivo, expertos en metodología y expertos en el sector deportivo y fútbol, con la finalidad de precisar y validar herramientas y conceptos para la presente investigación. Al respecto, los expertos en patrocinio deportivo aportaron con su experiencia y conocimiento para analizar, modificar y validar el modelo de patrocinio. Los expertos en metodología, por su parte, aportaron con la validación de las guías de entrevista que se usaron con los dirigentes de clubes y los representantes de las empresas patrocinadoras. Finalmente, los expertos en el sector deportivo y fútbol aportaron con datos y validación de afirmaciones que sirvieran para contextualizar al sector, dado que el fútbol presenta una cantidad muy limitada de fuentes.

Tabla 4: Expertos consultados para la investigación

Nombre	Experto	Cargo
Edgar Erazo	En patrocinio deportivo	Oficial de operaciones de medios de la CONMEBOL
Jesús Benito Espinoza	En patrocinio deportivo	Coordinador de gestión deportiva de la PUCP
Daniel Mc Bride Gonzales	En patrocinio deportivo	Profesor asociado del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión
Manuel Díaz Gamarra	En metodología cualitativa	Docente en la Facultad de Gestión y Alta Dirección
Martha Marianella Pacheco	En metodología cualitativa	Docente en la Facultad de Gestión y Alta Dirección
Luis Carrillo Pinto	En el sector deportivo y futsal	CEO de Live Media y profesor de Gestión Deportiva de la PUCP
Guillermo Echevarría Quintana Burga	En el sector deportivo y futsal	Jefe de competiciones de desarrollo de la Federación Peruana de Fútbol

La descripción de las características propias de la relación entre las partes mencionadas ha sido recopilada a través de las herramientas que se utilizaron para el trabajo de campo. El enfoque cualitativo permite indagar de manera profunda en la relación mencionada con la finalidad de obtener información para describir, comprender y analizar los componentes de las relaciones de patrocinio en base al modelo de Collet y Fenton.

6.1. Tipo de muestreo

Se ha contemplado implementar un muestreo no probabilístico, debido a que se busca tener un acercamiento al fenómeno organizacional investigado (la relación de patrocinio). La acción, como señalan Pasco y Ponce, de elegir las entidades patrocinadas y las marcas patrocinadoras de futsal en Lima Metropolitana como unidades de análisis, indica que se trata de un muestreo por cuotas, pues se enfatiza la constitución de una muestra que refleje diferentes grupos de unidades de observación (2015).

7. Limitaciones de la investigación

Debe de tomarse en cuenta que la investigación se rige bajo ciertas limitaciones. La primera de ellas se basa en la premisa de no haber podido obtener información de empresas grandes y reconocidas que han tenido el papel de patrocinadoras en el deporte peruano. Recoger información de las empresas grandes proveería un análisis más detallado de lo que piensan las empresas, sin importar su tamaño, con respecto del patrocinio en el futsal, dado que se obtendría un enfoque de nivel más comercial. Sin embargo, el universo del patrocinio en el futsal peruano está limitado, principalmente, a pequeñas y medianas empresas. Otra limitación encontrada está en la recolección de información de las entrevistas, dado que no todos los entrevistados contaron

con una señal óptima de conexión de internet. Por ello, algunas entrevistas no presentan video, solamente audio. Al no contar con video en estas entrevistas, no se pudo realizar un análisis no verbal de recolección de información. Finalmente, la pandemia del Covid-19, aparte de ser considerada como un obstáculo y amenaza en materia de salud para los investigadores y entrevistados, ha sido causal de extensión y postergación de algunas entrevistas pactadas para la presente investigación. Al postergarse, no se ha podido completar el trabajo de campo de manera definitiva, lo cual generó ciertos retrasos respecto del diagrama de Gantt planteado a inicios de la investigación.

8. Técnica de recolección de información

La técnica de obtención de información utilizada ha sido “entrevistas a profundidad”, dadas las características de la presente investigación. El empleo de esta técnica se detalla a continuación.

8.1. Entrevistas a profundidad

Esta técnica de recolección de información considera conveniente la elaboración de una guía de preguntas en donde el entrevistador tenga la libertad de formular preguntas adicionales sobre los temas de mayor interés. Esta herramienta ha sido utilizada a través de entrevistas semiestructuradas a los responsables de la relación de patrocinio de los clubes de fútbol de Lima Metropolitana y patrocinadores de los mismo, “Teniendo en cuenta el ritmo de la entrevista, se opta por elegir este tipo de entrevista”. (Hernández et al., 2010). Ver Anexos “F” y “G”

9. Técnica de análisis

Es preciso escoger una técnica de análisis que permita ver a detalle y sistematizar el contenido de la información recogida mediante las entrevistas. En ese sentido, se ha escogido el análisis de contenidos, pues presta atención tanto al contenido expresado directamente como al contenido que no está explícito. Esto se ha tomado en cuenta porque se considera importante poder realizar inferencias que estén sujetas a la respuesta y al criterio de análisis del investigador (Pasco & Ponce, 2015).

La técnica de análisis escogida, entonces, consta de tres componentes principales: las unidades de análisis, el sistema de categorías y el proceso de codificación. El primero hace referencia a cuáles son los segmentos de información que pueden ser analizados de forma independiente, como las entrevistas que se han aplicado para esta investigación. El segundo se refiere a la forma en que se va a clasificar la información, que puede ser mediante categorías teóricas o empíricas. Finalmente, el proceso de codificación consiste en fragmentar la

información, de modo que se asignen categorías a determinados segmentos (Pasco & Ponce, 2015). Para lograr una mayor fiabilidad en el proceso y reducir los sesgos, se utilizó la doble codificación de las entrevistas. Para mayor detalle, ver la Tabla 5.

Tabla 5: Detalle de los componentes de cada variable

Fases del modelo (Variables)	Componentes de la perspectiva de la entidad patrocinada (Clubes)	Componentes de la perspectiva de la entidad patrocinadora (Empresas)
Estrategia (Desarrollo de la estrategia de patrocinio)	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión histórica de la gestión de patrocinios • Inventariado (identificación de activos a ofrecer para una futura propuesta de patrocinio) • Revisión de recursos (personal, costo, tiempo, canales) • Definición de objetivos y beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de objetivos y beneficios • Establecimiento de políticas y criterios para la selección del patrocinio • Pronóstico del impacto esperado
Planeación (Preparación de la compraventa)	<ul style="list-style-type: none"> • Categorización de paquetes a ofrecer a los patrocinadores • Determinación del precio 	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios de selección del potencial patrocinador • Definir criterios de evaluación del patrocinio
Ejecución (Proceso de venta)	<ul style="list-style-type: none"> • Acercamiento al patrocinador • Negociación (flexibilización/ajuste de la propuesta según los objetivos del patrocinador) • Activación del patrocinio (posventa) 	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios clave de una activación de patrocinio exitosa • Integración del programa de patrocinios en la organización • Ejecución creativa del programa de patrocinio
Revisión (Revisión de la relación de Patrocinio)	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de objetivos e indicadores • Evaluación del impacto • Evaluación de continuidad de la relación 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan del programa de evaluación • Evaluación del impacto • Evaluación de la continuidad de la relación

Adaptado de: Collet y Fenton (2011)

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

En el presente capítulo, se presentan los hallazgos obtenidos a partir de las variables definidas para cada fase del proceso de patrocinio, con base en el trabajo de sistematización y análisis de campo realizado. Los hallazgos se desglosan en dos: por un lado, se desarrollará el enfoque de los clubes; por otro lado, se desarrollará el enfoque del patrocinador.

1. Hallazgos desde el enfoque de los clubes

Esta fase comprende los hallazgos de las fases de Estrategia, Planeación, Ejecución y Revisión desde el enfoque del club patrocinado.

1.1. Hallazgos en la fase de Estrategia

La fase de estrategia cuenta con cuatro componentes: revisión histórica de la gestión de patrocinio, inventario de activos, revisión de recursos y definición de objetivos y beneficios.

En el primer componente, referido a la revisión histórica de la gestión de patrocinio, se observó que seis de los nueve clubes sí realizaban una revisión histórica de sus patrocinios pasados, con la finalidad de mapear los aciertos y desaciertos de la gestión de patrocinios y crear una propuesta más atractiva, tal y como lo menciona la teoría. No obstante, tres clubes señalaron que no realizaban dicha revisión, porque desconocían este paso. Uno de los entrevistados señaló la importancia de la experiencia en este contexto, como se presenta a continuación:

Se llama “lecciones aprendidas”. Estas te dan la experiencia y eso lo anotas, y haces un documento de ello para luego explotarlo y mejorarlo, en base a esas lecciones que aprendiste. Generalmente, en los procesos, lo que más te da lecciones son tus errores, y cosas buenas para poder mejorarlos (G.Z., comunicación personal, 21 de octubre de 2020).

Otro de los entrevistados hizo énfasis en sus errores, como se refleja en el siguiente extracto:

[La principal lección aprendida es no priorizar] a un sponsor que te va a dar el doble o el triple de dinero por un año y sacar a uno que tienes por menos de la mitad [de ese dinero], pero por 4 o 5 años. Es un error que no se debe hacer, porque esa persona está contigo 5 años y posiblemente siga contigo 5 años más. [Sin embargo], el que viene y te dice ‘te voy a dar esto por un año’, así sea mucho, al siguiente año no te apoya y lo perdiste. Ese es un error que yo no he vuelto a cometer (J.B., comunicación personal, 22 de enero de 2021).

El segundo componente, referido al inventario de activos, se observó que solo cuatro de los nueve clubes de fútbol tenían un registro de los activos más importantes a ofrecer; no obstante, esta lista suele ser superficial e incompleta. Los cinco clubes restantes, por su parte, no habían registrado sus activos, pues los ofrecían de forma verbal al momento de realizar la negociación. Esta práctica se contrapone con la teoría, según la cual los clubes deportivos deberían tener una lista completa y actualizada de todos sus activos. Entre estos, los principales son siete: publicidad en indumentaria, publicidad en redes sociales, publicidad en cancha, activos del tipo obsequios, disponibilidad de jugadores, derecho de uso de logo y datos de interés del club.

Sobre el primero, publicidad en indumentaria, todos los clubes entrevistados ofrecían este activo; en dos casos, era el único que ofrecían; sobre todo, los clubes más nuevos de la liga.

Sobre el segundo, publicidad en redes sociales, los dueños de los clubes de fútbol comentaron que esta se ofrece, principalmente, a través de la plataforma de Facebook y, en algunos casos, de Instagram. En cuanto al tipo de publicidad, este varía entre la colocación de productos en fotos o videos, los agradecimientos y las menciones a los patrocinadores y el streaming de partidos. En este sentido, los tres clubes con mayor audiencia en seguidores (21 000, 15 000 y 10 000) tienen mayor alcance que los clubes con menos seguidores; no obstante, también ofrecen publicidad en redes sociales. Un entrevistado señaló, al respecto, que la publicidad se aplica con todas las empresas auspiciadoras, a través de sus redes sociales (Facebook e Instagram) y su página web (O. V., comunicación personal, 21 de octubre de 2020). Otro entrevistado señaló que se ofrece a las empresas hacer constantes menciones de su marca en las transmisiones vía streaming o vía televisión, con la intención de darles mayor visibilidad (L.S., comunicación personal, 13 de enero de 2021). Al respecto, este tipo de publicidad se alinea con lo que Collen y Fenton (2011) denominan “exposición mediática”. Con este término, los autores recalcan la importancia del uso de las fuentes de exposición, como Facebook e Instagram, y aconsejan mantenerlas actualizadas para maximizar la exposición de las marcas en los medios.

Sobre el tercer activo, publicidad en cancha, se observó que todos los clubes pueden ofrecer banners al ras de campo durante los partidos. Este es un derecho que otorga la federación a cada club, como lo señala el artículo n.º 23 de las Bases del Campeonato de Primera División Fútbol Pro 2019. Solo un club no utiliza tal derecho, pues señala que los aportes de sus patrocinadores son tan reducidos que no cuenta con los medios económicos para realizarlo. Adicionalmente, tres de los nueve clubes ofrecen a sus patrocinadores la opción de colocar paneles publicitarios en las entrevistas pospartido que realizan los jugadores. Solo un club ofrece la opción de asignar anfitriones y/o muñecos de la marca en los partidos oficiales. En el presente caso, esta publicidad en cancha se encontraría alineada con lo descrito por Collen y Fenton (2011),

quienes mencionan que el club debe buscar incluir al patrocinador en todo medio específico posible, ya que evidencia su necesidad e interés por comunicar la marca del patrocinador en diferentes medios para interactuar con la audiencia objetiva.

Sobre el cuarto, activos del tipo obsequios, se observó que siete de los nueve clubes ofrecen este tipo de activo. El primer obsequio más mencionado por los entrevistados fue la entrega de indumentaria deportiva (camiseta, chaleco, buzo, uniformes, etc.). El segundo más mencionado fue la entrega de entradas a los partidos e invitaciones a comidas en ocasiones especiales, y, en algunos casos, la posibilidad de estar en los camerinos con los jugadores y tomarse fotos con ellos. La teoría propone que este tipo de cortesías son beneficios básicos que todo club debe ofrecer a sus patrocinadores. En general, obsequiar entradas a los partidos es el más básico de los obsequios, por lo que debe estar acompañado de algún tipo de promoción o beneficio, que en el presente caso sería el obsequio de alguna indumentaria. Un entrevistado señaló que se suelen ofrecer juegos de uniformes, buzos y entradas (para ver los partidos) a los patrocinadores (J. U., comunicación personal, 20 de octubre de 2020). Otro de los entrevistados afirmó que suelen regalar camisetas, chalecos o todo el uniforme a estos patrocinadores para asegurar su compañía (J. V. U. comunicación personal, 12 de noviembre de 2020). En conclusión, los clubes se encuentran en la capacidad de brindar entradas o algún tipo de obsequio (como la indumentaria) a sus patrocinadores; sin embargo, dos de los clubes no realizan esta práctica por desconocimiento de este activo.

Sobre el quinto, la disponibilidad de jugadores, en las entrevistas se halló que seis de los nueve clubes entrevistados ofrecían este derecho. La principal razón es que las marcas utilizan la imagen de los jugadores para publicitar sus productos o servicios mediante sesiones de fotos o videos. Esta modalidad es usada, mayormente, por empresas de marcas deportivas, ya que el público objetivo es el mismo y requerir de los jugadores para promocionar sus productos o servicios es frecuente en estas negociaciones. Otra de las razones que motiva a las marcas a utilizar este derecho es que muchas veces los patrocinadores organizan y/o participan en campeonatos de futsal y/o fulbito, por lo que solicitan jugadores al club para su participación en dichos eventos. Uno de los entrevistados señaló, al respecto, lo siguiente: “cuando estábamos con Alas Peruanas, nos pedían jugadores para hacer spots publicitarios, para entrevistas y, es más, para representarlos en algunos eventos” (G. Z., comunicación personal, 21 de octubre de 2020). Otro de los entrevistados secundó esta idea al señalar que envía a cualquier jugador que le solicite su sponsor para su publicidad (I. C. H., comunicación personal, 25 de noviembre de 2020).

Según lo propuesto por Collen y Fenton, este es un aspecto del patrocinio que no debe ser pasado por alto, ya que, en el caso de organizaciones deportivas, los jugadores son quienes

generan el mayor interés y pueden ser ofrecidos a los patrocinadores para algún evento o actividad. Uno de los tres clubes que no ofrece este derecho mencionó que la razón principal de no hacerlo es que el sueldo de los jugadores es mínimo. Más aún, en la mayoría de casos, no hay una remuneración, lo cual limita a los clubes a solicitar a sus jugadores el participar de alguna actividad adicional.

Sobre el sexto, el derecho de uso de logo, solo tres clubes coincidieron en que brindan dicho derecho al patrocinador, previo permiso y revisión del uso. Para Collen y Fenton (2011), dicho derecho es clave, dado que cada organización tiene un logotipo donde plasman su imagen e identidad, y, según su valor percibido, este puede transferir valor comercial para la marca patrocinadora, tales como los atributos, el prestigio y la historia del club.

Finalmente, sobre el séptimo activo, referido a los datos de interés del club, los clubes que ofrecen este tipo de activo son cuatro y son los que encabezan la tabla de posiciones en los últimos años o los de mayor trayectoria en la liga. Estos clubes resaltan su valor histórico, cultural y deportivo con datos como campeonatos ganados, valores de la marca, jugadores destacados, número de seguidores e hinchas, etc. En dos de los casos, resaltan su participación internacional en la Copa Libertadores, lo cual enriquece su valor deportivo para posicionar su marca y hacerla más atractiva a los patrocinadores. Uno de los entrevistados refiere que los auspiciadores desean colocar sus marcas en su ropa, porque siempre pelean los primeros cuatro puestos de los clubes de fútbol y eso ha hecho que el mismo club se haya constituido como una marca (C. S., comunicación personal, 29 de noviembre de 2020). Otro de los entrevistados señala que buscan diferenciarse promoviendo la historia de su club, dado que son el más antiguo de la liga y vienen del ámbito militar, con lo cual usan el componente histórico como valor agregado para quienes se acercan a buscarlos (G. Z., comunicación personal, 21 de octubre de 2020).

En cuanto al derecho de comercialización, en el presente caso, tres de los nueve clubes otorgan este derecho a su patrocinador principal, marca que auspicia los uniformes y tiene licencia para su venta. La teoría plantea que las organizaciones que tienen propiedades deportivas, como camisetas u otras mercancías, tienen la oportunidad de ofrecer al patrocinador algún tipo de licencia para comercializar dichas propiedades. Como señala un entrevistado, se le da el derecho a algunas empresas deportivas de vender sus camisetas a cambio de vestir tanto a jugadores como a directivos (C. S., comunicación personal, 29 de noviembre de 2020).

En cuanto al tercer componente, revisión de recursos, se observa que los representantes de los clubes de fútbol no realizan una revisión exhaustiva de estos como lo propone la teoría; no obstante, dos clubes lo realizan de forma superficial: el primero con la finalidad de saber cuáles negociaciones pueden asumir y cuáles no; y el segundo para saber qué recursos les faltan para

asumir un patrocinio. Como señala un entrevistado, el análisis que se realiza suele ser superficial, pero ayuda a decidir si se debe desistir de algún patrocinio en el caso de que, por ejemplo, este exija cosas que no se puedan cumplir (G. Z., comunicación personal, 21 de octubre de 2020). Otro de los entrevistados señaló que estaban haciendo un análisis de sus recursos para determinar qué necesitaban; por ejemplo, una persona que se encargue de transmitir los partidos por streaming vía Facebook y por lo menos tres personas que se encarguen de toda la logística y el apoyo (J. U., comunicación personal, 20 de octubre de 2020).

La teoría considera este paso para analizar el coste en el que incurre el club para el cumplimiento del patrocinio, ya que es un servicio continuo que requiere de personal humano y tiempo. En otras palabras, se debe analizar, detalladamente, si se cuenta con personal calificado o un responsable que se encargue de brindar un servicio adecuado al patrocinador, además de otros costos relacionados que podrían afectar el cumplimiento de los acuerdos pactados.

Sobre el cuarto componente, definición de objetivos y beneficios, los clubes mencionan que priorizan, entre sus objetivos, los enfocados en el patrocinador. En otras palabras, se concentran en brindar beneficios y un buen trato para su fidelización, puesto que de ellos depende el sustento económico del club (planilla jugadores, costos logísticos, inscripciones, etc). Uno de los entrevistados señaló que el objetivo principal es que el sponsor se sienta satisfecho para que cumpla con su palabra y que se cumpla con la remuneración acordada con el jugador (I. CH., comunicación personal, 25 de noviembre de 2020). Otro entrevistado señaló que buscan que la marca siga manteniéndose a través de la ropa deportiva que usan para jugar (J. B., comunicación personal, 21 de octubre de 2020).

Tres de los clubes incluyeron, dentro de sus objetivos, los relacionados directamente con lo económico, ya que mencionaron la necesidad de asegurar el presupuesto con lo mínimo necesario para su participación en el torneo anual. Al respecto, uno de los entrevistados señaló lo siguiente: “el primer objetivo es afrontar la campaña del año” (J. U., comunicación personal, 20 de octubre de 2020). Esto quiere decir que buscan conseguir los recursos suficientes para que el equipo pueda participar en el torneo anual.

Solo dos clubes cuentan con objetivos enfocados en la publicidad. Al respecto, mencionaron el aumento de seguidores, estadísticas e interacciones en los contenidos, así como mejorar la publicidad en sus plataformas como objetivo principal. Si bien los clubes realizan alguna elaboración de objetivos, esta es insuficiente, en tanto no son específicos, medibles, alcanzables y temporales, como lo indica el modelo. Este último paso de la fase de estrategia permite direccionar los recursos para alcanzar lo propuesto de manera efectiva y eficaz, considerando el impacto en la audiencia con estadísticas.

En síntesis, la fase de estrategia abarca las etapas previas a la elección e implementación del patrocinio. Los clubes de fútbol, en general, sí cumplen con los procesos y actividades mencionadas en esta fase, aunque los suelen realizar de manera superficial. Al hacerlo de tal manera, los clubes no definen una oferta que logre atraer a los patrocinadores indicados. Cuando esto sucede, pueden aparecer patrocinadores que incumplan los acuerdos pactados con los clubes, lo cual crea inestabilidad en la organización.

1.2. Hallazgos en la fase de Planeación

La fase de planeación cuenta con dos componentes: determinación del precio y categorización de paquetes a ofrecer a los patrocinadores.

Con respecto al primer componente, determinación del precio, esta tiene como primer criterio al patrocinador y puede darse de dos formas: por un lado, la disponibilidad económica y, por otro lado, la intención o voluntad económica del patrocinador.

Respecto de la primera forma, los clubes, al momento de negociar, observan si se trata de una empresa o marca con solvencia económica y, de acuerdo con ello, negocian el precio. Al respecto, uno de los entrevistados señala que, cuando el negocio es muy grande (como el de ellos, una ladrillera), se le pide más que a otros negocios más pequeños (como tiendas o calderías) (J. V. U., comunicación personal, 12 de noviembre de 2020).

Respecto de la segunda forma, los clubes indicaron que adecúan el precio del patrocinio a la voluntad económica del patrocinador. Con frecuencia, aceptan aun cuando se trata de aportes mínimos, ya que necesitan de ese ingreso para solventar los gastos del club. Al respecto, uno de los entrevistados señaló que no suele ponerles precios a los patrocinadores, sino que ellos mismos ofrecen algo así como lo siguiente: “yo te voy a poner dos jugadores”; es decir, se encargan, por ejemplo, de pagarles (F. V., comunicación personal, 11 de enero de 2020).

El segundo criterio relacionado con la determinación del precio depende de la ubicación en la camiseta. Si el logo de la marca patrocinadora está en el pecho o en un lugar de mayor visibilidad, el precio es mayor en comparación con una ubicación menos visible. Por esta razón, los logos de los principales patrocinadores figuran en el pecho de la camiseta. Al respecto, uno de los entrevistados refiere que, por ejemplo, si tienen patrocinadores por 3000 soles mensuales, 1000 soles mensuales y 100 soles mensuales, este último estará en el short, mientras que el del mil estará adelante (I. CH., comunicación personal, 25 de noviembre de 2020). Otro de los entrevistados señala, por su parte, que el asunto es negociable, ya que en la parte del short podrían ser 1500 soles; mientras que, en la parte central de la camiseta, podrían no ser 5 mil, sino 3 mil, entre otros aspectos (E. M., comunicación personal, 29 de noviembre de 2020).

El tercer criterio encontrado en la determinación de precio se refiere al presupuesto. Al respecto, solo dos clubes afirmaron realizar un presupuesto mínimo para participar en la liga anual profesional y, de acuerdo con ese monto, determinar los precios. Uno de los entrevistados señaló que, por ejemplo, si habían presupuestado, aproximadamente, 100 mil soles para que el equipo de primera división compitiera en un torneo de entre 6 y 7 meses, como mínimo, sabían que tendrían que conseguir ese monto (J. U., comunicación personal, 20 de octubre de 2020).

La teoría menciona que en esta etapa se deben valorizar los recursos tanto tangibles como intangibles del club, y, de acuerdo con ellos, se debe ir valorizando un monto para las negociaciones. Sin embargo, en los clubes de fútbol, esto no es posible: al haber poca demanda de patrocinadores, la mayoría de clubes debe adaptarse al patrocinador, con lo cual no se realiza esta valoración.

Con respecto al segundo componente, categorización de paquetes a ofrecer a los patrocinadores, ningún club entrevistado tenía paquetes predeterminados a ofrecer. Sin embargo, se observó que cinco de los nueve clubes categorizaban a sus patrocinadores de acuerdo con sus aportes económicos. De esta manera, les daban mayores beneficios a los patrocinadores que aportaban una mayor cantidad de dinero que a los que aportan una menor. Uno de los entrevistados señaló que todo dependía del apoyo económico y así lo hacen saber (J. U., comunicación personal, 20 de octubre de 2020). Otro de los entrevistados afirmó que los criterios para categorizar a los patrocinadores son dos: antigüedad y apoyo económico (J. C., comunicación personal, 21 de noviembre de 2020).

La teoría, en este sentido, recomienda brindar un trato personalizado a cada patrocinador y darle una categoría con definiciones exactas; por ejemplo, como patrocinador oficial o patrocinador exclusivo. Esto lo hace más atractivo, ya que los patrocinadores evitan los paquetes y prefieren seleccionar los activos que directamente les interesan o los benefician y no los activos predeterminados.

En este caso, los cinco clubes se alinean con lo mencionado, pues brindan a sus patrocinadores beneficios diferenciados. Los otros cuatro clubes no tienen mapeada una agrupación específica de sus patrocinadores y dan el mismo trato tanto al que realiza un mayor aporte como al que realiza uno menor. Además, no hacen diferenciación respecto de los beneficios que recibe cada patrocinador o simplemente no lo tienen previsto. La ventaja de esta política recae en los patrocinadores que se benefician, independientemente del apoyo que realicen. Al respecto, un entrevistado señaló lo siguiente: “acá nos juntamos todos: siete, ocho personas; el que da un sol y el que da 1000” (J. B., comunicación personal, 22 de octubre de 2020).

En síntesis, la fase de planeación resalta las carencias de planificación del presupuesto y de la economía del club. El poco interés por crear y cumplir presupuestos no permite medir los objetivos ni dosificar los recursos que se usarán en los planes de trabajo. Esta inestabilidad ocasiona que los clubes incumplan con sus obligaciones, perjudicando a la organización en diversos aspectos. Asimismo, la situación de precariedad económica de los clubes crea un bajo poder de negociación que se ve reflejado al momento de fijar los precios de sus activos y del patrocinio en general.

1.3. Hallazgo en la fase de Ejecución

La fase de ejecución cuenta con tres componentes: acercamiento al patrocinador, negociación y activación de patrocinio.

En cuanto al primer componente, acercamiento al patrocinador, los resultados obtenidos se agrupan en dos ejes: por un lado, las cualidades que buscan o tienen los patrocinadores; por otro lado, la manera en cómo se acercan a un patrocinador.

Respecto del primero, las cualidades que buscan o tienen los patrocinadores, la principal cualidad que buscan los clubes es que al dueño de la marca le guste el deporte y, más aún, el fútbol/fulbito. Al respecto, mencionaron que estos patrocinadores muestran un genuino interés por apoyar al club y terminan siendo los que más cumplen y apoyan en la relación de patrocinio. Uno de los entrevistados señaló que era importante que el patrocinador estuviera involucrado con el deporte o sea deportista, porque si no tiene conexión con el deporte es más difícil (G. Z., comunicación personal, 21 de octubre de 2020). Por su parte, otro entrevistado señaló que es simplemente en vano intentar llegar a un sponsor que no le guste el fútbol, fulbito o fútbol (I. C.H., comunicación personal, 25 de noviembre de 2020).

Los representantes de seis clubes mencionaron que otra de las características importantes es que sean negocios nuevos, pues estarían más interesados en la difusión de su marca. De los seis clubes, tres indicaron que todos sus patrocinadores eran pequeños negocios de la zona, pues mencionaron que hay mayor probabilidad de que busquen hacerse conocidos dentro del distrito en que residen. Al respecto, uno de los entrevistados señaló que buscan empresas que tengan poco más de un año de creación, básicamente, porque recién están creciendo y tienen más capacidad de inversión en la difusión de su marca (J. B., comunicación personal, 22 de octubre de 2020). Otro entrevistado señaló que buscan empresarios cercanos (por ejemplo, “el amigo de la tienda”), debido a que pueden conversar con ellos largo rato y persuadirlos de brindar financiamiento (J. U., comunicación personal, 2020). Por su parte, dos clubes mencionaron como cualidad principal que la empresa esté en la capacidad de apoyar económicamente. Finalmente, cuatro de los nueve

clubes mencionaron como cualidad importante la seriedad o compromiso, para que respeten lo que se acordó en la negociación, con la finalidad de que no haya incumplimientos. Uno de los entrevistados señaló, al respecto, que buscan que los sponsors no les abandonen cuando las cosas están mal, así que valoran mucho el compromiso (J.I., comunicación personal, 06 de enero de 2021)

Respecto del segundo, la manera en cómo se acercan a un patrocinador (es decir, cómo se origina la relación entre un club y el patrocinador), todos los entrevistados señalaron que casi siempre es por un contacto, quien puede ser un conocido del club o un jugador. En ambos casos, lo que sucede es que el amigo o jugador conoce a alguien con una empresa o negocio y se lo presenta al dueño del club con el objetivo de plantearle el patrocinio. Al respecto, uno de los entrevistados señaló que, en todas sus experiencias, el patrocinio se dio por un tercero; es decir, por un amigo o un conocido que los refirió (F.V., comunicación personal, 11 de enero de 2021). Otro de los entrevistados secundó la idea, al referir que el primer paso de un auspicio siempre es buscar a un contacto y que, en su caso personal, fue un jugador quien lo conectó con el sponsor (I.C.H., comunicación personal, 25 de noviembre de 2020). Un tercer entrevistado señaló que, en su caso, se trató de un amigo que tenía su empresa y con el cual pudo concretar un acuerdo verbal inicial para conseguir su auspicio (C.S., comunicación personal, 29 de noviembre de 2020).

Se observó, asimismo, que todos los clubes suelen iniciar el primer acercamiento con reuniones personales. Dichas reuniones pueden darse con una invitación a una comida o una conversación personal. Esta puede ser en las instalaciones del club, en el negocio del patrocinador o en el mismo lugar donde el club esté participando. En este sentido, dos clubes indicaron que también pueden asistir a la casa del posible patrocinador a buscarlo para negociar. Sin embargo, esto se da, únicamente, cuando son personas con negocios cercanos al club o amistades de la institución. Uno de los entrevistados manifestó, al respecto, que cuando llega a suceder eso, tratan de que sea a través de una comida, para mostrar seriedad en el tema (J.I., comunicación personal, 06 de enero de 2021). Otro de los entrevistados señaló que esta reunión se puede dar al asistir a su negocio o a su casa o invitarlo a una reunión en las instalaciones del club (J.U., comunicación personal, 20 de octubre de 2020)

Seis clubes entrevistados, por su parte, coincidieron en que otra de las formas de acercarse a un posible patrocinador es realizando llamadas a posibles candidatos, con el objetivo de pactar una cita con el encargado. Al respecto, uno de los entrevistados señaló que las reuniones siempre se coordinan por teléfono con anticipación para determinar la hora y que estas suelen ser por las noches.

Solo tres clubes indicaron que realizan el primer acercamiento a través de conductos más formales, como oficios o solicitudes. Este tipo de acercamiento puede ser físico o virtual, a través de un correo institucional dirigido al gerente de la empresa. En general, esta forma la utilizan los clubes cuando se trata de marcas con las que no hay un vínculo de amistad ni acercamiento alguno. Uno de los entrevistados señala, al respecto, lo siguiente:

Cuando es formal, se hacen todos los conductos normales: una carta membretada, un oficio membretado dirigido a la empresa, al gerente general, a recursos humanos. Cuando nos responden, llega al correo la respuesta. Sea positiva o negativa, les enviamos un segundo documento (J.U., comunicación personal, 20 de octubre de 2020).

Asimismo, para la presente etapa de ejecución, denominada por Collen y Fenton (2011) “proceso de venta”, se menciona la importancia de realizar una investigación sobre el posible patrocinador con el objetivo de conocer sus necesidades comerciales o cómo este desarrolla sus actividades de marketing. En este sentido, siete de los nueve clubes de fútbol mencionaron en las entrevistas que sí suelen investigar a sus patrocinadores. Esta investigación se da, en su mayoría, por el “boca a boca”; es decir, al pedir referencias a conocidos en común. Este puede ser el jugador o el conocido que generó el contacto. En la industria del fútbol, la mayoría de personas suelen conocerse entre sí.

Un entrevistado señala, al respecto, que se suele buscar referencias entre los propios jugadores, ya que los dueños de marcas o de empresas pequeñas suelen competir en torneos o campeonatos. De esta manera, los jugadores de fútbol los conocen durante mucho tiempo y pueden dar fe de su compromiso. Además de ello, el presidente investiga a los elegidos en temas como a qué se dedica su empresa, si tiene años de experiencia, cuántos locales tiene, etc. (J.P., comunicación personal, 12 de enero de 2021). Solo dos clubes recurren al internet para averiguar a qué se dedica la empresa: su historia, sus antecedentes, sus comentarios, etc. La teoría menciona, sin embargo, que utilizar herramientas como la internet para averiguar sobre la empresa sí es una forma ideal de rastrearla. Uno de los entrevistados señala, sobre esto, que una vez que se tiene un referido, se busca averiguar a qué se dedica la empresa, qué tan grande es, qué puede ofrecer, etc., es decir, elementos que contribuyan a una buena negociación (J.C., comunicación personal, 21 de noviembre de 2020).

En cuanto al segundo componente, negociación, según la información obtenida de las entrevistas, ningún club cuenta con un documento donde estén todos los detalles específicos. Solo cinco de los nueve clubes cuentan con material de apoyo para la negociación y esta no contiene todos los detalles escritos, por lo que se podría calificar dicho material como un pequeño brochure con información muy general. En cuanto al tipo de material, los entrevistados afirmaron que

utilizan presentaciones en Power Point, PDF, videos e imágenes. Uno de los entrevistados señaló que lo más importante es que en la presentación (sea en Prezi, Power Point o en video) esté todo el contenido. Otro entrevistado refirió que es el jefe de marketing quien se encarga de hacer el brochure, de prepararlo en PDF y almacenarlo en un USB en caso obtengan la cita.

Para la etapa de negociación, la teoría menciona la importancia de tener la propuesta por escrito con todos los detalles especificados y un resumen con los beneficios clave y los aspectos más relevantes. Para el presente caso, ningún club cuenta con ello.

En cuanto a la información que contiene dicho material de apoyo, esta varía de acuerdo con el club. Los clubes que tienen la información mejor detallada -como la historia del club, la misión, la visión, los logros deportivos, los jugadores destacados, la posición del logo en la camiseta, los beneficios de promoción y publicidad, etc.- son los cinco clubes con mayor trayectoria deportiva. Los otros cuatro clubes, por su parte, indicaron que la información la brindan de forma verbal.

Entre los factores que los clubes perciben como favorables para una negociación exitosa, destacan dos en particular: que a la contraparte le guste el deporte (futsal, fulbito o fútbol) y el interés genuino del patrocinador en apoyar al club, independientemente de los beneficios que pueda recibir. Uno de los entrevistados señala que el que el representante de la institución esté involucrado en el deporte o sea deportista es un elemento básico (G.Z., comunicación personal, 21 de octubre de 2020). Otro de los entrevistados afirma que hay sponsors muy comprometidos que brindan su apoyo hasta el final, sea cual sea el resultado (J.U., comunicación personal, 20 de octubre de 2020).

El principal factor desfavorable para una negociación exitosa, por su parte, es el desinterés. Esto se produce cuando el patrocinador acepta el trato y, posteriormente, no responde ante este, ya sea incumpliendo con el pago pactado o no contestando las llamadas. Esto perjudica al club en su presupuesto; principalmente, en el pago a los jugadores. Uno de los entrevistados señala lo siguiente sobre este punto:

Cuando esas personas que se comprometen en apoyarte se desaparecen, te dejan mal a ti ante el jugador, porque tú a ese jugador no le puedes cumplir con lo que le habías prometido. De repente, le prometiste 200 soles mensuales para sus pasajes, pero no vas a poder y solamente le vas a dar 100 (J.U., comunicación personal, 20-10-2020).

Respecto del momento en que se genera el cierre de la venta, los clubes de futsal comentaron que este puede generarse en dos momentos: cinco indicaron que se da cuando el patrocinador realiza el primer depósito, mientras que los otros cuatro indicaron que se da cuando

el patrocinador acepta verbalmente el trato. Este último caso es el de los patrocinadores que tienen amistad con el club. Uno de los entrevistados señaló que la forma más creíble de verificación es la primera factura emitida (J.B., comunicación personal, 22 de octubre de 2020). Otro entrevistado manifestó que su club cierra la venta cuando el patrocinador aceptó de palabra y que, luego, van al lugar acordado para la entrega del cheque o efectivo (E.M, comunicación personal, 29 de noviembre de 2020). Un tercer entrevistado señaló que, en su club, se cierra la venta, también, de manera verbal, con la confianza que se le tiene al patrocinador (J.V.U., comunicación personal, 12 de noviembre de 2020). Sin embargo, cabe resaltar que, en la mayoría de casos, no hay un contrato formal, salvo cuatro clubes que tienen contratos de forma parcial con sus patrocinadores. En consecuencia, este cierre es incierto en términos formales.

Finalmente, para el componente negociación, los representantes mencionaron que, cuando esta se da con conocidos o amistades cercanas, se permite al patrocinado ser una persona activa que facilita el trato con la contraparte, lo cual genera un ambiente favorable. En esta línea, la teoría aconseja al patrocinado no ser una persona pasiva sino, por el contrario, colaborar activamente en toda la negociación y tratar a la contraparte como si se tratara ya de un patrocinador oficial.

En cuanto al tercer componente, de activación del patrocinio, al consultar con expertos en la materia, estos indicaron que se trata de un momento clave. En este, se busca identificar la actividad que marca el inicio del patrocinio. En base a las respuestas, ocho clubes coincidieron en que esta se da con la publicación en redes sociales, dándole la bienvenida al patrocinador. Uno de los entrevistados lo describe de la siguiente manera: “mediante nuestras redes sociales, transmitimos en vivo y presentamos la nueva marca que nos va a vestir o que nos está apoyando [...] En un video en vivo saludamos, agradecemos y la presentamos” (J.B., comunicación personal, 20 de octubre de 2020). Otro entrevistado también señala que su club publicita la marca del sponsor en su Facebook, a través de un video que, si bien no es 100% profesional, sí difunde la marca cada semana, conforme va avanzando el campeonato (C.S., comunicación personal, 29 de noviembre de 2020)

Tres clubes, por su parte, señalaron que realizan invitaciones dentro de sus activaciones. Estas van desde almuerzos hasta cenas con los jugadores en fechas importantes, como cuando ganan un partido, juegan un clásico o una final; la clausura del campeonato o hasta festividades como navidad. Uno de los entrevistados señaló, sobre esto, que lo usual es que su club organice una reunión en una fecha determinada antes del campeonato, para cenar y brindar todos juntos (jugadores, patrocinadores, etc.) (J.V.U., comunicación personal, 12 de noviembre de 2020). En

esta línea, la teoría resalta la importancia de brindar un trato exclusivo a los patrocinadores, por lo que sugiere invitar a sus patrocinadores a los diferentes eventos del club.

En cuanto al responsable de realizar la activación, siete de los nueve clubes señalaron que, al no contar con una persona encargada de ello, la responsabilidad recae sobre ellos mismos; es decir, en el presidente o dueño y en algunos amigos que brindan su apoyo. Por su parte, solo dos clubes contaban con una persona encargada de la activación: el asistente y/o encargado de manejar las redes. Sobre esta situación, un entrevistado señaló que el encargado de su club era el jefe de prensa, quien se encargaba de llevar a una persona para hacer el video en vivo y que, en otras ocasiones, él había grabado el video personalmente (J.B., comunicación personal, 22 de octubre de 2020). Otro entrevistado afirmó tener el apoyo de una persona especial, que realiza varias funciones (desde marketing hasta logística) (L.S., comunicación personal, 13 de enero de 2021).

En síntesis, la fase de ejecución permite visualizar la poca capacidad de implementar actividades innovadoras para lograr el acercamiento al patrocinador; especialmente, cuando no existe una relación de amistad o cercanía entre el club y este. Asimismo, si bien la negociación es una actividad que los clubes realizan para obtener el patrocinio, la falta de uso de herramientas que permitan brindar una mejor presentación de la oferta del club hace que sus posibilidades de obtención del patrocinio sean más bajas o que cierren la venta con patrocinadores de menor jerarquía. Por lo expuesto, se debe reconocer que la situación de la fase de ejecución no es la ideal; no obstante, eso no ha sido inconveniente para que algunas relaciones de patrocinio sean exitosas y beneficien a ambas partes.

1.4. Hallazgos en la Fase de Revisión

En esta etapa, el modelo resalta la importancia de realizar una revisión del patrocinio. En este sentido, la fase de revisión cuenta con tres componentes: revisión de objetivos e indicadores, evaluación de impacto y evaluación de la continuidad.

Sobre el primer componente, revisión de objetivos e indicadores, los hallazgos demuestran que ningún club realiza dicha revisión de manera adecuada, ya que el modelo escogido plantea revisar de manera profunda el cumplimiento de los objetivos planteados en la fase de estrategia y verificar los indicadores que los miden. En lugar de esto, cinco clubes realizan una somera revisión o simplemente no la realizan. En caso se realice, esta suele ser al final de la temporada. Además, los clubes, en general, no utilizan indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos, solo dos usan indicadores superficiales que se basan en la percepción de los dirigentes del club. De acuerdo con uno de los entrevistados, sea buena o mala la temporada, la

revisión no se hace inmediatamente, sino al final, cuando van a comenzar a planear la siguiente (G.Z., comunicación personal, 21 de octubre de 2020). Otro de los entrevistados señaló que no hacen revisión porque lo consideran un tema de confianza relacionado con los sponsors, los cuales asisten a los partidos (L.S., comunicación personal, 13 de enero de 2021).

Sobre el segundo componente, de evaluación de impacto, se observó que cinco de los nueve clubes realizaban una evaluación, pero de manera somera y superficial. Al respecto, la teoría menciona que dicha evaluación debe medir el impacto en publicidad, ventas y economía de la organización a partir del patrocinio. Ante lo expuesto, solo dos clubes señalaron haber identificado, en su evaluación, impacto en su publicidad y economía. Sobre esto, uno de los entrevistados señaló que el jefe de prensa se encargaba de ver este asunto y dio el siguiente ejemplo: si ellos tienen, por ejemplo, 20 mil seguidores y un sponsor los etiqueta, podrían superar los 21 mil seguidores (L.S., comunicación personal, 13 de enero de 2021).

En esta línea, uno de los entrevistados mencionó, como resultado de su evaluación, la identificación de una alianza clave con uno de sus patrocinadores principales para el crecimiento del club: una escuela de fútbol femenino. Dicha negociación benefició al club de manera significativa en número de seguidores, exposición de marca e incursión en un nuevo sector. Por su parte, los cuatro clubes que no realizan esta evaluación suelen ser los clubes más nuevos en la liga. De acuerdo con uno de los entrevistados, no es algo que lo tengan formalizado a través de un comité, por ejemplo (E.M., comunicación personal, 29 de noviembre de 2020).

Sobre el tercer componente, de evaluación de continuidad de la relación, en las entrevistas se halló como factor principal el cumplimiento de lo acordado, por escrito (en el contrato) o de palabra. Todos los clubes señalaron que este es el factor determinante y cinco de estos resaltaron el cumplimiento económico como factor decisivo. Uno de los entrevistados señaló que siempre ven si el sponsor ha cumplido con su palabra y que, afortunadamente, su club no ha tenido dificultades en ese aspecto (J.I, comunicación personal, 06 de enero de 2021).

Un club mencionó, por su parte, que ganar el título o quedar en los primeros puestos de la liga es un factor importante para la continuidad de la relación, pues de esa manera el club logra fidelizar a sus patrocinadores. De acuerdo con uno de los entrevistados de este club, si bien algunos sponsors le han tomado cariño a determinado equipo, el factor más importante es el título, para lograr la continuidad del patrocinio (J.P., comunicación personal, 12 de enero de 2021).

La teoría indica, asimismo, que el club tomará la decisión de terminar con la relación si considera que esta no ha sido fructífera. En este sentido, todos los entrevistados indicaron, como principal razón para terminar la relación, el incumplimiento del contrato o palabra y la falta de apoyo percibida por parte del club. Uno de los entrevistados manifestó lo siguiente sobre estas

situaciones: “si tú viste que te abandonó a mitad de camino, como ha sucedido el año pasado, tú definitivamente a esas personas no las vuelves a llamar por nada” (J.U., comunicación personal, 20 de octubre de 2020)

Finalmente, ocho de los nueve clubes entrevistados afirmaron que son los clubes quienes tienen la iniciativa al momento de querer extender la relación de patrocinio, pero que la decisión final la toma el patrocinador. Al respecto, uno de los entrevistados manifestó lo siguiente: “como equipo, tú siempre quieres continuar con tus sponsors, pero el que tiene la última palabra siempre es el sponsor. El sponsor decide” futsal (I. C.H., comunicación personal, 25 de noviembre de 2020).

En síntesis, la fase de revisión cuenta con procesos y actividades que los clubes de fútbol no suelen realizar. Los hallazgos de esta fase se basan, principalmente, en la nula aplicación de una evaluación profunda del patrocinio por parte de los clubes. No obstante, estas entidades sí se preocupan por el aporte económico que reciben a raíz del patrocinio, pues es su principal fuente de ingreso. En consecuencia, es coherente afirmar que los clubes se preocupan por querer mantener y extender sus relaciones de patrocinio con los clubes que sí cumplen con sus aportes.

2. Hallazgos desde el enfoque del Patrocinador.

Esta fase comprende los hallazgos de las fases de Estrategia, Planeación, Ejecución y Revisión desde el enfoque del patrocinador.

2.1. Hallazgo en la Fase de Estrategia

La fase de estrategia cuenta con tres componentes: definición de objetivos y beneficios, establecimiento de políticas y criterios para la selección de la herramienta de patrocinio y pronóstico del impacto esperado.

Sobre el primer componente, definición de objetivos y beneficios, esta hace referencia al proceso de elegir objetivos que definirán la valoración del patrocinio. En los hallazgos, se han identificado tres tipos de objetivos que los patrocinadores suelen definir (algunos de estos patrocinadores buscan lograr dos o tres de estos objetivos al mismo tiempo):

- Hacer a su empresa más conocida en el medio
- Incrementar su actividad comercial
- Incentivar la práctica de este deporte y sus valores asociados

- Unirse estratégicamente, a través de actividades comerciales o sociales, con otras empresas patrocinadoras
- Tener mayor alcance distrital y ser reconocida como una empresa que apoya el deporte

Sobre el componente de establecimiento de políticas y criterio para la selección de la herramienta de patrocinio, la teoría establece que las empresas tienen razones específicas para poder usar el patrocinio como herramienta. En los hallazgos, los entrevistados coinciden en que la razón principal para elegir el patrocinio como herramienta fue la capacidad de difusión de marca que puede ofrecer el fútbol. Dado que los clubes pueden jugar en diferentes lugares, distintos de la zona de influencia de la empresa, el fútbol permite que su marca sea vista por público nuevo. Uno de los entrevistados lo describe de la siguiente manera: “queremos que la empresa se muestre y que podamos llegar hacia otros lugares [...] El fútbol fue lo que nos abrió las puertas para poder hacernos conocidos con otra gente, con otro entorno, con otros distritos” (S. C., comunicación personal, 28 de noviembre de 2020).

Sobre el componente pronóstico del impacto esperado, se espera que las empresas realicen un pronóstico sobre cómo se verán impactadas con el patrocinio. En los hallazgos, cinco de los catorce entrevistados resaltaron que “marketear” a la empresa es un impacto resultante del patrocinio. Asimismo, los entrevistados buscaban obtener objetivos a futuro que se relacionen con el crecimiento de su empresa y del club. Este debe ser un crecimiento que pueda satisfacer a ambas partes del patrocinio. Al respecto, uno de los entrevistados señaló que esto se trata de un crecimiento conjunto y de apoyo mutuo (H.G., comunicación personal, 25 de noviembre de 2020). Otro de los entrevistados señaló que buscaban crear una mejoría tanto para la empresa como para el club, porque si el club mejora, la empresa tiene mayor visibilidad (S. C., comunicación personal, 28 de noviembre de 2020).

Dentro de la fase de la estrategia, asimismo, se halló, en el componente de definición de objetivos y beneficios, que los patrocinadores tienen como objetivos el aumento de su actividad comercial, hacer más conocida la marca e incentivar la práctica del deporte. En el componente establecimiento de políticas y criterio para la selección de la herramienta de patrocinio, se encontró que la principal razón de elegir implementar una estrategia de patrocinio de fútbol para los patrocinadores es la capacidad que tiene el deporte para publicitar la marca. En el componente de pronóstico del impacto, las marcas patrocinadoras buscan generar un impacto positivo en el marketing de la marca y generar un crecimiento conjunto con el club.

2.2. Hallazgos sobre la fase de Planeación

La fase de planeación cuenta con dos componentes: Definición de criterios de selección del potencial patrocinador y definición de criterios de evaluación del patrocinio. A continuación, se mostrarán los hallazgos relacionados a ambas variables.

El primer componente definición de criterios de selección del potencial patrocinado menciona que las empresas definen los criterios más atractivos para sus intereses. En los hallazgos, se encontró que existe una variedad de criterios que usan las empresas que buscan patrocinar a los equipos de fútbol de Lima Metropolitana para escoger a un patrocinado ideal. Entre estos, destacan los siguientes:

Cercanía geográfica: siete de los entrevistados consideran que la decisión de elección del club es influenciada por el hecho de haber convivido o vivir cerca de la zona de influencia. Esta cercanía geográfica se da tanto con los jugadores como con el club mismo. Uno de los entrevistados afirmó que sí existe relación con la zona; en su caso, es Cueto, que está dentro de Los Olivos y que es el lugar donde nació (R.V., comunicación personal, 30 de noviembre de 2020).

Amistad y relaciones personales: la gran mayoría de entrevistados han elegido patrocinar a algún club de fútbol por la amistad que tienen con dirigentes o jugadores del mismo club. Asimismo, del total de entrevistados, doce patrocinadores afirmaron que sus patrocinios se han realizado considerando el criterio de las relaciones personales, dado que crea un factor de confianza. Uno de los entrevistados señaló que, en su caso, es mejor amigo del dueño del equipo Unión Breña y que, en aras de la amistad y confraternidad, ofreció su patrocinio (S. C., comunicación personal, 28 de noviembre de 2020).

Afinidad por el deporte: los gerentes de potenciales empresas patrocinadoras se interesan porque exista una mayor práctica del fútbol y del deporte en general. Al patrocinar a los clubes fútbol, consideran que también apoyan a la difusión de este deporte. Uno de los entrevistados señaló que se interesó porque le gusta mucho el fútbol y que le gusta estar metido en actividades que lo involucren (V.R., comunicación personal, 26 de noviembre de 2020). Otro de los entrevistados manifestó que es una oportunidad de ayudar a que los chicos (sobre todo, aquellos que tienen menos oportunidades) no vayan por mal camino, porque el deporte también puede abrir puertas (R.V., comunicación personal, 30 de noviembre de 2020).

Identificación con el crecimiento del club: un criterio particular que resalta en los hallazgos es que los patrocinadores se identifican con el crecimiento y éxito que ha tenido el club. Algunos clubes de fútbol nacieron en participaciones en ligas distritales o de menor importancia

y han conseguido llegar hasta la primera división. Esta situación de superación y éxito de los clubes despierta el interés de ciertos gerentes de empresas que deciden apoyar a los clubes mediante el patrocinio deportivo. De acuerdo con uno de los entrevistados, hay videos donde el narrador de los partidos dice frases como “mi equipo de barrio, que no tiene sueldo grande” o que “a puro corazón llega a la final”. Su patrocinio optó, precisamente, por un equipo de barrio que tenía a los jugadores más jóvenes (J.R., comunicación personal, 01 de diciembre de 2020). Otro de los entrevistados lo describió de la siguiente manera: “veía a los chicos que tenían futuro para crecer y veía a un equipo que tenía futuro” (R.P., comunicación personal, 30 de noviembre de 2020).

Desempeño deportivo: de un total de catorce entrevistados, diez coincidieron en la importancia de este criterio de selección. Los gerentes de empresas se sienten atraídos por clubes que cuentan con mejores rendimientos deportivos, porque, por un lado, un club que puede ganar la competición o clasificar a torneos internacionales obtiene mayor exposición sobre otros equipos que no trascienden en la competición. En este sentido, sus patrocinadores también reciben tal exposición. Asimismo, cinco gerentes de empresas patrocinadoras señalaron que buscan asistir a los partidos del club que patrocinan para ver el rendimiento y disfrutar del espectáculo deportivo. Uno de los entrevistados señaló que le parece importante asistir a los partidos y ver cómo los jugadores se esfuerzan por ganar los campeonatos, porque así lo percibe todo más complementario (A.C., comunicación personal, 18 de noviembre de 2020).

Compromiso por parte del club: cuatro entrevistados afirmaron que buscan trabajar con clubes que se caractericen por un manejo ordenado del patrocinio. Los entrevistados consideran que un club está comprometido cuando se percibe una forma rápida y ordenada de comunicación entre las partes; además, los entrevistados valoran el tiempo que el club le puede brindar al patrocinador, de tal manera que se sienta integrado y participe de la organización. Uno de los entrevistados señaló que lo primero siempre es el compromiso, tanto de la organización como de los dirigentes (D.F., comunicación personal, 25 de noviembre de 2020). Otro entrevistado señaló que valora la rapidez de la comunicación con el club, la forma en cómo presentaron el tema y que haya cierta “formalidad” en su proceder (A.C., comunicación personal, 18 de noviembre de 2020).

Con relación a la exposición de marca, se halló que los gerentes de las empresas se sienten atraídos por la publicidad en televisión y redes sociales, así como por la posibilidad de relacionarse con otras empresas que también patrocinan al club que ellos apoyan.

Publicidad en televisión y redes sociales: La publicidad en televisión, según la mayoría de los entrevistados, es uno de los principales atractivos que un club de fútbol en Lima Metropolitana puede brindar. Los gerentes suelen buscar clubes que tengan la oportunidad de

poder transmitir sus partidos por televisión, lo cual hace que sea un activo muy demandado. Asimismo, ocho gerentes consideraron importante la publicidad que se pueda hacer a través de las redes sociales del club, pues también se benefician por la cantidad de seguidores que tengan las páginas de redes sociales de los clubes. Uno de los entrevistados lo describió de la siguiente manera: “la señal abierta en televisión es la mejor estrategia que podría seguir teniendo de ellos” (D.B., comunicación personal, 19 de noviembre de 2020). Otro entrevistado señaló, también, que la televisión fue lo más atractivo en su caso (J.C., comunicación personal, 01 de diciembre de 2020).

Relaciones entre empresas del mismo patrocinado: la posibilidad de relacionarse con otras empresas resulta atractiva, porque se genera un medio donde la empresa puede comunicarse directamente con otras de diferentes rubros. Uno de los entrevistados señaló que uno puede encontrar empresas locales (en su caso, como Importador Aníbal o Textiles Haiyuc) que, aunque no son muy grandes, sí buscan relacionarse. En esos casos, un buen dueño o dirigente del equipo les presenta entre sí para que puedan formar relaciones entre ellas (A.C., comunicación personal, 18 de noviembre de 2020).

Como parte de los criterios de selección, finalmente, se preguntó si se perciben ciertos atributos ofrecidos por la marca de la empresa que sean similares a la marca del club que patrocinan. Las respuestas, en general, son diversas, dado que cada empresa cuenta con atributos diferentes que resaltan de la marca que exponen al público. Entre los entrevistados, se encontraron los siguientes atributos: rapidez, unión de equipo, responsabilidad, humildad, etc. Estos hallazgos se pueden explicar porque parten desde el contexto único de cada club y de los intereses de las empresas.

Sobre el componente de definición de criterios de evaluación del patrocinio, se espera que las empresas establezcan estos criterios antes de haber empezado el patrocinio. Sin embargo, se halló que la mayoría de clubes no definen criterios de evaluación antes de la implementación de este. Los clubes que sí lo realizan afirmaron que no son criterios establecidos, sino que cambian de acuerdo con las circunstancias. Entre ellos, definen que el criterio del incremento de actividad comercial les permite saber si el patrocinio les resultó beneficioso. Uno de los entrevistados afirmó lo siguiente: “no fijamos mucho ni criterios ni objetivos ni metas. Simplemente, fuimos a apoyar y ya está” (R.V., comunicación personal, 30 de noviembre de 2020). Otro de los entrevistados manifestó lo siguiente: “sí hay criterios [...] pero, cabe mencionar que no son criterios establecidos, sino criterios [...] acorde a la institución” (C.B., comunicación personal, 14 de diciembre de 2020).

La fase de planeación comprende los componentes de criterios de selección y criterios de evaluación del patrocinio. En la definición de criterios de selección, se ha encontrado que la identificación con el club, su crecimiento, la cercanía geográfica y su compromiso con su desempeño deportivo son características importantes en la elección. Asimismo, existen los factores de afinidad, amistad o cercanía con el club (que influye mucho para llegar a un acuerdo de patrocinio) y de networking o relaciones entre empresas patrocinadoras del mismo club, el cual es atractivo para empresas pequeñas. En la definición de criterios de evaluación del patrocinio, por su parte, no se han encontrado patrocinadores que las implementen, lo cual puede constituir una oportunidad para estos.

2.3. Hallazgos sobre la fase de Ejecución

La fase de ejecución cuenta con tres componentes: criterios clave de una activación de patrocinio exitosa, integración del programa de patrocinio en la organización y ejecución creativa del programa de patrocinio.

Sobre el primer componente, criterios clave de una activación de patrocinio exitosa, la teoría menciona la importancia de considerar el proceso de activación como parte del patrocinio, pues marca el inicio de las actividades. En este sentido, se halló que, en la mayoría de casos, no se realiza una actividad de activación del patrocinio. En los casos en que sí se ha realizado, se suelen hacer sesiones de fotos que luego son publicadas en las redes sociales de la empresa. Se encontró que ningún entrevistado define criterios clave para esta actividad. Uno de los entrevistados señaló que solo consideran fotografías en una pequeña actividad, donde puedan demostrar la ayuda social que brindan a personas de bajos recursos (D.B., comunicación personal, 19 de noviembre 2020).

Sobre la segundo componente, integración del programa de patrocinio en la organización, se halló que la mayoría de empresas sí comunica el programa de patrocinio dentro de su organización. Sin embargo, no es común que se integre el patrocinio a la organización más allá del aporte económico o en especie que se brinde, pues solo tres empresas afirmaron realizarlo. Por ejemplo, uno de los entrevistados señaló que el club les entrega 30 o 40 entradas y que estas se las dan a sus trabajadores; sobre todo, a los que tienen mejor desempeño (A.C., comunicación personal, 18 de noviembre de 2021).

Nueve de los entrevistados, por su parte, afirmaron que sí trabajan conjuntamente con el club patrocinado durante la relación de patrocinio para la realización de eventos y coordinaciones sobre la publicidad de la empresa. En general, la comunicación entre las partes no es similar en cada relación de patrocinio, por lo tanto, las empresas buscan a un patrocinador que les brinde el

tiempo y apoyo adecuado para generar un buen producto que beneficie a ambos. Uno de los entrevistados señaló, al respecto, que toda la actividad se hace en conjunto con ellos. (D.B., comunicación personal, 19 de noviembre 2020).

Sobre el tercer componente, ejecución creativa del programa de patrocinio, se espera que la entidad patrocinada y el patrocinador realicen actividades y eventos que sean atractivos para el público objetivo. En ese sentido, los entrevistados hicieron referencia, principalmente, a las coordinaciones sobre la publicidad en la camiseta y sobre los eventos que realizan con los clubes. En esta variable, las respuestas varían en relación con la experiencia que ha tenido la empresa con el club de fútbol. En algunos casos, han surgido problemas durante la relación de patrocinio. Uno de los problemas más mencionados en las respuestas de los entrevistados fue que la televisión dejó de ser un activo que los clubes podían usar. Al ser un activo demandado, esto generó molestia por parte de las empresas y las condiciones del patrocinio se tuvieron que renegociar. Uno de los entrevistados relató su experiencia durante el 2018, cuando había hecho un trato para salir en televisión, pero que, a última hora, desestimaron. Comentó que esto le pareció muy incómodo, pero que entendió, porque no fuera un tema del club, sino de la federación (A.C., comunicación personal, 18 de noviembre de 2021).

Solo dos de los entrevistados reconocieron que ha existido incumplimiento por parte de su empresa. Al respecto, mencionaron que suelen cumplir con el aporte económico o en especie pactado; sin embargo, en ciertos casos, hubo situaciones que no permitieron que se realice, debido al contexto que atravesaba la empresa. Uno de los entrevistados describió esta situación de la siguiente manera: “todo tiene sus altos y bajos” y añadió que, si hay reducción laboral, su apoyo también disminuye en consecuencia (D.D., comunicación personal, 25 de noviembre de 2020).

En esta fase, en la variable de criterios clave de una activación de patrocinio exitosa, se identificó que, en la mayoría de casos, las empresas no suelen realizar actividades de activación de patrocinio. En la variable de integración del programa de patrocinio en la organización, se encontró que la mayoría de empresas sí comunica el programa a su organización; sin embargo, el aporte que ofrecen solamente es económico, absteniéndose de aportar activos de la empresa o personal de la misma. Asimismo, se identificó que muchos de los patrocinadores están en constante coordinación con los clubes para los eventos y actividades de publicidad que ofrece el club. En la variable de ejecución creativa del patrocinio, las respuestas suelen ser variadas, dependiendo de la experiencia que haya tenido el patrocinador. Esto se debe, principalmente, a que una parte de ellos no recibieron el beneficio de marketing a través de la televisión, debido a problemas externos.

2.4. Hallazgos sobre la fase de Revisión

La fase de revisión cuenta con tres componentes: plan del programa de evaluación, evaluación de impacto y evaluación de la continuidad de la relación.

Sobre el primer componente, plan del programa de evaluación, se espera que el club cuente con una medición de objetivos precisa para determinar su cumplimiento. Sin embargo, en los hallazgos, se encontró que, en la mayoría de casos, los entrevistados no practicaban una evaluación y revisión del patrocinio. Asimismo, once de los entrevistados afirmaron que no realizan una medición de objetivos progresiva o sistemática. No obstante, sí suelen realizar un rastreo que permite conocer si el patrocinio les ha traído un incremento de clientes. Además, en ningún caso se hallaron indicadores específicos para realizar mediciones de objetivos. Uno de los entrevistados señaló, al respecto, lo siguiente: “no es algo tan parametrado, pero [...] evaluamos a los chicos” (R.V., comunicación personal, 30 de noviembre de 2020).

Sobre el segundo componente, evaluación de impacto, se espera que la empresa realice esta evaluación para poder obtener resultados acerca de los beneficios o perjuicios del patrocinio sobre la organización. En los hallazgos, se encontró que doce de los entrevistados consideraron que sí hubo una mejora en la exposición de marca a partir del patrocinio. En algunos casos, los entrevistados consideraban que su empresa se había vuelto más conocida en el medio y se había obtenido una lista de clientes. Uno de los entrevistados lo resumió de la siguiente manera: “muchos clientes que, de repente, no estaban, no sabían la calidad de servicio de Benibus, lo han tomado y ahora se sienten satisfechos y nosotros nos sentimos satisfechos porque hemos aumentado nuestro listado de clientes” (R.P., comunicación personal, 30 de noviembre de 2020). En pocos casos, se consideró que el patrocinio no ha aumentado la exposición de marca de la empresa.

Se resalta, asimismo, el hallazgo relacionado con la predilección por el criterio de amistad sobre el beneficio económico. De acuerdo con este, los patrocinadores no esperan lograr beneficios proporcionales a su aporte, sino que prefieren apoyar por la presencia de una relación personal y de amistad con el club. Al respecto, un entrevistado señaló lo siguiente: “si tú me hablas de que yo cuantifique qué beneficios me ha traído a mí como empresa, yo te digo, pues, no es mucho” (R.V., comunicación personal, 30 de noviembre de 2020). En ese sentido, refirió que se trata más de un tema de amistad que de marketing.

En general, la mayoría de patrocinadores sienten que sí se han cumplido los objetivos que se plantearon con el patrocinio. Los entrevistados refirieron, en su mayoría, que ha habido cambios en la actitud de sus consumidores a partir de la relación de patrocinio iniciado con el club de fútbol. Por ejemplo, uno de los entrevistados, dueño de Nitro Sports, señaló los

consumidores hacen comentarios como “anda donde Nitro”, “Nitro te va a dar una camiseta mejor que esto” o “vengo acá, porque me han dicho que son mejor” (J.C., comunicación personal, 01 de diciembre de 2020).

Sobre el tercer componente, evaluación de la continuidad de la relación, se menciona que la empresa deberá evaluar la pertinencia de seguir o no con la relación de patrocinio. En ese sentido, se halló que los patrocinios a clubes de fútbol, a pesar de no siempre cumplir los objetivos, son considerados como positivos por los entrevistados. Por tanto, sí se espera que continúen con la relación de patrocinio. Como manifiesta uno de los entrevistados: “las expectativas están cumplidas, no por beneficios económicos, sino por beneficios hasta de salud” (R.V., comunicación personal, 30 de noviembre de 2020). Otro de los entrevistados afirmó lo siguiente: “de parte de nosotros, sí; de parte del club, también. Nosotros estamos contentos y conformes con eso” (A.C., comunicación personal, 18 de noviembre de 2020).

En esta fase, se identificó que no se realiza un plan de evaluación del patrocinio por parte de las empresas; no obstante, sí se realiza un rastreo del incremento de clientes a partir del patrocinio. La mayoría de los clubes coinciden, al respecto, en que ha habido una mejora significativa en la exposición de marca y que los objetivos se han cumplido. Finalmente, las marcas están dispuestas a seguir patrocinando a los clubes, a pesar de que alguno de ellos no haya cumplido con todos los objetivos.

3. Oportunidades de mejora

Se procede a indicar, a continuación, las oportunidades de mejora identificadas a partir de las deficiencias de la gestión del proceso de patrocinio de los clubes de fútbol en Lima Metropolitana. En primer lugar, respecto a la fase de estrategia, se recomienda realizar una revisión histórica de su gestión de patrocinios e identificar las causas que generaron relaciones de patrocinio exitosas, así como también sus deficiencias; por tanto, estas experiencias deben ser documentadas para mejorar progresivamente la gestión de patrocinios en los clubes de fútbol. Además, respecto a los activos que pueden ofrecer los clubes, se identificó, en los hallazgos, el uso de redes sociales por parte de una minoría de clubes, que ofrecían este activo a sus patrocinadores por el alcance que pueden ofrecer y la reducida inversión que se necesita para realizarlo; a partir de aquello, se recomienda a todos los clubes generar contenido atractivo a través de redes sociales (como Facebook e Instagram), dado que estos canales digitales potencian la visibilidad del club y su posicionamiento para la búsqueda de potenciales patrocinadores.

Por otro lado, se identificó que el factor de confianza que rodea a las relaciones de patrocinio en los clubes de fútbol ha facilitado que empresas del mismo rubro puedan formar

acuerdos y alianzas. Se recomienda aprovechar este escenario y considerar exponerlo como un activo que pueden ofrecer como club. Asimismo, se identificó, en los hallazgos, que existe interés por parte de las marcas de indumentaria deportiva en ser patrocinadores de equipos de fútbol. Por este motivo, se recomienda invitar a empresas en crecimiento de este rubro a formar una relación de patrocinio. Aparte del dinero que pueden ofrecer, estas marcas tienen la capacidad de brindar la indumentaria de juego, camisetas de entrenamiento, etc. De esta manera, el apoyo que pueden brindar las empresas de este rubro es, también, con activos en especie.

Respecto de la fase de ejecución, se sugiere a los clubes prospectar a potenciales patrocinadores que sean aficionados al deporte, en específico al fútbol, así como empresas o negocios residentes del distrito del club, cuyo público objetivo se encuentra relacionados con la zona (tiendas, restaurantes, gasfiterías, etc.). Adicionalmente, dada la presencia de vínculos amicales con la mayoría de patrocinadores, se recomienda realizar las negociaciones mediante reuniones personales, de esta manera, se fomentan vínculos con los potenciales patrocinadores y se crea un acercamiento con las actividades del club.

Respecto del brochure de ventas, se recomienda a los clubes de fútbol tener una propuesta escrita o digitalizada con todos los detalles especificados, resaltando los activos más básicos a ofrecer como: historia del club, logros deportivos, beneficios a patrocinadores básicos (entradas a los partidos, uniformes, fotos con los jugadores, publicidad en las redes y partidos, etc.). Debido a que la mayoría de acuerdos son informales, tener por escrito los aspectos clave de la relación mejorará la gestión del patrocinio, pues brindará certidumbre a los acuerdos realizados. Asimismo, se recomienda tener materiales visuales e interactivos (como videos e imágenes) y folletos para explicar datos descriptivos (su historia, sus objetivos y su trayectoria) que potenciará la marca del club; en adición, se recomienda detallar, en el brochure, el momento específico del cierre de venta. Es decir, detallar el acto de inicio de la relación de patrocinio, de tal manera que se eviten problemas relacionados con el pago inicial que el patrocinador debe realizar. Además, se recomienda especificar las causas del término de la relación de patrocinio. Tener documentadas estas situaciones permitirá gestionar el patrocinio en un marco de certidumbre.

Finalmente, se identificó la necesidad de establecer un mecanismo de evaluación y revisión de la gestión de patrocinio que cuente con indicadores para medir el alcance de objetivos en la relación. El uso de indicadores financieros y de ventas permitirá dimensionar el impacto del patrocinio de manera cuantitativa. Para complementar esa visión, se recomienda realizar focus groups para conocer las percepciones e ideas que surgieron a raíz del patrocinio, además, dado que las empresas patrocinadoras evalúan el cumplimiento de los objetivos de manera superficial y que únicamente se realiza al final de la temporada, se recomienda implementar reuniones

periódicas con el objetivo de analizar los resultados obtenidos y corregir el plan de patrocinio, en caso de ser necesario.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo, se presentan las principales conclusiones a partir de los hallazgos obtenidos en el trabajo de investigación. Así mismo, se realizarán recomendaciones de investigación relacionada a la gestión de patrocinio deportivo en clubes de fútbol. Cabe mencionar que la intención de entrevistar y recopilar información brindada por las empresas patrocinadoras se deriva en que los clubes de fútbol puedan mejorar su oferta, resultando más atractivos para empresas que potencialmente puedan apoyarlos.

1. Conclusiones:

A partir del objetivo teórico que busca identificar los modelos que explican la gestión del patrocinio deportivo en los clubes de fútbol, se abordaron cuatro modelos teóricos: Modelo de Femenía, Modelo de Ang, Modelo de Carlos Campos y el Modelo de Collet y Fenton. Se escogieron estos modelos, debido a que los componentes de planificación, ejecución de la estrategia y evaluación desarrollados en sus estructuras destacaban la necesidad de una comunicación constante entre ambas partes interesadas en la relación de patrocinio. En primer lugar, se descartó el modelo de Femenía (2012), pues no abarcaba en amplitud el proceso de patrocinio y omitía pasos importantes para su desarrollo, como en la etapa de revisión. En segundo lugar, se descartó el modelo de Carlos Campos (1997), debido a que limitaba el análisis y la flexibilidad de procesos presentes en el fútbol peruano al tratarse de un modelo descriptivo orientado a señalar los pasos a seguir para la gestión de patrocinios. En tercer lugar, se descartó también el modelo de Ang (2019), debido a que se orientaba más a abordar el patrocinio de grandes eventos deportivos. Ello se distanciaba del contexto de desarrollo del fútbol peruano. Finalmente, se determinó que el modelo de Collet y Fenton (2011) era el más adecuado, pues comprende una estructura más general (menos compleja) y flexible que encaja con el contexto de amateurismo e informalidad de la industria del fútbol. Según Reinares y Calvo, la existencia de diferentes modelos de patrocinio depende de distintas variables, tales como público objetivo, duración y alcance (1999). En otras palabras, la elección se debe basar en un punto característico del sector. Esta premisa orientó a la elección del modelo del presente estudio, pues uno de los criterios de la elección del modelo fue su universalidad y flexibilidad.

A partir del segundo objetivo específico, se planteó describir el contexto y situación actual de los clubes de fútbol en Lima. En los hallazgos de la investigación, se concluyó que el fútbol se encuentra en una etapa de desarrollo, donde los clubes conviven en un contexto de informalidad y amateurismo. Esto contribuye a la baja demanda de patrocinadores, pues no encuentran un sector atractivo para invertir. Dada esta situación, los clubes de fútbol han buscado ingresos en

empresas que basan su patrocinio en una relación amical o afectiva al deporte; es decir, donde la rentabilidad económica no es su prioridad.

A partir del objetivo analítico relacionado con el funcionamiento de los componentes desde el enfoque de la entidad patrocinada, se pudo concluir que los componentes usados en la gestión de los clubes se desarrollan con gran similitud a los componentes de cada etapa de la estructura propuesta por el modelo adaptado de Collet y Fenton, aunque de manera deficiente o superficial. A continuación, se presentan las conclusiones respectivas de cada componente, por etapa:

En la fase de estrategia, los componentes que se alinean con lo propuesto por el modelo de Collet y Fenton son dos: revisión histórica y definición de objetivos. Sobre este último, los clubes orientan sus objetivos al patrocinador, brindando beneficios y buen trato durante la relación, pues hay un alto grado de dependencia económica. Asimismo, el inventario de activos y revisión de recursos son realizados solo por una minoría de clubes y de manera deficiente. Al no realizar dichos componentes, deja de ser atractivo para empresas que buscan patrocinar el fútbol con intereses comerciales, ya que solo elaboran una propuesta básica que no detalla o incluye información relevante de los activos ofrecidos por el club y los recursos disponibles.

En la fase de planeación, los clubes aplican el componente de determinación de precio dependiendo de dos criterios: la voluntad de los patrocinadores y la ubicación de la marca en la camiseta. Esto genera que cada relación de patrocinio tenga una compensación diferente según las características del patrocinador. Asimismo, los clubes no realizan el componente de categorización de paquete, ya que la inestabilidad y la poca demanda de patrocinadores no permite manejar paquetes predeterminados.

En la fase de ejecución, en lo referido al acercamiento al patrocinador, se concluye que resaltan dos criterios: la afinidad por el fútbol y la existencia de alguna relación amical con el club, lo que contribuiría, en gran medida, a la informalidad del sector. Al respecto, ningún club realiza la negociación con un documento que contenga todos los detalles escritos, solo algunos cuentan con un brochure general. En la activación de patrocinio, las redes sociales se consideran clave, dada su facilidad económica. Finalmente, en la fase de revisión, no se suelen revisar los objetivos ni se plantean indicadores para dimensionar los resultados, dado que su interés principal es recibir el dinero del patrocinador.

Respecto del funcionamiento de los componentes desde el enfoque del patrocinador, en la fase de estrategia, en su mayoría, las empresas deciden convertirse en patrocinadores de clubes de fútbol debido a un factor emocional de amor hacia el deporte. Sin embargo, también hay negocios locales que usan el patrocinio del fútbol como una manera de hacer networking entre los

patrocinadores del club, así como para hacerse conocidos en la zona. En ese sentido, en la fase de planeación, la elección del club a patrocinar depende de un criterio de amistad entre el dueño de la empresa y los directivos del club, así como de la identificación que se tiene con el club, ya sea de carácter geográfico o emocional. No obstante, las empresas interesadas en el networking enfocan su elección según lo que ofrece el club en su brochure de ventas.

En la fase de ejecución, se concluye que los patrocinadores que realizan actividades de activación del patrocinio obtienen una mejor relación con los patrocinadores y una mejor coordinación durante el patrocinio. Por otro lado, en su mayoría, el patrocinio solo es gestionado por los clubes y el dueño de la empresa patrocinadora, lo cual impide que toda la organización esté vinculada con este proceso. En la fase de revisión, se encontró que las empresas patrocinadoras no aplican un programa de evaluación del patrocinio, dada la informalidad con que se maneja la gestión de este.

En el presente apartado, se contrasta las principales similitudes y diferencias de los segmentos entrevistados centrándonos en los componentes similares. En cuanto al componente definición de objetivos y beneficios ubicado en la fase estrategia para ambos casos, mientras que los clubes centran sus objetivos en brindar buen trato al patrocinador para que este siga patrocinándolos, los patrocinadores centran sus objetivos en la difusión y visibilización de su marca. En cuanto al componente que define con quién se negociará, para los clubes se trata del componente acercamiento al patrocinador en la fase ejecución, mientras que para los patrocinadores se trata del componente criterios de selección del potencial patrocinador en la fase planeación. Respecto a este, se observaron tres principales similitudes. Ambos buscan negociar con una contraparte con cercanía geográfica; ambos buscan establecer relaciones con un vínculo amical existente, ya que consideran un factor principal que permite una interacción personal constante para una negociación favorable; y ambos consideran la afinidad por el deporte como característica imprescindible. En cuanto a la activación del patrocinio, en ambos segmentos se encuentra en la fase de ejecución, tanto los clubes como los patrocinadores consideran la publicidad en redes, principalmente, en Facebook como acción que marca el inicio de la relación. Y en cuanto los componentes evaluación del impacto y evaluación de la continuidad, tanto como clubes y patrocinadores, la mayoría no realiza una evaluación del patrocinio, ambos se basan en una percepción personal, en el caso de los clubes, en aumento de seguidores o likes y en el caso de patrocinadores, aumento de ventas o clientes.

El último objetivo planteó identificar oportunidades de mejora en la gestión del patrocinio. Estas oportunidades nacen a partir de las deficiencias encontradas en el proceso que realizan los clubes de fútbol. Sobre la fase de estrategia, se recomienda que los clubes revisen las

relaciones de patrocinio anteriores y señalen los aciertos y problemas encontrados para mejorar las próximas relaciones a futuro. Además, se recomienda inventariar los activos y recursos que el club manejará para afrontar los patrocinios. Esto será útil para reconocer si están aptos para asimilar patrocinios que involucren una inversión considerable. Sobre la fase de planeación, se recomienda trabajar con rangos de precios de los activos a ofrecer, de tal manera que se pueda consensuar el precio del patrocinio en base a la capacidad de pago de la empresa. Sobre la fase de ejecución, se recomienda implementar mejoras en el brochure y la presentación del club al potencial patrocinador al momento de la negociación, con el objetivo de concretar el trato. Finalmente, sobre la fase de revisión, se recalca la importancia de implementar evaluaciones periódicas y empezar a usar indicadores que dimensionen el impacto de la relación de patrocinio en los clubes y en los consumidores. Con estas herramientas, los clubes se verán beneficiados con la retroalimentación que puedan obtener y podrán planificar con éxito sus relaciones de patrocinio a largo plazo.

2. Recomendaciones:

La presente investigación sirve como punto de partida para que se desarrollen futuros estudios sobre la gestión del patrocinio en deportes que se encuentran en un contexto de informalidad y amateurismo. Dada la realidad del deporte nacional, existe una variedad de otros deportes que presentan tal contexto similar al fútbol; por tanto, las pautas escogidas para el desarrollo de esta tesis servirán como referencia de investigación.

Además, para lograr mayor profundidad en la comprensión de cada fase del modelo de patrocinio y de sus componentes en el sector del fútbol, se sugiere desarrollar investigaciones más específicas sobre cada una de estas fases por separado; así como la adición de componentes derivados de otros modelos de patrocinio para enriquecer la adaptación de la fase que se quiere investigar. Asimismo, para complementar el análisis de las fases de patrocinio, se recomienda realizar investigaciones que apliquen metodología cuantitativa, pues esos hallazgos y conclusiones complementarían lo identificado en la presente investigación. Por último, considerar la posibilidad de crear un modelo práctico de gestión del patrocinio para clubes de fútbol, tomando como base la presente investigación; este modelo se detallaría como un plan de patrocinio que pueda ser aplicado a estos clubes, de tal manera que puedan corregir las deficiencias que presentan en su gestión. Se recomienda que el modelo tenga la flexibilidad necesaria para adecuarse a las características de los clubes de fútbol.

REFERENCIAS

- Aguado, L.; Osorio, A.; Arbona, A. & Peña, J. (2017). Efectos de la realización de un megaevento deportivo sobre una economía local. El caso de los Juegos Mundiales 2013 Cali, *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 22 (43), 131-153. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/JEFAS-01-2017-0012>
- Aguilar-Manjarrez, R., Thwaites, D., & Maule, J. (1997). Modelling Sport Sponsorship Selection Decisions. *Asia-Australia Marketing Journal*, 5(1), 9-20. Recuperado de [https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1016/S1320-1646\(97\)70254-5](https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1016/S1320-1646(97)70254-5)
- Ang, J. (2019). The Sponsorship Model En J. Ang, *The Game Plan of Successful Career Sponsorship*, pp. 55-61. Emerald Publishing Limited. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/978-1-78756-295-020191007>
- Calzada, E. (2012). *¡Show me the money!* (2ª ed.). Barcelona: Libros de cabecera S.L.
- Cambero, V. (2015). Análisis estratégico del patrocinio deportivo: Estudio del recuerdo, notoriedad e imagen de las prácticas en patrocinio deportivo llevadas a cabo por Adidas (Tesis de pregrado, Universidad de Valladolid, Segovia, España). Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/13092/TFG-N.240.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Campos, C. (1997). *Marketing y patrocinio deportivo*. España: GPE Colección Gestión Deportiva. Recuperado de <http://www.cafyd.com/libroCC.pdf>
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>
- Collett, P. & Fenton, W. (2011). *The Sponsorship Handbook*. San Francisco: Jossey Bass
- Concha, S.; Galvez, K. & Nina J. (2018). Análisis del patrocinio en base a los modelos de compra y venta en empresas patrocinadoras y deportistas de Lucha y Judo. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12328/Concha%20Avila_Galvez%20Sotomayor_Nina%20Ambrosio_An%c3%a1lisis_proceso_patrocinio1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Consolini, D. (2010). A New Concept of Marketing: The Emotional Marketing, *Brand Research in Accounting, Negotiation and Distribution*, 1 (1), 52-59. Recuperado de <https://www.edusoft.ro/brain/index.php/brand/article/view/76/170>
- Cortés, J. (2014). Fundamentos tácticos-estratégicos del Fútbol de Salón. *Revista de educación física*, 3(1). Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/viref/article/view/20088/16971>
- Decreto Supremo - N° 003-2017- MINEDU. Consejo de ministros aprueba decreto supremo sobre la política nacional del deporte. Presidencia de la República del Perú (2017). Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118350-003-2017-minedu>

- Decreto Supremo N° 217-2017-EF. Aprueban normas reglamentarias de la Ley N° 30479, Ley de Mecenazgo Deportivo. Presidencia de la República. (2017).
- Federación Deportiva Nacional de Fútbol de Chile. (2019). *Organización*. Recuperado de <https://futsalchile.cl/organizacion/>
- Federación Internacional de Fútbol Asociación. [FIFA]. (2000). *Fútbol en Brasil: Muchos goles y muchos títulos*. Recuperado de <https://es.fifa.com/futsalworldcup/news/futsal-brasil-muchos-goles-muchos-titulos-75381>
- Federación Internacional de Fútbol Asociación. [FIFA]. (2015). *Reglas de juego 2015/2016*. Recuperado de <https://img.fifa.com/image/upload/fzqgbeaxkffqqfgo83k3.pdf>
- Federación Internacional de Fútbol Asociación. [FIFA]. (2019). *Chile apuesta al desarrollo del fútbol*. Recuperado de <https://es.fifa.com/who-we-are/news/chile-apuesta-al-desarrollo-del-futsal>
- Femenía, S. (2012). La gestión del patrocinio múltiple: Perspectiva relacional y/ de red (Tesis de Doctorado, Universidad Cardenal Herrera, Alfara del Patriarca, España). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=88390>
- Fetchko, M.; Roy, D. & Clow, K. (2013). *Sports Marketing*. Nueva Jersey: Pearson Education.
- Flores, J. & Mares, J. (2018). Centro de Alto Rendimiento para el fútbol, en Villa el Salvador para el Club Centro Deportivo Municipal. (Tesis de Licenciatura, Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú).
- González, J. (2006). Uso y gestión del patrocinio deportivo: el patrocinio del balonmano. E-balonmano. Com. *Revista de Ciencias del Deporte*, 2(2), 37-44. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/43166436_Uso_y_gestion_del_patrocinio_deportivo_el_patrocinio_del_balonmano_Management_and_sponsorship_use_handball_sponsorship/link/0e609709f0c44a2d53503622/download
- Gottdiener, M. (2001). *The Theming of América: American Dreams, Media Fantasies, and Themed Environments*. Westview: Routledge. Recuperado de <https://www.routledge.com/The-Theming-Of-America-Second-Edition-American-Dreams-Media-Fantasies/Gottdiener/p/book/9780367296520>
- Gratton, C. & Taylor, P. (2000). *The Economics of Sport and Recreation*. (2ª ed.). Londres: Spon Press. Recuperado de <https://www.routledge.com/The-Economics-of-Sport-and-Recreation-An-Economic-Analysis/Taylor-Gratton/p/book/9780419189602>
- Heinemann, K. (1998) *Introducción a la economía del deporte*, Paidotribo. Recuperado de <https://682302.olallorubio.com.mx/introduccion-a-la-economia-del-deporte-pdf/>
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). Ciudad de México: McGraw Hill. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Hoye, R.; Smith, A.; Nicholson, M. & Stewart, B. (2015). *Sport management* (4ª ed.).

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2018) Infraestructura cultural, recreacional y deportiva. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1720/11.pdf
- Instituto Peruano del Deporte [IPD]. (2017). *Política Nacional del Deporte*. Recuperado de <http://www.ipd.gob.pe/sistemasipd/recursos/formulario1/PNDV29.pdf>
- Instituto Peruano del Deporte [IPD]. (2018). *Programa Presupuestal para el Instituto Peruano de Deporte 2019. Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana*. Unidad de Planeamiento, Oficina de Planificación y Presupuesto. Recuperado de <http://www.ipd.gob.pe/images/PP2018.pdf>
- Inyogo (11 de febrero del 2019) *Sports Management. La Liga 1 y los derechos de televisión*. Recuperado de <http://inyogo.com/noticias?noticia=149>
- IPSOS. (2020). *Uso de Redes Sociales entre peruanos conectados 2020*. <https://www.ipsos.com/es-pe/uso-de-redes-sociales-entre-peruanos-conectados-2020>
- Kabus, J. (2016). Contemporary Aspects of Sport Marketing. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7 (21), 45-50. Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/52c2547bef95db97c2b3dc566a4c8ac2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2029114>
- Kearney. (2014). Winning in the Business of Sports. Recuperado de: <https://www.kenney.com/communications-media-technology/article?/a/winning-in-the-business-of-sports>
- Lera, F. (2010). *Una Aproximación Al Deporte Desde La Economía. El Papel De La Fundación Observatorio Económico Del Deporte (FOED)*. [ebook]. Recuperado de http://deporteparatodos.com/imagenes/documentacion/ficheros/20101117164216fernando_lera.pdf
- Ley 28036. Ley de promoción y desarrollo del deporte. Congreso de la República del Perú. (2004). Recuperado de http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2005/juventud/Ley_promocion_%20y_desarrollo_del_deporte.pdf
- Lima 2019. (2019). *Lima 2019 presentó balance de los juegos panamericanos y parapanamericanos en el Congreso*. Recuperado de <https://www.lima2019.pe/noticias/lima-2019-presento-balance-de-los-juegos-panamericanos-y-parapanamericanos-en-el-congreso>
- Luiz, M. & Fadal, R. (2011). An economic analysis of sports performance in África. *International Journal of Social Economics*, 38 (10), 869-883. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/03068291111170415>
- Mestre, J. (2013). Componentes de la gestión deportiva. *Revista de Educación Física*, 2 (2), 1-19. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/viref/article/view/15775/13673>

- Mihai, L. (2015). *The Sport Marketing Management Model, SEA - Practical Application of Science, Romanian Foundation for Business Intelligence*. Recuperado de <https://ideas.repec.org/a/cmj/seapas/y2015i8p297-303.html#?>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2018). *¿En qué gasta el Estado? Conozca la Ley de Presupuesto 2018. Guía de orientación al ciudadano*. Lima: Dirección de Presupuesto Público. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/comunicado/ley_presupuesto_2018.pdf
- Moragas, M. (2003). Prólogo: las nuevas sinergias entre deporte, comunicación y patrocinio. En Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (Eds.), *Consejo Superior de Deportes, Patrocinio, Comunicación y Deporte* (pp. 11-17). Madrid.
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (2014). Plan Metropolitano de Desarrollo Urbano en Lima y Callao. [PPT]. Recuperado de <https://www.munlima.gob.pe/images/descargas/region-lima/asamblea-metropolitana/PLAN-METROPOLITANO-DE-DESARROLLO-URBANO.pdf>
- Pacheco, R. (s. f.). *Enseñanza y entrenamiento del fútbol 7. Un juego de iniciación al fútbol 11, LA (Deportes)* (Spanish Edition) (2ª ed.). Barcelona: Paidotribo.
- Pahuacho, A. (2018). Aproximación a los estudios sobre fútbol peruano y comunicación: prensa escrita, radio y televisión. *Revista de comunicación*, 17(1), 114-132. Recuperado de <https://doi.org/10.26441/RC17.1-2018-A6>
- Pasco, M. & Ponce, F. (2015) *Guía de Investigación Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pedrosa, R. & Salvador, S. (2003). El impacto del deporte en la economía: problemas de medición. *Revista Australiana de economía*, 26, 61-84 Recuperado de <http://www.revistaasturianadeeconomia.org/raepdf/26/P61-84.pdf>
- Quispe, J. & Rivera, J. (2018). Estrategias competitivas y gestión deportiva: Una perspectiva de la Teoría Basada en Recursos aplicada al sector del fútbol. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 23 (44), 29-59. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/JEFAS-05-2017-0067>
- Ratten, V. (2011). Practical implications and future research directions for international sports management, *Thunderbird International Business Review*, 53 (6), 763-770. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/tie.20451>
- Ratten, V. (2016). La dinámica del marketing deportivo: sugerencias para la inteligencia y planificación del marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 34 (2), 162-168
- Reinares, P. & Calvo, S. (1999). *Gestión de la comunicación comercial*. España: McGraw-Hill Interamericana
- Resolución de Presidencia N° 004-2020-IPD/P. Ministerio de Educación. (2020). Recuperado de <http://appweb.ipd.gob.pe/Directivas-web/web/Documentos/Instructivos/2020/44me51AcB5rX.pdf>
- Resolución de Presidencia N° 004-2021-IPD/P. Ministerio de Educación. (2021). Recuperado de <https://sistemas.ipd.gob.pe/secgral/Resoluciones/P/2021/004-2021-P-IPD.pdf>

- Resolución de Presidencia N° 216-2017-IPD/P. Ministerio de Educación. (2021). Recuperado de <https://sistemas.ipd.gob.pe/secgral/Transparencia/DINADAF/261-2017-P-IPD.pdf>
- Reyes, M. (2006). Política Deportiva: Factores Reales del Sistema Deportivo. *Liberabit*, 12, 87-94. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v12n12/a06v12n12.pdf>
- Rodríguez, P. (2012). La economía del deporte. *Estudios de economía aplicada*, 30(2), 387-418.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*, Prentice Hall, Harlow (Essex).
- Sectorial. (19 de abril de 2017). ¿Cuánto le Aporta el Deporte al PIB?, un sector en Ascenso? *Sectorial.co*. Recuperado de <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/52713-%C2%BFcu%C3%A1nto-aporta-el-deporte-al-pib>
- Sistema deportivo nacional. (2011). *Plan nacional del deporte 2011-2030*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2E2BE046CEB73F0005257E7D00500AF2/\\$FILE/plan-nacional-deporte-2011-2030.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2E2BE046CEB73F0005257E7D00500AF2/$FILE/plan-nacional-deporte-2011-2030.pdf)
- Smith, A. (2008). *Introduction to Sport Marketing*. Reino Unido: Elsevier
- Thwaites, D. (1995). Professional Football Sponsorship—Profitable or Profligate? *International Journal Of Advertising*, 14(2), 149-164. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02650487.1995.11104606>
- Union Nationale des Clubs de Futsal. [UNCF]. (2009). *La fabulosa historia del futsal de 1930 a nuestros días. Homenaje al profesor Juan Carlos Ceriani Gravier (1903 –1996)*. Francia: UNCF.
- Union of European Football. [UEFA]. (2017). Manual de la UEFA para entrenadores de futsal. Recuperado de https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/CoachingCoachedu/02/50/17/56/2501756_DOWNLOAD.pdf
- Urriolagoitia, L. (2007). El ciclo de la vida de las relaciones de patrocinio: desarrollo de un modelo desde la perspectiva de las alianzas estratégicas. (Tesis de Doctorado, Universitat Ramon Llull, Barcelona, España). Recuperado de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9191/TESIS_LOURDES_URRIOLAGOITIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Yacuzzi, E. (2005). *El Estudio de Caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*. Buenos Aires: Universidad del CEMA.
- Zagalaz, J. (2012). Fútbol sala y educación. Aprendizaje de un deporte colectivo para los escolares. *Journal of Sport and Health Research*. 4(3), 245-254. Recuperado de http://journalshr.com/papers/Vol%204_N%203/V04_3_4.pdf
- Zhang, J.; Kim, E.; Mastromartino, B.; Qian, T. & Nauright, J. (2018). The sport industry in growing economies: critical issues and challenges. *International Journal of Sports*, 19 (2), 110-126. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/324019117_The_sport_industry_in_growing_economies_critical_issues_and_challenges/link/5af98a00aca2720af9ef2e6d/download

ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

Tema de investigación	Pregunta general	Objetivo General	Objetivos Específicos	Instrumentos	Enfoque del modelo	Variables	Componentes	Muestras	Conclusiones		
Análisis de los componentes en la relación de patrocinio deportivo de los clubes de fútbol en Lima Metropolitana	PG: ¿Cómo intervienen los componentes del modelo de Collet y Fenton en la gestión de patrocinio de los clubes de fútbol en Lima Metropolitana?	OG: Analizar la intervención de los componentes del modelo de Collet y Fenton en la gestión de patrocinio de los clubes de fútbol en Lima Metropolitana.	OE 1: Identificar los modelos y componentes que explican la gestión del patrocinio deportivo en los clubes de fútbol de primera división en Lima Metropolitana.	Revisión documental Entrevistas con expertos	Entidad Patrocinada	Estrategia	Revisión histórica de la gestión de patrocinios Inventariado (identificación de activos a ofrecer para una futura propuesta de patrocinio) Revisión de recursos (personal, costo, tiempo, canales) Definición de objetivos y beneficios	Clubes de fútbol	Escogimos los modelos de Modelo de Femenía, Modelo de Ang, Modelo de Carlos Campos y el Modelo de Collet y Fenton pues destacan la necesidad de una comunicación constante entre ambas partes interesadas en la relación de patrocinio. Finalmente, se consideró al modelo de Collet y Fenton (2011), pues comprende una estructura más general (menos compleja) y flexible que encajan con el contexto de amateurismo e informalidad de la industria del fútbol.		
			OE 2: Describir el contexto y la situación actual de los clubes de fútbol en Lima Metropolitana.	Revisión documental Entrevistas semiestructuradas			Planeación		Categorización de paquetes a ofrecer a los patrocinadores Determinación del precio	El fútbol se encuentra en una etapa de desarrollo, donde los clubes conviven en un contexto de informalidad y amateurismo, que contribuye a la baja demanda de patrocinadores, pues no encuentran un sector atractivo para invertir.	
			OE 3: Analizar el funcionamiento de los componentes del modelo de Collet y Fenton dentro de la gestión de patrocinio de los clubes de fútbol en Lima Metropolitana desde el enfoque de la entidad patrocinada.	Entrevistas a profundidad (semiestructuradas)			Ejecución		Acercamiento al patrocinador Negociación (flexibilidad / ajuste de la propuesta según los objetivos del patrocinador) Activación del patrocinio (post venta)	Los componentes usados en la gestión de los clubes se desarrollan con gran similitud a los componentes de cada etapa de la estructura propuesta por el modelo adaptado de Collet y Fenton, aunque de manera deficiente o superficial	
			Revisión				Revisión de objetivos e indicadores Evaluación de impacto Evaluación de la continuidad de la relación				
			OE 4: Analizar el funcionamiento de los componentes del modelo de Collet y Fenton dentro de la gestión de patrocinio de los clubes de fútbol en Lima Metropolitana desde el enfoque de la entidad patrocinadora.	Entidad Patrocinadora	Estrategia	Definición de objetivos y beneficios Establecimiento de políticas y criterios para la selección del patrocinio Pronóstico del impacto esperado	Empresas patrocinadoras de clubes de fútbol	La elección de patrocinar de clubes de fútbol, así como la elección del club, se debe principalmente a factor emocional; sin embargo, también hay negocios locales que usan el patrocinio del fútbol como una manera de hacer <i>networking</i> . Por otro lado, los patrocinadores que realizan actividades de activación del patrocinio obtienen una mejor relación con los patrocinadores y una mejor coordinación durante el patrocinio.			
			Planeación			Criterios de selección del potencial patrocinador Definir criterios de evaluación del patrocinio		Se recomienda a los clubes revisar las relaciones de patrocinio anteriores, señalando los aciertos y problemas encontrados, para mejorar las próximas relaciones. Además, se debe inventariar los activos y recursos que el club maneja y trabajar con rangos de precios de patrocinio según los activos a ofrecer. Se sugiere implementar mejoras en el brochure y la presentación del club al potencial patrocinador. Finalmente, se debe implementar evaluaciones periódicas y empezar a usar indicadores que dimensionen el impacto de la relación de			
			Ejecución			Criterios clave de una activación de patrocinio exitosa Integración del programa de patrocinio en la organización Ejecución creativa del programa de patrocinio					
			Revisión			Plan del programa de evaluación Evaluación de impacto Evaluación de la continuidad de la relación					
			OE 5: Identificar oportunidades de mejora en la gestión de patrocinio deportivo de los clubes de fútbol en Lima Metropolitana.								

ANEXO B: Descripción de componentes analizados.

Tabla B1: Perspectiva de la entidad patrocinada (Clubes)

Estrategia
<ul style="list-style-type: none"> - Revisión histórica de la gestión de patrocinio: Análisis de la gestión de patrocinios pasados como guía de mejora en el planteamiento de la estrategia. - Inventariado: Identificación de activos a ofrecer en la propuesta de patrocinio. Se lista cuáles son los activos con los que cuenta el club y se determina qué activos son más favorables de ofrecer en la estrategia. - Revisión de recursos: Se analiza si el club cuenta con los recursos necesarios para asumir y cumplir con todo lo que implica la relación de patrocinio. Estos recursos pueden ser: si cuenta con personal adecuado, si puede asumir el costo que implica un patrocinio, tiempo para el desarrollo del patrocinio y canales de comunicación para su desarrollo. - Definición de objetivos y beneficios: Se definen los objetivos específicos que se quieren lograr con la relación de patrocinio y se miden los beneficios que se obtendrán a partir de la relación.
Planeación
<ul style="list-style-type: none"> - Categorización de paquetes a ofrecer a los patrocinadores: Se analiza qué ofrecer por tipo de patrocinador. - Determinación de precio: Se determina el precio dependiendo de lo ofrecido para el patrocinio y según lo que el patrocinador pueda costear.
Ejecución
<ul style="list-style-type: none"> - Acercamiento al patrocinador: Se utilizan diversas herramientas para lograr el primer contacto con el patrocinador, estas pueden ser mediante el correo electrónico, llamadas, y acercamiento directo. Tiene como finalidad llegar a la persona que tome las decisiones y que este analice el brochure de ventas del patrocinio; asimismo, se usa una estrategia de comunicación creativa para lograrlo. - Negociación: Ajuste de la propuesta en el brochure de ventas según un análisis de cómo es la empresa patrocinadora y lo que le puede interesar. Este ajuste de la propuesta debe estar alineado a los objetivos de la organización patrocinadora; para lograrlo la propuesta debe ser flexible para adaptarla de la mejor manera - Activación del Patrocinio: La activación de patrocinios se realiza después del cierre del contrato; en ella se determina a la persona encargada del patrocinio, las actividades que se ejecutan inicialmente para la apertura del patrocinio y que demuestren el inicio de la relación, y el calendario de actividades a ejecutar durante la relación de patrocinio.
Revisión
<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de Objetivos e Indicadores: Se hace un análisis de los objetivos logrados y de los que no. Para lograr el análisis de objetivos se requiere de revisar los indicadores planteados al inicio de la relación de patrocinio. - Evaluación de Impacto: Determinación del impacto que ha tenido el patrocinio para el club en general y que cambios organizacionales surgieron a partir de este impacto. - Evaluación de continuidad de la relación: Se analiza la continuidad de la relación a partir del proceso de evaluación previo, el cumplimiento de las cláusulas del contrato/acuerdo y todo factor que haya influido dentro del patrocinio.

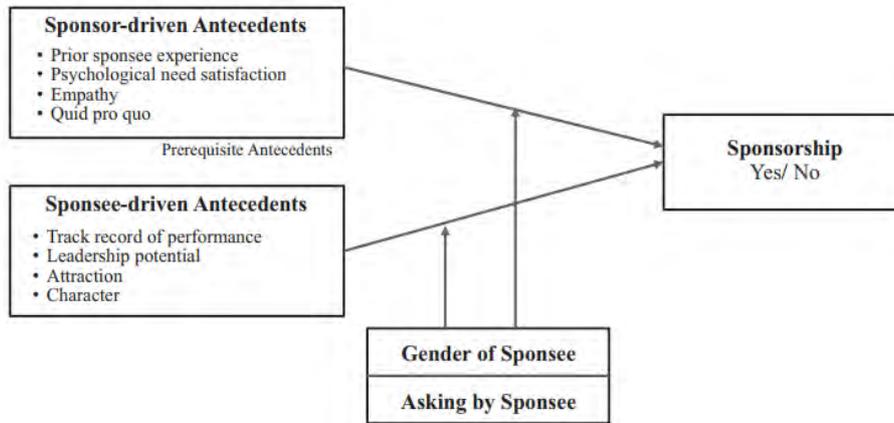
Adaptado de: Collet y Fenton (2011)

Tabla B2: Perspectiva de la entidad patrocinadora (Empresas)

Estrategia
<ul style="list-style-type: none"> - Definición de objetivos y beneficios: establecimiento de los objetivos pretendidos con el patrocinio a corto y largo plazo; asimismo se establecen los beneficios buscados en el patrocinio. - Establecimiento de políticas y criterios para la selección del patrocinio: se analiza la razón de la elección del patrocinio como herramienta de marketing para la marca; así como también el establecimiento de políticas y criterios para su elección. - Pronóstico del Impacto esperado: Se establecen los impactos esperados en la organización a partir de la relación de patrocinio.
Planeación
<ul style="list-style-type: none"> - Criterios de selección del potencial patrocinador: elección de los criterios de selección de los patrocinados a partir de los atributos esperados por la marca. Asimismo, estos criterios de selección se deben de equilibrar con los parámetros de: presupuesto requerido, personas necesarias para la implementación del patrocinio, tiempo para desarrollar el patrocinio y exclusiones específicas debido a preferencias que puedan surgir en la elección del patrocinado. - Definir criterios de evaluación del patrocinio: elección de la metodología de evaluación. Entre estas metodologías están: árboles de decisión, puntuación absoluta según los criterios de decisión, criterios de selección ponderados, juicio cualitativo, Intuición.
Ejecución
<ul style="list-style-type: none"> - Criterios clave de una activación de patrocinio exitosa: Análisis de los criterios más importantes para el desarrollo de una relación de patrocinio exitosa. Estos pueden ser la disponibilidad de activos (tangibles e intangibles) para el patrocinio, recursos disponibles que se implementen en apoyo al programa de patrocinio, canales de comunicación donde se pueda comunicar el patrocinio, público objetivo y objetivos pretendidos. - Integración del programa de patrocinios en la organización: Comunicación del plan de patrocinios a los miembros de la organización. - Ejecución creativa del programa de patrocinio: la manera en cómo se desarrolla el proceso de ejecución de patrocinio; los eventos más importantes, problemas en su ejecución y el mensaje transmitido a través del patrocinio.
Revisión
<ul style="list-style-type: none"> - Plan del programa de evaluación: Se establece un proceso de evaluación del patrocinio mediante una evaluación en términos cualitativos o cuantitativos. Asimismo, se establecen indicadores y se comparan los resultados con experiencias de patrocinio pasadas - Evaluación de Impacto: Se evalúa el impacto que tuvo el patrocinio dentro de la organización y en sus clientes; además se evalúa si los objetivos se han cumplido o en qué medida se han logrado los objetivos. - Evaluación de continuidad de la relación: A partir del análisis de los resultados obtenido con el patrocinio, se evalúa la continuidad de la relación.

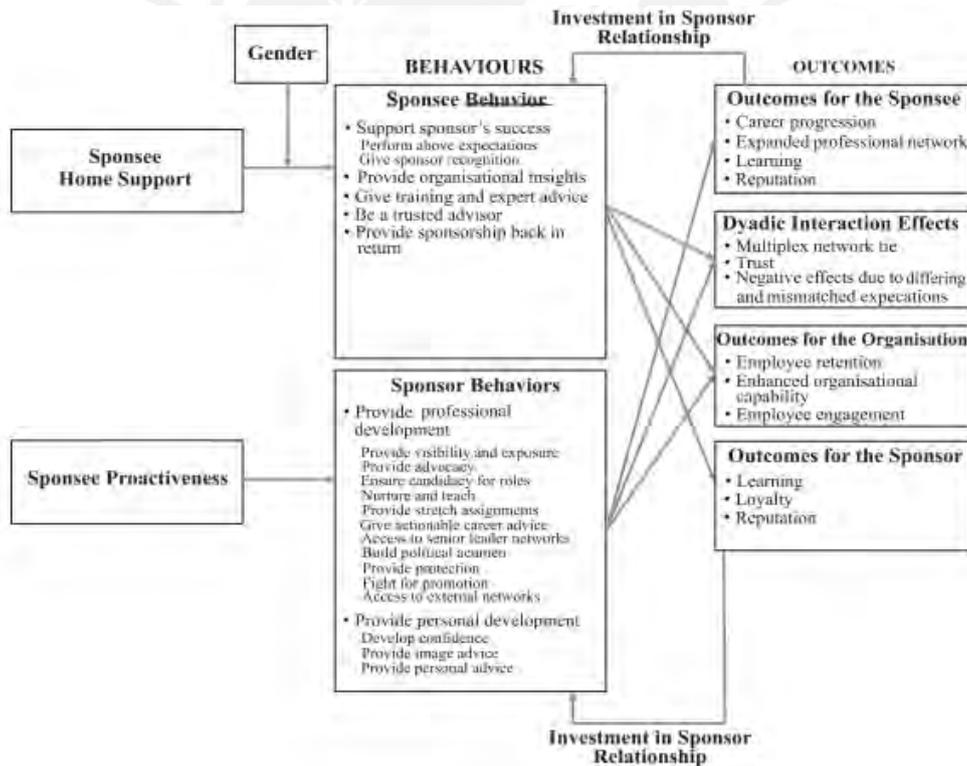
ANEXO C: Modelo de Jovina Ang

Figura C1: Parte 1 del modelo



Fuente: Ang (2019)

Figura C2: Parte 2 del modelo



Fuente: Ang (2019)

ANEXO D: Ajustes del modelo al Collet y Fenton

Tabla D1: Ajustes del modelo al Collet y Fenton

Fases del modelo	Perspectiva de la entidad patrocinada (Clubes)	Perspectiva de la entidad patrocinadora (Empresas)
Estrategia (Desarrollo de la estrategia de patrocinio)	Debido a que en esta fase el club no tiene claro a qué patrocinador dirigirá su propuesta, se excluirá el componente de “revisión de activos”, incorporándose en la fase de planeación, en donde ya se tiene conocimiento del posible patrocinador. Este componente en cuestión revisa los activos en base a las necesidades de un patrocinador seleccionado, es por ello que debe ser recolocado en la fase de planeación.	No se considera el componente de “desarrollo de la estrategia” dado que no trasciende a la relación con la entidad patrocinada El componente “auditoría del portafolio” es renombrado como “Pronóstico del impacto”; en el cual, se evaluará el impacto que puede tener la entidad patrocinada en la empresa.
Planeación (Preparación de la compraventa)	Los componentes de “Calendario” y “Sitio web”, se desarrollarán en la compraventa del patrocinio al negociar con los posibles patrocinadores dado que el procedimiento de contactar con los posibles patrocinadores es muy variado en el fútbol peruano y estos componentes se emplean más como una herramienta de ayuda. El componente de “Plan de relaciones públicas”, no se considerará pues en el caso del fútbol peruano no hay relaciones públicas definidas en este deporte.	Se tomarán en cuenta los criterios de selección y los criterios de evaluación de la entidad a patrocinar; sin embargo, se trasladarán los componentes de “contratación, diseño de marca y planificación de la implementación” a la fase de ejecución, cuando ya se hace contacto con el club; esto sucede porque al ser el fútbol un sector pequeño, las empresas sólo empiezan a considerar patrocinar un club de fútbol a partir del primer acercamiento que tiene el club con la empresa, y no sucede que la empresa se acerque al club a buscar patrocinarlos.
Ejecución (Proceso de venta)	En la fase de ejecución no se tomará en consideración el componente de implementación de relaciones públicas, dado que el deporte del fútbol en el Perú no cuenta con relaciones públicas definidas. Los componentes de “correo directo” y “cara a cara” se desarrollan dentro del componente de “acercamiento al patrocinador” como herramientas que se usan con este objetivo. Se incluye el componente de “control presupuestal” dentro del componente de negociación para dar mayor flexibilidad al pactar con los patrocinadores. Por recomendación de los expertos, se adicionará el componente de “Activación del patrocinio” para desarrollar la implementación del patrocinio después de la firma del contrato.	En la fase de ejecución, el contexto peruano demuestra, según los especialistas, que la implementación del patrocinio del fútbol se da junto con la comunicación de este en la organización; por esta razón incluimos dentro del componente de “Integración del programa de patrocinios en la organización” estas dos dimensiones.

Tabla D1: Ajustes del modelo al Collet y Fenton (continuación)

Fases del modelo	Perspectiva de la entidad patrocinada (Clubes)	Perspectiva de la entidad patrocinadora (Empresas)
<p>Revisión (Revisión de la relación de Patrocinio)</p>	<p>Se tomará en cuenta sólo los componentes más simples y directos para poder ser aplicables al caso peruano. Empezando por la revisión de objetivos e indicadores al final del periodo de patrocinio, evaluación del impacto en el club y finalmente la evaluación de la continuidad.</p>	<p>Se incluye dentro del componente programa de evaluación del patrocinio la dimensión de “seguimiento de objetivos”.</p>



ANEXO E: Consentimiento informado

Figura E1: Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO	
Muchas gracias por aceptar nuestra entrevista.	
Somos Francis Hidalgo Ramírez (código PUCP 20114693), Renzo Cruz Campos (código. PUCP 20135059) y Luis Zapata Durán (código. PUCP 20141568), alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y nos encontramos desarrollando nuestra tesis de licenciatura "Análisis de los factores clave en la relación de patrocinio deportivo en organizaciones de fútbol de Lima Metropolitana" asesorados por la docente Romy Guardamino Baskovich.	
El objetivo de la investigación es identificar los factores clave que intervienen en la gestión de patrocinio de los Clubes de fútbol en Lima. y los resultados serán publicados en el repositorio virtual de la Biblioteca de la Universidad.	
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.	
Agradecemos su apoyo.	
Dirección de correo electrónico:	
¿Autoriza la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Gestión de patrocinio deportivo: ¿Análisis de los factores clave en la relación de patrocinio deportivo en organizaciones de fútbol de Lima Metropolitana"?	
Sí	No
Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación. ¿Autoriza que se haga mención de su nombre y de la organización en la cual se desempeña?	
Si	No
Nombre y apellidos:	
Cargo o función:	

ANEXO F: Guía de entrevistas a clubes de fútbol

Figura F1: Guía de entrevistas a clubes de fútbol

Guía de entrevistas a Clubes	
<p>Buenos días/Buenas tardes/Buenas noches, somos Francis, Renzo y Luis, estudiantes de la facultad de Gestión de la Universidad Católica. En la actualidad nos encontramos en el proceso de recoger información para nuestro proyecto de tesis sobre el análisis de la gestión de patrocinios en los Clubes de fútbol. Por esta razón, consideramos que su aporte a brindar durante la presente entrevista será de mucha importancia para el cumplimiento de nuestra investigación.</p> <p>Cabe mencionar que toda la información que nos proporcione será utilizada únicamente para los fines estrictamente académicos. Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Muchas gracias.</p>	
Preguntas del entrevistado	
<ul style="list-style-type: none">- Nombre:- Cargo en el club:- ¿Hace cuánto se encuentra trabajando en el club?- ¿Cuáles son sus funciones principales en la organización deportiva? ¿Cómo se siente con dichas funciones? ¿Sus funciones se vinculan con la gestión de patrocinio de su organización? ¿De qué forma, podría explicarnos por favor?	
Preguntas del Sector	
<ol style="list-style-type: none">1- En su experiencia, ¿qué nos podría comentar acerca de la situación del fútbol en otros países? ¿En Latinoamérica? ¿En Perú? ¿Cuáles diría que son las principales diferencias con la situación del fútbol en Perú? ¿Por qué?2- ¿Qué oportunidades presenta el fútbol para desarrollarse? ¿Qué dificultades presenta el fútbol para desarrollarse en el Perú? ¿Por qué? (Temáticas importantes: Covid-19, presupuesto, liga 2021)3- ¿Cuál es su principal obstáculo para el desarrollo del fútbol? ¿Considera que el fútbol recibe el mismo apoyo que reciben otros deportes en el país? ¿Por qué? ¿A qué cree que se deba?4- ¿Cómo califica el papel de la federación peruana de fútbol y su comisión relacionada al fútbol, en relación del trabajo a favor de este deporte? ¿Por qué? En su opinión, ¿Qué acciones tendría que realizar la comisión de fútbol para mejorar el apoyo a los clubes? ¿Por qué?	
Preguntas Generales	
<ol style="list-style-type: none">5- Nos podría contar por favor ¿cómo se inicia el proceso para obtener un patrocinio? ¿Qué sucede primero? ¿Qué se valora en dicho momento? ¿Qué no se valora tanto? ¿Por qué?6- ¿Qué sucede después? ¿Qué se valora en dicho momento? ¿Qué no se valora tanto? ¿Por qué?7- ¿El proceso siempre tiene ese orden? ¿Por qué? ¿De qué depende?	
Fase de Estrategia	
<ol style="list-style-type: none">8- ¿Se realiza una revisión histórica de los patrocinios pasados del club? ¿Por qué? ¿Cuáles son los beneficios de realizar dicha revisión histórica? ¿Ha tenido alguna experiencia previa de patrocinio que la tenga presente como modelo de éxito? ¿Cuántos patrocinios han tenido el último año? ¿Cuántos suelen tener anualmente aproximadamente?9- Entendiéndose por inventario de activos: Todo aquello que puedes / vas a ofrecer al patrocinador para una propuesta de patrocinio. ¿Esta se realiza? ¿De qué manera el club establece un inventario de activos para la preparación de una buena propuesta de patrocinio? ¿Por qué?10- ¿Cuáles son los recursos y servicios que identifican en dicho inventario para preparar su oferta comercial?, tales como:<ul style="list-style-type: none">- Exposición mediática campañas de marketing, publicidad	

- Derecho de uso de logo
- Disponibilidad de jugadores para eventos
- Lugar/ instalaciones para reuniones, eventos o lanzamientos
- Lista de correos y/o base de datos
- Colocación de productos

Figura F1: Guía de entrevistas a clubes de fútbol (continuación)

- Derechos de comercialización
 - Contenido para sitio web
 - Historia del club
 - Datos de interés (si ha sido campeón, campeonatos ganados, etc.)
 - Jugadores destacados
 - Descripción de su posicionamiento del club
 - Datos de número de hinchas
 - Seguidores en redes sociales
- 11- ¿El Club realiza una autoevaluación para saber si están preparados para asumir un patrocinio? ¿En qué consiste? ¿Qué es lo que se evalúa?
- o ¿Se cuenta con un personal asignado para el cumplimiento del patrocinio? ¿Cómo se designa a esta persona?
 - o ¿Se cuenta con un presupuesto aparte para los costos relativos del patrocinio? ¿Existen actividades de activación del patrocinio? ¿Podría explicarnos en qué consisten?
 - o ¿Se cuentan con el tiempo y los canales para el patrocinio? ¿por qué?
- 12- Entendiendo por riesgo: Toda contingencia que pueda surgir durante la relación del patrocinio que impida el cumplimiento cabal del contrato. ¿El club realiza alguna identificación de riesgos antes de establecer una relación de patrocinio?
- 13- ¿De qué manera el Club identifica los posibles riesgos del patrocinio? (riesgos de financiación, recursos, políticos y de marca)
- 14- ¿De qué manera el Club define sus propios objetivos a alcanzar con el patrocinio? (especies, efectivo, aumento de audiencia, mayor exposición de marca, beneficios para los futboleros, etc. (recursos y/o servicios)? ¿Podría darnos un ejemplo de algún objetivo a corto plazo y otro de largo plazo?
- Fase de Ejecución**
- 1- ¿Qué cualidades busca el Club al momento de buscar una empresa patrocinadora? ¿Por qué?
- 2- ¿Cómo se realiza el acercamiento al potencial patrocinador? ¿Qué herramientas se utilizan? ¿Por qué?
- 3- ¿Suele el club investigar a sus potenciales patrocinadores de manera previa al cierre del contrato? Si es así, ¿Cómo se realiza esta actividad? ¿Por qué? ¿Qué criterios se consideran? ¿Por qué?
- 4- ¿Qué acciones realiza el club para realizar reuniones de negociación de patrocinio? ¿Cómo es el proceso de agendar dicha reunión? ¿Qué acciones son las más valoradas? ¿Por qué? ¿Qué acciones son las menos valoradas? ¿Por qué?
- 5- ¿Cómo se da el proceso de ajuste de la propuesta a los objetivos del potencial patrocinador?
- 6- ¿Suelen realizarse reuniones personales para negociar el patrocinio? En caso que no, ¿de qué manera se dan tales reuniones?
- 7- ¿Se incluye el brochure de ventas al momento de realizar la negociación? ¿Qué información contiene?

- 8- ¿Se ofrece un resumen de la propuesta de patrocinio? Si es así, ¿qué información contiene en comparación al brochure general? Si no se brinda un resumen de propuesta, ¿se ha considerado la pertinencia de esta herramienta?
- 9- ¿Qué características contribuyen a la negociación? ¿Cuáles no? ¿Por qué? ¿Cómo así?
- 10- ¿Cómo se genera el cierre de la venta de patrocinio en el Club?
- 11- ¿Cómo se designa al responsable de llevar a cabo el plan de patrocinio?
- 12- ¿El club realiza alguna actividad que publicite y marque el inicio de la relación de patrocinio? ¿Cuál es? ¿Quién decide realizarla? ¿Se tiene a algún encargado? ¿Por qué se realiza esta actividad?

Figura F1: Guía de entrevistas a clubes de fútbol (continuación)

Fase de Revisión

- 1- ¿Bajo qué criterios se establecen indicadores de revisión del patrocinio? ¿Es una iniciativa del club o suele ser una iniciativa del patrocinador? ¿Por qué?
- 2- ¿De qué manera se miden los objetivos del patrocinio que realiza el Club? ¿Por qué? ¿Desde cuándo se miden de esa manera? ¿Por qué?
- 3- Al momento de revisar el patrocinio, ¿Se realiza una evaluación de impacto del mismo sobre la organización? ¿Cómo?
- 4- Si es así, ¿cómo se da este proceso? Si no se realiza, ¿Se considera importante saber qué cambio en la organización a partir del patrocinio?
- 5- ¿Qué factores influyen en la decisión de continuidad o término del patrocinio? ¿Cómo así?
- 6- ¿Quién tiene la iniciativa al momento de buscar la continuidad del patrocinio? ¿Suele ser el club o el patrocinador? ¿Por qué? ¿De qué depende?
- 7- ¿Existen cláusulas en el contrato de patrocinio que indiquen causales de terminación del contrato? ¿En qué consisten? ¿Alguna vez se han aplicado?
- 8- ¿Considera que el proceso de revisión del patrocinio del Club es efectivo? ¿Qué agregaría o quitaría para mejorarlo?
- 9- ¿Su club busca nuevos patrocinios de manera continua? ¿Por qué?

Fase de Planeación

- 1- ¿Cómo estiman cuánto cuesta el valor de un patrocinio? (presupuesto, benchmarking, evaluación de activos, beneficios, etc.) ¿Por qué? ¿Cada cuánto tiempo lo revisan?
- 2- ¿El Club cuenta con algún tarifario? ¿Por qué? ¿Podría explicar en qué consisten dichas tarifas? ¿Cuál es el beneficio de tenerlas? ¿Cómo así?
- 3- ¿El club tiene alguna forma de agrupar/ jerarquizar a sus patrocinadores? ¿Cuáles son sus criterios? ¿Por qué? ¿Son siempre los mismos? ¿De qué dependen estos criterios?
- 4- ¿Qué beneficios reciben cada grupo de patrocinadores? Podría listarlos por favor (LISTAR) ¿Qué diferencias tiene el paquete de un patrocinador de mayor jerarquía con el de menor jerarquía? ¿Cómo se establecen estas diferencias?

Pregunta de Cierre:

- Hay algo que, en líneas generales, ¿le gustaría compartir?
- ¿Desearía agregar algún comentario acerca del patrocinio deportivo en el Club?

ANEXO G: Guía de entrevistas a patrocinadores

Figura G1: Guía de entrevistas a patrocinadores

Guía de entrevistas a patrocinadores	
<p>Buenos días/Buenas tardes/Buenas noches, somos Francis, Renzo y Luis, estudiantes de la facultad de Gestión de la Universidad Católica. En la actualidad nos encontramos en el proceso de recoger información para nuestro proyecto de tesis sobre el análisis de la gestión de patrocinios en los Clubes de fútbol. Por esta razón, consideramos que su aporte durante la presente entrevista será de mucha importancia para el cumplimiento de nuestra investigación.</p>	
<p>Cabe mencionar que toda la información que nos brinde será utilizada únicamente para los fines de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad. Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Espero que no haya ningún inconveniente al respecto y cuente con su aprobación. Muchas gracias.</p>	
Preguntas sobre el entrevistado	
<ul style="list-style-type: none">- Nombre:- Edad:- ¿A qué empresa representa? ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa? ¿A qué sector pertenece?- ¿Cuáles son sus funciones principales dentro de la empresa? ¿Hace cuánto tiempo es parte de ella?- Anteriormente, ¿Ha tenido alguna experiencia de patrocinio con clubes deportivos u otras organizaciones deportivas? De ser así, cuéntenos cómo fue esta experiencia.- Cuéntenos cómo empezó esta relación con el club ¿Cómo se originó el primer contacto? ¿Hace cuánto fue eso? ¿Por qué se eligió patrocinar esta organización deportiva?	
Proceso estratégico	
<ol style="list-style-type: none">1- ¿Por qué decidió implementar el patrocinio dentro de su empresa? ¿Cuáles son los motivos? Ordene de mayor a menor importancia, por favor.2- Cuéntenos, ¿Cuáles son las características que tiene su relación de patrocinio con el club? ¿Qué les ofrecen los clubes que piden ser patrocinados? ¿Por qué?3- ¿Qué se busca alcanzar a partir de los patrocinios de clubes de fútbol? ¿Se relaciona con el incremento de la actividad comercial? ¿De qué manera sucede esto? ¿Por qué?4- ¿Cómo elabora la empresa los objetivos que se quieren lograr con la implementación de un patrocinio?5- ¿Qué es lo que se quiere lograr patrocinando el presente club de fútbol?	
Planeación / selección	
<ol style="list-style-type: none">1- ¿Cuáles son los criterios de selección que la empresa usa para la elección de un patrocinio? ¿Cómo fue el proceso de selección que utilizaron para seleccionar al presente club a patrocinar?2- ¿Qué le ofrece el club en relación para aumentar la exposición de su marca? ¿Cómo así?3- ¿Es el desempeño deportivo del club una característica importante para la elección del patrocinado? ¿Por qué?4- ¿Qué atributos ofrecidos por su marca son similares a los de la marca del club? ¿Por qué? En su experiencia, ¿Es preferible para la relación de patrocinio que la marca patrocinada cuente con atributos similares a los de su organización? ¿Por qué?5- ¿Qué atributos les gustaría que un club de fútbol ofreciera para que este sea más atractivo al momento de elegir patrocinarlo? Por ejemplo: objetivos comerciales, valoración de marca, exposición de marca, aumento en las ventas, etc. ¿Por qué?	

6- Antes de la implementación del patrocinio, ¿se crean criterios de evaluación del patrocinio?
¿Por qué? ¿Qué tipo de criterios de evaluación son estos?



Figura G1: Guía de entrevistas a patrocinadores (continuación)

Implementación del patrocinio

- 1- De contar con actividades definidas para la activación de un patrocinio, coméntenos ¿Cuáles son estas estas actividades y de qué manera se realizan?
- 2- ¿Se comunica el programa de patrocinio dentro de la organización? ¿De qué manera?
- 3- ¿Durante la relación de patrocinio, mantiene alguna coordinación con el club en la realización de actividades/eventos/campeonatos? Podría explicarnos por favor
- 4- ¿De qué manera se elabora el mensaje que se quiere transmitir al público objetivo a través de este patrocinio?
- 5- En su opinión ¿Cómo se desarrolla el proceso de ejecución del patrocinio con el club? ¿Cómo empieza? ¿Cuáles son los principales eventos en el proceso de patrocinio? ¿Por qué?
- 6- Al momento de la ejecución del patrocinio. ¿Han surgido problemas o deficiencias en su empresa con respecto al patrocinio? Cuéntenos cuáles fueron.

Evaluación del patrocinio

- 1- Describamos el proceso de evaluación de patrocinio que realiza la empresa con el club. ¿Cuándo inicia este proceso y cuándo acaba?
- 2- ¿Cómo están midiendo el cumplimiento de los objetivos del patrocinio del club?
- 3- ¿Usan algún tipo de indicador al momento de medir el patrocinio? De ser el caso, ¿Cuál sería el indicador más importante? ¿Por qué?
- 4- ¿Ha realizado mediciones de objetivos que espera alcanzar y están fuera de lo que se conviene en el contrato de patrocinio? De ser el caso, coméntenos cual es la motivación que tiene la empresa para medir objetivos de están fuera de lo que se estipula en el contrato de patrocinio.
- 5- ¿Cuentan con algún punto de referencia sobre el que comparar los resultados del patrocinio? De ser así, coméntenos, desde su experiencia, cuál fue ese punto de referencia con el que se compararon los resultados de patrocinio y de qué manera ello ayudó en la evaluación del patrocinio.
- 6- ¿En qué medida se han cumplido los objetivos planteados con el actual patrocinio del club? ¿Se cumplieron todos los objetivos?
- 7- 27-Después del patrocinio ¿En qué medida considera que la exposición de la marca ha mejorado con la implementación del patrocinio del club? ¿Cuáles considera que son las principales razones que influyen en el éxito de la exposición de marca obtenido? ¿Por qué?

Pregunta de cierre

- 8- Pensando en las próximas temporadas ¿Qué tipo de objetivos pretende lograr?
- 9- ¿Quisiera agregar algún comentario adicional en sobre la relación de patrocinio que maneja con el club? (aporte, sugerencia).

Preguntas extras:

- ¿El club se preocupa por que la publicidad de su marca sea de calidad?
- ¿Percibe que el club le brinda un tratamiento preferencial y exclusivo en los partidos u otros eventos que este organiza?

ANEXO H: Relación clubes de futsal entrevistados

Link de acceso:

<https://drive.google.com/drive/folders/1kJyWYmcNY4zcCHnvgjIcpz5RsVE1aVji?usp=sharing>

Tabla II: Relación clubes de futsal entrevistados

RELACIÓN DE CLUBES ENTREVISTADOS			
Club	Cargo	Nombre	Código
Panta Walon	Presidente	Luis Sánchez	LS
Panta Walon	Jefe de Prensa	Orangel Valero	OV
Primero de Mayo	Presidente	Juan Bustamante	JB
Primero de Mayo	Jefe de Prensa	Juan Peña Ramírez	JP
Afa Rimac	Directivo	Christian Santoyo Malca	CS
Afa Rimac	Directivo	Jesús Calderón	JC
Sr. Milagros Fc	Jefe de Marketing	Edwar Marroquín Díaz	EM
Sr. Milagros Fc	Presidente	Julio Uyehara Alvarado	JU
Cabitos Fc	Director Técnico y fundador	Giancarlo Zarate	GZ
Tigres Fc	Presidente	Israel Chillin Flores	ICH
Huachipa Fc	Director Técnico y fundador	Joaquín Ventura Unocc	JVU
Santa María Fc	Presidente	Fraire Vásquez	FV
Racing Boca Negra Fc	Directivo	Jhony Inga	JI

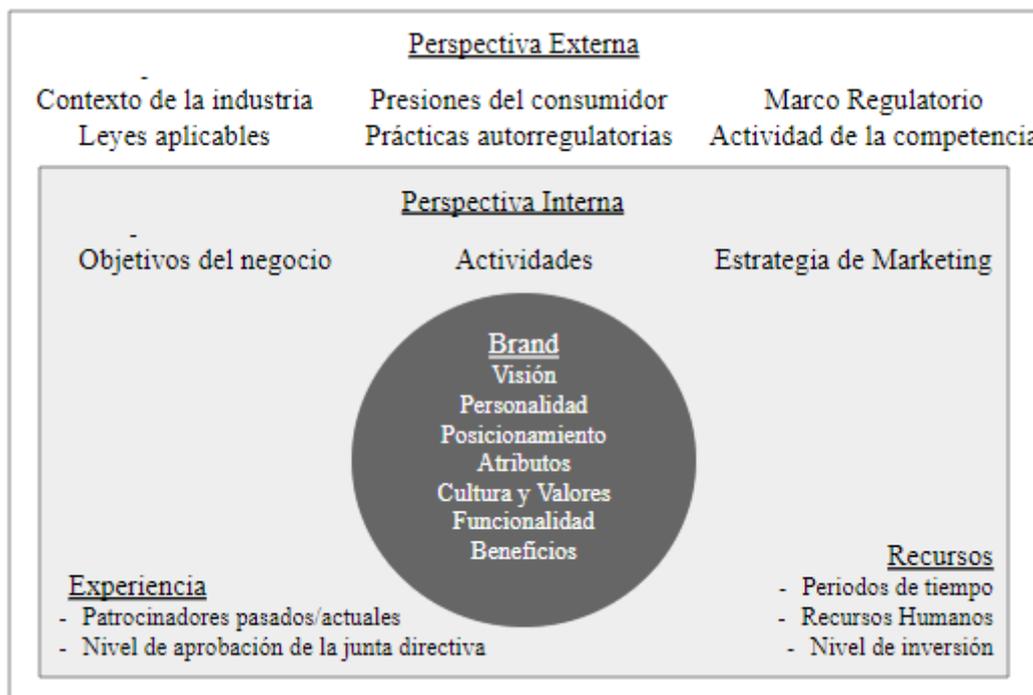
ANEXO I: Relación de sponsor de los clubes entrevistados

Tabla II: Relación de sponsor de los clubes entrevistados

RELACIÓN DE PATROCINADORES ENTREVISTADOS			
Empresa	Cargo	Nombre	Código
Benibus SAC	Gerente General	Rubens Pablo Benites	RB
Cancha Marianistas	Administrador	Alan pisconte Ramirez	AP
Construcciones Rojas Bienes y Servicios	Representante Legal	Victor Rojas Fernandez	VR
Cotefri Fisiorehabilitación	Dueño	Carlos Blancas Zegarra	CB
DUBAI	Gerente General	Charly Cabanilla Garcia	CC
FT23-Sport	Dueño	Erick Jonathan Lozada Vilela	EL
Gesema Tecnologia Industrial	Gerente de operaciones	Richard Vergaray Castillo	RV
Grupo DFT Consulting SAC	Dueño	David Dante Fernandez Torres	DD
IARD (Instituto de alta resolución diagnostica)	Gerente General	Hernan Giacomo Espejo	HG
La Pichanga	Dueño	Luis Angel Cardenas del Aguila	LC
New Life	Gte General	Samuel Caballero Contreras	SC
Nitro	Gerente General	Jose Carlos Ruiz Alarcon	JR
Productos peruanos Sac	Gerente General	Anibal Collantes Leon	AC
Servicio 28 Xpress	Administrador	Sergio Paolo Caycho Siguz	SC
Servicios Aduaneros y Logisticos Mendoza IRL	Gerente	Jorge luis Mendoza Melgarejo	JM
TEC Suministros y servicios Generales	Representante Legal	Daniel Bastidas Antonio	DB
V&L Ingenieria Metalica SAC	Dueño	Luis Alberto Vidal Meza	LV

ANEXO J: Detalle de la etapa descubrimiento en la fase de Estrategia

Figura J1: Desarrollo de la estrategia de patrocinio. Fase 1. Descubrimiento



Fuente: Adaptado de Collet y Fenton (2011)

Tabla J1: Preguntas para definir la marca de la organización

Marca: Se debe definir claramente la marca de la organización

- ¿Cuál es la visión de la marca?
- ¿Cuál es su personalidad?
- ¿Qué tipo de perfil tiene?
- ¿Cómo se posiciona en el mercado, tanto frente a los competidores como tal vez contra otras marcas, grandes, pequeñas, de nicho, ¿cómo sea que estén posicionadas?
- ¿Qué tipo de atributos tiene la marca?
- ¿Cuáles son la cultura y los valores de la marca y la organización?
- ¿Cuál es la funcionalidad de la marca y, por supuesto, lo más importante, los beneficios que brinda a los consumidores?

Tabla J2: Entorno interno - componentes

Entorno interno : Se divide en 3 componentes	
Enfoque empresarial	<p>¿Cuáles son las principales actividades del negocio, sus objetivos a corto y largo plazo?</p> <p>¿Cuáles son sus prioridades y cuál es la estrategia de marketing que utiliza para el logro de sus objetivos?</p> <p>Sobre patrocinios:</p> <p>¿Qué patrocinios se han realizado en el pasado y por qué? ¿En qué medida tuvieron éxito? ¿Se está promocionando actualmente?</p> <p>¿Cuáles son las impresiones del público sobre esos patrocinios?</p> <p>¿Las personas de la organización entienden el patrocinio?</p>
Recursos disponibles	<p>¿El negocio está en la capacidad de invertir en el patrocinio?</p> <p>¿El negocio está dispuesto a invertir en el patrocinio?</p> <p>¿Hay otras opciones, menos costosas y disponibles para lograr los mismos objetivos?</p>
Sincronización	<p>Los patrocinios dependen del tipo de industria</p> <p>¿Cuánto tiempo durará y cómo afectará a la organización?</p>

Tabla J3: Entorno externo – componentes

Entorno externo: Se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos
<p>Aspecto político</p> <p>Aspecto económico</p> <p>Aspecto social</p> <p>Aspecto legal</p> <p>Comportamiento de la competencia</p>