

Valor de marca en el fútbol profesional



Valor de marca en el fútbol profesional

Alberto Zapater • Sergio Cuervo
Julio Meza • Martín Vargas • Blanca Velásquez
Miguel Ángel Zúñiga

ESAN/Cendoc

ZAPATER, Alberto ; CUERVO, Sergio ; MEZA, Julio ; VARGAS, Martín ;
VELÁSQUEZ, Blanca ; ZÚÑIGA, Miguel Ángel

Valor de marca en el fútbol profesional. – Lima : Universidad ESAN, 2011. – 138 p.
– (Serie Gerencia para el Desarrollo ; 22)

DEPORTE / FÚTBOL / MERCADEO / ESTRATEGIAS DE MERCADEO /
BENCHMARKING / MODELOS / NOMBRES COMERCIALES / PERÚ

GV 943.3 Z36

ISBN 978-9972-622-95-3

Valor de marca en el fútbol profesional

Serie Gerencia para el Desarrollo 22

ISSN de la serie: 2078-7979

© Alberto Zapater, Sergio Cuervo, Julio Meza, Martín Vargas, Blanca Velásquez,
Miguel Ángel Zúñiga, 2011

© Universidad ESAN, 2011

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

www.esan.edu.pe

esanediciones@esan.edu.pe

Primera edición

Lima, junio de 2011

Tiraje: 100 ejemplares

Registro de Proyecto Editorial N.º 11501401101429

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2011-08068

DIRECCIÓN EDITORIAL

Ada Ampuero

CORRECCIÓN TÉCNICA

José Lumbreras

CORRECCIÓN DE ESTILO Y CUIDADO DE EDICIÓN

Rosa Díaz

DISEÑO DE CARÁTULA

Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN

Ana María Tessey

Impresión

Cecosami Preprensa e Impresión Digital S. A.

Calle Los Plateros 142, Ate

Lima, Perú

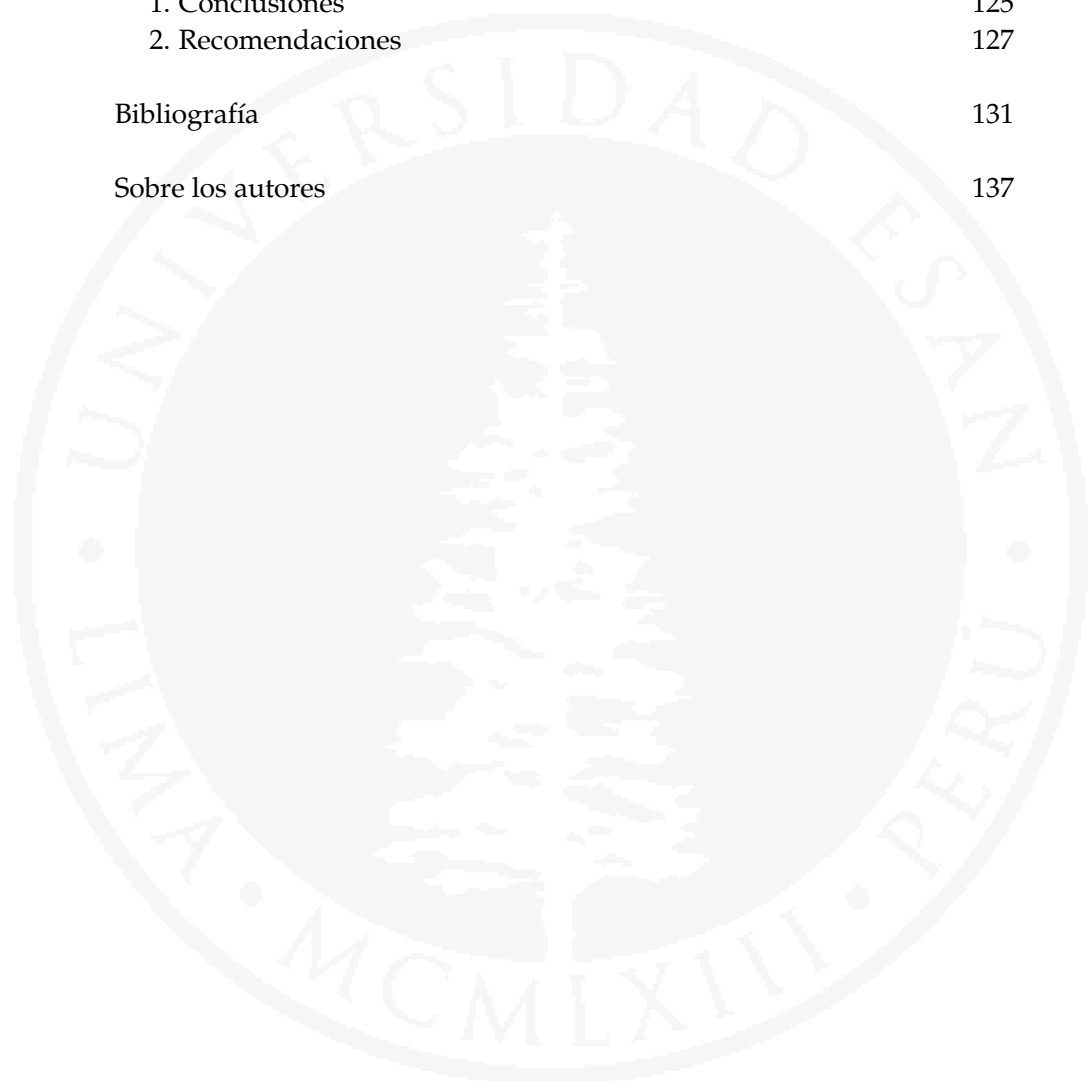
Impreso en el Perú / Printed in Peru

Índice

Introducción	11
Capítulo 1. Márketing deportivo: definiciones	15
1. Definiciones generales	15
1.1. Modelo	15
1.2. Márketing	15
2. Márketing deportivo	16
2.1. Posicionamiento en el mercado deportivo	18
2.2. La marca en el ámbito futbolístico	19
2.3. Estrategias de márketing deportivo	25
2.4. Patrocinio	25
2.5. <i>Merchandising</i>	28
Capítulo 2. <i>Benchmarking</i>	31
1. Panorama del márketing deportivo en el mundo	31
2. Casos de éxito para el <i>benchmarking</i>	33
2.1. Identificación de clubes de fútbol para el <i>benchmarking</i>	33
2.2. Recopilación y análisis de los modelos de éxito para el <i>benchmarking</i>	34
3. Presentación del modelo teórico de <i>benchmarking</i>	42
Capítulo 3. Situación del fútbol en el Perú	45
1. Análisis del entorno	45
1.1. Entorno social	45
1.2. Entorno económico	46
1.3. Entorno político-legal	47
1.4. Entorno tecnológico	48
2. Oportunidades y amenazas	50
2.1. Oportunidades	50
2.2. Amenazas	52

3. Actores involucrados en el márketing deportivo en el Perú	54
3.1. Clubes profesionales	54
3.2. Entidades reguladoras	59
3.3. Hinchas	61
3.4. Empresas	63
4. Eventos importantes en el Perú	69
5. Identificación de factores a considerar para el valor de la marca	71
Capítulo 4. Metodología para el modelo propuesto	73
1. Diseño de la investigación	73
1.1. Exploración	73
1.2. Análisis cualitativo	75
1.3. Análisis cuantitativo	77
2. Recolección de datos	77
3. Procesamiento de datos	78
3.1. Instrumentos para el análisis cualitativo	78
3.2. Instrumento para el análisis cuantitativo	80
Capítulo 5. Validación del modelo	83
1. Resultados del análisis cualitativo	83
2. Resultados del análisis cuantitativo	84
2.1. Análisis de fiabilidad	84
2.2. Análisis factorial	86
2.3. Resultados del análisis de <i>cluster</i>	90
2.4. Análisis cruzado	91
Capítulo 6. Modelo teórico	95
1. Planteamiento de la propuesta	95
2. Variables	96
2.1. Hinchas	96
2.2. Socios estratégicos	97
2.3. Líneas de negocio	98
2.4. Recursos internos	103
2.5. Internacionalización de un club peruano	106
3. Aplicaciones prácticas del modelo propuesto	107
3.1. Determinar el valor de marca en los clubes peruanos de fútbol	108

3.2. Identificar oportunidades de mejora a través de la variable líneas de producto	113
Conclusiones y recomendaciones	125
1. Conclusiones	125
2. Recomendaciones	127
Bibliografía	131
Sobre los autores	137



Introducción

El mercadeo deportivo puede considerarse como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de las empresas, instituciones y sus marcas, dándoles un sentido de pertenencia y unidad de orientación.

Molina (2009: 21)

La afirmación del especialista Gerardo Molina citada resalta la importancia que alcanza el marketing deportivo hoy en día a escala global. Se advierte que debería ser considerado como la gran oportunidad de los clubes para generar mayores ingresos, basándose en el prestigio de su equipo, el arraigo en su hinchada y las oportunidades que la presencia de marca pueden ofrecer a las empresas interesadas.

Este estudio tiene como objetivo la elaboración de un modelo teórico de marketing deportivo que pueda ser aplicado por los clubes peruanos de fútbol profesional, considerando al club como eje del modelo y otorgándole un estatus de marca, con el fin de incrementar su valor de marca y convertirse en una alternativa para el crecimiento económico del club.

La diversidad cultural y las distintas regiones convierten al Perú en un país riquísimo en cuanto a tipos de público objetivo, pero a la vez en un mercado muy complicado de segmentar. Sin embargo, la pasión por el fútbol es un sentimiento que une a la mayoría, lo que se refleja en la variedad de sus clubes deportivos.

Al estar formado por diversos clubes que provienen de casi todas las regiones y de realidades socioeconómicas distintas, el fútbol peruano se

presenta como una oportunidad para empresas nacionales y extranjeras, de acuerdo con los atributos relevantes para sus diferentes productos o marcas.

En este sentido, se observa que el crecimiento económico que está experimentando el país, y el descarte por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) de posibles presiones inflacionarias en el corto plazo, abre las puertas al desarrollo económico en todos los sectores y beneficia también al deporte como oportunidad de negocio para la inversión nacional y extranjera.

En opinión de los expertos, para modernizarse y avanzar en el camino hacia la profesionalización del fútbol peruano la visión de un dirigente no debería ser otra que manejar al club como una empresa o una entidad con potencial de serlo, con el fin de generar ingresos. El problema actual que sufren muchos clubes es que se mira solo al deporte y no a la institución.

Molina plantea que si bien el fútbol genera pasiones, el secreto para gestionarlo radica en contar con un *management* moderno y tener una organización profesionalizada.

En los capítulos siguientes se revisará el marco conceptual y contextual de este deporte a escala mundial y local, lo que servirá como base para elaborar un primer modelo de *márketing* deportivo para los equipos peruanos de fútbol, producto de la aplicación de la herramienta del *benchmarking* a las buenas prácticas de reconocidos equipos latinoamericanos y europeos.

La metodología de la investigación empleada para la validación del modelo se ha trabajado tomando en cuenta a los diferentes actores involucrados en el fútbol profesional peruano (clubes, empresas, hinchas), mediante entrevistas a profundidad y cuestionarios. El análisis de los resultados obtenidos se realizó con los programas Atlas TI y SPSS, lo que ha permitido elaborar un modelo teórico y una aplicación con datos simulados del modelo para el caso peruano.

El capítulo 1 presenta las diferentes definiciones que se emplean a lo largo del estudio para entender el objetivo a investigar y familiarizar al lector con los términos relacionados con el *márketing* deportivo y sus peculiaridades (*branding*, *patrocinios*, *merchandising*).

El capítulo 2 desarrolla la utilización del *benchmarking* para conocer cuáles son las mejores prácticas de *márketing* deportivo aplicadas a equipos latinoamericanos y a un club de fútbol líder en el mundo como el Real Madrid. Esto permite detectar una serie de variables para aplicarlas posteriormente en el modelo que se plantea desarrollar.

Con base en la información revisada se procede, en el capítulo 3, a analizar el mercado peruano de clubes de fútbol para detectar los elementos claves a incluir en el modelo. Se hace una revisión del contexto en el que opera este deporte en el país, las oportunidades y las amenazas de los clubes peruanos, y los actores y los hechos relacionados con el mercado. Este análisis permite identificar los valores a considerar para dar valor a las marcas.

En el capítulo 4 se inicia el desarrollo del modelo explicando en detalle la metodología a aplicar a nivel cualitativo (documentos secundarios y entrevistas) y cuantitativo (tabulaciones y bases de datos), y el procesamiento de la información.

Descrito el proceso anterior, el capítulo 5 realiza la validación del modelo a través del análisis de la información recabada y la aplicación de herramientas estadísticas, para culminar con un análisis de *cluster* y un análisis cruzado que indican qué variables, relaciones y actores son claves en el modelo planteado dentro del escenario de los equipos peruanos de fútbol.

Con esta validación se elabora, en el capítulo 6, el modelo teórico final en el cual se indican las variables claves en el mercado peruano para dar valor a las marcas de los clubes de fútbol locales. Se debe señalar que, si bien este estudio considera un trabajo de investigación que no contempla la aplicación del modelo teórico a un club específico, se trabaja al final del capítulo una simulación basada en datos reales de la coyuntura futbolística actual, lo que permite sustentar financieramente el éxito de la aplicación del modelo propuesto.

1

Márketing deportivo: definiciones

El capítulo presenta los conceptos teóricos sobre los que se apoya la propuesta de modelo de márketing deportivo y establece las relaciones entre los conceptos de márketing general y deportivo.

1. Definiciones generales

1.1. Modelo

Un modelo conceptual es una representación externa, creada por investigadores, profesores, ingenieros, etc., que facilita la comprensión o la enseñanza de sistemas o estados de cosas de la realidad (Greca & Moreira, 1997). La presente investigación busca desarrollar un modelo de márketing aplicado a los clubes peruanos de fútbol.

1.2. Márketing

El modelo propuesto se encuentra sustentado en teorías que provienen de la disciplina del márketing, las cuales se consideran las más aplicables para explicar en forma integral las variables de influencia y las relaciones entre los diversos actores.

El márketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y la sociedad de forma rentable (Kotler & Lane, 2006). El modelo pretende resolver la problemática derivada de las necesidades identificadas en los clubes peruanos de fútbol, las cuales se han definido para el propósito de este estudio como la necesidad de alcanzar un crecimiento económico que genere mayor rentabilidad y éxito.

Este enfoque de márketing permite además desarrollar una propuesta de valor que satisfaga las necesidades de los clientes y genere un beneficio económico para el club. En otra definición, la Asociación Americana de Márketing señala que este es la acción, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar las ofertas que tienen valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general (American Marketing Association, 2010).

El modelo que se define a continuación ofrece un valor diferente para cada uno de los actores involucrados en él con la finalidad de generar un desarrollo económico del club de fútbol, lo que también produce y otorga un beneficio a los demás actores involucrados, entre ellos los dos principales: los hinchas y las empresas auspiciadoras, los cuales poseen sus propias necesidades.

Para Kotler y Lane existen variables en el entorno funcional y otras que están en el entorno general: «El entorno general está compuesto por seis elementos: el entorno demográfico, el económico, el físico, el tecnológico, el político legal y el socio cultural. En este entorno existen fuerzas que pueden influir considerablemente sobre los actores del entorno funcional» (Kotler & Lane, 2006: 26). De igual modo, el modelo del presente estudio cuenta con variables que influyen de forma directa o indirecta sobre sus resultados.

2. Márketing deportivo

El márketing deportivo es un medio para establecer el propósito de las instituciones en términos de sus objetivos y planificación de largo plazo, planes de marca y prioridades en materia de asignación estratégica de recursos (Molina, 2009). Molina pone de manifiesto, además, la necesidad de la planificación de largo plazo y de una sinergia coherente entre las

estrategias y los recursos de las diferentes áreas, en este estudio, el club de fútbol, para obtener resultados eficaces sobre la gestión.

De otro lado, según Carlos Campos (citado en Marín, 2008), el marketing deportivo se puede entender en cuatro perspectivas o categorías: marketing para promover la participación en programas de actividad físico-deportiva, marketing para promover la venta de otros productos a través del deporte (patrocinio y promociones), marketing para promover la asistencia y la atención prestada a los espectáculos deportivos y marketing para promover la venta de productos asociados al espectáculo deportivo.

En la teoría seleccionada, el marketing en los equipos de fútbol se enfocará en la captación de consumidores para la práctica de su deporte, convertirse en una plataforma atractiva para ser tomado en cuenta por las empresas en temas de patrocinio, generar un espectáculo atractivo con el fin de atraer consumidores a los eventos (partidos) de los que el club sea partícipe y ofrecer una serie de productos complementarios que refuercen el vínculo con el cliente (hinchas) y generen beneficios económicos para el club.

... entendidos como el esfuerzo de marketing que realiza la entidad deportiva, los que aportan valor de marca al afectar sobre sus componentes los beneficios derivados de la gestión conforman una percepción en el mercado que sirve para incrementar o disminuir el valor de marca de la entidad (Villarejo-Ramos, 2007).

El valor de marca en una entidad deportiva tiene en los triunfos del equipo a su mayor potenciador de marca, pero la gestión administrativa, las estrategias que desarrolle la institución alrededor de su marca, influirá para que estos triunfos lleguen al inconsciente del consumidor de fútbol y generen en él un vínculo con el club y una fidelización.

Los éxitos en el plano deportivo tienen un ciclo y no presentan una tendencia de comportamiento lineal, por ello es que las acciones de marketing pueden ayudar a mantener a hinchas y simpatizantes en momentos positivos y negativos del club de fútbol, logrando así una demanda casi constante del espectáculo futbolístico del equipo, lo que genera valor a la marca.

Todo evento deportivo puede acompañarse de actividades lúdicas complementarias como actuaciones musicales, participación de animadores,

mascotas, etc., que mejoran la experiencia vivida por el aficionado y el ambiente y aumentan el grado de satisfacción alcanzado por los consumidores. Es habitual en la liga española de básquetbol, la Asociación de Clubes de Baloncesto (ACB), encontrar grupos de animadoras importadas de la estadounidense National Basketball Association (NBA) que pretenden incorporar animación y colorido a los momentos en los que la actividad deportiva queda suspendida en la cancha de juego (Villarejo-Ramos, 2007).

En la actualidad el fútbol peruano como espectáculo se restringe a los 90 minutos de disputa del partido de fútbol; mientras que en otras realidades y deportes se entiende el evento como un espectáculo que puede ser explotado de forma integral con el fin de crear una experiencia en el consumidor y generar en él las ganas de repetir su compra del espectáculo.

Alcanzar una percepción de calidad elevada por parte del equipo, una afición leal, un nombre de marca reconocido y una imagen asociada puede suponer para el club una mejor cobertura en los medios de comunicación, aumento de las ventas del *merchandising*, mayor facilidad para encontrar patrocinadores, elevadas ventas de entradas y abonos de temporada y un ambiente intenso (Villarejo-Ramos, 2007).

Un adecuado manejo de la marca-club genera beneficios en los diferentes productos que puede ofrecer el club de fútbol: las asociaciones a su marca generan valor y atractivo no solo en el consumidor sino también en los socios estratégicos actuales y potenciales.

2.1. Posicionamiento en el mercado deportivo

Según Jean-Noel Kapferer (citado en Jiménez & Calderón, 2004), el posicionamiento de una marca significa enfatizar las características distintivas que la hacen parecer diferente de sus competidoras y la convierten en atractiva para el público. Así, posicionar consiste en relacionar una marca con un conjunto de expectativas, necesidades y deseos del consumidor y es el resultado de un proceso analítico.

El posicionamiento en el mercado deportivo es generar un vínculo entre el hincha, el fanático y la marca-club, el cual nace a partir de fenómenos emocionales en el consumidor (hincha) a partir de la identificación con el

club, lo que puede repercutir en el consumo del producto espectáculo y las marcas y los productos asociados. Por otro lado, para Margarita Bojalil (2002) el posicionamiento de la marca debe dar la pauta para todas las estrategias de administración de activos de marca, ingresos y ganancias.

El posicionamiento de la marca es el norte que indicará el camino que deberá tomar la gestión de todas las áreas del club para ayudar a fortalecer el posicionamiento que se busca alcanzar mediante la generación de diferentes estrategias. Todo esto trabajado en forma sinérgica genera ingresos al club y valor a su marca.

Según Molina (2008), para apoyar el posicionamiento competitivo es fundamental crear un portafolio comercial alrededor de un eje. Si bien, de acuerdo con los expertos, es cierto que el club deportivo debe basar su posicionamiento en los triunfos y respaldarlo con una serie de herramientas y propuestas que refuercen su posición con el cliente creando líneas de negocio que impacten positivamente generando rentabilidad y posición en el mercado futbolístico.

2.2. La marca en el ámbito futbolístico

A continuación se definen algunos conceptos de marca y su gestión en los cuales se centrará el eje del modelo propuesto.

2.2.1. Branding

Según Kotler y Lane el *branding* «... consiste en dotar a productos y servicios del poder de una marca, y se trata, esencialmente, de crear diferencias» (2006: 275). Así, los diversos clubes de fútbol deberán identificar y comunicar a sus hinchas sus diferencias respecto de los demás equipos; si estas diferencias no son claras o son difíciles de identificar se deberá buscar o desarrollar nuevos elementos para tener una clara diferenciación.

Kotler y Lane complementan esta definición añadiendo: «... el *branding* supone crear estructuras mentales y ayudar a los consumidores a organizar sus conocimientos sobre productos y servicios de tal modo que se facilite su toma de decisiones y, en el proceso, se genere valor para la empresa» (2006: 275). Con el uso de esta herramienta se guiará a los hinchas para

que clasifiquen la información que reciben del entorno otorgándole mayor valor e importancia a aquella relacionada con la marca de su club de fútbol, lo que los llevará a consumir más productos y servicios de la marca del equipo de fútbol con el que se encuentran vinculados y hacerlo con mayor frecuencia. Se genera así mayores ingresos que permiten incrementar el valor de la marca y hacer crecer la empresa.

2.2.2. Valor de marca (Brand Equity)

En su libro sobre gestión de valor de la marca, Aaker (1991) propone un modelo que grafica el concepto de *branding* y su proceso de construcción indicando que el valor de la marca es un conjunto de activos y pasivos vinculados con la marca, el nombre y el símbolo, los cuales aumentan o disminuyen el valor de un producto o un servicio según los clientes de la compañía.

En el modelo a desarrollar se plantea que el valor de los activos y los pasivos podría ser distinto según el contexto y se los agrupa en cinco categorías: fidelidad de marca, reconocimiento de marca, calidad percibida, asociaciones de marca y otros activos propios de la marca (figura 1.1).

Este modelo integra las perspectivas del cliente y de la empresa, ya que suministra valor a ambos grupos. En la medida que la empresa (clubes de fútbol) logre una adecuada inversión en sus activos que potencie el valor que sus clientes (hinchas) perciben se podrá obtener un mayor beneficio de estos; sin embargo, es importante resaltar que se trata de una estrategia de largo plazo.

Para Pérez Castro y Salinas (2008) existen diversas perspectivas desde las cuales se puede definir el valor de marca, ya que se puede utilizar una perspectiva de gestión o una perspectiva contable. El modelo a realizar se enfocará en una perspectiva de gestión y no en una contable.

Por otro lado, Aaker (1991) señala que existen diferentes enfoques para explicar la formación del capital de marca (figura 1.2). De estos enfoques, los que se aplican al modelo a desarrollar son la perspectiva financiera y la del consumidor. La perspectiva financiera permitirá conocer el valor de marca en términos monetarios, mientras que la perspectiva del consumidor

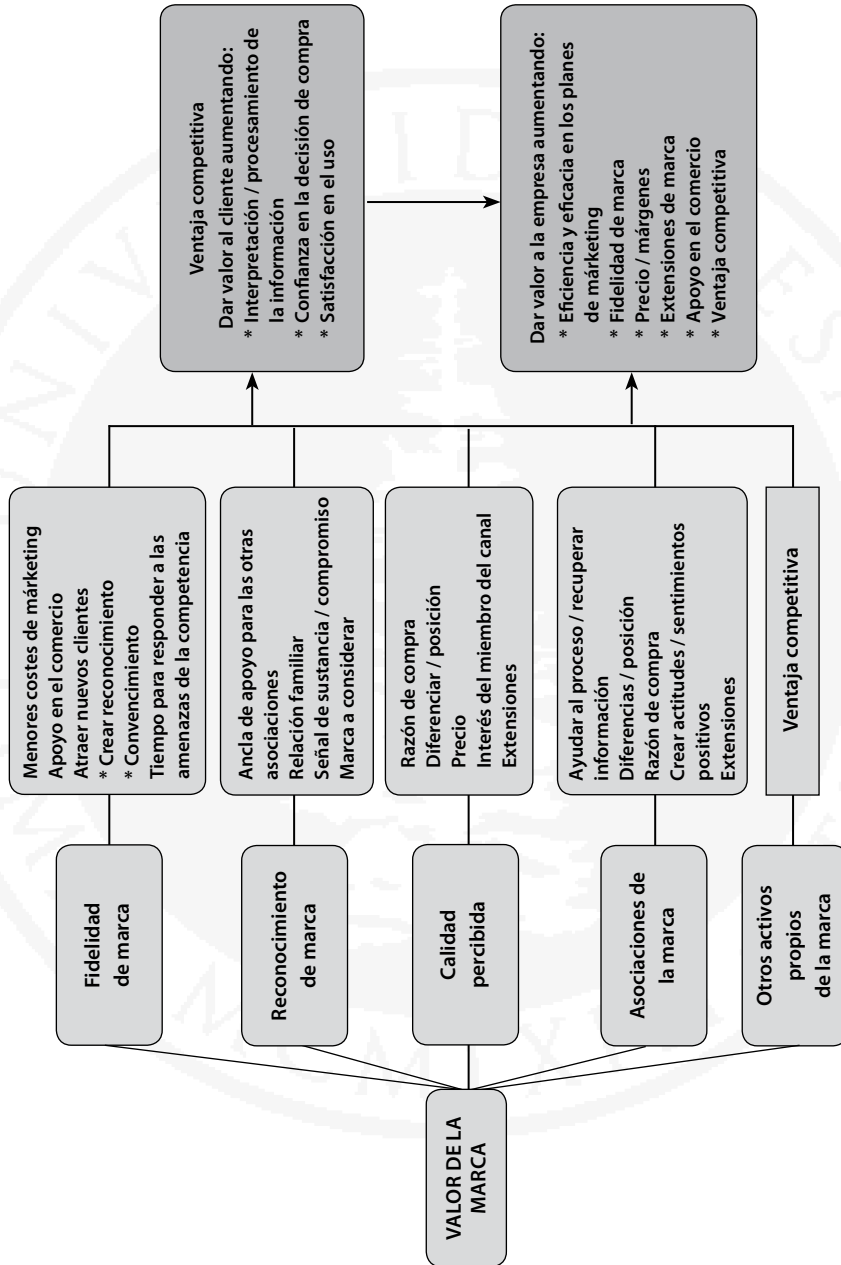


Figura 1.1. Valor de la marca

Fuente: Aaker, 1991: 306.

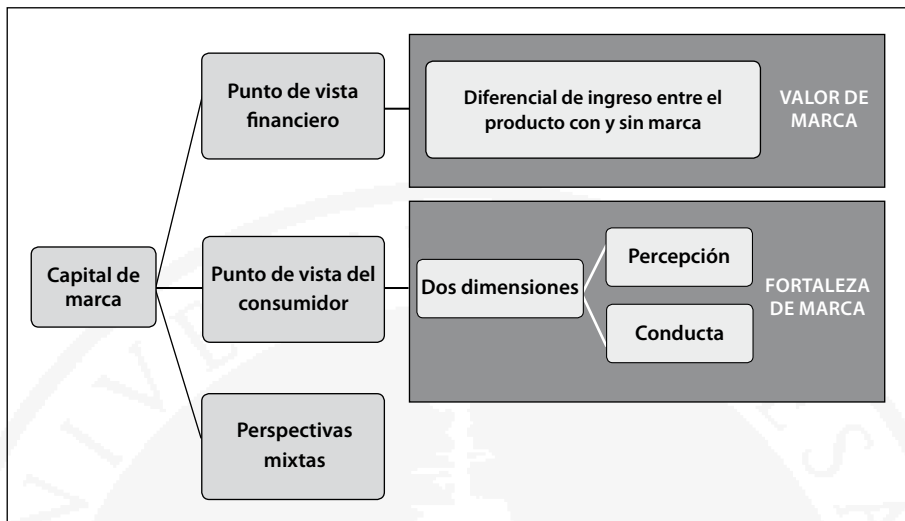


Figura 1.2. Enfoques sobre la definición de capital de marca

Fuente: Aaker (1991); Yoo y Donthu (2001).

Elaboración propia.

definirá la fortaleza de marca a través de la percepción y la conducta de los clientes.

Sin embargo, la formación del valor de marca no debe ser atribuida exclusivamente a los consumidores, pues las organizaciones, a través del trabajo y el conocimiento de sus empleados, también contribuyen con este proceso. Tal como señalan Pérez Castro y Salinas (2008), la marca está relacionada también con el capital intelectual de una organización. Así, indican que en la literatura económica hay diferentes interpretaciones del concepto de capital intelectual las cuales en ocasiones incluyen el término marca. Algunas definiciones al respecto señalan al capital intelectual como conocimiento (capacidades, actividades intelectuales, manuales, procedimientos, bases de datos, etc.) o conocimiento más el producto de ese conocimiento.

Roos, Dragonetti y Edvinsson definen el capital intelectual como «... la suma del conocimiento de los miembros de una organización y la traducción práctica de este conocimiento en marcas y procesos» (citados en Andriessen, 2004: 60). Otros autores ven al capital intelectual como activos

intangibles no reconocidos en el balance. Por ejemplo, Roos y Roos (1997) lo definen como el diferencial entre el valor de mercado y el valor contable de la empresa.

Entre los modelos que miden el capital intelectual destacan los de valor de activo de la marca, el modelo de Aaker y el modelo Brandz. El modelo de valor activo de la marca es una metodología desarrollada por la empresa Young & Rubicam que incluye 4 componentes claves: la diferenciación (evalúa diferencias), la relevancia (mide amplitud del atractivo), la estima (grado de aprecio y respeto) y el conocimiento (familiaridad e intimidad) (Kotler & Lane, 2006: 279).

El modelo de Aaker afirma que el valor de la marca está formado por 5 categorías de activos y pasivos vinculados a una marca, que aumentan o disminuyen el valor que ofrece un producto o un servicio a una empresa o sus clientes. Las categorías son: lealtad de marca, conciencia de marca, calidad percibida, asociaciones de marca y otros activos de marca (Kotler & Lane, 2006: 279).

El modelo Brandz, desarrollado por Millward Brown y WPP, se refiere a la fortaleza de marca y cuenta con objetivos en cada fase, en orden ascendente: presencia (¿conozco la marca?), relevancia (¿me ofrece algo?), resultados (¿me lo entrega?), ventaja (¿me ofrece algo mejor que las demás?) y vinculación emocional (nada puede superarla) (Kotler & Lane, 2006: 280).

2.2.3. Valoración de marcas

Existen diversas metodologías que permiten valorar las marcas, sin embargo, tal como señalan Kotler y Lane: «... no hay que confundir el *BrandEquity* con la valoración de marca, que consiste en calcular el valor financiero total de una marca» (2006: 290).

En la figura 1.3 se presentan algunas de las principales metodologías que permiten realizar una valoración de marca a diferencia de aquellas utilizadas para valorar el capital de marca.

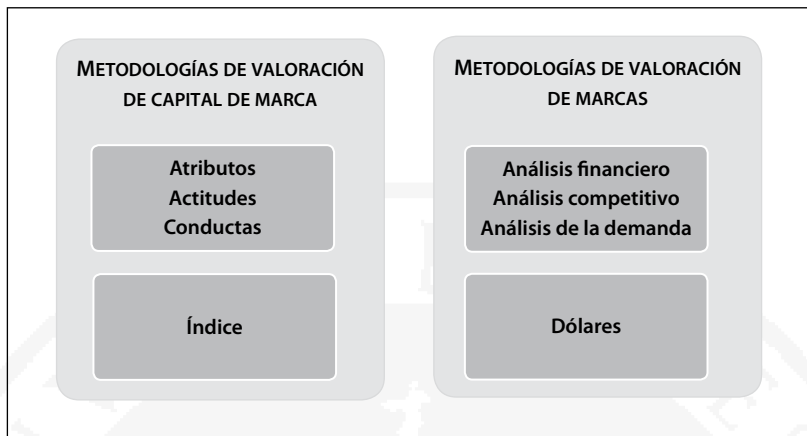


Figura 1.3. Evaluación del capital de marca versus valoración de marca

Fuente: Salinas, citado por Pérez Castro & Salinas, 2008: 41.

La implementación de una estrategia de marca se enfoca en la creación (o el incremento) de la visibilidad, las asociaciones de marca y/o las relaciones profundas con los clientes (figura 1.4). Cada una de estas tareas está guiada por la identidad y la posición de la marca. Incluso la creación de visibilidad requiere una guía, dado que algunos enfoques podrían no ser compatibles con la identidad de la marca (Aaker & Joachimsthaler, 2005: 280). El modelo que se pretende realizar incluye como eje central el valor de marca.

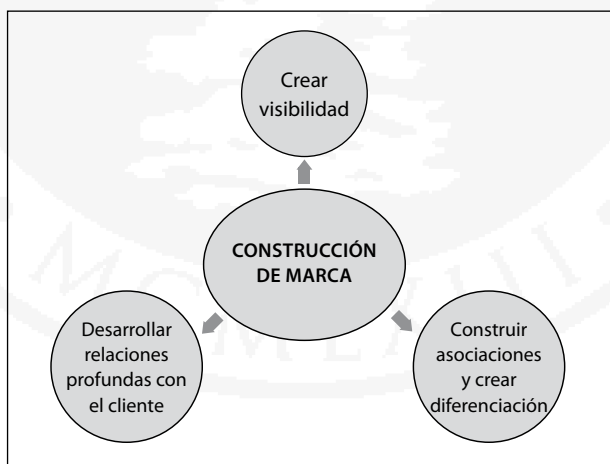


Figura 1.4. Tareas de la construcción de marca

Fuente. Aaker & Joachimsthaler, 2005: 281.

2.2.4. La marca en el fútbol

Según Agudo y Toyos (2003), cada persona escoge la marca con la que más se identifica a la hora de comprar productos y, en el caso del fútbol, el poder de identificación de sus aficionados con la marca del club es tan grande que sería una «relación soñada» para marcas de cualquier otro sector.

Esta afirmación permite comprender la capacidad de identificación emocional del consumidor de fútbol con su club, lo que puede ser tomado como una fortaleza si la gestión del club sabe cómo transformarla en estrategias eficaces para conseguir beneficios económicos. Este punto es el eje central en el que se enfocará el modelo propuesto.

2.3. Estrategias de márketing deportivo

Este acápite busca destacar la importancia para los clubes de mantener un permanente análisis de su mercado y socios estratégicos con el fin de elaborar estrategias adecuadas a los cambios que ocurren a través del tiempo, para mantener su posicionamiento e incrementar su valor como marca-club.

Según Campos y Nogales:

El reto ahora para los responsables de márketing está en lograr un mejor y mayor conocimiento del socio / abonado / espectador del entorno y tener una gran capacidad de adaptación para adecuar la oferta a la cada vez más cambiante demanda actual, una demanda que, sin lugar a ningún género de dudas, demandará más y mejores servicios (citados por Nogales González, 2006: 52).

Las instituciones deportivas de fútbol profesional deben desarrollar una estrategia integral que responda a las necesidades identificadas en sus socios y seguidores, y desarrollarse aprovechando las nuevas tendencias que presenta el mercado para mejorar sus servicios con el fin de mantener su posicionamiento y tener nuevos canales que signifiquen ingresos para el club.

2.4. Patrocinio

El *sponsoring* o patrocinio es una estrategia de comunicación integrada en el márketing que persigue objetivos comerciales y/o institucionales mediante

la explotación de la asociación directa entre la organización, una marca o un producto con otra organización, evento o persona e implica una transacción comercial entre los diferentes sujetos participantes (Ferrand, Torrigiani & Camps i Povill, 2007).

El patrocinio es una estrategia usada por las empresas como parte del *mix* de márketing, dentro de la promoción, con el fin de utilizar las asociaciones emocionales que existen entre los consumidores y un equipo de fútbol o un jugador determinado para obtener una forma de publicidad diferente a las tradicionales, de esta manera se puede aprovechar el alcance masivo del fútbol a cambio de un monto que beneficie a la institución deportiva.

Dentro del modelo que se plantea se considera al patrocinio como una fuente de ingresos importante que puede ser mejor aprovechada al trabajar la transacción comercial como una relación de largo plazo:

La transferencia de imágenes en patrocinios deportivos se define como la transferencia de las asociaciones atribuidas a la actividad patrocinada por la marca patrocinadora. [...] El objetivo es evocar sentimientos y actitudes positivas hacia el patrocinador vinculándolo estrechamente a una organización... (Grohs, Wagner & Vsetecka, 2004: 123).

El patrocinio es una herramienta que puede formar parte del proceso de construcción de marcas. La figura 1.5 (tomada de Aaker & Joachimsthaler, 2005) indica ciertos pasos que pueden ser dados como parte de la planificación de márketing dentro de los clubes de fútbol. El patrocinio se define en el modelo a desarrollar como una línea de negocio en la cual el club obtiene beneficios económicos, pero es una subvariable dentro de todo el modelo de márketing que posee un enorme potencial de desarrollo si se gestiona en forma adecuada.

El patrocinio puede ser comprendido desde diferentes perspectivas. Como señala Poppe (1998), el patrocinio es la provisión de recursos (dinero, personas, equipo) por una organización o un promotor directamente a una persona, una autoridad u un organismo que es el patrocinado. Su objetivo es que este pueda ejercer alguna actividad a cambio de beneficios considerados en términos de estrategia de promoción del patrocinador y se puede expresar en términos de objetivos corporativos, de márketing o de medios de comunicación.



Figura 1.5. El patrocinio como constructor de marcas

Fuente: Aaker & Joachimsthaler, 2005: 220.

Sin embargo, es clara la distinción existente entre aquellas empresas que invierten con un objetivo de aquellas que lo hacen pensando que ser patrocinador equivale a donar dinero al club de fútbol.

Según Aaker y Joachimsthaler (2005) es evidente que un patrocinio puede influir en la imagen de marca. Por ejemplo, en una encuesta SponsorWatch encontró que la ventaja de la tarjeta Visa sobre MasterCard con respecto de qué marca ofrecía mejor servicio pasó de 15% antes de los Juegos Olímpicos de 1992 a 30% durante estos juegos y 20% un mes después. Además: «... encuestas recientes en Gran Bretaña, Canadá y Alemania muestran que ahora impulsar la imagen de compañía y toma de conciencia de marca son las razones dominantes de las empresas para que se involucren en patrocinios» (Grohs, Wagner & Vsetecka, 2004: 120).

Las empresas buscan nuevos medios para poder entrar en las emociones de los consumidores ya que la mayor parte de las decisiones de compra

no son racionales, se busca así incrementar la penetración de marca, el *awareness* y el *top of mind*.

Los resultados del patrocinio o *sponsoring* pueden medirse. Por ejemplo, así lo hizo la División de Consumidores de Electrónicos en Philips (figura 1.6) y encontró que la intención de compra de un producto de una marca dada se incrementaba hasta superar a las marcas competidoras luego de realizar algún patrocinio.

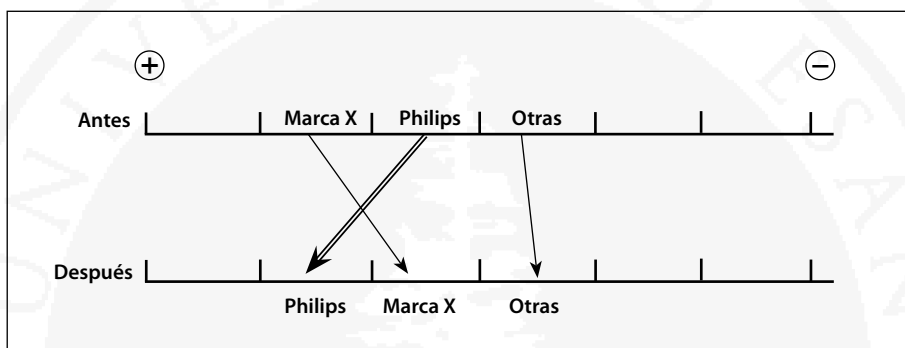


Figura 1.6. Efecto del patrocinio en la intención de compra

Fuente: Kohl & Otter, 1995.

2.5. Merchandising

El *merchandising* se considera una subvariable dentro de la variable líneas de negocio. Según la definición de Amado (1983), está formado por todas las acciones de márketing realizadas en el punto de venta.

El *merchandising* es la comercialización de bienes en diferentes lugares y momentos. Aplicado al fútbol se puede definir como la venta de productos durante el espectáculo deportivo; pero va más allá, va al posible punto de venta como un *concept store* del club que buscará generar la imagen de la marca del club, experiencias y rentabilidad.

Son los clubes del Reino Unido los que más y mejor han sabido explotar el recurso del márketing y el *merchandising* (venta de todo tipo de artículos con el emblema del club). En este ámbito destaca el Manchester United, que gracias a una tremenda capacidad de venta de productos del club se ha convertido en el más rico del mundo (Martín Quetglás, 2004: 68).

El *merchandising* puede convertirse en una partida del presupuesto con un aporte significativo en cuanto a ingresos y también en una herramienta de comunicación para fomentar la presencia de la marca del club en la mente del hincha actual y potencial en el ámbito local e internacional.



2

Benchmarking

Este capítulo presenta a los equipos de fútbol con mejores prácticas en gestión y márketing deportivos como fuente de *benchmarking* con el fin de lograr el planteamiento del modelo teórico de márketing deportivo.

1. Panorama del márketing deportivo en el mundo

Un objetivo de las actividades de patrocinio de la Copa del Mundo de MasterCard fue construir la presencia de la marca más allá de la publicidad pagada en televisión. [...] la exposición de la marca alcanzó los ocho minutos durante cada una de la docena de programas televisivos, y llegó a 12 minutos en la final. Para alcanzar tal duración de exposición, la publicidad en medios comprada costaría alrededor de 493 millones de dólares; incluso si el valor de la exposición fuera de sólo 5% de un anuncio, aún supondría 25 millones de dólares... (Aaker & Joachimsthaler, 2005: 217).

A escala global, la mecánica de los auspicios de fútbol tiene su origen en la necesidad de los anunciantes por publicitar su marca más allá de los medios tradicionales (televisión, radio, prensa y revistas, *outdoors*, entre otros). De esta manera, el auspicio le significa al anunciante obtener beneficios de exposición en situaciones no convencionales, le deja como rédito la buena imagen que proyecte la selección, el equipo o el jugador auspiciado;

además de las bondades de promover un deporte, relacionados con los beneficios implícitos de disciplina, salud, juego limpio y trabajo en equipo. Esto último, en el caso de los deportes colectivos.

Sin embargo, no se puede negar que en la actualidad la mayor parte de los ingresos de los clubes proviene directamente de contratos televisivos, acuerdos comerciales que involucran no solo auspicios a clubes o selecciones; sino también el patrocinio de jugadores o deportistas individualmente y regalías de *merchandising* (Houlihan et ál., 2010).

En la actualidad, el interés no solo proviene de las empresas sino también de los equipos. La pregunta es ¿quién necesita más de quién en este momento? En definitiva, los rangos que se manejan en inversión e impacto de marca dependen básicamente del mercado en el que participen tanto el auspiciador como el equipo, pero el planteamiento tiene que presentar una propuesta *win-win* (ganar-ganar) en la que ambas partes no solo perciban un beneficio tangible sino que se sientan parte del equipo y socios en este proceso.

En el fútbol, quizás el momento más relevante en el auge del marketing fue el pase de David Beckham, considerado un icono del marketing deportivo, al Real Madrid. En julio del año 2003, la Universidad de Pennsylvania publicó un informe que ahondaba sobre este tema e incluía en su encabezado una afirmación contundente: «... más allá del impacto futbolístico, esta operación es el golpe certero de una diseñada estrategia de gestión orientada a transformar el Deporte Rey en el Olimpo de la imagen y la publicidad. La moraleja es clara: ya no basta con meter goles, también hay que vender camisetas» (The Wharton School, 2003).

Así, se establece la importancia de los auspicios y la visión del deporte no únicamente como una disciplina sino como una posibilidad de negocio. Los equipos o los clubes no solo están en capacidad de ofrecer espacios en el uniforme sino otras posibilidades publicitarias que podrían hacer de este un mercado atractivo para el anunciante.

Un postulado sobre los auspicios es que las marcas siempre buscarán auspiciar a los principales equipos. Si bien esta situación beneficia directamente a los clubes con mayor hinchada o mejor ubicados en el *ranking*,

genera un incremento en la oferta de las licitaciones las cuales llegan a cifras exorbitantes que alteran el mercado.

Otro postulado sostiene que la importancia de asociarse a uno de los clubes principales radica en la alianza con una marca reconocida, considerando al equipo como tal, y con un buen porcentaje de hinchada, dado que el rebote en los medios será cada vez mayor.

Los anunciantes siempre pretenderán obtener la máxima exposición de su marca, aprovechando la presencia en camisetas oficiales, chalecos de entrenamiento y otros implementos deportivos, debido a que el rebote en los medios a través de fotografías y filmaciones es un buen generador de imagen, aunque sea subjetivo porque dependerá de la naturaleza de la noticia.

Por último, se aprovecha el auspicio para diseñar promociones conjuntas con la marca del equipo y, en algunos casos, invitaciones exclusivas para clientes a los partidos importantes.

2. Casos de éxito para el *benchmarking*

El objetivo de utilizar el *benchmarking* en este capítulo es la identificación de factores críticos en la gestión del *marketing* deportivo de clubes del extranjero que puedan servir de referencia para crear un modelo aplicable a la realidad peruana.

2.1. Identificación de clubes de fútbol para el *benchmarking*

Se realizó una investigación entre los clubes más exitosos durante los últimos 5 años en América Latina y se identificó al Club Atlético Boca Juniors de Argentina, la Liga Deportiva Universitaria (LDU) de Ecuador y el Pachuca Club de Fútbol de México como los equipos con mejores prácticas de gestión deportiva, que además han obtenido logros en copas internacionales.

Asimismo, se ha considerado incluir el análisis del modelo del Real Madrid, como el club que goza del reconocimiento general en cuanto a las mejores prácticas de *marketing* deportivo en el mundo con resultados

exitosos (Houlihan et ál., 2010). Por tanto, se decidió trabajar en dos niveles: equipos latinoamericanos y el caso del Real Madrid.

2.2. Recopilación y análisis de los modelos de éxito para el *benchmarking*

2.2.1. Equipos latinoamericanos

El Club Atlético Boca Juniors, la LDU y el Pachuca Club de Fútbol son reconocidos en el ámbito futbolístico por su buena gestión dirigenal y sus logros deportivos en torneos nacionales e internacionales.

Esta gestión no solo involucra una preocupación futbolística sino un manejo gerencial del club que le permite otorgar un estatus de marca y conseguir una serie de beneficios: aumentar el número de hinchas y socios, factor que tiene relación directa con la asistencia a los estadios; generar mayor interés de las empresas para invertir en temas de *sponsoring*; invertir en canteras y venta de jugadores; utilizar las herramientas que ofrece el club, sobre todo en el plantel de jugadores, y explotar las ventas por *merchandising*; y establecer funciones clave en la estructura organizacional, separando las gestiones propias de la institución (márketing, administración, fútbol y búsqueda de talentos, página en Internet y ventas de productos por esta vía). De esta manera se logra trabajar independientemente y, al mismo tiempo, estar relacionados promoviendo sinergias en las negociaciones importantes del club como *sponsoring* y venta de jugadores, entre otros.

Con el propósito de obtener información de fuentes primarias se intentó tener comunicación directa con los clubes mencionados, sin embargo, al no obtener respuesta, se trabajó la recopilación a partir de fuentes secundarias.

Club Atlético Boca Juniors

Boca Juniors fue fundado el 3 de abril de 1905. Desde 1931, año en el que se inicia la liga profesional en Argentina, ha participado en primera división y fue el primer campeón de la categoría. Anteriormente, fue el último campeón de la categoría *amateur*.

Bajo la gestión de Mauricio Macri (1995-2007), Boca Juniors obtuvo 6 veces el campeonato local y 10 títulos internacionales, entre los cuales destaca el haber obtenido dos veces la Copa Intercontinental de Clubes, organizada por la Fédération Internationale Football Association (FIFA) y tres veces la Copa Libertadores de América, organizada por la Confederación Sudamericana de Fútbol (Comebol). Los resultados fueron muy satisfactorios, pues triplicó su número de socios y multiplicó por diez el patrimonio del club (Macri, Ballvé & Ibarra, 2009).

Macri realizó esfuerzos para vender la imagen de Boca Juniors a escala nacional e internacional, remodeló el estadio y planteó una estrategia que permitió a los hinchas locales e internacionales visitar el estadio del club, La Bombonera, mediante la organización de visitas de colegios, universidades y centros culturales. Ello dio origen a la creación del Museo Xeneize, presentado como una alternativa turística, lo que abrió una oportunidad adicional de negocio.

Para incrementar los ingresos por *merchandising* se crearon tiendas exclusivas del equipo en las cuales hinchas y seguidores podían adquirir elementos relacionados con el club, incrementándose el valor de marca. En este sentido, gracias a la creación de la empresa Boca Crece encargada de manejar la imagen del club, ahora cuenta con más de mil productos y negocia centenares de licencias con los colores y el escudo del Boca Juniors, lo que incluye desde camisetas hasta tarjetas de crédito y pañales, entre otros artículos, como destaca un informe sobre fútbol y negocios (Arenas Ballester & Sánchez García, 2010).

Además del clamor popular y el reconocimiento de la prensa nacional e internacional, la superación de Boca Juniors se reafirma en ese informe que indica que Boca Juniors logró convertirse en una marca mundial gracias a sus éxitos deportivos y una expansiva estrategia de *márketing*, que lo llevó a multiplicar su valor por 10 y triplicar sus ingresos anuales, gracias a los títulos, la venta de jugadores y una abrumadora presencia en el mercado que se podría agrupar bajo un concepto claro y coherente con el modo de ser hincha: la pasión (Arenas Ballester & Sánchez García, 2010).

Esto demuestra que una buena gestión puede hacer la marca conocida en el mundo, siempre que esté acompañada de éxitos futbolísticos y una

gestión dirigenal sería que se base en una organización ordenada y con objetivos claros.

Asimismo, en relación con el tema de investigación es necesario indicar que mediante una estrategia enfocada en la formación de jugadores menores los clubes peruanos tienen un gran potencial en su comercialización. En la actualidad es Argentina el país que tiene la mayor exportación de jugadores a diferentes partes del mundo:

De quienes partieron de Buenos Aires, un 81,4% lo hizo rumbo a ligas europeas y el resto se dividió entre destinos antes considerados atípicos y hoy cada vez más rentables, como Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos. En total, se movieron más de US\$ 117 millones, en el marco de uno de los diez negocios que más dinero genera en el planeta: el fútbol y sus US\$ 500,000 millones anuales (Berenstein, 2010).

Liga Deportiva Universitaria

En la actualidad, LDU tiene 4 torneos ganados en América del Sur en las últimas temporadas (2008-2010): Copa Libertadores de América, Copa Sudamericana y 2 Recopas Sudamericanas. Gracias al buen trabajo de sus dirigentes se ha logrado administrar el club de manera organizada y óptima siguiendo una estrategia de éxito basada en lo fundamental en una buena inversión y la formación de talento en los jugadores de divisiones menores, así como en la alineación de un plantel de jugadores y técnicos altamente capacitados.

Luis Chiriboga, presidente de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, elogió los logros del club y mencionó que es digno de imitar por el resto de equipos de la Serie A de Ecuador e hizo una mención especial a la buena gestión de Rodrigo Paz Delgado, principal directivo que construyó el estadio Casa Blanca (Fútbol Ecuador, 2010).

De acuerdo con Paz, su mayor acierto en el tiempo que lleva manejando el club es «... tener una cantera juvenil que abastezca al primer plantel. No siempre lo que se necesita está en el club; hay que buscar, pero es bueno tener una base. De nuestras inferiores salieron Paúl Ambrossi, Franklin Salas, Diego Calderón y los más recientes Israel Chango y Édder Vaca» (La Hora Nacional, 2008). Esta afirmación muestra el gran valor que tiene el trabajo

de las divisiones menores para formar jugadores de gran capacidad que se hagan de un nombre en el club y ante la hinchada, lo que les permite seguir creciendo hasta formar parte del primer equipo. Esta imagen se utiliza en el *merchandising* del equipo.

Pachuca Club de Fútbol

El Pachuca Club de Fútbol ha realizado una gestión deportiva exitosa que se refleja en la obtención en la última década de 5 títulos nacionales y 5 copas internacionales, logros que lo han llevado a convertirse en el equipo mexicano con más triunfos de los últimos tiempos. En este caso también se observa un esfuerzo por trabajar con divisiones menores y así formar jugadores calificados, prepararlos para competir nacional e internacionalmente y generar su posterior venta.

La división deportiva es conocida como el pilar de la organización, cuya función principal es la operación del club de fútbol de primera división e incluye, además, a los equipos en los circuitos de ascenso, juveniles y la red de escuelas infantiles. Tanto las actividades de detección de promesas (nuevos jugadores) como la promoción y la asesoría a escuelas de fútbol están en esta categoría. Los triunfos deportivos son claves para generar una afición fiel y fuerte que eleve los ingresos de la organización (Arenas Ballester & Sánchez García, 2010).

Como se menciona en el párrafo anterior, la clave para mantener tanto una hinchada como simpatizantes fieles va de la mano con la obtención de triunfos, pues esto permite incrementar tanto el valor del club como su imagen local e internacional y así generar ingresos sustanciales a la organización.

Sin embargo, también se cuenta con un pilar comercial que tiene a cargo la expansión de la imagen y la marca del club, donde convergen los ingresos tradicionales (taquilla, patrocinios, *merchandising*, derechos de transmisión, transferencia de jugadores) y los ingresos de otros giros en los que el grupo mantiene inversiones (hotelería, centro de convenciones, restaurantes, centros comerciales, clínica de medicina deportiva, centro de contacto telefónico, revistas y programas de televisión) (Arenas Ballester & Sánchez García, 2010).

Se observa que el Pachuca aplica también un modelo integral, pues busca los ingresos tradicionales y también genera sus propios ingresos mediante un respaldo económico sustancial que le permite maximizar su afinidad y reforzar un vínculo directo con hinchas y socios. Este éxito deportivo trajo además una revalorización de la marca entre los patrocinadores, lo cual implica que una buena gestión dirigencial y la obtención de triunfos locales e internacionales genera una mayor exposición de marca con el consiguiente incremento del poder de negociación con los patrocinadores.

2.2.2. El caso Real Madrid

Si se compara los indicadores económicos del mercado de fútbol de clubes de primera división de Europa y América Latina se encuentra los siguientes resultados, de acuerdo con Ezequiel Vaisman de la División de Sport Business de Deloitte Argentina (citado en Rico, 2008): en Europa los clubes poseen una mejor distribución de los ingresos del fútbol; los estadios de los clubes europeos se encuentran más cercanos y con mejor acceso; y la asistencia promedio por partido en Inglaterra es de 33,900 espectadores, en España alcanza los 27,800 y en Argentina solo llega a 7,639 asistentes. Vaisman sugiere que debe trabajarse de manera más creativa y profesional, superando limitaciones de ubicación y económicas y realizando *benchmarking* con las mejores prácticas.

Sin lugar a dudas, el Real Madrid ha conseguido revolucionar el marketing deportivo en el mundo. Si bien su modelo exitoso se inició con la contratación de jugadores reconocidos como estrellas en el ámbito futbolístico, no solo para obtener logros deportivos sino para incrementar el interés de las empresas en auspiciar sus líneas de negocio y generar una conexión más fuerte y duradera con los hinchas, reinventa la estrategia en el tiempo identificando que hoy por hoy esta no solo se basa en jugadores individuales sino en pensar como un equipo (Elberse & Quelch, 2007). En este sentido, Miguel Ángel Arroyo, director general de Presidencia y portavoz del club, indicó que el verdadero arte de manejar un club de fútbol radica en establecer el balance entre el negocio y el deporte (Elberse & Quelch, 2007).

La nueva visión no deja de lado a los jugadores de renombre en el plantel, pero se preocupa por formar figuras emblemáticas desde las divisiones

de menores del club y trabajar en la imagen de sus jugadores para fomentar no solo la asistencia al estadio sino el consumo de los artículos deportivos y no deportivos que este ofrezca.

De acuerdo con lo indicado por un experto en márketing deportivo ya citado: «... su objetivo fue convertirlo en el mejor club de fútbol del mundo y en una marca sin fronteras, sin olvidar su legitimidad histórica y sus valores, como el prestigio, el esfuerzo, la grandeza y el liderazgo, con los que ha crecido el club» (Molina, 2008: 32).

Esta estrategia definitivamente ha funcionado. El Real Madrid se convirtió el año pasado en el primer club deportivo del mundo (figuras 2.1 y 2.2) que registró ingresos superiores a los 400 millones de euros y se ha mantenido liderando el Deloitte Football Money League¹ desde hace 5 años (Houilhan et ál., 2010).

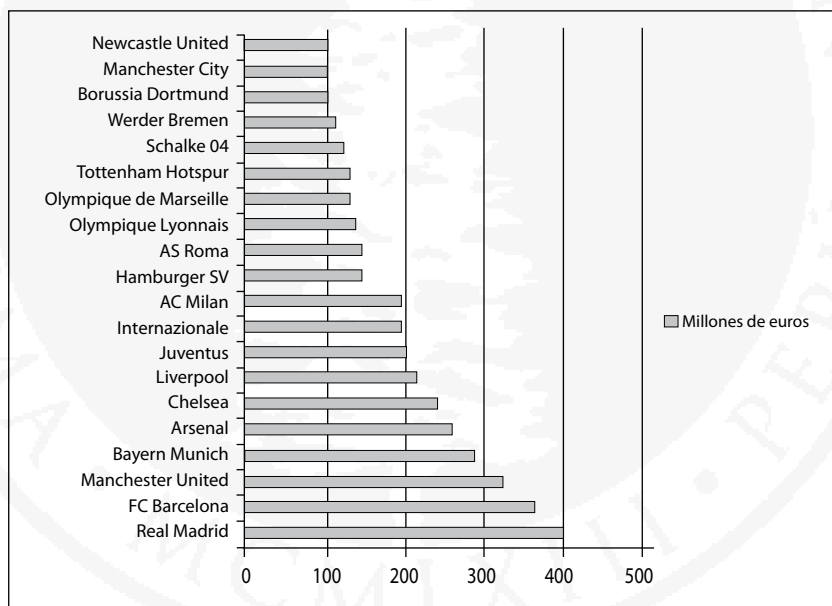


Figura 2.1. Clubes de mayores ingresos en el mundo, 2008-2009

Fuente: Deloitte Football Money League 2010.

1. Este es un índice elaborado por la empresa internacional de auditoría Deloitte que clasifica a los equipos de fútbol en el mundo en función de los ingresos anuales percibidos.

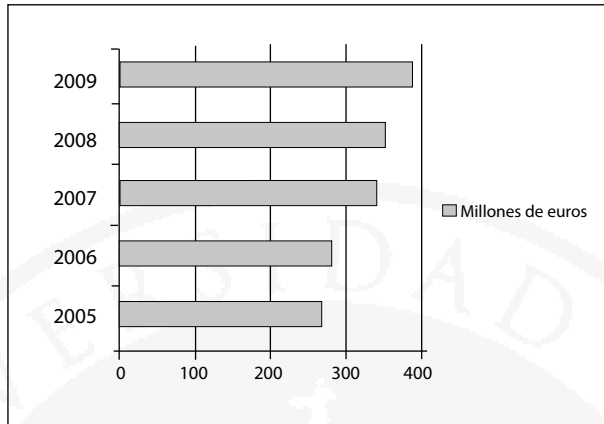


Figura 2.2. Ingresos del Real Madrid, 2005-2009

Fuente: Deloitte Football Money League, 2010.

En el caso del Real Madrid, el 40% de los ingresos del club proviene de los contratos de difusión de los partidos (160.8 millones de euros), mientras que el 35 y el 25% restantes corresponden a negociaciones comerciales (139.2 millones de euros) y taquilla (101.4 millones de euros), respectivamente (figura 2.3).

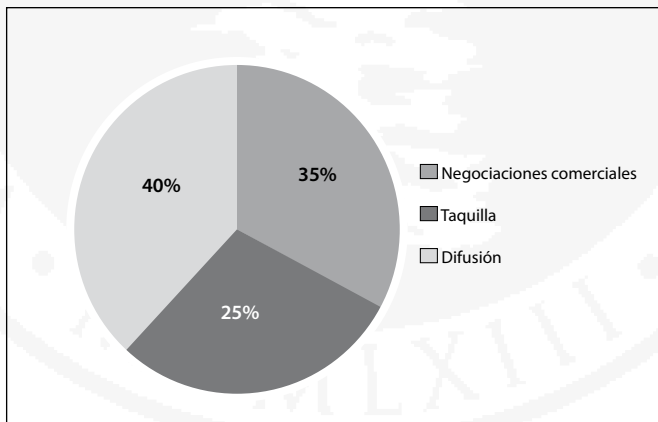


Figura 2.3. Ingresos del Real Madrid, por fuente, 2009

Fuente: Deloitte Football Money League, 2010.

Los contratos de difusión son centralizados por un solo operador, el cual se encarga de cerrar negociaciones con televisoras y empresas de cable nacionales e internacionales interesadas en transmitir los partidos del club. Asimismo, esta cifra incluye los ingresos obtenidos por la Unión de Federaciones de Fútbol Europeas (UEFA), los partidos amistosos y las ganancias generadas desde Real Madrid TV.

Los ingresos por negociaciones comerciales se generan básicamente por diferentes patrocinios. En este sentido, Óscar Ugaz, Online Marketing & Digital Business Manager del Real Madrid, explica que el éxito de estas negociaciones se debe a la tradición, la trascendencia mundial y la gran hinchada que está detrás del club, cuyos auspiciadores principales son la empresa de apuestas BWin y la marca deportiva Adidas, y sus auspiciadores globales son Audi, Mahou y Coca-Cola, además de otros contratos de menor escala².

En este sentido, el Real Madrid reconoce y refuerza el valor de su marca con el desarrollo de una plataforma de márketing de 360 grados que considera derechos de imagen, derechos promocionales, relaciones públicas, presencia de marca en las piezas de comunicación del club, presencia en giras internacionales y la imagen de los jugadores como embajadores de la marca.

Así, la marca se refuerza día a día y se incrementa no solo la posibilidad de una mejor y mayor negociación, sino también las alternativas que se ofrece al anunciante. Si bien los medios promocionales tradicionales se continúan usando (presencia de marca dentro y fuera del estadio y actividades promocionales, entre otros), la creación de la web <www.realmadrid.com> y su traducción a idiomas como el árabe y el japonés, la aparición de MyMadrid como la aplicación móvil del club y la señal de Real Madrid TV se han convertido en las novedades, y la clara indicación de que el club evoluciona no solo en lo deportivo sino en los aspectos de negocios y la conexión con la hinchada.

2. Esta y otras citas de Óscar Ugaz provienen de la entrevista sobre márketing deportivo en el Real Madrid realizada por M. Vargas y B. Velásquez especialmente para esta investigación el 10 de agosto de 2010.

3. Presentación del modelo teórico de *benchmarking*

Para realizar el *benchmarking* se tienen como pilares el establecimiento del club como marca y centro del modelo de *márketing* deportivo. Además, el análisis del club deberá considerar los siguientes factores: gestión deportiva profesional, formación de menores como generadores de futuros ingresos, potenciar la promoción y la comunicación propias del club como fuentes generadoras de ingresos, el mercado internacional y los triunfos en campeonatos locales y extranjeros.

Los factores a considerar alrededor del valor de marca son los hinchas locales y del extranjero, las empresas interesadas en trabajar en *márketing* deportivo, los medios de comunicación y los equipos internacionales interesados en realizar partidos amistosos.

Las buenas prácticas de los clubes seleccionados para aplicar el *benchmarking* consideran colocar al club de fútbol como eje del modelo teórico (figura 2.4), teniendo en cuenta no solo la gestión deportiva sino el estatus de marca sobre el cual giran variables tanto locales como internacionales. De acuerdo con lo indicado en el modelo, se analizará en primer lugar las variables del mercado local, las cuales se engloban dentro del mercado internacional.

El número de seguidores y el arraigo del club se incrementan con los logros obtenidos y la formación del plantel de jugadores (muchos de ellos provenientes de su división de menores) y figuras emblemáticas del equipo. En este sentido, es importante contar con una formación que el público reconozca y valore, no solo por los campeonatos obtenidos sino por su desempeño en la cancha. Así, se observa cierta experiencia en América del Sur en el mercado argentino, reconocido por la venta de jugadores en diversos mercados en los que se incluye también los no tradicionales (SportBusiness, 2010).

El reconocimiento de parte de los consumidores de fútbol o seguidores tiene efecto directo sobre los ingresos por taquilla, eventos diversos y *merchandising*, así como en el poder de negociación del equipo con las empresas interesadas en invertir en patrocinios y medios de comunicación para la transmisión de los partidos. Un claro ejemplo del impacto en los seguidores

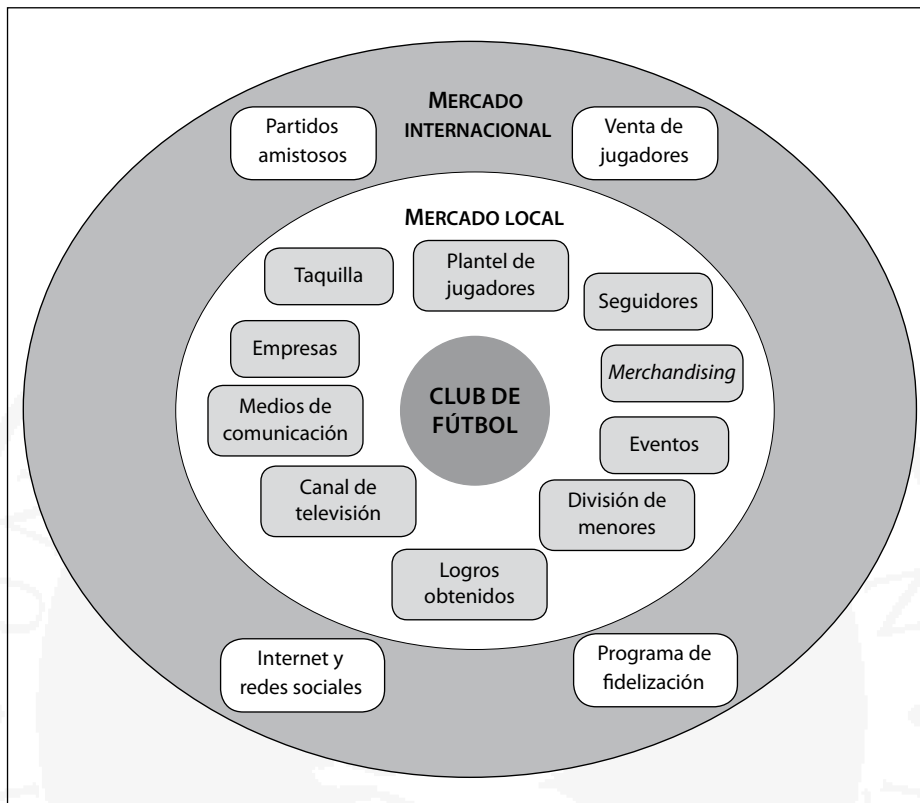


Figura 2.4. Modelo teórico de marketing deportivo

Elaboración propia.

se observa en las 3 mil camisetas vendidas en solo un día después de la presentación oficial de Cristiano Ronaldo como jugador del Real Madrid (20 Minutos, 2009).

En el ámbito internacional se debe agregar la importancia de Internet, las redes sociales y los programas de fidelización como herramientas de contacto e interacción con los seguidores del extranjero, además de los partidos amistosos y la venta de jugadores a equipos de otras ligas que generan un importante ingreso para los clubes. En este sentido, Óscar Ugaz del Real Madrid presenta su manejo de licencias utilizando al equipo como marca y ha logrado ingresar inclusive al mercado árabe con una página web dedicada (Lanfranco, 2010).

De esta manera, el uso de la herramienta de *benchmarking* permite trabajar el modelo teórico e induce a validarlo con los actores involucrados en el mercado local (representantes de clubes, hinchas y empresas y medios de comunicación como socios estratégicos) con el fin de confirmar o descubrir las prácticas adecuadas para un modelo que se adapte a la realidad peruana.



3

Situación del fútbol en el Perú

El presente capítulo busca analizar el entorno en el que se desarrolla el fútbol peruano, identificando a los actores que forman parte de este proceso y el papel que desempeña cada uno.

1. Análisis del entorno

Se analizan cuatro aspectos del entorno: social, económico, político-legal y tecnológico.

1.1. Entorno social

El Perú es uno de los pocos países en los que se puede dividir a los consumidores en tantos grupos como lo hizo el analista de mercado Rolando Arellano. La diversidad cultural y las distintas regiones convierten al Perú en un país riquísimo en cuanto a tipos de público objetivo, pero a la vez en un mercado sumamente complicado de segmentar. Sin embargo, la pasión por el fútbol es un sentimiento que une a la mayoría y ello se ve reflejado en la variedad de sus clubes.

De acuerdo con esta situación, en el Perú los equipos podrían clasificarse por clase social o lugar de origen, pero lo que básicamente permite al

hinchas decidirse por uno u otro equipo es la tradición familiar o la «garra» que le ponga el equipo.

Por otro lado, se observa que la asistencia al estadio se ve mellada principalmente por dos hechos puntuales: la violencia de las barras bravas y la inseguridad en los estadios, como reveló un diagnóstico general sobre el fútbol en el Perú (Apoyo Consultoría, 2004).

Para poder disminuir la violencia entre las barras se tiene que trabajar la educación de los niños y los jóvenes, con el fin de que exista mayor seguridad, y concienciar a los barristas, pues si desean que sus clubes incrementen sus ingresos deben tener un comportamiento adecuado y transmitir un ambiente de tranquilidad y seguridad para conseguir mayor asistencia.

1.2. Entorno económico

Al estar sustentado por diversos clubes que provienen de casi todos los departamentos del país y de realidades socioeconómicas distintas, el fútbol peruano se presenta como una oportunidad para las empresas nacionales y extranjeras, según sean los atributos relevantes para sus diferentes productos o marcas.

Así, algunas empresas buscan apoyar a los equipos de su ciudad para reforzar su identidad y tener una mayor aceptación en sus comunidades. Un claro ejemplo de ello se observa en el Grupo Oviedo, auspiciador del Juan Aurich de Chiclayo, club que en los últimos años pasó de ser un equipo de media tabla a luchar por los primeros puestos este año; o en el Grupo Roky's, auspiciador del León de Huánuco, que fue la revelación del campeonato y le ha permitido a la marca una gran exposición mediática. Pero quizá los acontecimientos más relevantes en este ámbito sean el cierre del reciente auspicio de Nike al club Alianza Lima y el de Umbro a la selección nacional.

En este sentido, se observa que tanto el crecimiento económico que experimenta el Perú como el descarte del BCRP sobre la existencia de presiones inflacionarias en el corto plazo abren las puertas al desarrollo económico en todos los sectores, lo que beneficia también al deporte como oportunidad de negocio para la inversión nacional y extranjera.

En cuanto a los gastos del limeño promedio, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) presenta una estructura de consumo dividida en grupos. Esta estructura muestra cómo gastan su dinero los limeños según sus necesidades: aquellas de mayor importancia son alimentación, transporte y alquiler de vivienda, combustible y electricidad. Para efecto del presente estudio se considera que el 4,93%, equivalente a 315 nuevos soles (en adelante, soles), se destina a esparcimiento, cultura y diversión, aspectos relevantes para la actividad que se analiza.

1.3. Entorno político-legal

En cuanto al ámbito deportivo, en el Perú rigen las leyes 29544 y 29504. La primera de ellas modifica algunos artículos de la Ley 28036, conocida como Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte, que regula todas las disciplinas deportivas en el país y fue promulgada en junio de 2010; mientras la segunda promueve la transformación y la participación de los clubes deportivos de fútbol profesional en sociedades anónimas abiertas y fue promulgada el 30 de enero de 2010.

La Ley de Conversión en Sociedades Anónimas busca regular la naturaleza de los clubes deportivos de fútbol profesional para promover una gestión transparente y eficiente y hacer del fútbol una disciplina más competitiva y de alto rendimiento. Para ello, esta ley establece, entre otros puntos, que los clubes deberán enviar un reporte trimestral de ingresos y egresos a su federación deportiva nacional, estar al día en el pago a jugadores y trabajadores, contar con divisiones de menores para formación, desarrollo y promoción de sus equipos infantiles y juveniles, y acogerse a una de las tres alternativas de sociedades anónimas: sociedad anónima abierta, fondo de deporte profesional o concesión privada.

Los clubes deportivos de fútbol profesional que adopten cualquiera de las modalidades establecidas y tengan deudas de tributos recaudados y/o administrados por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat) pueden acogerse al beneficio para fraccionar sus deudas con un plazo de 20 años para su pago.

En cuanto a las posibilidades de auspicio no existe una ley específica que regule los patrocinios en el Perú. Por ese motivo se rigen legalmente

por las disposiciones sobre contratos del Código Civil y se encuentran igualmente limitadas por el Decreto Legislativo 1044 (Ley de Represión de la Competencia Desleal), en los aspectos que regulan la publicidad.

Con respecto de la protección del nombre de los clubes deportivos, si bien el Instituto Peruano del Deporte (IPD) lleva un registro de clubes deportivos de fútbol profesional dentro del Registro Nacional del Deporte, resulta fundamental registrarlos como marcas ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), en tanto no existe ningún organismo alternativo que pueda otorgarles derechos exclusivos sobre el uso de sus nombres.

El Indecopi tiene facultades exclusivas y excluyentes de otorgar derechos de marcas dentro del Perú. Si algún club no tuviera el registro de su nombre como marca podría intentar alegar su protección a través del uso como nombre comercial de la clase 41 (actividades deportivas) o la clase 35 (auspicios y publicidad), para lo cual deberá acreditar la realización de actividades comerciales (venta de entradas o contratos de auspicio de marcas, entre otras modalidades) bajo dicho nombre.

1.4. Entorno tecnológico

En la actualidad el mundo se encuentra globalizado por el uso de la Web 2.0 como herramienta de información y comunicación, lo que permite a los consumidores estar al tanto de todos los acontecimientos relacionados con el club del cual son simpatizantes o hinchas e interactuar u opinar sobre diversos temas.

Definitivamente, la tecnología es una herramienta importante para los clubes de fútbol en la generación de lealtades y la ampliación y la expansión del alcance del club como marca. Si el club cuenta con una página web trabajada desde el punto de vista del consumidor y que logre satisfacer sus necesidades no se perderá al hincha aunque este cambie su lugar de residencia. De hecho, el efecto es contrario, ya que si el equipo cuenta con un buen desempeño y se hace conocido internacionalmente, la web será el vehículo perfecto para mantener cautivos a esos consumidores externos.

La tecnología ha servido de manera positiva al ámbito del fútbol. Una muestra de ello es el papel que tienen los medios de comunicación que invierten cada vez más en transmisiones y tecnología para estas. Hace 50 años pensar en la posibilidad de ver un partido de fútbol de otra manera que no fuera en el estadio era casi utópico, pero gracias al ingreso de la televisión e Internet se pueden ver las transmisiones en vivo, incluso mediante medios portátiles como los teléfonos móviles.

Así, los medios de comunicación tienen en el fútbol una oportunidad de llegar al público en forma masiva, y es aquí donde se observa una cadena importante: la empresa coloca avisos publicitarios en la tanda comercial, el medio cierra convenios con el club para la transmisión de los partidos y el club obtiene buenos contratos dependiendo de su participación en el campeonato y la hinchada que tenga.

Por otro lado, se observa como un punto importante la creación y la generación de videojuegos para diversas consolas. Actualmente los más conocidos son el FIFA 2010 y el ProEvolution Soccer, pero los orígenes de esta fiebre por los videojuegos de fútbol se remontan a 1985 con la aparición del Pele's Soccer para Atari.

Han pasado 25 años y, si bien las consolas han aparecido y desaparecido, se observa en este rubro una línea de negocio interesante. Hoy en día los grandes competidores son Xbox 360 de Microsoft, PlayStation 3 de Sony y Wii de Nintendo, cada uno con su propia adaptación del juego de fútbol y buscando captar la atención del consumidor por la calidad de la imagen, el realismo del juego y la interacción que pueda lograr el usuario. Es un mercado a considerar porque solo en 2008 alcanzaba los 30 mil millones de euros y continúa creciendo con la aparición de consolas portátiles y aplicaciones para iPod y Blackberry, entre otros soportes.

Sin embargo, se debe mencionar como parte de los grandes beneficiados a las empresas encargadas de la elaboración de los juegos (como EA Sports o Konami), que cada vez tienen un reto mayor por las expectativas del usuario, e, indiscutiblemente, a los clubes. Estos videojuegos no solo pagan regalías por derechos de uso de imagen de los clubes sino a los propios jugadores como, por ejemplo, Cristiano Ronaldo en la carátula del ProEvolution Soccer 2008 o Lionel Messi en la del ProEvolution Soccer 2010.

2. Oportunidades y amenazas

2.1. Oportunidades

El crecimiento económico del país y la estabilidad que presenta es una oportunidad clave para el desarrollo del fútbol local, puesto que motiva a las grandes marcas mundiales y locales en todos los sectores y el fútbol no escapa a esta realidad.

Esto se refuerza de manera consistente en los medios de comunicación cuyos titulares indican una proyección de crecimiento sostenido del país para los próximos años, lo que genera confianza en el largo plazo. La inversión realizada por la empresa transnacional Nike de una considerable suma económica en el club Alianza Lima con camisetas e implementos deportivos, así como la construcción de una tienda en el estadio Alejandro Villanueva es el primer logro de este nuevo clima.

El éxito de jugadores peruanos en el extranjero ha abierto las puertas al desarrollo de un gran mercado global, lo cual reditúa en las arcas de los clubes que sepan explotar esta oportunidad. Un claro ejemplo es el buen desempeño y los triunfos alcanzados por el peruano Claudio Pizarro en clubes de primer nivel en Europa. Esto ha permitido abrir oportunidades a jugadores del medio local, lo que debería ser aprovechado por los clubes de primera división formando un equipo de cazatalentos e invirtiendo en divisiones menores para promover jugadores emblemáticos que estén en condiciones de ser vendidos en el mercado internacional.

Los campeonatos internacionales como el Mundial Brasil 2014, la Copa América y las copas Libertadores de América y Sudamericana se presentan como una oportunidad para desarrollar nuestro fútbol con la finalidad de clasificar a ellas.

Todo campeonato internacional es una vitrina de exposición para clubes, jugadores y técnicos. Para los clubes es importante consolidarse y llegar a obtener el primer lugar generando ingresos económicos inmediatos como un incremento en el valor de marca. A los jugadores y los técnicos, de acuerdo con el desempeño mostrado en esos torneos, se les abre la posibilidad de ser contratados en clubes de primer nivel de Europa y otros mercados.

El interés de los clubes extranjeros por encontrar jóvenes talentos en el fútbol, desarrollar canteras y divisiones menores le permite al club enfocarse en modelos de jugadores exitosos en el mundo, analizarlos y trabajar las características que los han llevado al éxito.

Es importante que los clubes dediquen esfuerzos a las divisiones de menores brindándoles buena educación y alimentación. Como se observa en un titular de un diario deportivo limeño, el éxito y el buen rendimiento de Jefferson Farfán va a generar posibilidades a otros peruanos de poder consolidarse en el fútbol europeo (*Depor*, 2009).

Mediante la tecnología (Internet, Web 2.0) el usuario puede estar informado de manera instantánea y compartir y opinar en las redes sociales, generando así bases de datos que permiten personalizar y segmentar estrategias dirigidas a cada nicho.

Asimismo, el interés de los medios por transmitir los partidos genera un poder de negociación que podrá ser aprovechado por los clubes mediante la creación de estrategias de valor que hagan más atractiva su marca en el mercado³.

Existe un alto potencial para desarrollar estrategias de marketing orientadas al fútbol. En la actualidad el fútbol peruano no ha implementado gestiones ni estrategias de éxito similares a las de otros países para generar un desarrollo sostenible en los clubes de primera división. Los dirigentes y los trabajadores de los clubes deben capacitarse en forma permanente mediante cursos especializados para desarrollarse y realizar gestiones óptimas para alcanzar el éxito (triunfos, campeonatos) e incrementar el valor de marca de su club.

Las buenas relaciones con clubes del extranjero permiten establecer alianzas estratégicas y compartir sus modelos de éxito para poder aplicarlos en el fútbol local. Existen algunos clubes de otros países que mantienen alianzas estratégicas con otros equipos, lo que les permite intercambiar

3. Por ejemplo, los portales de la Federación Peruana de Fútbol y los clubes locales: <www.fpf.org.pe> y <www.clubsportingcristal.com>.

y adquirir un manejo de gestión que se puede aplicar en el medio local para conseguir el éxito buscado. Un claro ejemplo es el que se puede ver en el portal del chileno Club Audax Italiano que ha firmado una alianza estratégica con el argentino Racing Club de Avellaneda.

2.2. Amenazas

Hay amenazas de distinto tipo que pueden impactar negativamente en la actividad deportiva y comercial del fútbol; a continuación se enuncian brevemente. En primer lugar, la *crisis económica mundial*, pues la retracción de los grandes mercados pone en riesgo las inversiones de los auspiciadores y los clubes internacionales.

La *violencia* relacionada con el fútbol, pues el pandillaje y la delincuencia dentro de las barras han llevado al Ministerio del Interior a intentar empadronar a los barristas de los clubes más importantes del país. No obstante, la sensación de inseguridad que se experimenta en los estadios del Perú, que en muchos casos no tienen buenos sistemas de salida, vigilancia y ubicación, está muy arraigada en el imaginario social. Cambiar esa imagen es una tarea muy complicada que posiblemente ni el empadronamiento pueda borrar.

Los deficientes *manejos dirigenciales* y la desconfianza en los proyectos. Desgraciadamente no es una novedad que la corrupción es un mal que sufren los clubes nacionales. El mal manejo del titular de la Federación Peruana de Fútbol (FPF), Manuel Burga, genera un clima de incertidumbre a los potenciales inversionistas que temen sufrir pérdidas y no ven en el fútbol un mercado atractivo. Asimismo, esto aleja a los amantes del fútbol que, insatisfechos con los malos mandos, generan sentimientos de rechazo inclusive hacia sus propios clubes.

Los *resultados deportivos adversos* de la selección y los clubes en el ámbito internacional generan un clima de desconfianza por parte de los auspiciadores y los espectadores. Las últimas cinco comisiones han fracasado en el intento de clasificar a nuestra selección a un Mundial; por lo tanto, mientras no exista compromiso, buena organización e instituciones serias y confiables que se alineen a los procesos de éxito (Chile, Brasil y Ecuador en 2002 y 2006) la historia difícilmente cambiará.

Los *nulos beneficios* que otorgan los clubes. En Argentina los clubes cuentan con gran número de socios que gozan de sedes e instalaciones de calidad, actividades sociales variadas, campeonatos internos permanentes, procesos serios a escala internacional y un buen espectáculo futbolístico. En el Perú, con la excepción de Universitario de Deportes que posee un club de playa, se da todo lo contrario y la única fórmula a la que apelan las instituciones deportivas para captar socios es la emocional. Un socio de Alianza Lima o Sporting Cristal no va a obtener beneficios reales y más que un socio se convierte en un contribuyente cuya única retribución es la de poder ir al estadio y tener un lugar separado, además de la sensación de haber aportado algo al club.

El *desarrollo de otros deportes* con logros superiores a los del fútbol. Los malos resultados de los equipos peruanos y de la selección nacional hacen que los aficionados busquen otros deportes que sí obtienen resultados positivos como el vóley, la tabla o las carreras de automóviles. Por esta razón, empresas como Telefónica y Cristal han decidido apoyarlos luego de ver la buena acogida en el público de los éxitos obtenidos por los representantes de estas disciplinas. Si esto se convierte en una tendencia el fútbol podría tener grandes competidores con los que compartiría auspicios.

El *manejo sesgado* de la agenda noticiosa. La poca seriedad de los diarios deportivos del Perú y el conflicto de intereses que se genera entre las dirigencias y los periodistas termina orientando la agenda noticiosa de los diarios influyentes en el ámbito deportivo. Por ende, influye negativamente en las opiniones de la afición e inclusive de los auspiciadores. Esto puede llevar a un clima hostil dentro de los clubes que pueden ver su imagen venida a menos por culpa de estos incidentes.

Falta de posicionamiento del Perú como marca como resultado de la sequía de éxitos. La dificultad que tiene la FPF para conseguir un rival de nivel es una clara muestra del poco peso que tiene la selección peruana y es que quedar penúltimos y últimos en las dos eliminatorias recientes nos quita peso, lo que influye en la desconfianza de los auspiciadores y la gente que muestra su descontento, pierde el interés por el campeonato local y, por otro lado, no se recibe la inyección económica que significaría una eventual clasificación a un mundial, lo que podría servir para invertirla, por ejemplo, en campeonatos juveniles.

Bajo nivel técnico del fútbol. Aunque Universitario de Deportes y Alianza Lima tuvieron una aceptable participación en la última Copa Libertadores de América y, como consecuencia, sus hinchas fueron en mayor número a los estadios, no ocurre lo mismo con los demás equipos peruanos debido al bajo nivel de nuestro fútbol. Los equipos de provincias no han tenido buenas actuaciones en el plano internacional y no consiguen el campeonato local hace más de 20 años.

Piratería comercial. El precio de los productos y los pocos puntos de venta de material promocional original de los clubes en nuestro país han convertido al *merchandising* informal que se ofrece fuera de los estadios en el de mayor demanda. A pesar de ser de menor calidad, sus bajos precios y la escasa distribución de los originales lo convierten en más atractivo. No obstante, con un buen trabajo de *márketing* la situación podría variar y, por qué no, imitar a países con grandes ventas como Argentina, Brasil y España.

La no superación de estas amenazas puede traducirse en una disminución importante en los presupuestos anuales de ingresos y el número de asistentes a los estadios, factores por los que los clubes muchas veces cierran las temporadas con pérdidas y deudas que se acumulan año tras año y que los han llevado a una situación crítica permanente.

3. Actores involucrados en el *márketing* deportivo en el Perú

Los principales actores son los clubes profesionales, las entidades reguladores, los hinchas y las empresas.

3.1. Clubes profesionales

3.1.1. Clasificación mundial

Los 16 equipos que forman la primera división de fútbol profesional en el Perú están agrupados en la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional (ADFP). Se consideran como los clubes mayores y más importantes debido a su hinchada y tradición a Alianza Lima, Universitario de Deportes y Sporting Cristal.

De acuerdo con la clasificación mundial elaborada por la Federación Internacional de Historia y Estadísticas del Fútbol (IFFHS por sus siglas en inglés), al 30 de agosto de 2010 el título de mejor equipo peruano se disputa año a año entre Alianza Lima y Universitario de Deportes. En la actualidad, Universitario se ubica como el mejor equipo peruano en el puesto 55 del *ranking* con 150 puntos; previamente estuvo en el puesto 62. Por su parte, Alianza Lima se ubica en el puesto 59 con 148,5 puntos, pues ha descendido una casilla con respecto de la clasificación anterior (IFFHS, 2010).

En tanto, el Juan Aurich de Chiclayo se mantiene como el tercer mejor equipo peruano, a pesar de haber bajado cuatro casillas (actualmente ocupa el puesto 78 con 129,5 puntos). Se debe resaltar que Universidad San Martín de Porres tiene la cuarta posición local con el puesto 155 de la clasificación mundial y un puntaje de 100.5; su ascenso de 25 casillas es destacable.

3.1.2. Manejo de los clubes

A diferencia de otros mercados, los clubes profesionales en el Perú se manejan de manera informal. Así, de los 16 equipos mencionados solo 4 se gestionan bajo un modelo gerencial (Universidad San Martín de Porres, Sporting Cristal, Universidad César Vallejo y Juan Aurich).

En este sentido, reconocidos periodistas deportivos, como Daniel Peredo⁴ y Carlos Salas⁵, indican que el ser dirigente, presidente o representante de un club deportivo de fútbol profesional en el Perú es percibido generalmente por quien tiene el cargo como parte del prestigio personal y un trampolín para la obtención de determinados beneficios o cargos públicos.

Juvenal Silva, presidente del club Cienciano del Cusco, o José Mallqui, presidente del Sport Áncash, podrían ser considerados como exponentes de esta corriente, en tanto que no solo tienen cargos importantes en el fútbol peruano, sino que lograron obtener un escaño en el Congreso de la

4. Periodista de Cable Mágico Deportes. Actualmente coconductor de *El Show de Goles* con Alberto Beingolea.

5. Editor del suplemento Deporte Total del diario *El Comercio* desde el año 2006.

República gracias a la popularidad que les dio el fútbol⁶. Lamentablemente, ese éxito personal no se vio reflejado en su gestión deportiva. El caso más dramático es el de Cienciano que, a pesar de ganar la Copa Sudamericana en el año 2003 ante River Plate, de Argentina, y la Recopa en el año 2004 ante Boca Juniors, de Argentina, como equipo e institución no ha reflejado un crecimiento en sus ingresos, hinchada o infraestructura.

En la opinión de los periodistas mencionados, con el fin de modernizarse y trabajar en camino hacia la profesionalización del fútbol peruano, la visión de un dirigente no debería ser otra que manejar al club como una empresa o una entidad con potencial de serlo para generar ingresos. El problema actual que sufren muchos clubes es que se mira solo al fútbol y no a la institución.

Existe consenso en el medio deportivo sobre que, si bien el fútbol desata pasiones, el secreto para gestionarlo radica en contar con un *management* moderno y tener una organización profesionalizada, lo cual implica que se tome decisiones con la mente y no solo con el corazón (Molina, 2008).

Parte de este manejo institucional o gerencial implica, además de generar las oportunidades necesarias para que el equipo salga victorioso en cada uno de los partidos que juegue, contar con herramientas esenciales para el desarrollo del club: división de menores, sede social y estadio propio. Actualmente, solo Alianza Lima, Universitario de Deportes y Sporting Cristal poseen estas características.

En ese sentido se debe señalar que si bien la FPF ha colaborado con la infraestructura del fútbol local⁷, la mayor parte de los equipos no cuenta ni siquiera con un estadio propio.

6. Estos dos dirigentes no son los únicos que han incursionado en la política, también se puede mencionar los casos de Rofilio Neyra, del Inti Gas, elegido congresista por Ayacucho el 2011, e Iván Vásquez, presidente de la región Loreto y del Colegio Nacional de Iquitos (CNI).
7. La realización de la Copa América Perú 2004 y el Mundial Sub-17 Perú 2005 motivó que la FIFA entregara un aporte económico a la FPF que sirvió para remodelar los estadios de Iquitos (Max Austin), Chiclayo y Tacna.

Hasta antes de la década de 1990 los partidos se jugaban en dobles (dos partidos en una misma fecha y sede) o tripletes (tres partidos en la misma fecha y sede) debido a la escasez de escenarios deportivos, lo cual generó también una falta de cuidado en las canchas de los estadios involucrados. Las vías de solución se encaminaron, en un primer momento a mejorar los campos de juego y, posteriormente, los estadios.

Como se ha mencionado, en la actualidad únicamente Alianza Lima, Universitario de Deportes y Sporting Cristal cuentan con un estadio propio. Los demás equipos juegan como locales en estadios del IPD (Garcilaso de Cusco, Elías Aguirre de Chiclayo) o de la municipalidad a la que pertenezca el club. Por su parte, Universidad San Martín de Porres y Alianza Atlético de Sullana se encuentran actualmente construyendo sus propios estadios, pero aún no están terminados.

Entre los 16 equipos existentes, Carlos Salas refiere que Universidad San Martín de Porres tiene el modelo ideal del fútbol profesional en el Perú, en tanto que no solo se maneja como una empresa en cuanto a inversión e infraestructura, sino también en el aspecto de recursos humanos, pues el club tiene un proyecto de crecimiento profesional de sus jugadores y desarrollo de canteras con divisiones de menores. Solo por citar un ejemplo, se observa la intención de un manejo serio en la expulsión del jugador argentino Leguizamón por haber insultado en 2008 a Silvia Reyes, árbitro de un partido en el que intervino, pues hechos como este no solo afectan la imagen del jugador sino la del club.

3.1.3. Las deudas y la Ley de Conversión en Sociedades Anónimas

Un tema crucial y vigente en el fútbol peruano es el endeudamiento de más de 120 millones de soles que los clubes deportivos de fútbol profesional tienen con la Sunat. En setiembre de 2009, la Sunat anunció que la deuda tributaria de los clubes deportivos ascendía a 99.8 millones de soles. La deuda de Universitario de Deportes alcanzaría los 70 millones de soles, según la planilla actualizada hasta el 31 de julio de 2009. Sin embargo, esta cifra podría alcanzar los 100 millones de soles debido a que tampoco se pagó el impuesto general a las ventas (IGV) de las entradas vendidas en los últimos 5 años (Perú.21, 2010).

Alianza Lima, por su parte, es el segundo equipo de la lista con una deuda de 15.2 millones de soles; le siguen Cienciano con 7 millones de soles, FBC Melgar con casi 3 millones de soles y Universidad César Vallejo con solo 6 mil soles.

Este marco poco alentador generó la promulgación de la Ley de Conversión en Sociedades Anónimas, impulsada por el congresista Renzo Reggiardo. Esta ley ofrece a los clubes la ampliación del plazo para pagar sus deudas hasta 20 años con la condición de acogerse a cualquiera de las tres alternativas consideradas: sociedad anónima, concesión privada o manejo de fondo de inversión. La sociedad anónima (abierta o cerrada) implica que los accionistas o los socios deben poner su patrimonio como garantía. El éxito de esta alternativa no depende del modelo en sí sino de la gestión, porque hay ejemplos de sociedades anónimas que no funcionaron, como el caso del Parma y Parmalat. Lo único que asegura el modelo de sociedad anónima es la inversión, ya que aumenta el monto de dinero disponible. Actualmente, Sporting Cristal funciona bajo este modelo con éxito.

La concesión privada implica que se le otorgue a una empresa (un tercero) la posibilidad de administrar el club. Bajo este modelo, en Chile existen ejemplos como la sociedad Blanco y Negro que administra actualmente el ColoColo, mientras que la sociedad Azul Azul hace lo propio con la Universidad de Chile, hasta ahora con gran éxito. Blanco y Negro dispuso que su capital social fuese de 33 millones de dólares, recibió ofertas por 93 millones de dólares y no aceptó los 60 restantes. Hoy día sus acciones cotizan en la bolsa, uno de sus mayores accionistas es el presidente de Chile, Sebastián Piñera, y ha inscrito el producto ColoColo, incluyendo toda clase de *merchandising*. Por su parte, la Universidad Católica acaba de seguir esta figura y la administración del club estará a cargo de la empresa Los Caballeros Cruzados por los próximos 30 años. Bajo este esquema, y solo por citar un ejemplo aplicable al fútbol local, el Grupo Gloria podría acoger al FBC Melgar de Arequipa.

Por último, el manejo de fondo de inversión implica la creación de un fondo paralelo cuyo objetivo sea financiar al club. Un claro ejemplo de esta alternativa en América del Sur se aplicó al Club Boca Juniors en 1996, promovido por Mauricio Macri (*Clarín*, 1996). En la opinión de Carlos

Benavides, jefe de patrocinios de Backus SAB Miller y exgerente deportivo de Sporting Cristal, las sociedades anónimas no son la panacea, pues han tenido distintos resultados y algunos equipos que adoptaron este modelo están al borde de la quiebra. Otros, en cambio, han tenido éxito.

Se concluye que la promulgación de esta ley en el Perú lo que busca es formalizar a los clubes y los dirigentes del Deporte Rey, aunque su sola formulación no garantiza el éxito de este objetivo.

3.2. Entidades reguladoras

En el Perú, a diferencia de otros países en los cuales la regulación depende únicamente de una institución, se reconoce a tres entidades que regulan el fútbol local: el IPD, la FPF y la ADFP.

3.2.1. Funciones de las reguladoras

El IPD es la entidad pública que se encarga de manejar el deporte peruano y crear políticas para mejorarlo. Así, trabaja de la mano con las federaciones de las diferentes disciplinas y les otorga un presupuesto anual. Sin embargo, su relación con la FPF es un caso aparte.

La ADFP, por su lado, depende de la FPF. Su función principal y esencial es organizar el campeonato local de primera división en sus dos fases; mientras que la FPF se encarga de organizar el fútbol, considerando las divisiones menores, la selección nacional, el sistema de selecciones, el nombramiento del entrenador, y los partidos y los campeonatos en los que participen las selecciones Sub-15, Sub-17, Sub-20 y Mayores. Como se mencionó anteriormente, lo usual es que la federación de fútbol de cada país se encargue de la regulación y la organización de todo campeonato y tema concerniente al fútbol.

En cuanto a los auspicios, ambas instituciones se manejan de manera independiente. La ADFP se encarga de buscar y/o concretar el patrocinio del campeonato local, buscando beneficiar a los 16 clubes de fútbol profesional, mientras que la FPF busca y/o concreta el auspicio de la selección nacional de fútbol profesional en cualquiera de sus categorías, la más importante es la selección de Mayores.

3.2.2. Relación entre el Instituto Peruano del Deporte y la Federación Peruana de Fútbol

La gran desconexión con la FPF radica en que es una suerte de IPD, pero únicamente del fútbol. De acuerdo con los estatutos de la FIFA, la FPF es una sociedad de derecho privado afiliada a una asociación internacional que tiene sus propias reglas, motivo por el cual no admite la intromisión de los Estados en sus asuntos internos. Así, los intentos del IPD por regular el fútbol o remover a Manuel Burga, presidente de la FPF, del cargo y la institución han sido en vano. Para la FIFA, Burga es el presidente legítimo de su federación.

Esta confrontación directa no hace sino afectar el buen desarrollo del fútbol peruano, en tanto que, sumado al bajo rendimiento de los equipos en los torneos internacionales, dificulta las posibles competencias que se puedan desarrollar en el Perú. Por ejemplo, el Campeonato Sudamericano Sub-20 que se iba a desarrollar en el país en enero de 2009 se canceló debido a que el IPD no cedió los estadios ante la negativa de Burga de dejar el cargo en la FPF y someterse a ley⁸, y recién se realizó en enero de 2011.

Manuel Burga está en la FPF desde la década de 1990, durante la gestión de Nicolás Delfino. Ha desempeñado cargos de director y vicepresidente y ocupa el cargo de presidente desde hace 8 años. De acuerdo con lo observado en diferentes medios informativos, se trata básicamente del mismo grupo que se ha ido reeligiendo, pero no por alguna violación a las normas sino que el sistema vigente (y la asamblea de bases) favorece al oficialismo.

3.2.3. Regulación en la Federación Peruana de Fútbol

De acuerdo con este sistema, el voto de los 16 clubes profesionales tiene tanto peso como el de las ligas provinciales. El gran problema es que estas ligas, 25 en total, tienen la mayoría, por lo cual es básicamente de los

8. A inicios de abril de 2009 se abrió instrucción con mandato de comparecencia restringida (impedimento de salida del país) contra Manuel Burga Seoane en el 16° Juzgado Penal de Lima por los delitos de peculado por extensión, contra la fe pública, asociación ilícita para delinquir y contra la administración pública. Asimismo, se dispuso el embargo preventivo de sus bienes y el pago de una caución de 50 mil soles.

directivos de las ligas departamentales de quienes depende la continuidad o no del presidente de la FPF. Así, las ligas departamentales tienen el poder en el fútbol peruano.

La FIFA, por su parte, únicamente da recomendaciones para el reglamento de elecciones internas, pero delega la decisión a la FPF. Por ejemplo, en España, al presidente de la federación lo eligen los clubes profesionales, las ligas del interior, la agremiación de jugadores y hasta la agremiación de árbitros.

En este sentido, la formalización o la profesionalización del fútbol también deben llegar a la plana dirigenal de las entidades reguladoras, en tanto que se debe apuntar a que los cargos sean exclusivos y rentados. En la actualidad, la mayor parte de dirigentes lo son de medio tiempo y no necesariamente expertos en temas administrativos o gerenciales, lo cual repercute directamente en el manejo de las instituciones. En este sentido, la FPF ha dado un paso importante al nombrar como gerente administrativo de la selección peruana al ejecutivo Antonio García Pye.

3.3. Hinchas

Como se mencionó anteriormente, debido a su hinchada y tradición, los equipos considerados como más grandes y representativos en el Perú son Alianza Lima, Universitario de Deportes y Sporting Cristal.

Esta situación se evidencia en la encuesta de opinión nacional urbana desarrollada en junio de 2009 por el Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), titulada *Fútbol y simpatías*. Así, ante la pregunta «¿Es usted hincha o simpatizante de algún equipo de fútbol profesional de nuestro país?», un 52% respondió afirmativamente, dejando como dato importante que este grupo estaría formado principalmente por hombres, repartidos de manera equitativa por edades y niveles socioeconómicos.

En cuanto a la preferencia o la simpatía por uno u otro equipo, se observan los resultados mostrados en la figura 3.1. El cuarto lugar, pero muy de lejos, estaría ocupado por Cienciano de Cusco con solo 5%. Un dato rescatable es que 36% de los hinchas de Universitario de Deportes

se concentra en Lima y Callao, mientras que la mayor parte de simpatizantes de Sporting Cristal se ubica en la región central, y Alianza Lima alcanza un 40% en el oriente del Perú.

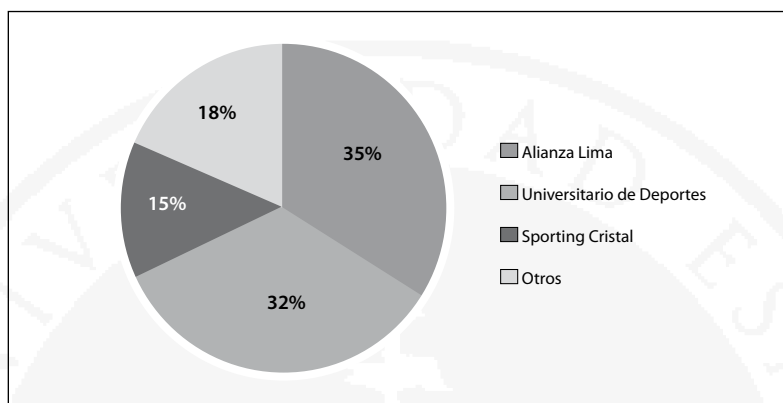


Figura 3.1. Preferencia o simpatía por equipos peruanos de fútbol profesional

Fuente: Instituto de Opinión Pública de la PUCP, 2009.

«En la cancha son 11, pero en nuestros corazones somos 12, el sentimiento también juega. Son millones de esperanzas, de sueños y de personas tras una pelota» (Consumer Insights, 2010). Hablar de hinchas sin mencionar la pasión que genera el fútbol es imposible. Paradójicamente, a pesar de que nuestro país no es ni remotamente el más exitoso a escala mundial, existen en él millones de hinchas quienes no solo vibran con un partido de la selección peruana, sino también con los equipos de su preferencia. Es evidente que uno de los grandes intereses de las empresas o las marcas es captar a toda esta hinchada.

De acuerdo con el estudio de Consumer Insights, el hincha se mueve básicamente por cinco variables: pasión, inmortalidad, superación, democracia e identificación (2010).

Además de estas variables se debe señalar que existen diferentes niveles de hinchada: los simpatizantes, los hinchas y los fanáticos. En el primer grupo se encuentran aquellas personas a quienes les gusta el fútbol y ven los partidos por televisión; sienten preferencia por un equipo pero no suelen

ir al estadio. En el segundo grupo se encuentran las personas dispuestas, además, a seguir al equipo de su preferencia, tanto por televisión como en el estadio aunque básicamente en partidos importantes. El fanático, finalmente, es aquel capaz de dejar de comer por comprar una entrada para seguir a su equipo, conoce todos los lemas y las canciones, compra *merchandising* y siente una plena identificación con su equipo.

3.4. Empresas

En cuanto a las empresas se debe considerar su interés, la inversión en medios, el patrocinio y las divergencias entre la ADFP y Universitario de Deportes.

3.4.1. Interés de las empresas

En este punto se observa que existen empresas que nunca han dejado de apoyar este deporte. Asociaciones de muchos años como la de la FPF con las empresas Coca-Cola y Backus que permitieron la construcción de la Villa Deportiva Nacional (Videna), o la de la ADFP con Telefónica, que sostienen la Copa Cable Mágico, y la de Backus con los clubes y la selección nacional, bajo la marca Cristal, «La cerveza de los peruanos», así lo muestran.

Sin embargo, se debe mencionar que el móvil de las empresas no se encuentra únicamente en una responsabilidad asumida por el deporte peruano sino que se ha encontrado en el deporte a un aliado potencial para temas de arraigo, alcance y exposición de marca.

Por ello, además de estos auspiciadores de largo plazo, se encuentra diferentes tipos de auspiciador. El auspiciador del equipo, que cuenta con su logo en el uniforme, los lugares de concentración del equipo, el uniforme alterno, el uniforme de entrenamiento, además de otros beneficios de presencia de marca en el estadio. Esta posición es atractiva en tanto que no solo observan el logo los asistentes al estadio sino todos los televidentes. Se debe indicar que el número de espacios publicitarios disponibles dependerá del nivel de auspicio que la empresa adquiera.

Está también el patrocinador del partido, que cuenta con cuñas de presentación y despedida en la transmisión de los partidos, además de avisos

publicitarios en la tanda comercial y menciones durante el desarrollo del partido. Aquí el beneficiado es el medio de comunicación.

Por último, el anunciante durante el partido, que es aquel que coloca avisos publicitarios durante la transmisión del partido. En este mismo grupo se puede mencionar a los anunciantes en radio y medios impresos.

El nivel de auspicio considera un pago mayor o menor, dependiendo del club a auspiciar, el evento deportivo y el medio elegido. Por ejemplo, en el Mundial Sudáfrica 2010 se pudo diferenciar un patrocinador del evento en sí, que negocia con la FIFA; un auspiciador de la transmisión local, que en el caso peruano negoció con ATV; un anunciante de prensa y revistas; y las conocidas promociones coyunturales, cuyo uso oficial del nombre Mundial Sudáfrica 2010 estaba supeditado a su condición de patrocinador FIFA o no.

El objetivo de las empresas no es otro que captar el mayor alcance posible, posicionar su marca y, evidentemente, hacerse de la hinchada del equipo más popular.

3.4.2. Inversión en medios

El cuadro 3.1 presenta la inversión destinada a medios tradicionales que se realizó en el Perú durante el año 2009.

Se debe señalar que los anunciantes no suelen utilizar todos los medios, salvo excepciones como la telefonía celular. Además, si bien Internet no es todavía un medio muy explotado, la tendencia indica que cada vez más empresas se interesarán por anunciar allí. El mercado local publicitario en Internet mueve cerca de 15 millones de dólares al año. Ahondando el tema en el fútbol, el jefe comercial de la web de *El Comercio* explica que el Mundial Sudáfrica 2010, último evento importante de esta disciplina, ayudó a incrementar las ventas en este mercado en 30% durante los meses de junio y julio.

Actualmente las cifras indican que la mayor parte de la inversión local aún se dirige a la televisión debido a la transmisión de los partidos, a pesar de que para verlos todos se requiera contar con la suscripción a dos

Cuadro 3.1. *Inversión de anunciantes en medios tradicionales, 2009 (soles)*

Marca	Radio	Televisión	Cable	Medios impresos	Total
Movistar	14,810.04	272,822.34	463,779.15	104,405.76	855,817.29
Claro	20,656.92	391,614.84	279,544.70	299,232.72	991,049.18
Cristal	99,229.14	264,212.13	77,941.00	—	441,382.27
Banco de Crédito	13,771.56	240,748.77	122,696.10	—	377,216.43
Ganagol	—	160,126.68	115,159.25	200,990.88	476,276.81
Telefónica	4,929.54	132,394.50	76,584.50	104,405.76	318,314.30
Crediscotia	4,560.96	146,761.50	42,705.90	—	194,028.36
Inkafarma	12,597.06	139,954.35	—	—	152,551.41
DirecTV	—	103,820.25	—	164,109.60	267,929.85
Hyundai	95,981.52	—	—	75,178.80	171,160.32
Total	266,536.74	1'852,455.36	1'178,410.60	948,323.52	4'245,726.22

Fuente: *El Comercio*, 2010a.

empresas de cable (Cable Mágico y DirecTV). En segundo lugar se ubica la radio con el beneficio principal de la inmediatez de la información y la transmisión del partido, y en último lugar están los medios impresos con la cobertura de las mejores jugadas e incidencias de la fecha.

3.4.3. El patrocinio

De acuerdo con un informe periodístico, en febrero de 2009 «... los auspicios deportivos, que principalmente incluyen los derechos de transmisión de los partidos, confección y comercialización de la indumentaria deportiva y la publicidad en la camiseta de los equipos, representan alrededor del 70% del presupuesto del año de los clubes» (*El Comercio*, 2009). Lo que indica que es evidente que esta fuente de ingresos es muy atractiva para los clubes (cuadro 3.2).

Cuadro 3.2. *Importancia de los patrocinadores en el presupuesto de los equipos de fútbol profesional peruano, 2009*

Club	Patrocinador	Medio	Porcentaje del presupuesto
Alianza Lima	Cerveza Cristal, Transportes CIAL	Cable Mágico	70
Alianza Atlético	Cerveza Cristal	Cable Mágico	s. d.
Cienciano	En tratativas	Cable Mágico	70
CNI	En tratativas	Cable Mágico	50
Bolognesi	Hyundai, Unimed, Gatorade, Universidad Alas Peruanas (UAP)	Cable Mágico	100
Melgar	Cerveza Arequipaña, UAP	Cable Mágico	70
Inti Gas	En tratativas	DirecTV	s. d.
José Gálvez	UAP, SiderPerú, Caja Municipal de Chimbote	Cable Mágico	s. d.
Juan Aurich	Cristal, Grupo Oviedo	DirecTV	70
Sport Áncash	s. d.		
Sport Huancayo	Caja Municipal de Huancayo, UAP	Cable Mágico	70
Sporting Cristal	Cerveza Cristal	DirecTV	s. d.
Total Chalaco	Universidad Norbert Wiener, CIAL	En tratativas	s. d.
Universidad César Vallejo	Universidad César Vallejo	Cable Mágico	s. d.
Universidad San Martín de Porres	Herbalife, Cosapi Data	DirecTV	100
Universitario de Deportes	Grupo Santo Domingo, Cusqueña, Pieurs	Cable Mágico	60

Fuente: *El Comercio*, 2009.

Así, durante el año 2010 se pudo ser testigo de una serie de inversiones que las empresas han realizado en los equipos por concepto de patrocinio (*El Comercio*, 2010a). En el caso de Universitario de Deportes, el club recibe de Star Perú 300 mil dólares estadounidenses (en adelante, dólares) en pasajes. Además, por llevar el logo de Cerveza Cristal en la espalda cobra aproximadamente 200 mil dólares y la marca Pieurs en la manga les significa 35 mil dólares anuales. Su mejor contrato fue en el año 2009 cuando el Grupo Santo Domingo pagó un millón de dólares por el patrocinio del equipo.

Alianza Lima, por llevar el logo de Cerveza Cristal en el pecho ha recibido un millón de dólares. Además, llevar el logo del Banco Azteca en la parte posterior les representa 600 mil dólares y el logo de Pieurs en la manga les

significa 70 mil dólares anuales. Su mejor contrato histórico se dio durante el breve periodo de Carlos Franco (2008), en el que recibió 1'200,000 dólares de Telefónica. Recientemente ha obtenido un contrato sin precedentes con Nike, que no solo involucra un pago en efectivo sino la construcción de un edificio de 10 pisos y una tienda Nike en el estadio de Matute.

Sporting Cristal recibe el auspicio solo de productos propios de Backus, valorizando la camiseta del uniforme oficial en 800 mil dólares. Se tiene la idea, de acuerdo con Juan Carlos Oblitas gerente deportivo del club, de contar con otros socios estratégicos y abrir la posibilidad de llevar publicidad en las mangas y la espalda.

Universidad San Martín de Porres recibe 200 mil dólares anuales de Herbalife. Llevar en la manga el logo de DirecTV (contrato por tres años) le representa ganar un millón de dólares anuales. Por la otra manga, Cosapi Data le da a la universidad computadoras por un monto de 80 a 100 mil dólares anuales (canje).

Juan Aurich recibe 500 mil dólares del Grupo Oviedo por colocar el logo en el pecho y 250 mil por ubicarlo en la espalda. Las mangas valen 80 mil dólares y DirecTV aporta un millón de dólares aproximadamente.

Sin embargo, se debe mencionar que esta inversión no significa un simple gasto para las empresas. Una empresa siempre buscará asociarse con un equipo que comparta sus valores y responda a la estrategia de la marca. El *márketing* deportivo debe verse como una herramienta adicional de promoción dentro del *marketing mix*.

Respondiendo la pregunta «¿Por qué asociar mi empresa a los deportes?», Molina indica:

... patrocinar es un acuerdo en el que dos o más empresas e instituciones generan contenidos con el objetivo de aportarse valor añadido y satisfacer necesidades compartiendo mutuos beneficios. Mediante el patrocinio se facilita que los consumidores puedan reconocer y hacer más cercana su relación con productos, servicios y eventos. Se potencian así vínculos de mayor cotidianeidad y afinidad con los mismos, a fin de proyectar un aumento de las ventas en el mercado a través de los deportes (Molina, 2008).

3.4.4. Divergencias entre la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional y Universitario de Deportes

En el campo de los auspicios el caso más sonado por su trascendencia mediática fue el *impasse* ocurrido entre Universitario de Deportes y la empresa Star Perú, por un lado, y la ADFP y Lan Perú, por el otro. El problema se desencadenó porque el convenio que firmaron la ADFP y LAN Perú no establecía el traslado de los equipos de manera gratuita, sino con el cobro de un porcentaje de cada entrada vendida. Al parecer, la negociación entre Universitario de Deportes y Star Perú no involucraba la taquilla.

De acuerdo con el comunicado enviado por la Junta Directiva de la ADFP a Universitario de Deportes, se le exigía al club respetar los acuerdos tomados en la 11^a Asamblea de Delegados, realizada los días 2 al 5 de febrero de 2010, en la cual se decidió suscribir un convenio con LAN Perú con el fin de que dicha empresa se encargase del traslado de todos los clubes participantes del Campeonato Descentralizado 2010. La ADFP y LAN Perú convinieron en suscribir el convenio el 17 de febrero. Sin embargo, el 12 de febrero, antes de dicha firma, Universitario de Deportes comunicó la suscripción de un convenio con Star Perú, el cual se oponía directamente con el acuerdo antes señalado y con el convenio con LAN Perú.

Tras muchos comunicados, la suspensión del partido entre Universitario de Deportes y Total Chalaco, la inhabilitación de Universitario de Deportes y la cobertura mediática sobre el tema el desencuentro culminó en la prohibición de mostrar cualquier marca de aerolínea en las camisetas. Sin embargo, el club comunicó que su convenio de auspicio con Star Perú seguía en pie y que, hasta que se resolviese el tema con la ADFP en un arbitraje, utilizaría otros medios para publicitarla. «La U no va a lucir el logo en su camiseta oficial o alterna, pero puede hacerlo en gorras, globos, banderolas y pancartas», declaró el tesorero crema Juan Carlos Noli (*El Comercio*, 2010b). Efectivamente, el logo no estuvo en las camisetas, pero sí se vio en el Monumental.

4. Eventos importantes en el Perú

En el Perú se observa que, si bien existen dos divisiones, el interés se concentra en el Campeonato Descentralizado, o Copa Cable Mágico, organizado por la ADFP.

A partir de 2009 la Copa Cable Mágico establece dos etapas diferenciadas: la primera plantea que los 16 equipos se enfrenten todos contra todos en partidos de ida y vuelta, mientras que la segunda los divide en 2 grupos de 8 equipos, de acuerdo con el lugar par o impar que ocuparon en los resultados de la primera etapa. Los ganadores de cada grupo se enfrentan en la final con partidos de ida y vuelta para definir al campeón nacional. El actual campeón nacional es Universitario de Deportes, tras vencer en los *play off* a Alianza Lima.

Además, a partir de 2010 se ha instituido el torneo de las reservas (juveniles y mayores) formado por los mismos 16 equipos del torneo de primera división. Al finalizar la competencia, el campeón le sumará dos puntos adicionales a su equipo de primera división. De esta manera se incentiva la formación y la preparación de jóvenes talentos, lo que fomenta el desarrollo del fútbol peruano.

A pesar de que en las últimas dos décadas solo se ha obtenido un título de subcampeón (Sporting Cristal en 1997) y otro de campeón (Cienciano en 2004) de la Copa Libertadores, y que la última participación de la selección nacional en la Copa Mundial Jules Rimet fue en España 1982, es innegable que el fútbol es el deporte que más pasión despierta en el Perú.

Esto se demuestra por la preferencia del público, la atención de los medios y el interés de los auspiciadores que se enfoca principalmente en los equipos que integran la primera división, los cuales se pueden dividir en tres tipos: equipos fuertes (Alianza Lima, Cienciano, Sporting Cristal y Universitario de Deportes), equipos medianos (Sport Boys, Universidad San Martín de Porres) y equipos chicos (representados básicamente por aquellos del interior del país o recién ascendidos a primera división).

Se puede constatar que el torneo local se ha tornado más competitivo que hace 5 años gracias al ingreso de equipos como el de la Universidad

San Martín de Porres o la Universidad César Vallejo, que cobran cada vez mayor protagonismo y realizan esfuerzos institucionales que se demuestran en el campo de juego. Asimismo, una característica del torneo actual es que se cuenta con un universo de jugadores más importante e interesante.

Sin embargo, en opinión de Carlos Salas, el campeonato está mal organizado. Si bien tiene la virtud de contar con muchas fechas, que finalmente se podrían traducir en la realización de muchos partidos y con ello en numerosas oportunidades de exponer al equipo y cerrar espacios publicitarios importantes, el *fixture* no es atractivo.

Debido a la hinchada de Universitario de Deportes y Alianza Lima es importante mantener un número de clásicos al año. Tal como está estructurada la Liguilla es muy probable que no se enfrenten. Este año, por ejemplo, Universidad San Martín de Porres, equipo ganador de la primera parte del torneo local, quizá juegue con alguno de los dos. En este sentido, se observa que el campeonato local va en contra del espíritu competitivo de fondo; por ejemplo, a Universitario de Deportes le conviene perder su próximo partido para no formar parte de la división de los pares en la Liguilla y no encontrarse con Universidad San Martín de Porres, debido a que ello le significaría el riesgo de perder el torneo, no tener la oportunidad de jugar los *play off* y así convertirse en el campeón del fútbol local.

Tener la opción de un encuentro de «todos contra todos» en la Liguilla daría la posibilidad de jugar seis clásicos durante el año: dos en la primera etapa, dos en la segunda y dos más en los *play off*, suponiendo que ambos equipos se dividan los primeros lugares de la primera y la segunda etapa. Por otro lado, los equipos no son homogéneos en cuanto a juego, plantel, infraestructura y/o hinchada; por eso, no se encuentra un arraigo tan marcado hacia más de dos o tres equipos.

Si se considera algunos casos en América del Sur se encuentra que sus torneos locales son tan caóticos como el nuestro. En Europa, por ejemplo, el año deportivo va de agosto a abril, mientras que en América del Sur va de febrero a diciembre. En 1990, Argentina modificó su campeonato siguiendo el modelo europeo con un torneo de apertura que iba de agosto a diciembre y uno de clausura, de febrero a junio. De este modo, cuando termina el torneo apertura se genera una mayor opción de trasladar jugadores a equipos

Europeos; en cambio, cuando llega ese momento, los jugadores peruanos van a haber jugado durante 11 meses, mientras los jugadores argentinos vienen de una pretemporada.

En los *rankings* de la FIFA, si bien el Perú se encuentra en una mejor posición, esto no quiere decir que nuestro fútbol se haya perfeccionado, pues estas clasificaciones privilegian el número de partidos.

5. Identificación de factores a considerar para el valor de la marca

El principal objetivo que tiene un club es realzar su valor de marca, para lo cual es necesario determinar las variables directamente relacionadas con ella.

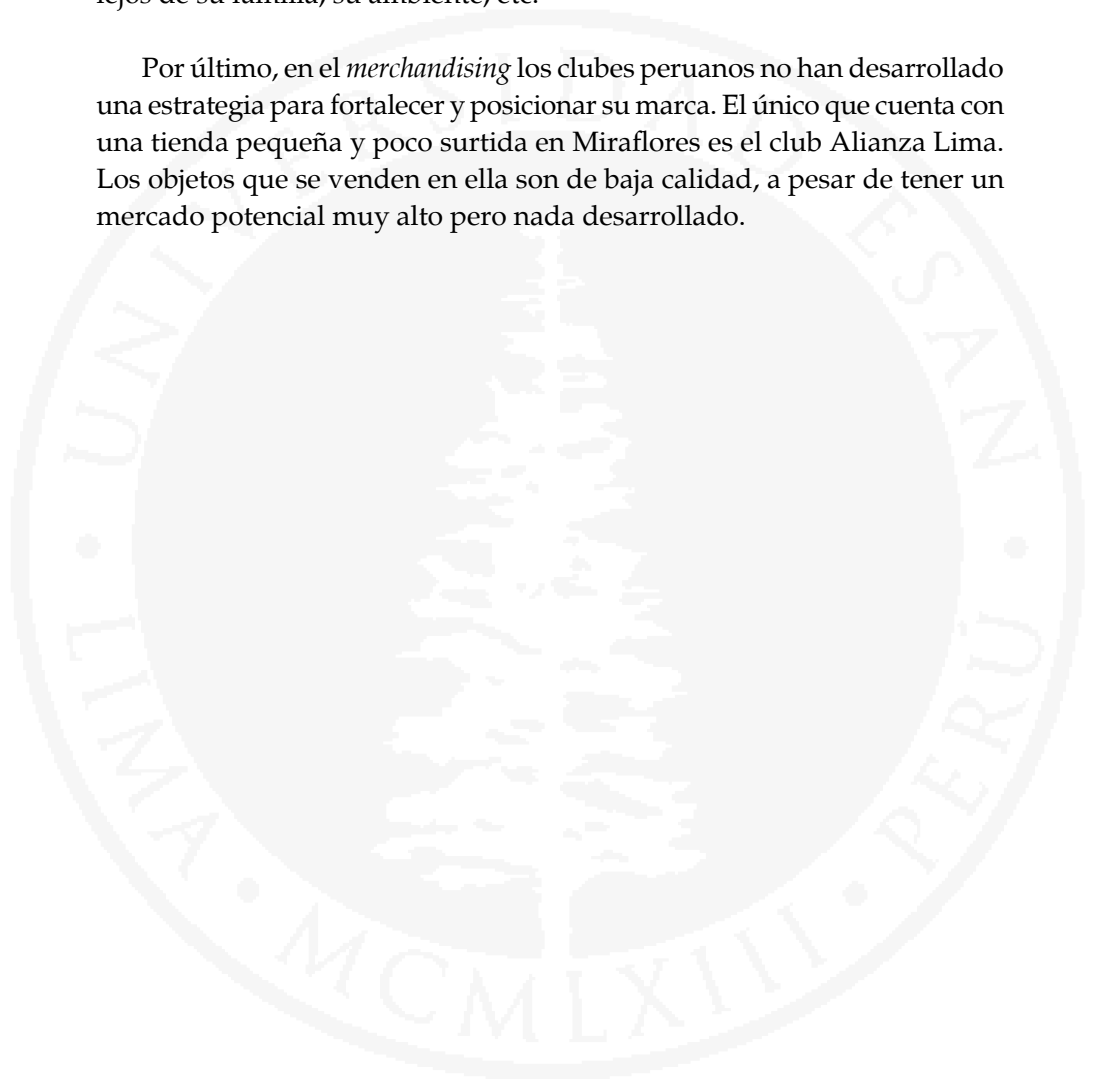
En el caso peruano, en el ingreso por taquilla se debe incrementar el número de socios con el objetivo de generar ingresos tanto por la cuota mensual como por la compra de productos relacionados con el club. El club debe generar un vínculo directo con los socios y los hinchas para que estos asistan a los partidos locales.

Sobre la publicidad, en la actualidad los clubes peruanos no realizan estrategias de negociación ni buscan empresas que inviertan en ellos. Además, existen muchos clubes que no cuentan con estadio propio, lo que les genera costos de alquiler y limita sus posibilidades de explotar la publicidad estática (paneles, banderolas) en este. Los clubes que tienen un estadio propio no han desarrollado tácticas para incrementar sus ingresos mediante vallas y paneles publicitarios, lo que significa un potencial no trabajado.

En cuanto a la venta de jugadores, en el Perú no se invierte en los jugadores menores, es decir no se les capacita ni se les da los medios necesarios de alimentación, educación y disciplina física para que puedan tener un potencial de venta al exterior cuando jueguen en el equipo de primera división. Asimismo, la gran mayoría de clubes no tiene una formación que realce la imagen de los jugadores para su posterior venta. En la actualidad los jugadores que se venden básicamente son casos debidos a esporádicas buenas rachas futbolísticas.

No cuentan con un departamento psicológico especializado enfocado en desarrollar la personalidad y la actitud del jugador. Deficiencia que se ha hecho evidente cuando los jugadores llegan a clubes del exterior y terminan regresando debido a su falta de preparación psicológica para estar lejos de su familia, su ambiente, etc.

Por último, en el *merchandising* los clubes peruanos no han desarrollado una estrategia para fortalecer y posicionar su marca. El único que cuenta con una tienda pequeña y poco surtida en Miraflores es el club Alianza Lima. Los objetos que se venden en ella son de baja calidad, a pesar de tener un mercado potencial muy alto pero nada desarrollado.



4

Metodología para el modelo propuesto

Después de identificar los factores producto del marco teórico (capítulo 1) y contextual (capítulos 2 y 3) se establece el proceso metodológico de la investigación y la descripción del uso y la aplicación de las herramientas cualitativas y cuantitativas utilizadas, lo que permitirá validar el modelo de marketing deportivo planteado.

1. Diseño de la investigación

El trabajo de investigación se dividió en cuatro grandes fases de análisis: introducción, análisis cualitativo, análisis cuantitativo y análisis de resultados.

Con la finalidad de tener una mayor comprensión de los problemas existentes en los clubes peruanos de fútbol y encontrar la mejor solución al objetivo de la investigación se plantea la ejecución en tres niveles (figura 4.1).

1.1. Exploración

Se plantean aquí las preguntas de investigación para lo cual se realiza un acercamiento exploratorio mediante la consulta a fuentes secundarias y la aplicación de entrevistas en profundidad no estructuradas a expertos de los clubes.

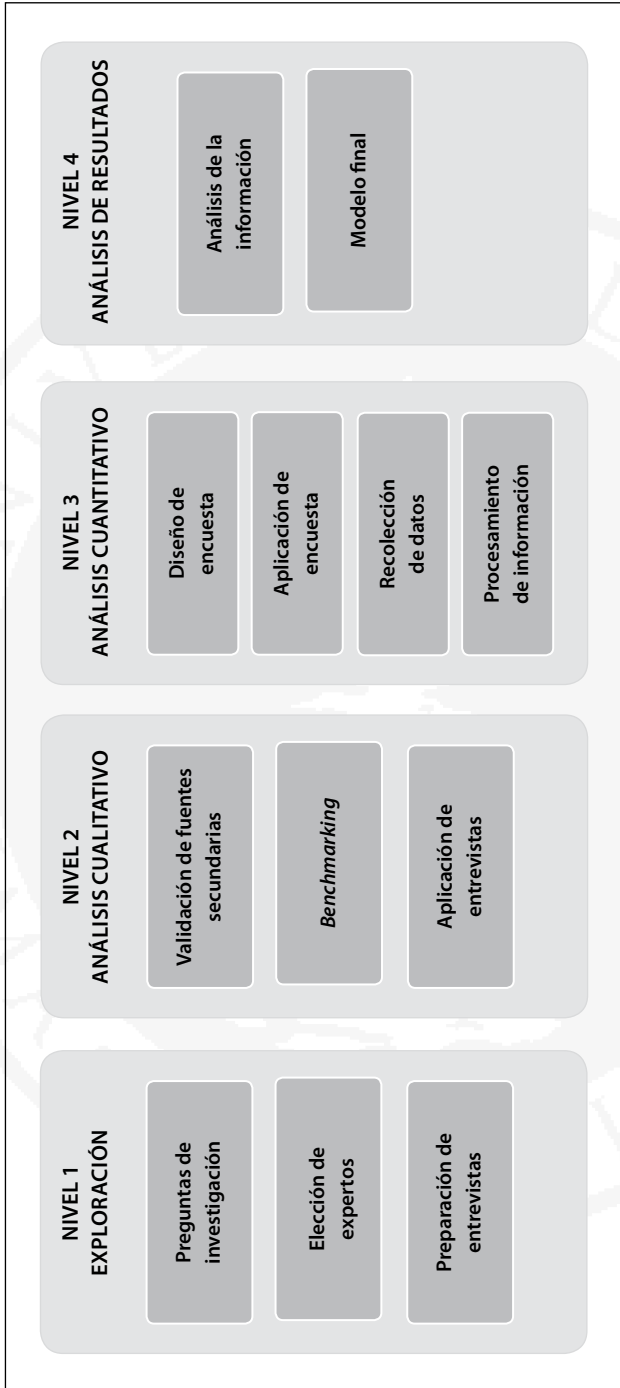


Figura 4.1. Niveles del diseño de la investigación

Elaboración propia.

Algunas preguntas de investigación son: ¿Cuál es el grado de interrelación de los factores identificados en los marcos conceptual y contextual con los hinchas? ¿Cuáles son para los *stakeholders* los factores más importantes en el desarrollo del modelo de marketing deportivo? ¿Cuáles son los principales factores para los hinchas en el ámbito de desarrollo de los clubes deportivos?

En la selección de estos expertos se cuida que se mantenga la representación de los principales actores involucrados en el mercado futbolístico peruano, de modo que la información cualitativa que se logre recoger permita un acercamiento a la validación de los factores importantes encontrados.

Para el diseño de las entrevistas se efectúa una nueva revisión de las entrevistas exploratorias realizadas y se replantean las preguntas con el propósito de que conduzcan a una conversación que permita obtener información relevante sobre las variables ya identificadas. Al mismo tiempo, se busca que el entrevistado se exprese de tal forma que cada entrevista ayude a conseguir datos de mayor profundidad que solo los expertos, debido al *know how* adquirido con sus años de trabajo, pueden ofrecer.

1.2. Análisis cualitativo

Para el análisis cualitativo se realizó la validación de fuentes secundarias provenientes de libros sobre marketing y de libros, artículos y páginas web acerca de marketing deportivo.

Después, se realizó una revisión del contexto para validar el modelo teórico planteado a través de la comparación de casos exitosos en el ámbito internacional y la utilización de herramientas de *benchmarking* que permiten adaptar y comparar la información obtenida en un contexto local.

De esta manera, se procedió a la aplicación de entrevistas semiestructuradas⁹ a los representantes de clubes, empresas y entidades reguladoras

9. Los personajes entrevistados para el presente estudio fueron: Carlos Benavides (jefe de Patrocinios de Backus SAB Miller y exgerente deportivo de Sporting Cristal), José Antonio de Souza Ferreira (asesor de la Presidencia y de la Comisión de Fútbol del Club Alianza Lima), Mario Gomi (director de la División de Aguas y Gaseosas →

involucrados en el fútbol profesional peruano y, posteriormente, se realizó un análisis cualitativo de su contenido mediante el uso del programa Atlas TI como herramienta cualitativa de análisis.

La diversidad de estilos y formas de las entrevistas es bastante heterogénea según los diferentes autores. Esta heterogeneidad origina que algunos autores hablen de la familia de entrevistas cualitativas. En esta categoría incluyen a las entrevistas de formato semiestructurado y a las no estructuradas, recurriendo a los trabajos de Douglas (Valles, 2007). También definen una modalidad mixta, presente en muchas entrevistas cualitativas, las cuales tienen partes más y menos estructuradas cuyo balance varía.

Las entrevistas semiestructuradas tienen preguntas definidas previamente en un guión de entrevista, pero la secuencia y su formulación puede variar en función de cada sujeto entrevistado. Es decir, el investigador realiza una serie de preguntas, generalmente abiertas al principio de la entrevista, que definen el área a investigar, pero tiene libertad para profundizar en alguna idea que pueda ser relevante, mediante nuevas preguntas (Blasco Hernández & Otero García, 2008).

De acuerdo con la definición clásica, el análisis de contenido es una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa. Krippendorff (1990) extiende la definición del análisis de contenido a un método de investigación para hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto de su contexto. El análisis de contenido puede aplicarse virtualmente a cualquier forma de comunicación (programas televisivos, radiofónicos, artículos de prensa, libros, conversaciones, discursos, cartas, melodías, etc.).

de Backus SAB Miller), Ricardo Huaytalla (jefe de prensa del club Universidad San Martín de Porres), Carlos Massa (gerente de marketing de Sport Solutions), Mariano Naranjo (gerente de relaciones públicas de Sport Solutions), Héctor Ordóñez (presidente de la Comisión de Fútbol del club Alianza Lima), Daniel Peredo (periodista deportivo), William Pichling (gerente general de Pichling Representaciones), Renzo Reggiardo (congresista de la República), Mario Rodríguez Vera (administrador del club Sport Boys Association), Carlos Salas (editor del Suplemento Deporte Total [DT] de *El Comercio*), Óscar Ugaz (Online Marketing & Digital Business Manager del Real Madrid C. F.), Simy Zegarra (coordinadora de marketing de Samsung) y Gustavo Zevallos (gerente deportivo del club Sporting Cristal).

Como resultado del análisis y la comparación de estos modelos se propone un modelo ideal que deberá ser validado con el resultado del análisis cuantitativo.

1.3. Análisis cuantitativo

La tercera fase involucra un análisis cuantitativo y el uso de herramientas que permitan la validación de los datos y la realización de un análisis factorial; para ello se realizará una encuesta utilizando la Escala de Likert y el análisis de resultados se trabajará con la herramienta SPSS.

La escala gráfica es uno de los tipos de escala más antiguos y simples y dentro de estos aquella de mayor representatividad es la Escala de Likert, desarrollada por Rensis Likert en 1932. Se ha convertido en una de las técnicas psicométricas más populares para generar escalas, utilizada por economistas, sociólogos y psicólogos en el desarrollo de cuestionarios. El método es relativamente rápido y permite que el sujeto establezca un estimado cuantitativo de la magnitud de un atributo. La percepción del usuario se extiende sobre lo que él o ella opinan a favor o en contra de determinada proposición, en una escala de 3 a 9 puntos, que va desde desacuerdo hasta acuerdo (Llanos Zavalaga et ál., 2001).

2. Recolección de datos

El proceso de recolección de datos de fuentes secundarias se inició con una búsqueda bibliográfica de autores y textos relacionados con el marketing deportivo, el *branding* y el valor de marca.

Por otro lado, la consulta a fuentes primarias de información comenzó con entrevistas exploratorias a personas vinculadas al medio futbolístico como Óscar Ugaz del Real Madrid y los gerentes de Sport Solutions, empresa dedicada a eventos deportivos cuyos representantes tienen un largo recorrido en temas de prensa deportiva. Posteriormente, y ya con la información secundaria recolectada, se diseñó el cuestionario guía de entrevistas semiestructuradas para su aplicación a los principales actores involucrados en el marketing deportivo y el proceso de generación de valor de la marca del club de fútbol. Estos son: las empresas anunciantes, los

equipos deportivos, los medios de comunicación y los representantes de las instituciones involucradas. Una vez completados los marcos teórico y contextual y el *benchmarking* se procedió a diseñar la encuesta para recoger los datos desde el punto de vista del consumidor.

3. Procesamiento de datos

El protocolo de procesamiento de datos incluyó los instrumentos para el análisis cualitativo y aquellos para el análisis cuantitativo.

3.1. Instrumentos para el análisis cualitativo

3.1.1. Entrevistas

Diseño de las entrevistas semiestructuradas

La función del instrumento cualitativo es validar los factores. Para los alcances de la presente investigación se trabajó con los distintos participantes del fútbol peruano. Se decidió dejar para un futuro el estudio de otras variables externas (factores sociales, políticos, legales, etc.) que también influyen en la problemática tratada, debido a que no se posee control sobre estas. Su entorno comprende los ámbitos político, social y económico.

Los temas alrededor de los cuales giraron las entrevistas fueron la estructura del deporte, la asistencia a los estadios, la relación con socios estratégicos, los recursos de los clubes y los productos disponibles de los clubes. Cada entrevista tuvo una duración promedio de 90 minutos. Se procedió a identificar variables cualitativas relacionadas con el marketing deportivo.

Aplicación de las entrevistas semiestructuradas

Se entrevistó a dirigentes y autoridades del deporte. Todos ellos seleccionados con base en su experiencia, posición y cargo. Sus opiniones resultan relevantes pues son quienes sufren o se benefician de los resultados obtenidos en el desarrollo de las actividades deportivas.

Las entrevistas semiestructuradas giraron en torno a preguntas referidas a la eficiencia y la eficacia de las políticas y las formas de llevar a cabo las

actividades que confieren valor a la marca, pero centrando el esfuerzo en las razones que motivan a cada grupo de interés a actuar como lo hace.

Selección: criterio de los expertos

Los entrevistadores se seleccionaron en su calidad de participantes en la elaboración de valor de marca en el ámbito deportivo; lo que permitió que no requirieran de un entrenamiento previo.

3.1.2. Programa informático de análisis cuantitativo: Atlas TI

El Atlas TI ofrece la opción de relacionar varios modelos con el fin de estudiar la información y sintetizar las ideas en premisas y relaciones. El uso del *software* es limitado. No se busca descubrir significados ocultos sobre lo que afirman los entrevistados. El alcance del Atlas TI para este estudio fue de ordenamiento y relevancia de las premisas, hallazgo de relaciones de causalidad y establecimiento de criterios provenientes de los distintos actores del márketing deportivo.

Una vez logradas las entrevistas se utilizó el *software* para categorizar. Las entrevistas se ordenaron en función de grandes rubros: líneas de negocio, socios estratégicos, potencial de crecimiento, hinchas, nivel de desarrollo y recursos internos.

El Atlas TI ayuda a enlazar conceptos establecidos por fuentes secundarias y síntesis de lo determinado por los marcos teórico y contextual. Los códigos empleados fueron: anunciantes, auspiciadores, clubes, contratos, Estado, fanáticos, gobierno, hinchas, infraestructura, jugadores, líneas de negocio, grado de desarrollo, nivel de ingreso, organización, piratería, política, potencial de crecimiento, productos actuales, productos nuevos, recursos, recursos internos, semilleros, sociedad, socios estratégicos, valor de marca, variables indirectas, variables económicas, variables legales, variables políticas y variables sociales. Estos conceptos se llevaron a un sistema de códigos relevantes con un mayor grado de conceptualización, los cuales se utilizaron en la elaboración del modelo.

El *software* accede a sus principales funciones a través de la pantalla de exploración y vista previa. Esta pantalla crea y explora documentos

o nodos. Con Atlas TI se creó, buscó, clasificó y analizó 16 documentos relevantes extraídos de la información secundaria y las 12 entrevistas realizadas. Luego se codificó, lo cual permitió enlazar distintos códigos, mostrar las asociaciones entre ellos y brindar pautas a favor o en contra de argumentos específicos.

Los documentos seleccionados (entrevistas y artículos) se ingresaron al *software*; posteriormente se realizó una nueva lectura de los documentos para seleccionar y relacionar párrafos de cada documento vinculados en forma directa con los códigos creados en el paso anterior para, a continuación, establecer la jerarquía de los códigos y proceder a generar su esquema de relaciones.

Al finalizar la etapa de codificación se procedió a la elaboración del modelo. Para ello se relacionaron y jerarquizaron los conceptos previamente codificados mediante una misma interfaz que permitió articular los conceptos trabajados.

El *software* sirvió para seleccionar documentos almacenados con la opción de añadir comentarios. Cada documento estaba relacionado con una de las entrevistas realizadas. Estos documentos se reunieron bajo la denominación de documentos primarios y son las entrevistas y los artículos analizados.

Atlas TI permite, además, administrar los códigos de manera que los conceptos extraídos de la investigación pueden a su vez producir nuevos conceptos de mayor jerarquía, los cuales luego se relacionen para integrarse en un modelo.

3.2. Instrumento para el análisis cuantitativo

Después de definir el modelo teórico y establecer los factores principales se desarrolló una relación de 65 preguntas para ser aplicadas en el estudio cuantitativo a los participantes involucrados en el problema de investigación. Para este análisis se utilizaron 270 encuestados que cumplieran ciertas características como ser consumidores promedio de fútbol (veían o habían visto fútbol), consumir o haber consumido productos del mercado futbolístico, estar enterados de la actualidad futbolística, practicar o haber

practicado fútbol o tener algún familiar cercano muy interesado en estos temas e influir sobre él.

El análisis cuantitativo se aplicó solo a los hinchas con el fin de determinar comportamientos hacia los factores determinados en el marco conceptual y contextual y el *benchmarking*. Únicamente se aplicó a los hinchas debido a que son una variable que impacta directamente en el valor de la marca del club y también sobre la variable socios estratégicos; la inversión de las empresas (socios estratégicos) representa actualmente aproximadamente 70% de los presupuestos de los clubes, esta es la razón por la que el estudio cuantitativo solo se enfoca en los hinchas.

El estudio cuantitativo no se aplica a las empresas debido a que se utilizó herramientas cualitativas para analizarlos y porque es de mayor utilidad para un número grande de individuos y los directivos de empresas son un número no mayor a 50 personas, aproximadamente.

El cálculo del rango se realizó con base en una estimación de proporciones (binomial) con una proporción estimada en 50%, un margen de error de 7.5% y niveles de confianza de 95 y 99%.

Las encuestas tienen preguntas que abarcan todas las variables que están enfocadas en el modelo de marketing deportivo planteado (hinchas, socios estratégicos, líneas de negocio, recursos internos) con la finalidad de validarlas. Ya que se diseñó una encuesta con 65 preguntas se escogió la Escala de Likert que permite analizar el comportamiento del público.

Con este propósito se formularon preguntas cerradas del orden del 1 al 5 según la Escala de Likert dirigidas al público peruano. Se usó un rango de 5 porque en el Perú las personas tienen en mente una escala vigesimal.

El proceso de aplicación de las encuestas se llevó a cabo por Internet, mediante la herramienta para encuestas de la plataforma de la página Survey Monkey, y se mantuvieron en línea a disposición de los encuestados durante tres semanas. Posteriormente se utilizaron los programas Excel y SPSS para el análisis de la información. En el SPSS se aplicó el alfa de Cronbach para validar el nivel de fiabilidad de la data obtenida por el cuestionario.

5

Validación del modelo

El presente capítulo busca lograr la validación del modelo a través de los resultados de los análisis realizados con las herramientas cualitativas y cuantitativas.

1. Resultados del análisis cualitativo

El modelo relaciona las distintas variables que intervienen en el proceso de otorgar valor de marca dentro del ámbito del marketing deportivo, luego de haber codificado y seleccionado los principales códigos en razón del número de veces que se mencionan los conceptos en los documentos analizados y, además, guardan relación con el resto de variables, lo que permite identificar el código central valor de marca alrededor del cual se relacionan los nodos principales, también llamados súper nodos según la terminología del *software* Atlas TI.

Los nodos principales que impactan sobre el valor de marca son los hinchas, las líneas de negocio, los recursos internos y los socios estratégicos.

Los hinchas se subdividen en fanáticos, simpatizantes e hinchas propiamente dichos. Estos participantes influyen en los socios estratégicos, quienes

a su vez pueden ser subdivididos en anunciantes y auspiciadores, son estos últimos los que logran en mayor medida aumentar el valor de marca.

Por otro lado, las líneas de negocio se relacionan con el valor de marca a través de los productos actuales que poseen el mayor potencial de crecimiento, mientras que los productos nuevos lo hacen con el nivel de desarrollo, el cual a su vez influye directamente sobre el valor de marca.

El súper nodo recursos internos, que se relaciona con los nodos infraestructura y organización, se refiere a todos aquellos componentes tanto físicos como organizativos que forman parte de las entidades deportivas como estadios, recursos humanos potenciales (semilleros) o actuales, entre los cuales se cuentan los jugadores de calidad y el grado de organización de la institución en el manejo administrativo de recursos financieros y contables.

Existen además otras variables de acción indirecta sobre las cuales no se tiene mayor control, pero que también influyen en la creación del valor de marca, por lo cual se han incluido en el modelo; entre ellas hay variables políticas, económicas y sociales, todas expresadas como códigos. Sus relaciones se muestran en el modelo elaborado mediante el Atlas TI (figura 5.1).

2. Resultados del análisis cuantitativo

Estos resultados incluyen el análisis de fiabilidad, el análisis factorial y el análisis de *cluster*.

2.1. Análisis de fiabilidad

Se utilizó el alfa de Cronbach en el programa SPSS con el fin de validar la consistencia de los resultados del cuestionario aplicado. Cuando más se acerque a 1 el valor de alfa se considera que la fiabilidad es mayor, en este caso es 0.912 por lo que se puede afirmar que los resultados del cuestionario son fiables (cuadro 5.1).

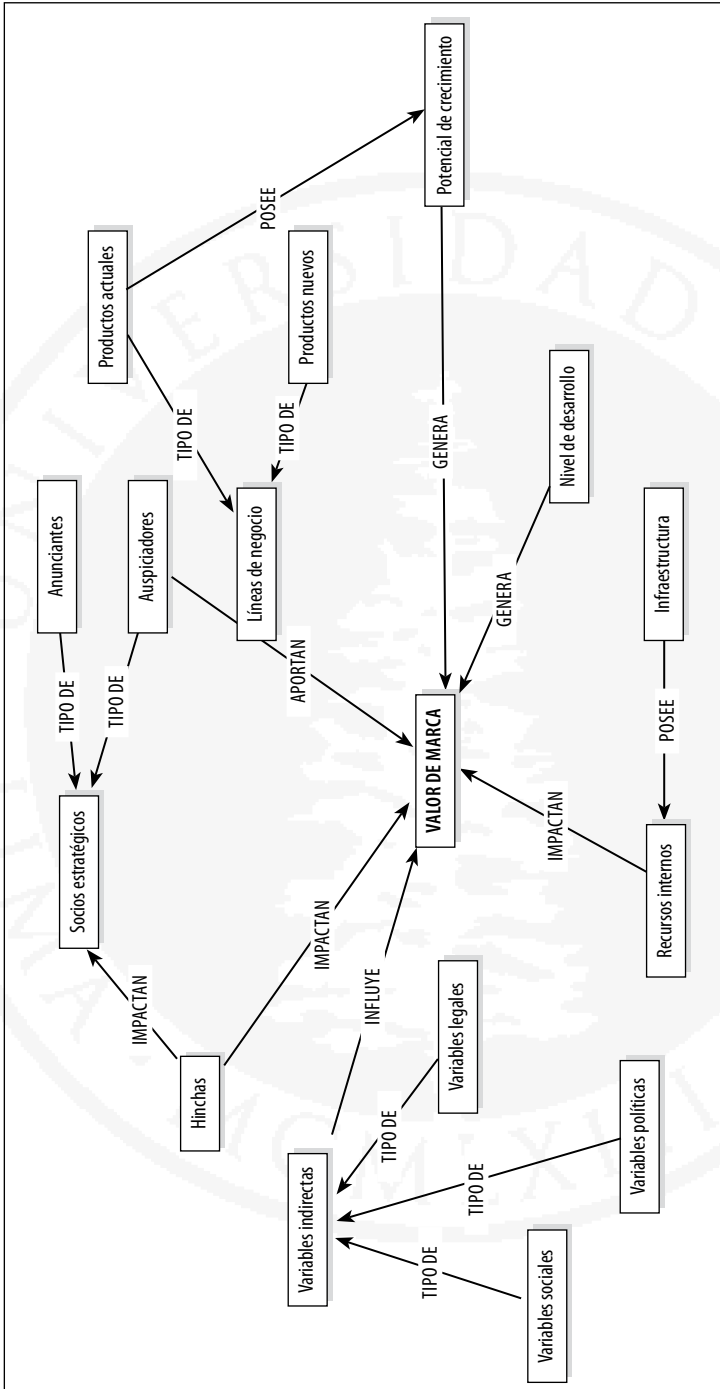


Figura 5.1. Modelo de valor de marketing deportivo

Elaboración propia.

Cuadro 5.1. *Análisis de fiabilidad*

Síntesis del procesamiento			
		N.º	%
Casos	Válidos	180	65.9
	Excluidos*	93	34.1
	Total	273	100.0

Fiabilidad estadística	
Alfa de Cronbach	N.º
0.912	61

Elaboración propia.

2.2. Análisis factorial

El análisis factorial permitirá reducir el número de datos, de tal forma que se identifiquen los factores que explican con mayor relevancia la información contenida en cada una de las secciones del cuestionario (figura 5.2).

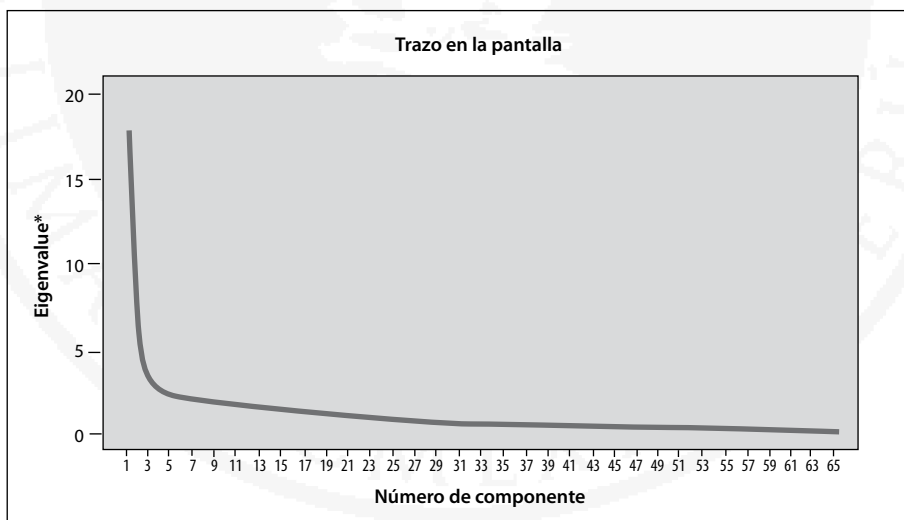


Figura 5.2. Primer análisis factorial

Elaboración propia.

* Suma de los cuadrados de los pesos de las columnas de la matriz factorial, indica la cantidad total de la varianza que explica ese factor para las variables consideradas como grupo.

Se aplicó el análisis funcional al total de la data obtenida en el cuestionario para realinear las preguntas mediante el sistema con respecto de los factores y poder jerarquizarlos.

Como producto de este primer análisis se descartaron las siguientes preguntas de la encuesta: género; soy hincha de mi equipo porque juega bien y/o gana los partidos; soy hincha de mi equipo porque es el equipo de donde nació o donde vivo; me cambiaría de equipo si hubiera uno con el que me identifique mejor; la transmisión de los partidos genera un momento de reunión con los amigos y/o la familia; si quiero ver todos los partidos que me interesan debo estar suscrito a más de una empresa de cable; me parece necesario que los clubes no deban nada a la Sunat; y ¿cuánto suele gastar en un fin de semana para actividades varias de distracción? Estas preguntas se descartaron porque no explican ninguno de los factores resultantes del primer análisis.

Luego de haber descartado las preguntas mencionadas, el segundo análisis factorial arrojó una matriz de componentes rotados donde se pudo descartar 5 de los 13 factores obtenidos debido a que estos no eran explicados por ninguna pregunta, y 2 preguntas más que no tenían injerencia en ningún factor (figura 5.3).

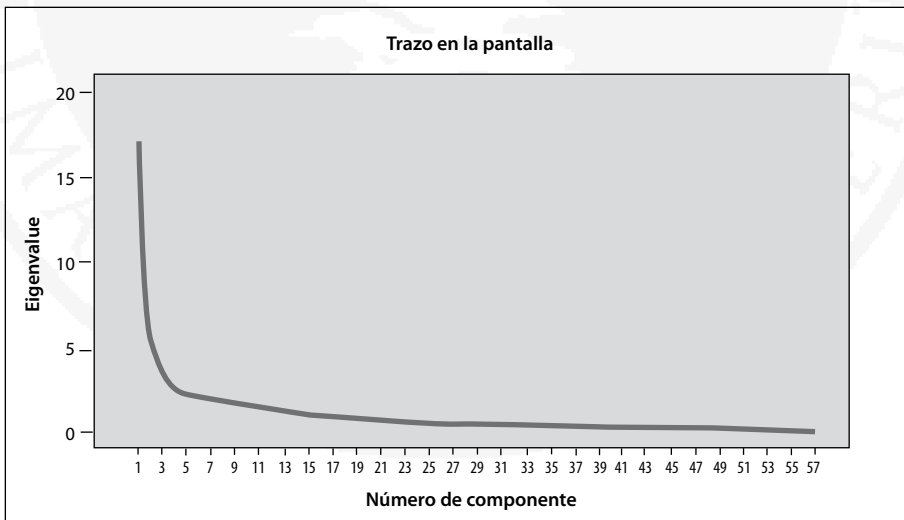


Figura 5.3. Segundo análisis factorial

Elaboración propia.

Con esta información se pudo nombrar a los factores con base en las respuestas obtenidas según la injerencia de cada pregunta en su factor correspondiente; así se determinaron los factores fanatismo, plantel, recursos, indiferencia, publicidad, taquilla, seguridad y eventos.

El factor *fanatismo* confirma la existencia de una tendencia del consumidor de fútbol a ser hinchas pero sin llegar al fanatismo de otros mercados, se puede aprovechar para desarrollarlo como un potencial consumidor del espectáculo fútbol y de productos del club.

El factor *plantel* se explica por respuestas como: me gustaría que un jugador de mi equipo fuera la imagen de una marca importante; me parece importante que mi equipo forme jugadores exitosos; me gustaría que un equipo de fuera se pelee por llevarse jugadores de mi equipo; me parece importante que mi equipo tenga jugadores emblemáticos; me gustaría que mi equipo promueva la realización de partidos de fútbol contra grandes equipos del extranjero; y asistiría a partidos que juegue mi equipo contra grandes equipos del extranjero. Este factor tiene relación con el que la imagen del jugador sea un tema que no se explota en su real potencial y el desarrollo de las divisiones inferiores sea una oportunidad que los clubes pueden aprovechar y tendría un fuerte impacto en su marca-club.

Recursos es un factor que concentra su justificación en las siguientes preguntas del cuestionario: me parece que se debería manejar al club como una empresa; me parece necesario que cada club cuente con un estadio propio; me parece necesario que cada club tenga división de menores; me parece necesario que los jugadores tengan una carrera profesional, además del fútbol; me gustaría que mi club cuente con una sede social; y me gustaría que mi club participe en otras disciplinas deportivas.

Estas preguntas se diseñaron tomando en cuenta variables como la estructura, el desarrollo humano de la parte administrativa y de los jugadores; así como la infraestructura de los clubes. A partir de las fuentes secundarias y las entrevistas se definió la necesidad de que los clubes tuvieran personal capacitado y no solo dirigentes que sintieran pasión por el club.

El factor resultante denominado *indiferencia* encuentra explicación en las preguntas: el precio de las entradas me parece caro; prefiero ver los partidos

por televisión porque las entradas al estadio me parecen muy caras; compro productos piratas porque no sé dónde encontrar los originales o no están cerca de donde vivo; y compro productos piratas porque los originales son muy caros. Estas respuestas indican que el público no tiene una percepción sobre un precio elevado de las entradas al estadio; por otro lado, se infiere que adquirir productos del club en la actualidad no resulta atractivo para el consumidor de fútbol.

Estas preguntas se diseñaron con el fin de responder a las variables líneas de negocio y comportamiento del hincha para con los productos actuales y los potenciales nuevos productos que generen ingresos al club.

El factor *publicidad* viene explicado por las preguntas: recuerdo la marca de los productos que se anuncian alrededor de la cancha; recuerdo la marca del producto que se anuncia durante la transmisión del partido que estoy viendo; y recuerdo la marca de los productos que se anuncian alrededor de la cancha (por televisión).

Estas preguntas se formularon para medir el impacto y la recordación que generan la publicidad, las vallas y las demás herramientas que el club pone a disposición de sus socios estratégicos y anunciantes, las cuales tienen como resultado un mediano impacto en los medios alrededor de la cancha.

El factor *taquilla* se ve explicado por las siguientes preguntas: voy al estadio en cada partido que juega mi equipo; voy al estadio cuando mi equipo juega de local; y prefiero ver los partidos por televisión por comodidad. El desarrollo de estas preguntas se debió a que se encontró durante las entrevistas a profundidad que los ingresos por taquilla actualmente no significan un porcentaje importante dentro del presupuesto de los clubes. Como confirma la encuesta, los consumidores de fútbol no están muy motivados a asistir al espectáculo futbolístico en vivo en los estadios.

El significado del factor denominado *seguridad* es el resultado de la data obtenida de las siguientes preguntas: ir al estadio me parece inseguro y prefiero ver los partidos por televisión porque ir al estadio es inseguro.

Durante las entrevistas, en el análisis cualitativo a expertos y personas vinculadas a clubes se identificó la seguridad como una variable externa que

impacta en el comportamiento de los consumidores de fútbol, por ello se incluyó una pregunta cruzada para validar la consistencia de las respuestas de los encuestados y se confirmó la falta de seguridad como una amenaza social en contra del producto de los clubes peruanos de fútbol.

El factor *eventos* se ve explicado en las siguientes preguntas: asistiría a eventos que mi club organice aunque no estén necesariamente vinculados al fútbol; acompañaría a los jugadores de mi equipo a realizar actividades de apoyo social; y me gustaría participar en promociones cuyo premio genere un mayor acercamiento al club y/o a los jugadores de mi equipo. Estas preguntas se diseñaron con el fin de validar la capacidad que tendría el club para generar vínculos con los consumidores mediante otro tipo de eventos y también tenerlos como una opción de línea de negocio que genere ingresos.

2.3. Resultados del análisis de *cluster*

El objetivo del análisis de *cluster* es identificar segmentos de mercado, agrupando a los consumidores en grupos homogéneos de comportamiento; en este caso con relación a los factores resultado de la data obtenida del cuestionario.

Se pueden reconocer cinco *clusters* o conglomerados que indican el agrupamiento de encuestados con comportamientos homogéneos, con ellos se realiza un análisis cruzado con los factores producto del análisis factorial. El resultado se detalla en el cuadro 5.2 y permite definir con un nombre a cada *cluster*.

El *cluster* hinchas es aquel grupo que tiene un alto sentido de interés por el equipo de su preferencia, pero aún no transforma ese interés en consumo; el *cluster* desinteresados es el grupo que presenta un interés medio por el consumo del producto fútbol; el *cluster* publicista es el grupo de quienes tienen conciencia de la publicidad relacionada con el espectáculo, lo que en mayor proporción se da en los televidentes que en aquellos que asisten al estadio; el *cluster* simpatizantes es el grupo de aquellos con un interés medio en lo que sucede con su equipo, pero que si tienen interés de ver algún partido prefiere hacerlo por televisión por mayor comodidad; y, por último, el *cluster* fanáticos es el grupo con interés en los productos

Cuadro 5.2. *Análisis de cluster cruzado con factores*

<i>Cluster</i>	Fanatismo	Plantel	Recursos	Indiferencia	Publicidad	Taquilla
Hinchas	0.54	0.13	0.28	0.43	-0.18	-0.26
Desinteresados	-0.14	-0.04	-0.15	-0.34	-0.42	-0.58
Publicistas	-0.55	0.15	-0.05	0.04	0.89	-0.46
Simpatizantes	-0.05	0.14	0.07	0.15	-0.08	0.63
Fanáticos	0.66	-1.34	-0.37	-0.77	-0.08	0.75

<i>Cluster</i>	Fanatismo	Plantel	Recursos	Indiferencia	Publicidad	Taquilla
Hinchas	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Desinteresados	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo
Publicistas	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio
Simpatizantes	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Fanáticos	Alto	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Alto

Elaboración propia.

del club, sea el espectáculo de fútbol o productos adicionales que pueda ofrecer el club y para quienes factores como la seguridad en el estadio no son de mayor importancia.

Se realizaron también gráficos de cajas por cada factor y *cluster*; para una representación de la tendencia de cada grupo para cada factor y detectar la presencia de datos atípicos.

2.4. Análisis cruzado

Se analizaron los factores obtenidos en el análisis factorial con la variable clubes para obtener información que permita validar la coincidencia entre estos resultados y la información de fuentes secundarias y entrevistas a profundidad.

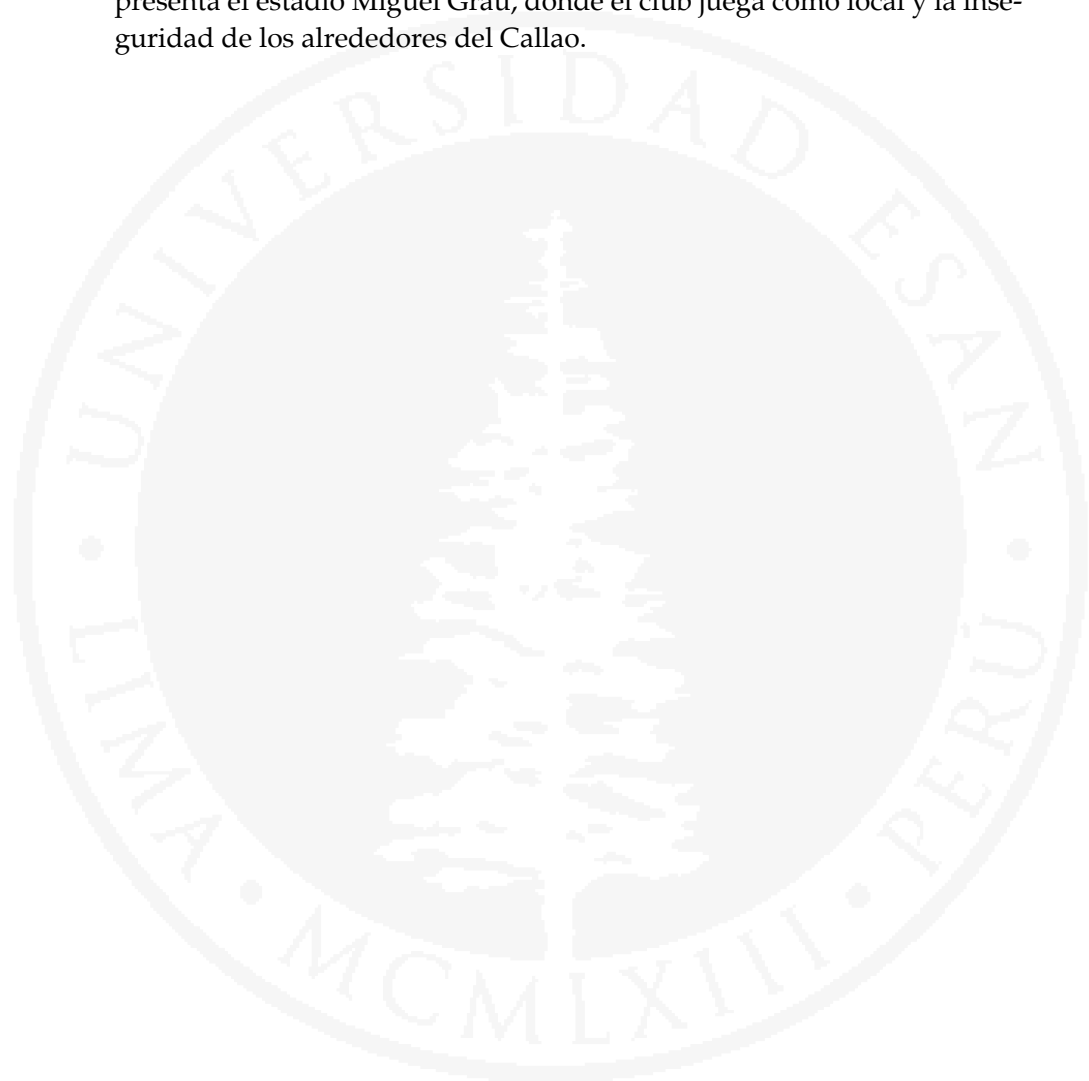
Así, en el cuadro 5.3 se observa que el club Universidad San Martín de Porres tiene como resultado un valor alto en la data obtenida de las encuestas, lo que mantiene consistencia con la información fruto de las entrevistas a profundidad y la información secundaria, donde se le reconoce como un club con una sólida organización e infraestructura y un ambiente

Cuadro 5.3. Resultados del análisis cruzado

Club	Fanatismo	Plantel	Recursos	Indiferencia	Publicidad	Taquilla	Seguridad	Eventos
Alianza	0.18	0.27	-0.09	-0.03	0.14	0.16	0.28	0.08
CNI	0.03	0.15	-0.11	-0.45	0.39	-1.01	-0.27	1.56
Juan Aurich	-0.29	-0.06	-0.23	-0.52	-0.49	-0.70	-1.48	0.41
Sport Boys	-0.52	-0.84	-1.46	-0.44	-0.83	0.45	1.12	-0.63
Sporting Cristal	0.13	-0.29	0.24	0.46	-0.12	-0.38	0.29	-0.25
San Martín	-0.82	0.46	0.74	-0.21	0.01	-0.36	-0.74	0.39
Universitario	-0.01	0.01	0.17	0.09	0.00	-0.08	-0.25	0.04
Otros	-0.49	-1.00	-0.5	-0.48	-0.38	0.21	-0.12	-0.59
Alianza	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
CNI	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto
Juan Aurich	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Medio
Sport Boys	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Alto	Bajo
Sporting Cristal	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
San Martín	Bajo	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio
Universitario	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Otros	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo

Elaboración propia.

de trabajo estructurado, lo que ha repercutido en éxitos deportivos pero no en posicionamiento de su marca como club en el consumidor, lo que se aprecia en un nivel de fanatismo aún bajo. El Sport Boys presenta un nivel de seguridad alto, esto se traduce en la reconocida peligrosidad que presenta el estadio Miguel Grau, donde el club juega como local y la inseguridad de los alrededores del Callao.



6

Modelo teórico

El objetivo de este capítulo es presentar el modelo de marketing deportivo, al que se denominará modelo empírico, fruto de la validación otorgada por la investigación y el análisis de resultados.

1. Planteamiento de la propuesta

En el análisis de modelos de marketing deportivo encontramos que existen aportes de diversos autores que, aun cuando desarrollan sus modelos considerando objetivos distintos o la satisfacción de necesidades de diversos actores, suelen coincidir al definir algunas de sus variables y en la forma en la cual estas se relacionan.

Tomando como referencia casos de instituciones deportivas, y luego de una revisión teórica, Gastañaduy identifica variables importantes que destacan en la generación de valor para la institución deportiva:

... el valor de la institución deportiva estará dado por muchos otros factores, entre los que pueden destacar los siguientes: su rendimiento o performance en competiciones, [...] su gestión del *merchandising*, [...] su infraestructura, [...] la calidad y prestigio de su plantel de jugadores, [...] sus patrocinadores, [...] su plantel gerencial (Gastañaduy, 2003: 52).

Aun cuando con la identificación de las variables resulta una adecuada aproximación, este modelo no detalla la relación que debería existir entre estas con el propósito de optimizar el valor de la institución deportiva, tema que la presente investigación busca desarrollar (figura 6.1).

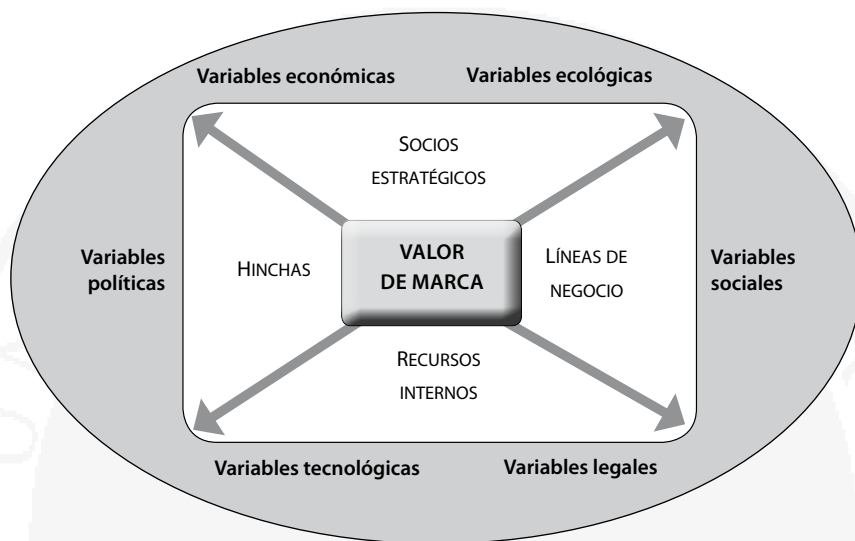


Figura 6.1. Modelo de creación de valor para clubes de fútbol

Elaboración propia.

2. Variables

Las variables consideradas son hinchas, socios estratégicos, líneas de negocio, recursos internos e internacionalización de los clubes de fútbol.

2.1. Hinchas

En el mercado del fútbol el consumidor recibe el nombre de hinchas, que equivale a decir que se trata de un grupo de consumidores leales a la marca. Dicha marca es en este mercado el equipo o el club de fútbol.

Para que exista fidelidad, las instituciones deportivas deben atender todas las expectativas internas para generar «valor», de un modo incansable, siendo este un objetivo supremo de todos los que las integran sin exclusión alguna.

...La fidelidad supone una evolución individual que se ha desarrollado durante un periodo basada en el interés del consumidor por una actividad deportiva particular. Al mismo tiempo, corresponde a la habilidad para atraer y retener a los consumidores al ser estos quienes dan valor a un deporte o institución deportiva, pues es probable que sean los que más van a asistir a los juegos, los que van a comprar los productos del equipo, los que verán los juegos por televisión, los que los escucharán por radio... (Molina, 2009: 102).

En el mercado del fútbol, como en otros mercados, lo principal es la búsqueda de la satisfacción del consumidor para lograr con ello un aumento de su número y un mayor consumo por parte de este. De lo anterior se deduce que cuando un equipo de fútbol o una marca tiene un número significativo de consumidores que están dispuestos a adquirir productos o servicios relacionados con esta marca posee un mayor valor y atractivo para las inversiones de otras marcas o empresas (figura 6.2).

El aficionado actual ya no desea acudir de cualquier forma a los estadios, sino que exige lo mismo que recibe cuando presencia otro espectáculo o va de paseo por un centro comercial: seguridad, comodidad y una mayor posibilidad de contar con una gama de servicios adicionales como los *catering*, tiendas de compra, beneficios promocionales y calidad en el desenvolvimiento general del espectáculo deportivo (Molina, 2009: 160).

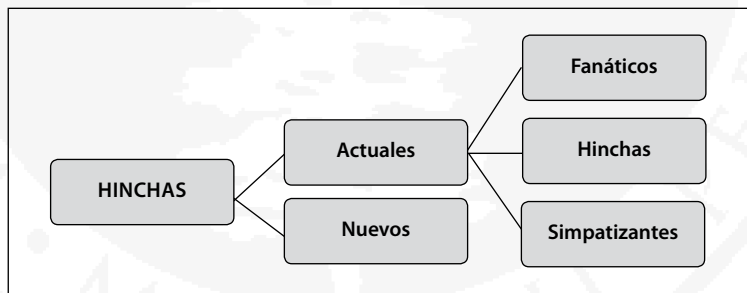


Figura 6.2. Componentes de la variable hinchas

Elaboración propia.

2.2. Socios estratégicos

Las empresas auspiciadoras de eventos deportivos y equipos de fútbol han comprobado que los beneficios que obtienen por auspiciar son mayores

a la inversión realizada. Sin embargo, existen algunos requisitos que las empresas anunciantes requieren para minimizar riesgos al momento de efectuar sus inversiones.

Es necesario que los clubes de fútbol conozcan cuáles son los requisitos de estas empresas y compartan información de modo que los potenciales beneficios de desarrollar estrategias sean mayores al trabajar en conjunto que aisladamente, ya que de este modo se aplicaría adecuadamente la teoría revisada y se potenciarían los atributos de valor de marca, lo que crearía valor para ambas marcas (figura 6.3).

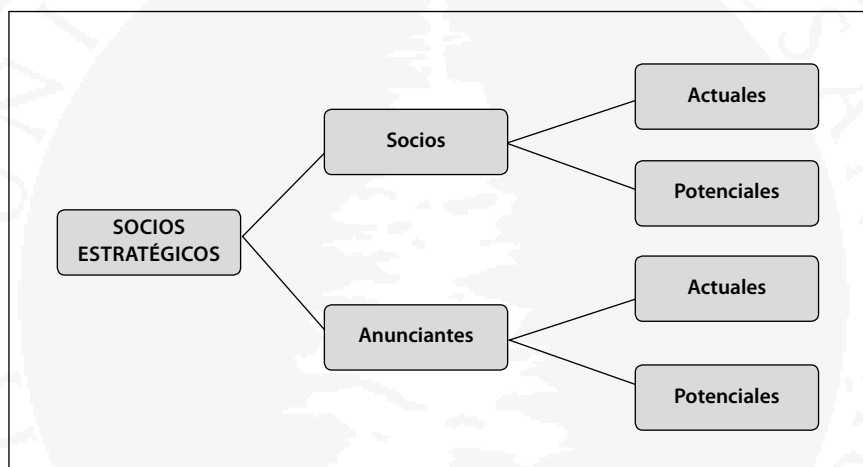


Figura 6.3. Componentes de la variable socios estratégicos

Elaboración propia.

2.3. Líneas de negocio

El fútbol como negocio va evolucionando en los grandes mercados; ya no solo se trata de ser campeones y obtener títulos sino de maximizar el beneficio que pueden dar a la institución sus recursos y activos, y desarrollar nuevos ingresos para poder contar con una plantilla de jugadores que consiga títulos. Este es un factor clave en el desarrollo del vínculo emocional con el hincha y el fomento del consumo de la marca-club, así como para otorgar a la institución un respaldo económico para su crecimiento.

Molina describe los ingresos como recursos e identifica cuatro fuentes principales de estos:

Los recursos para las asociaciones e instituciones deportivas profesionales provienen de diversas fuentes de ingresos: venta de derechos de imagen (pro-productos y servicios), venta de derechos comerciales (televisión, publicidad y patrocinios), venta de boletos, transferencia o venta de deportistas en los casos en que correspondan (Molina, 2009: 60).

En un estudio realizado por Deloitte, la empresa clasifica los ingresos obtenidos por los clubes en tres categorías: ingresos obtenidos el día del partido, ingresos por derechos televisivos y otros ingresos comerciales (Deloitte, 2010). Estas categorías son similares a las descritas por Molina.

El modelo a desarrollar considerará que todos los ingresos que obtienen los clubes de fútbol pueden ser clasificados en líneas de negocio, las cuales pueden referirse a productos actuales o nuevos. La figura 6.4 detalla la composición de cada una de estas categorías.

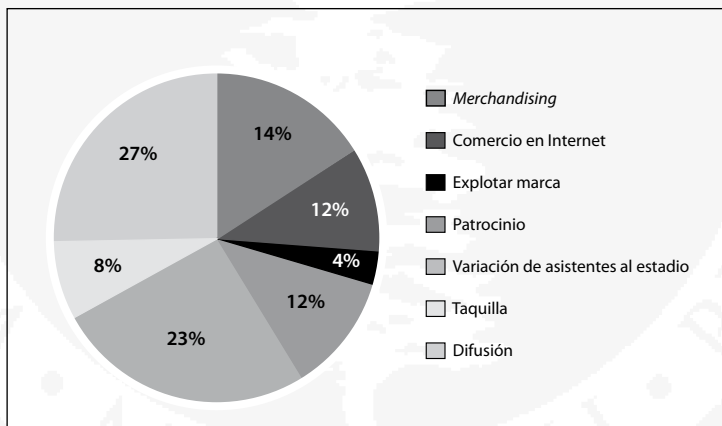


Figura 6.4. Ingresos mencionados por los directivos de los clubes de primera división del fútbol inglés

Fuente: Munich Personal RePEc Archive.

2.3.1. Productos actuales

En el fútbol mundial los ingresos por derechos de transmisión significan un gran porcentaje en los ingresos de los clubes de fútbol debido a que existen ingresos por la televisión local y por derechos de transmisión de campeonatos continentales como las copas Libertadores de América o Sudamericana.

Por otro lado: «... el *sponsoring* es una estrategia de comunicación integrada en el marketing que persigue unos objetivos comerciales y/o institucionales, explotando la asociación directa entre organización, una marca o un producto, con otra organización, evento o persona y que implica una transacción comercial entre los diferentes sujetos participantes» (Ferrand, Torrigiani & Camps i Povill, 2007: 91).

El *sponsoring* es una estrategia usada por las empresas dentro de la *P* de promoción con el fin de utilizar las asociaciones emocionales que existen entre los consumidores y un equipo de fútbol o un jugador determinado para tener una forma de publicidad diferente a la publicidad sobre la línea (ATL) y aprovechar el alcance masivo del fútbol a cambio de un precio que beneficie a la institución deportiva.

Así, un estudio específico señala: «... encuestas recientes en Gran Bretaña, Canadá y Alemania muestran que ahora impulsar la imagen de la compañía y la toma de conciencia de marca son las razones dominantes de las empresas para que se involucren en patrocinios» (Grohs, Wagner & Vsetecka, 2004: 120).

Las empresas buscan nuevos medios para poder «entrar» en las emociones de los consumidores ya que la mayor parte de las decisiones de compra no son racionales. De esta manera se busca incrementar la penetración de marca, el *awareness* y el Top of Mind.

Al respecto, el estudio citado también plantea: «... [la] transferencia de imágenes en patrocinios deportivos se define como la transferencia de las asociaciones atribuidas a la actividad patrocinada por la marca patrocinadora. El objetivo es evocar sentimientos y actitudes positivas hacia el patrocinador vinculándolo estrechamente a una organización...» (Grohs, Wagner & Vsetecka, 2004: 123).

Según las líneas anteriores, los clubes deben tener claro cuáles son las imágenes, los valores y las actitudes con los que se relaciona su marca-club con el fin de poder explotarlos mejor y lograr relaciones de mayor beneficio con los patrocinadores. El valor y los atributos de la marca-club tienen entonces una relación directa con el beneficio económico que puede ser percibido por las empresas interesadas en utilizar esta imagen como parte de su estrategia de marketing.

Por otra parte, se considera que «... el valor económico depende del valor percibido por el patrocinador. Desde el punto de vista del marketing, este último está relacionado con su capacidad para satisfacer los objetivos del patrocinador que, a su vez, pueden estar relacionados con un aumento de la notoriedad, el fortalecimiento o el cambio de su imagen, el incremento de ventas, la transmisión de valores...» (Ferrand, Torrigiani & Camps i Povill, 2007: 8).

El *sponsoring* es otro importante ingreso dentro del presupuesto de un club, sobre todo en la realidad peruana, y su valor se incrementa en función de cómo las empresas perciban la capacidad para lograr una relación con el club, la relación de este con los consumidores, su alcance en los fanáticos, etc.

2.3.2. Productos nuevos

Entre los nuevos productos están los jugadores. América Latina es una gran cantera de jugadores que se exportan a las ligas del Primer Mundo por cifras exorbitantes. Argentina y Brasil no solo aportan jugadores a ligas importantes sino a todo tipo de ligas y los ingresos por estas ventas llegan a significar un porcentaje importante dentro de su presupuesto.

Es posible que en el futuro estos conceptos tengan una mayor repercusión ya que la tendencia del mercado es que los clubes se centren en la explotación de los derechos de imagen de los jugadores como fuente de financiación de fichajes, de tal modo que les permita amortizar rápidamente sus inversiones. En la temporada 98-99 estos conceptos sumaron 86.4 millones de euros (Espejo-Saavedra & Algarra, 2002: 25).

La publicidad y los derechos de imagen son los vehículos que permiten a clubes como el Real Madrid gastar cifras astronómicas para hacerse de los

servicios de megaestrellas; la venta de camisetas y anuncios publicitarios ofrecen un retorno de la inversión en corto tiempo y, además, utilidades en los años siguientes.

El *merchandising*, el *retail* y la posibilidad de aprovechar la infraestructura del club como vehículos para acercar al hincha al club y obtener ingresos adicionales son puntos que ya se explotan en mercados futbolísticos más desarrollados, por tanto, no solo se trata de negocios adicionales sino de estrategias que ayudarán a que el valor del club como marca crezca y, con ello, obtenga un incremento en sus ingresos (figura 6.5).

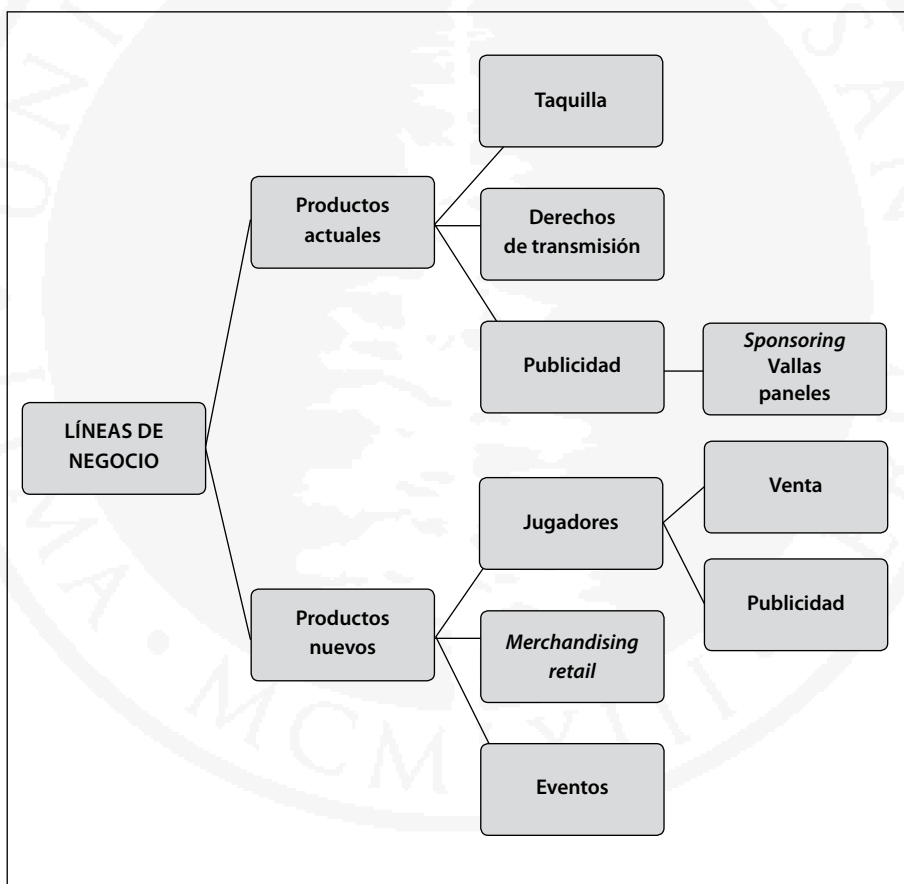


Figura 6.5. Componentes de la variable líneas de negocio

Elaboración propia.

2.4. Recursos internos

Estos incluyen la estructura organizativa y la infraestructura.

2.4.1. Estructura organizativa

Toda empresa debe tener una estructura organizativa flexible y adaptable a los objetivos que persigue, de tal forma que las distintas áreas trabajen de forma coordinada para lograr en conjunto sostener una operación que genere y entregue valor al consumidor. El proceso de selección responde a un perfil y una filosofía, en este caso del club, que busca capital humano que pueda participar activamente en el desarrollo de la operación.

El club debe preocuparse del personal administrativo que se encuentra detrás de escena, permitiendo que el espectáculo que se le brinda al cliente sea una experiencia óptima y que los jugadores como estrellas de este espectáculo se preocupen solo por desempeñar de la mejor forma su papel.

Como en toda organización, el éxito deportivo y administrativo dependerá de la pericia profesional de los trabajadores de un club y de su bienestar emocional, al encontrar ellos una motivación no solo monetaria sino un vínculo con la institución a la que entregan todo su potencial. Como señala Molina: «... el buen funcionamiento de una institución depende de las motivaciones de los colaboradores ante el trabajo...» (Molina, 2009: 107).

Walt Disney, en ocasión de la inauguración de su primer parque de diversiones en Anaheim, California, señalaba que uno puede soñar, crear, diseñar y construir el mejor lugar del mundo pero se requieren personas que ayuden a hacer este sueño realidad.

Por el contrario, en el fútbol peruano se presenta un serio problema de dirigencia porque un grupo de personas prolonga su permanencia en puestos claves de los clubes sin lograr su progreso y solo aprovecha los triunfos circunstanciales de los equipos.

Molina identifica cinco puntos en la problemática de los malos dirigentes: al asumir la dirección de un club de fútbol pierden la perspectiva de ser un trabajador al servicio del club y se consideran dueños de este; pierden

la perspectiva entre sus intereses personales y los del club; creen tener las respuestas acertadas a cualquier tipo de problema que se presente; para ellos carece de valor el papel de los colaboradores a quienes pueden despedir en cualquier momento; y tienen una visión cortoplacista que origina una miopía ante los problemas (Molina, 2009).

Por otro lado, están los jugadores como parte de la plantilla del club pero son, al mismo tiempo, uno de los activos más importantes de este ya que pueden generar un vínculo con el hincha y son la herramienta principal para traer triunfos al club, por lo que no solo se debe cuidar y desarrollar su parte física. Actualmente se descuidan los ámbitos emocional y psicológico, lo que hace que se pierda jugadores que tienen el potencial técnico para triunfar, pero no han logrado el desarrollo emocional y psicológico adecuado.

Uno de los hallazgos fascinantes de las estrategias de modelamiento es que tenemos estrategias para las cosas que creemos que no podemos hacer. Modelar significa que podemos reproducir la habilidad deportiva de otro como parte de nuestra propia actuación. Eso no quiere decir que cada jugador de críquet pueda ser un Ian Botham o que cada jugador de fútbol pueda ser un Michael Owen, pero sí quiere decir que partes de lo que hacen ellos pueden añadirse al juego de cualquiera (Garratt, 2004: 89).

Las técnicas psicológicas sirven como una herramienta en el desarrollo de jugadores de las canteras y en apoyo a los del primer equipo para permitirles usar el ciento por ciento de su talento y evitar que los aspectos psicológicos disminuyan su rendimiento por problemas personales, de lesiones, etc.

Ser capaz de trabajar mentalmente con imágenes de una buena actuación deportiva, por ejemplo, tener en mente cómo sería una actuación correcta, ya sea antes, durante o después de un evento, es una habilidad vital. De hecho, Hall, Rodgers y Barr (1990) han encontrado que, a niveles más altos de competición, más atletas usan la visualización y la imaginación (Garratt, 2004: 117).

Igualmente, para Molina: «... la función de los recursos humanos accede a información susceptible de usos encaminados a mejorar la relación intrínseca entre el colaborador y los consumidores» (Molina, 2009: 127). La experiencia local nos muestra que existen serios problemas en el campo.

2.4.2. Infraestructura

«Cuando una marca es fuerte conceptual y visualmente y el sitio está bien hecho, el usuario debería sentir que está en el mundo de la marca» (Aaker & Joachimsthaler, 2005: 261). El fútbol es un espectáculo lleno de símbolos, uno de ellos es el estadio y su infraestructura que llega a generar un vínculo de identificación entre el club, el hincha y los simpatizantes. Es un símbolo ante los rivales y la representación de la magnitud y el crecimiento del club como institución. «Los símbolos de la marca pueden ser a veces conductores clave de las asociaciones de la marca...» (Aaker & Joachimsthaler, 2005: 261).

El estadio es parte del servicio que se brinda al hincha durante los eventos deportivos y las instalaciones del club son parte del producto que recibe el socio por sus aportes mensuales.

Como sostiene Molina (2007), el márketing de servicios no es una disciplina distinta del márketing deportivo sino su parte central. Lo principal de la calidad de un servicio es que su confiabilidad se vea confirmada, es decir, que se cumplan las condiciones prometidas.

La identidad de marca se forma por la sinergia de un conjunto de variables que es parte del servicio al hincha. Según Lovelock y Wirtz, las organizaciones que prestan servicios de alto contacto, el diseño del entorno físico y de la forma en que el personal de contacto realiza las tareas tienen un papel vital en la creación de una identidad corporativa específica y en la consecución de las experiencias con los clientes (2009). Este es otro aspecto que debe mejorarse, aunque existan casos en los cuales los clubes han hecho importantes inversiones (figura 6.6).

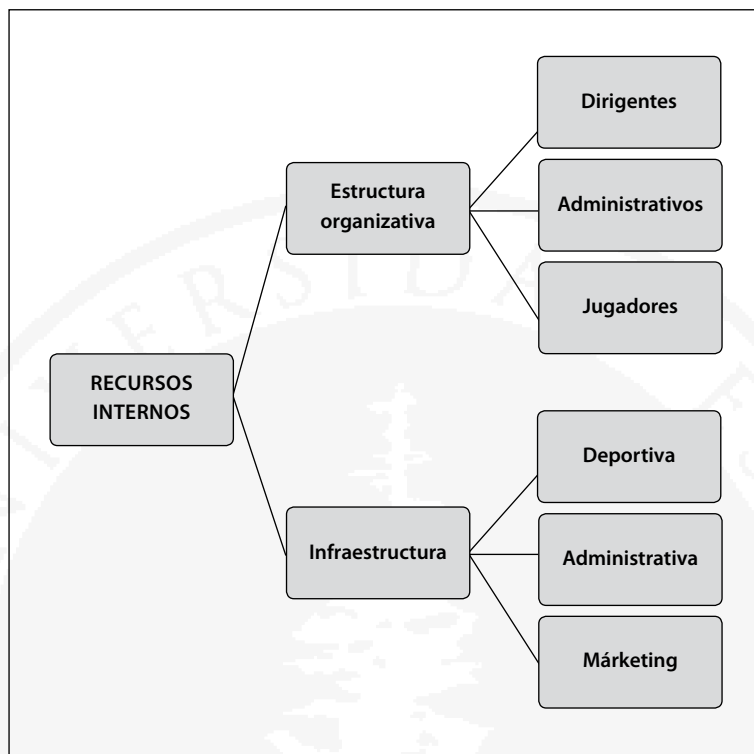


Figura 6.6. Componentes de la variable recursos internos

Elaboración propia.

2.5. Internacionalización de un club peruano

El principal objetivo y el mayor deseo de todos los clubes es poder consagrarse como un club de éxito a escala internacional. Para conseguir ese objetivo, el club peruano de fútbol debe haber cumplido con los aspectos siguientes: contar con una división de menores; tener dirigentes profesionales y personal altamente capacitado; poseer jugadores de nivel internacional y emblemáticos; tener la infraestructura adecuada; ganar campeonatos nacionales; tener gran asistencia a sus estadios; disponer de un importante número de socios estratégicos; y generar ingresos por *merchandising*.

Los campeonatos nacionales e internacionales desempeñan un papel importante, debido a que estos logros tangibles generarán una hinchada creciente en diferentes partes del mundo. Del mismo modo, las giras inter-

nacionales y los partidos amistosos aportan no solo al fogueo de los jugadores sino a la exposición del equipo.

Otro punto a considerar será la importancia de las redes sociales e Internet, que permitirán a los hinchas mantener contacto *on-line* con su club, aumentando su vínculo y cercanía.

3. Aplicaciones prácticas del modelo propuesto

A continuación se presenta el modelo que podría aplicarse para desarrollar un plan de internacionalización, considerando los siguientes puntos en cada perspectiva: recursos internos, hinchas, socios estratégicos y líneas de negocio.

En recursos internos hay que contar con dirigentes profesionales especializados y personal capacitado. En el caso de los hinchas se necesita tener hinchas nacionales e internacionales y realizar campañas estratégicas. En cuanto a los socios estratégicos hay que buscar alianzas con marcas y medios internacionales y lograr el respaldo internacional al equipo. Por último, en líneas de negocio se busca tener presencia internacional, realizar giras internacionales para incrementar la fidelización de los seguidores, lograr un seguimiento del club por la Web 2.0 (redes sociales), crear *merchandising* internacional y comercializarlo por Internet y realizar la venta de jugadores (figura 6.7).



Figura 6.7. Aplicación del modelo teórico

Elaboración propia.

Se considera a España y Argentina como países potenciales para realizar una gira internacional porque son países muy aficionados al fútbol, tienen gran nivel futbolístico en sus respectivas ligas nacionales y la mayor cantidad de inmigrantes peruanos (en el año 2010 más de 160 mil en Argentina y 130 mil en España, aproximadamente).

3.1. Determinar el valor de marca en los clubes peruanos de fútbol

Utilizando información de la asistencia al estadio y la recaudación obtenida por los clubes de fútbol durante el campeonato del año 2010 se puede determinar la proporción de ingresos que cada uno genera respecto del total de clubes y el número de hinchas que sus partidos atraen respecto del total de asistentes al estadio.

En el cuadro 6.1 se aprecia que Alianza Lima lidera la recaudación por asistencia al estadio. Este club genera 14% de los ingresos totales por taquilla del campeonato peruano. Los clubes León de Huánuco y Sporting Cristal ocupan el segundo y el tercer lugar en recaudación, con 9.4 y 8.5% de los ingresos totales, respectivamente. Los 5 primeros clubes obtienen 48% de los ingresos totales.

Al analizar la asistencia a los estadios se constata que Alianza Lima continúa como el que atrae más hinchas a los partidos pero su participación pasa de 14.1 a 10.7%; en segundo y tercer lugar están CNI y Cienciano con 9.8 y 9.2%, respectivamente.

Una variable significativa es el precio promedio de las entradas, en este caso los clubes que más cobran son Sporting Cristal con 19 soles por entrada, seguido de Juan Aurich con 18 soles y Alianza Atlético con 17 soles. Sporting Cristal es el único club que, al fijar un precio más alto, logra mejorar su recaudación, esto no ocurre en los otros dos clubes que obtienen baja asistencia pagada a los estadios y, por lo tanto, su recaudación resulta ser muy baja.

Del análisis del precio que cobraron 7 equipos por presenciar sus partidos en las primeras 15 fechas del campeonato local se puede concluir que no existe correlación entre la asistencia y el precio de las entradas. El hincha privilegia la calidad del espectáculo deportivo y está dispuesto a pagar más por aquellos partidos que percibe como de mejor nivel y calidad.

Cuadro 6.1. Campeonato peruano de fútbol: asistencia y recaudación por clubes, enero-agosto de 2010

Club	Asistencia		Recaudación bruta (soles)	Ingresos (porcentaje del total)	Asistencia (porcentaje del total)	Asistencia pagada (porcentaje del total)	Precio promedio (soles)
	Pagantes	Invitados					
Alianza Lima	104,922	13,289	1'639,312	14.1	10.7	11.5	16
León de Huánuco	73,468	675	1'089,010	9.4	6.7	8.1	15
Sporting Cristal	53,388	30,974	990,268	8.5	7.6	5.9	19
CNI	86,055	22,469	928,271	8.0	9.8	9.4	11
Universitario de Deportes	79,789	12,943	926,736	8.0	8.4	8.7	12
Universidad César Vallejo	56,618	5,877	800,735	6.9	5.6	6.2	14
Sport Huancayo	56,098	4,455	727,651	6.3	5.5	6.1	13
Inti Gas	44,669	5,520	661,440	5.7	4.5	4.9	15
Juan Aurich	36,644	40,414	77,058	5.7	7.0	4.0	18
José Gálvez	71,691	10,096	81,787	5.2	7.4	7.9	8
Melgar	52,850	8,805	61,655	4.9	5.6	5.8	11
Sport Boys	47,494	5,246	52,740	4.3	4.8	5.2	11
Cienciano	82,176	19,567	101,743	4.3	9.2	9.0	6
Total Chalaco	23,685	3,269	26,954	3.1	2.4	2.6	15
Alianza Atlético	20,730	1,849	22,579	3.1	2.0	2.3	17
Universidad San Martín	22,076	10,060	32,136	2.3	2.9	2.4	12
Total	912,353	195,508	1'107,861	100.0	100.0	100.0	13

Fuente: ADFF.
Elaboración propia.

Con la información obtenida se puede afirmar que Alianza Lima es el club que tiene un mayor valor de marca y, por lo tanto, debería cobrar precios más altos por las entradas a los partidos de fútbol, obtener mayores beneficios por los derechos de transmisión, los derechos de patrocinio y la publicidad en general que se exhibe en los espacios físicos del club o por permitir el uso de la imagen de la marca del club.

Sin embargo, ¿cómo valorizar la diferencia que existe entre Alianza Lima y el resto de los clubes? A continuación se presenta la aplicación de dos metodologías, la primera denominada «valor económico», que recoge la perspectiva de los clubes, y la otra, Brand Equity, que analiza el valor desde la perspectiva de los hinchas.

3.1.1. Valor económico de la marca en los clubes peruanos de fútbol

Para determinar el valor económico que generan los clubes de fútbol se debe analizar las diferentes fuentes de ingresos que tienen. Una de ellas es la taquilla que se obtiene de multiplicar el precio de las entradas por el número de asistentes al estadio.

Utilizando el ingreso como dato se puede elaborar la matriz comparativa de ingresos que muestra como resultado el índice de ingresos de cada club de fútbol. Con este índice se puede establecer el diferencial de potencial de generación de valor entre los distintos clubes.

En el cuadro 6.2 se muestra que el diferencial del potencial de generar valor a través de la taquilla entre los clubes Alianza Lima y León de Huánuco es de 1.51 veces. Esto equivale a decir que Alianza Lima genera 51% más valor económico que León de Huánuco. Si comparamos Alianza Lima con Universidad San Martín de Porres el índice alcanza 6.13 veces, es decir, Alianza Lima genera 513% más valor económico que Universidad San Martín de Porres.

3.1.2. Brand Equity de la marca en los clubes peruanos de fútbol

Para determinar el Brand Equity que los clubes de fútbol generan se debe analizar la percepción que tienen sus hinchas. Una forma de medir esta percepción es a través del número de hinchas que pagan por asistir al estadio,

Cuadro 6.2. Matriz comparativa de ingresos de clubes peruanos de fútbol (índice relativo de ingresos)

Club	Alianza Lima	1.00	1.51	1.66	1.77	1.77	2.05	2.25	2.48	2.49	2.70	2.90	3.25	3.26	4.52	4.53	6.13
	León de Huánuco	0.66	1.00	1.10	1.17	1.18	1.36	1.50	1.65	1.65	1.79	1.92	2.16	2.17	3.00	3.01	4.07
	Sporting Cristal	0.60	0.91	1.00	1.07	1.07	1.24	1.36	1.50	1.50	1.63	1.75	1.96	1.97	2.73	2.73	3.71
	CNI	0.57	0.85	0.94	1.00	1.00	1.16	1.28	1.40	1.41	1.53	1.64	1.84	1.85	2.56	2.56	3.47
	Univ. de Deportes	0.57	0.85	0.94	1.00	1.00	1.16	1.27	1.40	1.41	1.53	1.64	1.84	1.84	2.56	2.56	3.47
	Univ. César Vallejo	0.49	0.74	0.81	0.86	0.86	1.00	1.10	1.21	1.22	1.32	1.42	1.59	1.59	2.21	2.21	3.00
	Sport Huancayo	0.44	0.67	0.73	0.78	0.79	0.91	1.00	1.10	1.10	1.20	1.29	1.44	1.45	2.01	2.01	2.72
	Inti Gas	0.40	0.61	0.67	0.71	0.71	0.83	0.91	1.00	1.00	1.09	1.17	1.31	1.32	1.83	1.83	2.47
	Juan Aurich	0.40	0.60	0.67	0.71	0.71	0.82	0.91	1.00	1.00	1.09	1.16	1.31	1.31	1.82	1.82	2.46
	José Gálvez	0.37	0.56	0.61	0.65	0.65	0.76	0.83	0.92	0.92	1.00	1.07	1.20	1.21	1.67	1.68	2.22
	Melgar	0.35	0.52	0.57	0.61	0.61	0.71	0.78	0.86	0.86	0.93	1.00	1.12	1.13	1.56	1.56	2.12
	Sport Boys	0.31	0.46	0.51	0.54	0.54	0.63	0.69	0.76	0.77	0.83	0.89	1.00	1.00	1.39	1.39	1.89
	Cienciano	0.31	0.46	0.51	0.54	0.54	0.63	0.69	0.76	0.76	0.83	0.89	1.00	1.00	1.39	1.39	1.88
	Total Chalaco	0.22	0.33	0.37	0.39	0.39	0.45	0.50	0.55	0.55	0.60	0.64	0.72	0.72	1.00	1.00	1.36
	Alianza Atlético	0.22	0.33	0.37	0.39	0.39	0.45	0.50	0.55	0.55	0.60	0.64	0.72	0.72	1.00	1.00	1.36
	Universidad San Martín	0.16	0.25	0.37	0.29	0.29	0.33	0.37	0.40	0.41	0.44	0.47	0.53	0.53	0.74	0.74	1.00

Fuente: ADFP.
Elaboración propia.

Cuadro 6.3. Matriz comparativa de asistencia a clubes peruanos de fútbol (índice relativo de asistencia)

Club	Alianza Lima	León de Huánuco	Sporting Cristal	CNI	Universitario de Deportes	Universidad César Vallejo	Sport Huancayo	Inti Gas	Juan Aurich	José Gálvez	Melgar	Sport Boys	Cienciano	Total Chalaco	Alianza Atlético	Universidad San Martín
Alianza Lima	1.00	1.43	1.97	1.22	1.31	1.85	1.87	2.35	2.86	1.46	1.99	2.21	1.28	4.43	5.06	4.75
León de Huánuco	0.70	1.00	1.38	0.85	0.92	1.30	1.31	1.64	2.00	1.02	1.39	1.55	0.89	3.10	3.54	3.33
Sporting Cristal	0.51	0.73	1.00	0.62	0.67	0.94	0.95	1.20	1.46	0.74	1.01	1.12	0.65	2.25	2.58	2.42
CNI	0.82	1.17	1.61	1.00	1.08	1.52	1.53	1.93	2.35	1.20	1.64	1.81	1.05	3.63	4.15	3.90
Univ. de Deportes	0.76	1.09	1.49	1.00	1.00	1.41	1.42	1.79	2.18	1.11	1.64	1.68	0.97	3.37	3.85	3.61
Univ. César Vallejo	0.54	0.77	1.06	0.86	0.71	1.00	1.01	1.27	1.55	0.79	1.42	1.19	0.69	2.39	2.73	2.56
Sport Huancayo	0.53	0.76	1.05	0.78	0.70	0.99	1.00	1.26	1.53	0.78	1.29	1.18	0.68	2.37	2.71	2.54
Inti Gas	0.43	0.61	0.84	0.71	0.56	0.79	0.80	1.00	1.22	0.62	1.17	0.94	0.54	1.89	2.15	2.02
Juan Aurich	0.35	0.50	0.69	0.71	0.46	0.65	0.65	0.82	1.00	0.51	1.16	0.77	0.45	1.55	1.77	1.66
José Gálvez	0.68	0.98	1.34	0.65	0.90	1.27	1.28	1.60	1.96	1.00	1.07	1.51	0.87	3.03	3.46	3.25
Melgar	0.50	0.72	0.99	0.61	0.66	0.93	0.94	1.18	1.44	0.74	1.00	1.11	0.64	2.23	2.55	2.39
Sport Boys	0.45	0.65	0.89	0.54	0.60	0.84	0.85	1.06	1.30	0.66	0.89	1.00	0.58	2.01	2.29	2.15
Cienciano	0.78	1.12	1.54	0.54	1.03	1.45	1.46	1.84	2.24	1.15	0.89	1.73	1.00	3.47	3.96	3.72
Total Chalaco	0.23	0.32	0.44	0.39	0.30	0.42	0.42	0.53	0.65	0.33	0.64	0.50	0.29	1.00	1.14	1.07
Alianza Atlético	0.20	0.28	0.39	0.39	0.26	0.37	0.37	0.46	0.57	0.29	0.64	0.44	0.25	0.88	1.00	0.94
Universidad San Martín	0.21	0.30	0.41	0.29	0.28	0.39	0.39	0.49	0.60	0.31	0.47	0.46	0.27	0.93	1.06	1.00

Fuente: ADFF.

Elaboración propia.

tomando en cuenta que se desplazan a este, dedican tiempo a presenciar el partido y realizan un desembolso de dinero, conducta que refleja que existe una percepción favorable hacia la marca. Esta será mayor en la medida que un mayor número de hinchas acuda al estadio a presenciar el partido. El cuadro 6.3 muestra que existe una diferencia entre Brand Equity y valor económico.

Comparando los mismos casos utilizados para demostrar el concepto de valor económico se constata que Alianza Lima tiene un índice de asistencia de 1.43 comparado con León de Huánuco, esto revela que su Brand Equity es superior en 43% al de León de Huánuco. Al comparar Alianza Lima con Universidad San Martín de Porres el índice llega a 4.75, lo que equivale a sostener que Alianza Lima tiene un Brand Equity superior en 375% al de Universidad San Martín de Porres.

3.2. Identificar oportunidades de mejora a través de la variable líneas de producto

El 50% de los ingresos de los clubes peruanos de fútbol proviene del cobro por derechos de transmisión de los partidos, el 31% corresponde a los ingresos que reciben de empresas patrocinadoras y el 19% restante proviene de la taquilla.

El detalle de los ingresos nominales que obtiene cada club por la gestión de estas tres líneas de producto se presenta en el cuadro 6.4 y la figura 6.8 y la proporción porcentual del aporte que estos productos realizan para incrementar los ingresos del club, en el cuadro 6.5 y la figura 6.9. Es preciso indicar que 7 de los clubes no cuentan con información completa, lo que está señalado con un asterisco en el cuadro.

Alianza Lima es el club que más ingresos obtiene por la gestión de las tres líneas de productos tradicionales, sus ingresos alcanzan los 11.15 millones de soles; Sporting Cristal y Universitario de Deportes ocupan el segundo y el tercer lugar, con ingresos por 8.82 y 7.78 millones de soles, respectivamente. En total los clubes de fútbol obtuvieron ingresos al mes de agosto de 2010 por 61.11 millones de soles (información parcial de 7 clubes).

Cuadro 6.4. Ingresos de los clubes peruanos de fútbol por línea de producto (soles)

Línea de producto	Alianza Lima	Sporting Cristal	Universidad San Martín	Cienciano	Sport Boys	Melgar	Juan Aurich	Universidad César Vallejo	León de Huánuco	Alianza Atlético	CNI	José Gálvez	Total Chalaco	Sport Huancayo	Inti Gas	Universitario de Deportes	Total
Taquilla	1,639	990	267	503	504	566	659	801	1,089	362	928	607	363	728	661	927	11,594
Derechos de transmisión	4,194	4,893	4,194	1,678	1,817	1,258	2,796	1,398	839	—	—	1,538	2,377	—	—	3,495	30,477
Auspicios y marketing	5,312	2,936	1,398	727	559	—	4,194	—	168	—	—	391	—	—	—	3,355	19,040
Total	11,145	8,819	5,859	2,908	2,880	1,824	7,649	2,199	2,096	362	928	2,536	2,740	728	661	7,777	61,111

Cuadro 6.5. Participación de líneas de productos en los ingresos de los clubes peruanos de fútbol (porcentajes)

Línea de producto	Alianza Lima	Sporting Cristal	Universidad San Martín	Cienciano	Sport Boys	Melgar	Juan Aurich	Universidad César Vallejo	León de Huánuco	Alianza Atlético	CNI	José Gálvez	Total Chalaco	Sport Huancayo	Inti Gas	Universitario de Deportes	Total
Taquilla	15	11	5	17	17	31	9	36	52	100	100	24	13	100	100	12	11,594
Derechos de transmisión	38	55	72	58	63	69	37	64	40	0	0	61	87	0	0	45	30,477
Auspicios y marketing	48	33	24	25	19	0	55	0	8	0	0	15	0	0	0	43	19,040
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	61,111

Fuente: ADFP; club Sporting Cristal.
Elaboración propia.

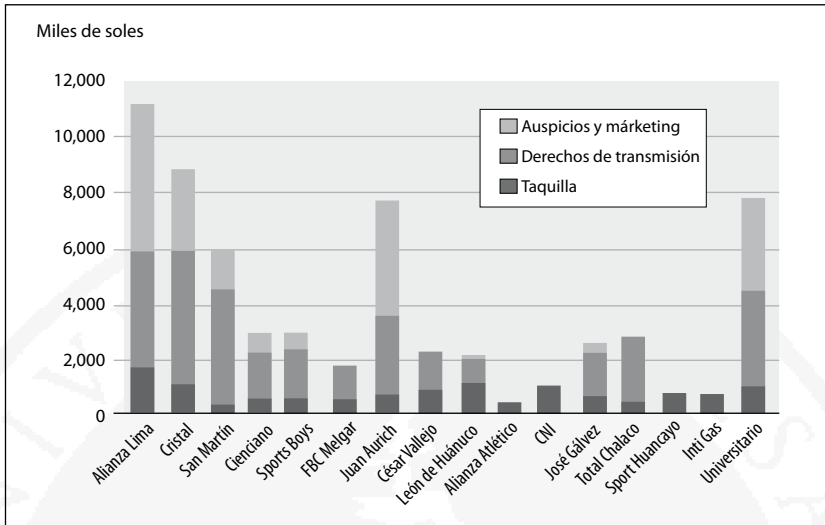


Figura 6.8. Ingresos de los clubes peruanos de fútbol por línea de producto

Fuente: ADFP; club Sporting Cristal.
Elaboración propia.

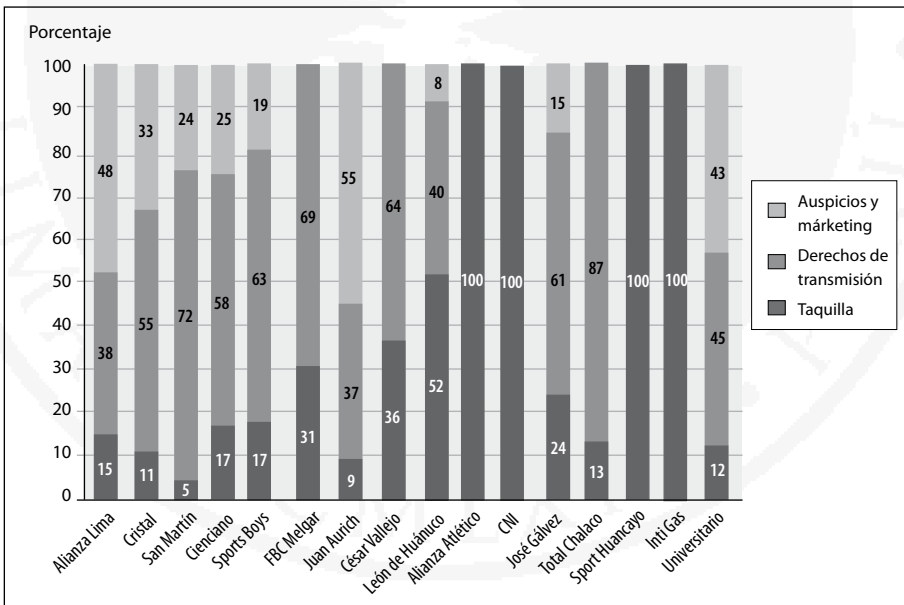


Figura 6.9. Participación de líneas de productos en los ingresos de los clubes peruanos de fútbol

Fuente: ADFP; club Sporting Cristal.
Elaboración propia.

El cuadro 6.6 presenta los ingresos por cada una de las líneas de producto de los 20 clubes europeos que participan en el campeonato UEFA Champions League y que están considerados en la Deloitte Football Money League. Estos clubes han desarrollado productos y servicios que les permiten generar mayores ingresos por la gestión comercial y de marketing que realizan.

Cuadro 6.6. *Ingresos por línea de producto de los 20 principales clubes europeos, temporada 2009 (miles de euros)*

Club	Taquilla	Derechos de transmisión	Auspicios y marketing	Total
Real Madrid	100,350	160,560	140,490	401,400
Barcelona F. C.	95,134	157,337	113,429	365,900
Manchester United	127,530	117,720	81,750	327,000
Bayern Múnich	60,795	69,480	159,225	289,500
Arsenal	118,350	89,420	55,230	263,000
Chelsea	87,228	92,074	62,998	242,300
Liverpool	49,910	86,800	80,290	217,000
Juventus	16,256	132,080	54,864	203,200
Inter Milan	27,510	115,935	53,055	196,500
AC Milan	33,405	98,250	64,845	196,500
Hamburg SV	55,746	35,208	55,746	146,700
AS Roma	19,032	86,376	40,992	146,400
Olympique de Marseille	25,308	65,268	42,624	133,200
Tottenham Hotspur	46,445	53,080	33,175	132,700
Schalke 04	28,635	34,860	61,005	124,500
Werder Bremen	27,528	61,938	25,234	114,700
Borussia Dortmund	21,735	22,770	58,995	103,500
Manchester City	24,528	56,210	21,462	102,200
New Castle United	34,340	44,440	22,220	101,000
Total	999,765	1'579,806	1'227,629	3'807,200
Participación (%)	26.26	41.50	32.24	100.00

Fuente: Deloitte.

La eficiencia de estos 20 clubes europeos en el manejo de sus líneas de productos tradicionales como son la taquilla y los ingresos por derechos

de transmisión de partidos los obliga a desarrollar propuestas nuevas y creativas para los consumidores y las empresas anunciantes con el fin de obtener mayores beneficios y permitir el incremento del valor de su marca (cuadro 6.7).

Cuadro 6.7. Valoración de equipos de fútbol europeos (millones de dólares)

Puesto	Club	País	Valor actual	Ingresos	Utilidad operativa
1.	Manchester United	Inglaterra	1,835	459	150
2.	Real Madrid	España	1,323	563	130
3.	Arsenal	Inglaterra	1,181	369	102
4.	FC Barcelona	España	1,000	513	113
5.	Bayern Munich	Alemania	990	406	61
6.	Liverpool	Inglaterra	822	304	37
7.	AC Milan	Italia	800	276	41
8.	Juventus	Italia	656	285	57
9.	Chelsea	Inglaterra	646	340	-73
10.	Inter Milan	Italia	413	276	-14
11.	Schalke 04	Alemania	384	175	-7
12.	Tottenham Hotspur	Inglaterra	372	186	35
13.	Olympique Lyonnais	Francia	333	196	5
14.	Hamburg SV	Alemania	329	206	41
15.	AS Roma	Italia	308	205	25
16.	Werder Bremen	Alemania	274	161	24
17.	Olympique de Marseille	Francia	262	187	19
18.	Borussia Dortmund	Alemania	261	145	8
19.	Manchester City	Inglaterra	258	143	-56
20.	New Castle United	Inglaterra	198	142	-49

Fuente: Forbes.

Este nivel de eficiencia aún no es alcanzado por los clubes peruanos de fútbol, que tienen la oportunidad de incrementar significativamente sus ingresos si realizan una adecuada gestión aplicando para ello el modelo de marketing deportivo propuesto.

El cuadro 6.8 y la figura 6.10 muestran la estructura del portafolio de líneas de productos resultante del promedio de la estructura de los 20 clubes

Cuadro 6.8. *Ingresos por líneas de productos de los 20 principales clubes europeos, temporada 2009*

Líneas de productos	Total (miles de euros)	Participación (%)
Taquilla	999,765	26.26
Derechos de transmisión	1'579,806	41.50
Auspicios y márketing	1'227,629	32.24
Total	3'807,200	100.00

Fuente: Deloitte.

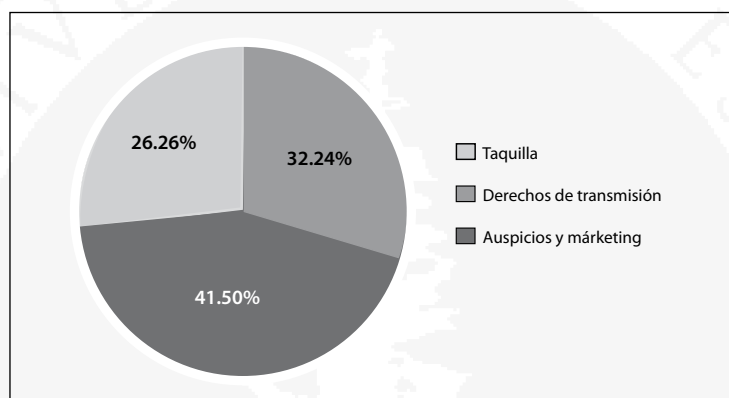


Figura 6.10. *Distribución de ingresos por línea de productos de los 20 principales clubes europeos, temporada 2009*

Fuente: Deloitte.

Europeos de la Deloitte Football Money League. Esta estructura se utilizará para calcular el ingreso potencial de los clubes peruanos de fútbol.

Con el fin de realizar el análisis teórico se parte de suponer que la capacidad del estadio limita el número de hinchas que asisten a los partidos (escenario de asistencia total pagada considerando los precios promedio de las entradas en la actualidad) y se toma como referencia la estructura de ingresos de los clubes europeos (como estructura ideal a alcanzar), se encuentra así que existe un potencial de generar ingresos por aproximadamente 300.14 millones de soles, es decir, 293.03 millones de soles adicionales, lo que equivale a afirmar que existe la oportunidad de lograr un crecimiento de 291%. El detalle de los ingresos potenciales para cada club se encuentra en el cuadro 6.9., mientras que el de los incrementos se muestra en el cuadro 6.10.

Cuadro 6.9. *Ingresos potenciales por líneas de producto de los clubes peruanos de fútbol (miles de soles)*

Club	Taquilla	Derechos de transmisión	Auspicios y marketing	Total
Alianza Lima	8,203	12,962	10,072	31,237
Sporting Cristal	5,008	7,914	6,150	19,072
Universidad San Martín de Porres	3,269	5,165	4,014	12,448
Cienciano	3,859	6,098	4,738	14,695
Sport Boys	2,706	4,277	3,323	10,306
Melgar	9,634	15,224	11,830	36,688
Juan Aurich	6,740	10,651	8,276	25,667
Universidad César Vallejo	5,304	8,381	6,512	20,197
León de Huánuco	2,223	3,513	2,730	8,466
Alianza Atlético	2,097	3,314	2,575	7,986
CNI	4,045	6,392	4,967	15,404
José Gálvez	3,174	5,016	3,898	12,088
Total Chalaco	1,377	2,177	1,691	5,245
Sport Huancayo	3,891	6,149	4,778	14,818
Inti Gas	3,332	5,265	4,091	12,688
Universitario de Deportes	13,954	22,050	17,134	53,138
Total	78,816	124,548	96,779	300,143

Elaboración propia.

Las diferencias entre los ingresos generados actualmente y el potencial de generación de nuevos ingresos se aprecian en la figura 6.11, que permite analizar las diferencias en valores nominales; mientras que la figura 6.12 muestra la diferencia en valores porcentuales, la cual determina qué porcentaje del potencial se aprovecha en la actualidad, pese a que existen 7 equipos con información parcial.

Cuadro 6.10. Oportunidad de incremento en ingresos por líneas de productos de los clubes peruanos de fútbol (porcentajes)

Club	Taquilla	Derechos de transmisión	Auspicios y marketing	Total
Alianza Lima	400	209	90	180
Sporting Cristal	406	62	109	116
Universidad San Martín de Porres	1,123	23	187	112
Cienciano	668	263	552	405
Sport Boys	437	135	494	258
Melgar	1,603	1,110	—	1,911
Juan Aurich	923	281	97	236
Universidad César Vallejo	562	499	—	819
León de Huánuco	104	319	1,527	304
Alianza Atlético	479	—	—	2,104
CNI	336	—	—	1,559
José Gálvez	423	226	896	377
Total Chalaco	280	-8	—	92
Sport Huancayo	435	—	—	1,936
Inti Gas	404	—	—	1,818
Universitario de Deportes	1,406	531	411	583
Total	508	309	408	391

Elaboración propia.

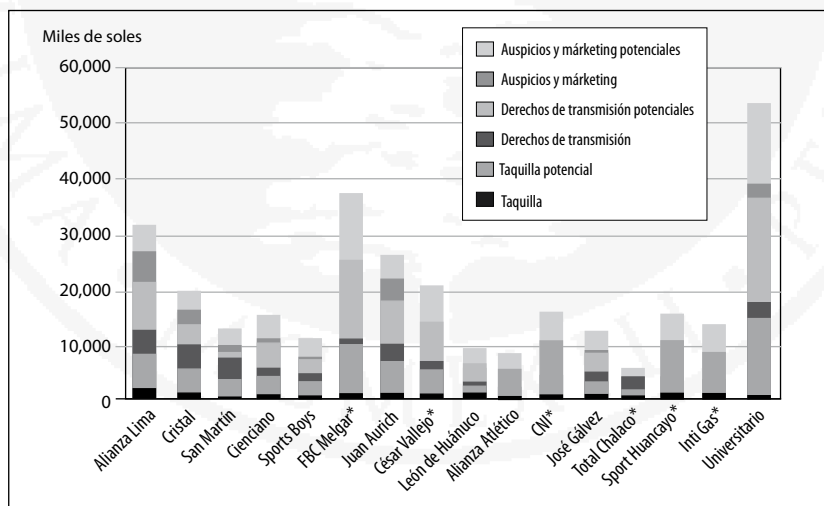


Figura 6.11. Oportunidad de incremento en ingresos por línea de producto

Elaboración propia.

* No se cuenta con información completa de los ingresos de estos clubes.

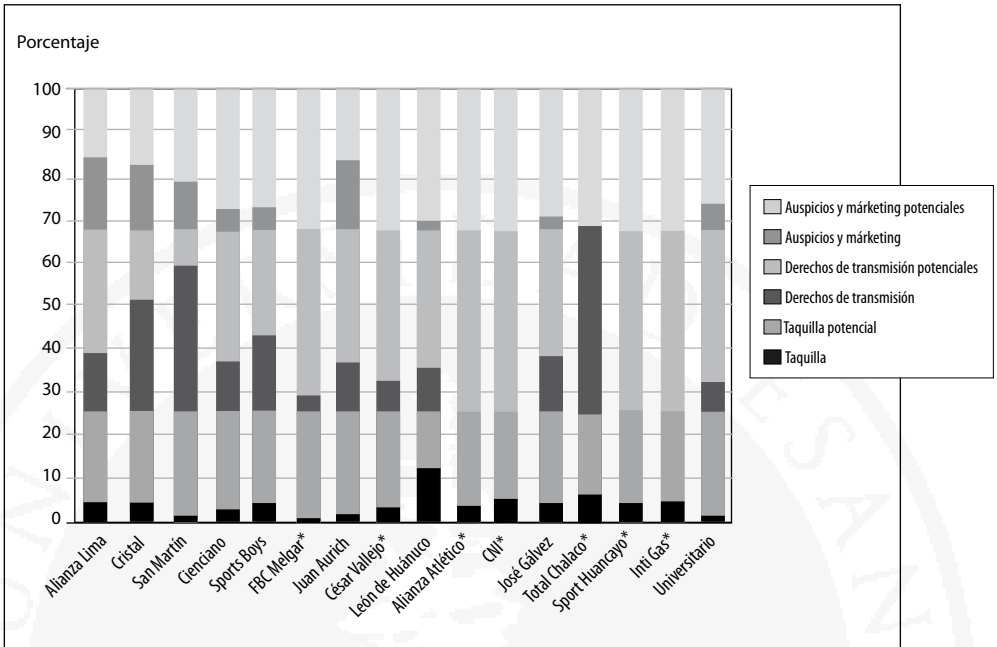


Figura 6.12. Nivel de uso de líneas de producto y oportunidad de crecimiento

Elaboración propia.

* No se cuenta con información completa de los ingresos de estos clubes.

La aplicación del modelo de marketing deportivo permitirá a los clubes de fútbol aprovechar las oportunidades existentes para generar mayores ingresos. Sin embargo, es necesario que estos realicen una evaluación inicial para determinar si tienen ventajas competitivas en cada una de estas variables. De no tener estas variables fortalecidas se deberá diseñar un plan de desarrollo, lo cual implica invertir en cada una de ellas hasta transformarlas en fortalezas y fuentes de ventaja competitiva para el club.

Los cuadros 6.11 a 6.13 muestran un ejemplo del flujo de caja que cada club debe tener, para ello deberán determinar los montos a invertir para cada variable y estimar el crecimiento de sus ingresos, de acuerdo con la evaluación previa que se realice. Los montos son referenciales.

Cuadro 6.11. Modelo de marketing deportivo: proyección de ingresos, inversión y beneficios (miles de soles)

Rubro	Porcentaje	Alianza Lima	Sporting Cristal	Universidad San Martín	Cienciano	Sport Boys	Melgar	Juan Aurich	Universidad César Vallejo
Ingresos potenciales		31,236	19,071	12,448	14,695	10,307	36,688	25,667	20,196
Ingresos actuales		11,146	8,819	5,859	2,907	2,881	1,824	7,649	2,199
Ingresos adicionales		20,091	10,252	6,589	11,787	7,426	34,864	18,018	17,998
Total de ingresos adicionales		2,009	1,025	659	1,179	743	3,486	1,802	1,800
GASTOS ACTUALES									
Planilla actual		3,000	2,400	2,580	1,680	1,140	1,800	2,640	2,280
INVERSIÓN ADICIONAL									
Plantel	20.0	402	205	132	236	149	697	360	360
Capacitación	3.0	60	31	20	35	22	105	54	54
Equipos	7.5	151	77	49	88	56	261	135	135
Infraestructura	35.0	703	359	231	413	260	1,220	631	630
Imagen	8.0	161	82	53	94	59	279	144	144
Consultoría	3.0	60	31	20	35	22	105	54	54
Personal de marketing permanente	3.5	70	36	23	41	26	122	63	63
Total de inversión	80.0	1,607	820	527	943	594	2,789	1,441	1,440
Beneficios adicionales (primer año)	80.0	402	205	132	236	149	697	360	360
Beneficios adicionales (segundo año)	77.5	678	346	222	398	251	1,177	608	607
Beneficios adicionales (tercer año)	72.5	1,105	564	362	648	408	1,918	991	990
Beneficio total		2,185	1,115	717	1,282	808	3,791	1,960	1,957



Rubro	León de Huánuco	Alianza Atlético	CNI	José Gálvez	Total Chalaco	Sport Huancayo	Inti Gas	Universitario de Deportes	Total
Ingresos potenciales	8,467	7,986	15,404	12,088	5,246	14,819	12,687	53,138	300,143
Ingresos actuales	2,096	362	928	2,536	2,739	728	661	7,777	61,111
Ingresos adicionales	6,371	7,623	14,476	9,552	2,506	14,091	12,026	45,361	239,031
Total de ingresos adicionales	637	762	1,448	955	251	1,409	1,203	4,536	23,904
GASTOS ACTUALES									
Planilla actual	1,200	—	—	1,200	2,580	—	—	3,840	26,340
INVERSIÓN ADICIONAL									
Plantel	127	152	290	191	50	282	241	907	4,781
Capacitación	19	23	43	29	8	42	36	136	717
Equipos	48	57	109	72	19	106	90	340	1,793
Infraestructura	223	267	507	334	88	493	421	1,588	8,368
Imagen	51	61	116	76	20	113	96	363	1,912
Consultoría	19	23	43	29	8	42	36	136	717
Personal de marketing permanente	22	27	51	33	9	49	42	159	836
Total de inversión	510	610	1,158	764	201	1,127	962	3,629	19,122
Beneficios adicionales (primer año)	127	152	290	191	50	282	241	907	4,781
Beneficios adicionales (segundo año)	215	257	489	322	85	476	406	1,531	8,068
Beneficios adicionales (tercer año)	350	419	796	525	138	775	661	2,495	13,145
Beneficio total	693	829	1,574	1,039	273	1,532	1,308	4,933	25,996

Elaboración propia.

Cuadro 6.12. *Modelo de marketing deportivo: proporción de inversión por variables*

Inversión	Año 1	Año 2	Año 3
Plantel	20.0	30.0	33.0
Capacitación	3.0	2.0	2.0
Equipos	7.5	7.0	6.0
Infraestructura	35.0	25.0	20.0
Imagen	8.0	7.0	6.0
Consultoría	3.0	3.0	2.0
Personal de marketing permanente	3.5	3.5	3.5
Total de inversión	80.0	77.5	72.5
Porcentaje de ingresos potenciales	10.0	15.0	20.0

Elaboración propia.

Cuadro 6.13. *Modelo de marketing deportivo: simulación de flujos de caja y beneficios totales adicionales (miles de soles)*

Año	0	1	2	3
Ingreso	0	23,903	35,855	47,806
Inversión	-19,123	-27,787	-34,660	
Total	-19,123	-3,884	1,195	47,806

Beneficios adicionales (utilidad)	Inversión (%)	Total (miles de soles)
Año 1	80.0	4,781
Año 2	77.5	8,067
Año 3	72.5	13,147
Beneficio total adicional		25,995

Tasa de descuento	15%
TIR	31%
VAN (miles de soles)	8,554

Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

Si bien el modelo propuesto es el resultado del análisis de información de fuentes primarias y secundarias que vincula las explicaciones teóricas con los hechos, no se llega a concretar su viabilidad económica y financiera debido a que no se ha aplicado a una institución que permita contrastar el modelo con resultados reales.

Con la finalidad de superar esta debilidad se realizó un análisis del posible impacto que el modelo tendría en algunos clubes de fútbol, mediante una simulación con valores estimados.

Este estudio tampoco incluye el desarrollo de las estrategias que cada club debe realizar para lograr un incremento del valor de su marca ya que para ello se requiere de un análisis adicional que permita conocer la situación inicial.

1. Conclusiones

De acuerdo con la investigación realizada, se ha planteado un modelo teórico de marketing deportivo con probabilidades de éxito en términos de rentabilidad y eficiencia en los clubes peruanos de fútbol, el cual ha sido

observado y validado por los principales actores del entorno futbolístico local en el Perú.

Más allá de ofrecer un gran respaldo en el estadio con su asistencia a los partidos y su apoyo constante al equipo, el hincha genera un impacto importante en el modelo pues la hinchada se convierte en el consumidor potencial de las marcas vinculadas al equipo, sean productos de consumo masivo o canales de televisión pagada. Así, un equipo con mayor hinchada tiene un mayor poder de negociación con las empresas y una mayor posibilidad de obtener mejores ingresos.

Se ha comentado en la investigación que las empresas buscan clubes que apoyen y reflejen los valores de las marcas involucradas. Por esta razón, la búsqueda de alianzas estratégicas para las empresas intenta generar relaciones de largo plazo las cuales solo se logran con la buena gestión de un modelo de marketing deportivo. En este sentido, es importante tener al club como centro, otorgarle un estatus de marca y tener los objetivos y las estrategias definidos, para sincerar sus objetivos con los auspiciadores actuales potenciales y generar sinergias beneficiosas para ambas partes.

Las líneas de negocio con mayor impacto en un modelo de marketing deportivo actualmente son los contratos de transmisión de partidos, los patrocinios comerciales y la asistencia al estadio. En el Perú, los mayores ingresos los generan las dos primeras líneas, en función del reconocimiento y los logros obtenidos por el equipo. Sin embargo, también se puede crear alternativas de líneas de negocio principalmente enmarcadas en la formación de jugadores y divisiones menores que promuevan una futura venta de jugadores a ligas extranjeras.

Asimismo, la cada vez mayor competencia que existe en el mercado de televisión pagada ha permitido el incremento de las ofertas a los clubes peruanos de fútbol. La variable éxito deportivo es un factor que incide directamente en el poder de negociación de los clubes ante las cadenas de televisión por el torneo local y también les da la posibilidad de obtener ingresos de cadenas internacionales por la transmisión de los partidos de las copas Libertadores de América y Sudamericana.

En el modelo de marketing deportivo, la organización interna del club tiene un papel relevante, en tanto que los grandes clubes de fútbol profesional a escala mundial cuentan al menos con un estadio propio, una sede social y una división de menores, además de un plantel con figuras reconocidas y una dirigencia profesional. En el Perú, la minoría de los equipos tiene esta infraestructura y en ello radica uno de los principales motivos por los que el fútbol se sigue viendo solo como un deporte y no como una oportunidad de negocio.

2. Recomendaciones

La primera recomendación es trabajar un plan de negocio que aplique el modelo desarrollado a un equipo específico y lo adapte a las necesidades del club. Se debe tomar en cuenta que el modelo presenta cuatro perspectivas a considerar, pero la aplicación no puede ser similar si se trabaja con un equipo grande o con uno pequeño.

Los clubes de fútbol que deseen incrementar su valor de marca deberán realizar una evaluación previa de la situación en la que se encuentran respecto de cada una de las variables, para luego plantear objetivos realistas que permitan iniciar el diseño de una estrategia que los lleve a mejorar el valor de su marca y contribuya a su desarrollo económico.

Para que la aplicación del modelo tenga éxito el club deberá comprometerse en su desarrollo en el largo plazo, ya que de otro modo solo generará beneficios transitorios y perjudicará su valor en el largo plazo.

Se sugiere realizar un trabajo de investigación para el desarrollo de canteras de fútbol de menores para los clubes. El trabajo en las divisiones menores de los clubes peruanos de fútbol aún no está muy desarrollado, por ello se debe buscar profesionalizar las divisiones con personal capacitado que asegure al club una producción de futbolistas para los equipos principales.

Asimismo, el desarrollo de canteras se podría considerar un medio para generar un vínculo más cercano con el hincha, al tratarse de una actividad recreativa para sus hijos, asegurando una fidelización a través de padres

e hijos, y viceversa. Por otro lado, esta misma cantera podría convertirse en el futuro en el motor productivo de un activo para el club, como en el caso de la venta de jugadores, lo que significaría ingresos adicionales como sucede en otras ligas de América Latina.

La investigación anterior se puede complementar con un proyecto de desarrollo de un centro de alto rendimiento para menores. El objetivo de los centros de alto rendimiento de cada club es poder aportar al perfil psicosocial del jugador de fútbol peruano desde pequeño y, de esta manera, asegurar que jóvenes con talento desarrollen su potencial natural de forma integral (físico, educativo y psicológico). Esto repercutirá socialmente en el país al incluir a jóvenes de cualquier estrato y condición social con aptitudes para el fútbol, y económicamente para el club con el retorno de la inversión al vender al jugador a ligas con mayor poder económico.

Otra alternativa de aplicación es trabajar un estudio de los *insights* de los consumidores de fútbol peruano y los factores sociales que intervienen. Al ser el fútbol el deporte masivo en el Perú, obtener los resultados y armar un perfil del hincha peruano y el consumidor de fútbol peruano, incluyendo un estudio de marcas o categorías más afines, podría ser de utilidad para cualquier empresa que busque patrocinar a un equipo o para cualquier club que busque un auspicio puntual.

En este sentido, la pasión del hincha peruano, como sentimiento y factor relevante de conexión auténtica, debe ser aprovechada por los clubes e incentivar la activación de programas de fidelización que les permitan trabajar promociones o activaciones adecuadas para cada tipo de hincha, además de vincularse con empresas de consumo masivo que permitan premiar esa lealtad. De esta manera, se considera una oportunidad el participar en las redes sociales y el trabajar páginas web más interactivas, para que el hincha se sienta plenamente identificado y estas herramientas puedan ser utilizadas como base de datos.

Si bien se están realizando esfuerzos en la esfera gubernamental para formalizar al fútbol peruano, como la promulgación de la Ley de Conversión en Sociedades Anónimas, tiene que existir de parte de los clubes no solo la intención de tener cuentas con saldos positivos, sino de profesionalizar su plana directiva. En este sentido, la capacitación permanente

de sus directivos en cursos de actualización de administración, márketing y recursos humanos logrará que el club, quienes lo integran y las entidades que lo rodean se sientan ubicados en una categoría más segura y en crecimiento.

Para incrementar la asistencia a los estadios y el ingreso por taquilla los clubes peruanos de fútbol de primera división deben aplicar estrategias de fidelización. El objetivo es generar un vínculo directo entre el socio y el hincha con su club, permitiéndoles interactuar intercambiando puntos de vista y participando directamente enfocados en el desarrollo de la institución deportiva, concientizándolos sobre que es necesaria su participación incondicional para incrementar los ingresos del club. Asimismo, el club debe formar un equipo competitivo con jugadores emblemáticos para que sea atractivo al socio y el hincha.

Se debe buscar establecer alianzas estratégicas con clubes de éxito en el exterior, lo que permitirá hacer un *benchmarking* que permita adquirir e identificar cuáles son las variables de éxito para poder desarrollarlas en su club. Además se tiene que firmar acuerdos para la venta de jugadores y generar giras al exterior en países donde la concentración de peruanos sea significativa.

Los clubes peruanos deben preparar para sus jugadores un programa de desarrollo físico, técnico y psicológico de manera tal que se logre desarrollar sus talentos naturales en forma integral y así se asegure el éxito de su carrera. Este desarrollo permitirá que el jugador se convierta en un activo para los clubes que les permita obtener un retorno a la inversión en su desarrollo, y los jugadores también se vean favorecidos por el porcentaje que les corresponde de estos traspasos a ligas con mayor poder económico.

Bibliografía

- 20 Minutos. (2009, 7 de julio). La camiseta de Cristiano Ronaldo arrasa y se agota un día después de su presentación. *20 Minutos.es*. Recuperado el 15 de agosto de 2010 de <<http://www.20minutos.es/noticia/477678/0/camiseta/cristiano-ronaldo/arrasa/>>.
- Aaker, David. (1991). *Gestión del valor de la marca: capitalizar el valor de la marca*, Madrid: Díaz de Santos.
- Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2005). *Liderazgo de marca*. Barcelona: Deusto.
- Agudo, A. & Toyos, F. (2003). *Márketing del fútbol*. Barcelona: Pirámide.
- Amado, Juan de Andrés. (1983). *Apuntes de merchandising*. Madrid: Editmex.
- American Marketing Association. (2010). *Marketing Power.com*. Recuperado de <<http://www.marketingpower.com>>.
- Andriessen, D. (2004). *Making Sense of Intellectual Capital*. PhD thesis, Nyenrode University, The Netherlands. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Apoyo Consultoría. (2004). *Desarrollo e implementación de una estrategia para la mejora de la competitividad e incremento de la rentabilidad en el fútbol peruano*. Lima: Apoyo Consultoría.
- Arenas Ballester, F. & Sánchez García, J. (2010, abril). El fútbol y los negocios. *Harvard Business Review* (Santiago de Chile), 88(4), 45-57.

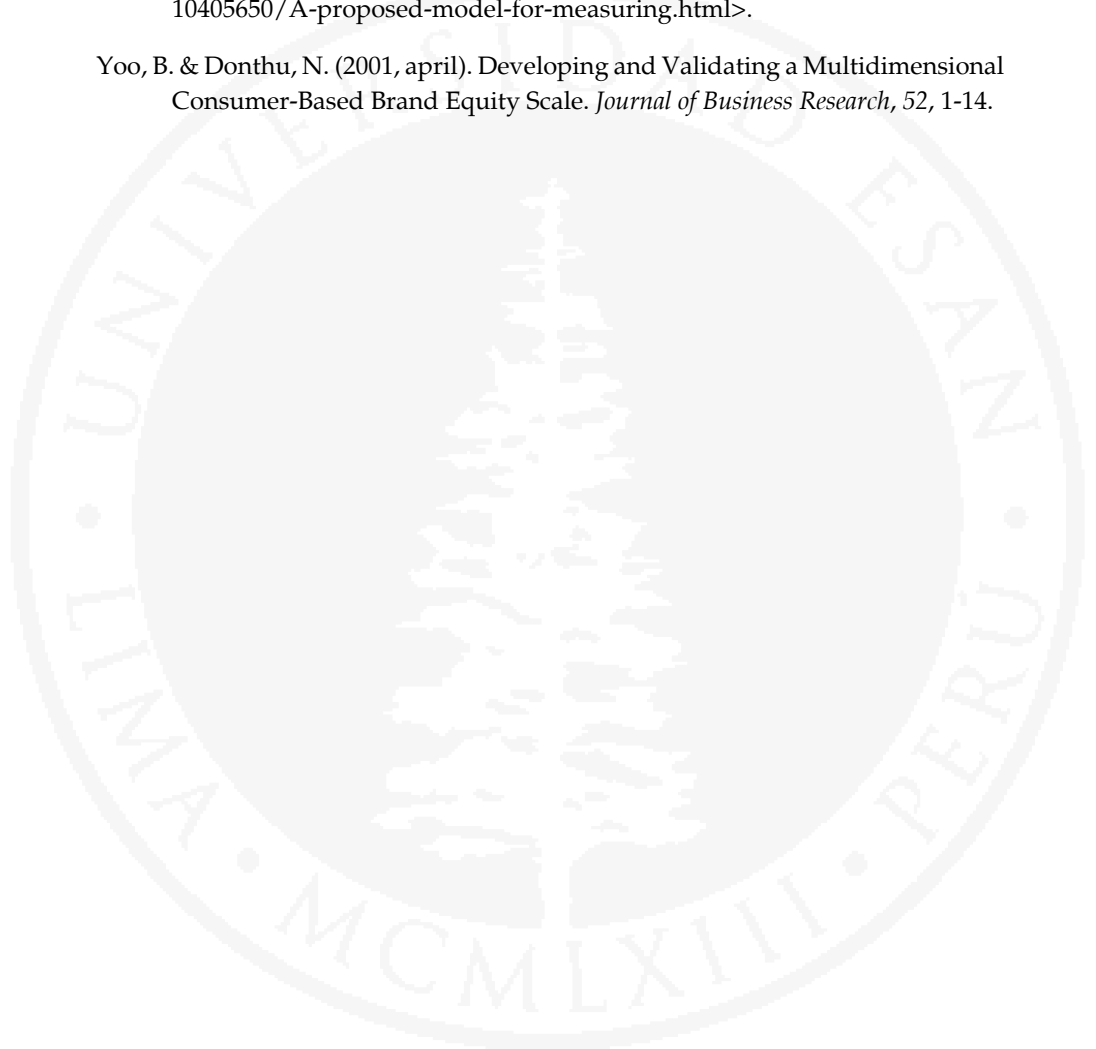
- Barajas, Ángel. (2003). *Visión estratégica del negocio del fútbol. La opinión de los presidentes de los clubes de fútbol ingleses que cotizan en Bolsa [Strategic vision of football business]*. MPRA Paper N.º 13597. Munich: Munich University Library.
- Berenstein, Marcelo. (2010). Argentina, el mayor exportador de futbolistas del mundo. *Sport Business.com*. Recuperado de <<http://www.emprendedoresnews.com/empresas/sport-business/argentina-el-mayor-exportador-de-futbolistas-del-mundo.html>>.
- Blasco Hernández, T. & Otero García, L. (2008, marzo-abril). Técnicas conversacionales: la entrevista. *Nure Investigación*, N.º 33. Recuperado de <http://www.nureinvestigacion.es/FICHEROS_ADMINISTRADOR/F_METODOLOGICA/formet_332622008133517.pdf>.
- Bojalil, Margarita. (2002). *La marca: máximo valor de su empresa*. México, D. F.: Pearson Educación.
- Campos, C. & Nogales, J. F. (2006). *Análisis de la gestión organizativa de los servicios: una de las disciplinas madres de la gestión deportiva*. Actas del I Congreso Internacional de Ciencias del Deporte. Pontevedra.
- Clarín. (1996, 23 de setiembre). Cómo funcionará el fondo de inversión de Boca Juniors. *Clarín Digital*. Recuperado el 15 de agosto de 2010 de <<http://edant.clarin.com/diario/96/09/23/O-01801d.htm>>.
- Consumer Insights. (2010). *Desnudando la mente del consumidor*. Insights en la publicidad de fútbol. Lima: Consumer Insights.
- Deloitte. (2010). Spanish Masters Football Money League 2010. *SportBusiness.com*. Recuperado de <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/UK_SBG_DFML2010.pdf>.
- Depor. (2009, 15 de agosto). Recuperado el 15 de agosto de 2010 de <www.depor.pe>.
- El Comercio. (2009, 2 de febrero). Los auspicios a equipos de fútbol representan el 70% de su presupuesto. *Día 1*: 11.
- El Comercio. (2010a, 24 de febrero). Para ganar mi primer millón. *El Comercio.pe*. Recuperado el 15 de agosto de 2010 de <http://elcomercio.pe/empresa/notas/ganar-mi-primer-millon_1/20100224/418925>.

- El Comercio*. (2010b, 12 de marzo). Piensan en el adiós. *El Comercio.pe*. Recuperado el 15 de agosto de 2010 de <<http://elcomercio.pe/impres/ notas/piensan-adios/20100312/445815>>.
- El Comercio*. (2010c, 6 de agosto). La FIFA ayudará a la U. *El Comercio.pe*. Recuperado el 15 de agosto de 2010 de <<http://elcomercio.pe/impres/edicion/2010-08-06/ecdt060810g03/17>>.
- Elberse, A. & Quelch, J. (2007, diciembre). *Real Madrid Club de Fútbol in 2007: Beyond The Galácticos*. Harvard, MA: Harvard University Press.
- Espejo-Saavedra Ezquerro, J. & Algarra, A. (2002). *Elaboración de un modelo de impacto del fútbol profesional sobre la economía española*. Madrid: Universidad San Pablo CEU.
- Europa Press Latinoamérica. (2008, 20 de octubre). Consuegro Piñera, mayor accionista Colo Colo. *Europa Press Latinoamérica*. Recuperado el 15 de agosto de 2010 de <<http://www.europapress.es/latam/chile/noticia-futbol-consuegro-pinera-mayor-accionista-colo-colo-20100825004429.html>>.
- Federación Internacional de Historia y Estadísticas del Fútbol (IFFHS). (2010, 30 de agosto). Club World Ranking. *IFFHS.de*. Recuperado el 30 de agosto de 2010 de <<http://www.iffhs.de/?10f42e00fa2d17f73702fa3016e23c17f7370eff3702bb0a35bb6f28f5350f>>.
- Ferrand, A., Torrigiani, L. & Camps i Povill, A. (2007). *La gestión del sponsoring deportivo: principios estratégicos, operativos y jurídicos*. Barcelona: Paidotribo.
- Fútbol Ecuador. (2010). *Fútbol Ecuador*. Recuperado el 20 de setiembre de 2010 de <<http://www.futbolecuador.com>>.
- Garratt, Ted. (2004). *Excelencia deportiva*. Barcelona: Paidotribo.
- Gastañaduy, A. (2003). *Márketing de instituciones deportivas: de las relaciones públicas a la valoración de la imagen corporativa como activo intangible*. Lima: Universidad ESAN. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/paginas/pdf/gastanaduy_marketing.pdf>.
- Greca, I. M. & Moreira, M. A. (1997). *Modelos mentales, modelos conceptuales y modelización*. Porto Alegre: Instituto de Física.
- Grohs, R., Wagner, U. & Vsetecka, S. (2004). Assessing the Effectiveness of Sport Sponsorships – An Empirical Examination. *Schmalenbach Business Review*, 56(2), 119-138.

- Houilhan, A., Parkes, R., Bull, A., Hawkins, M., Hearne, S. & Schmick, C. (2010). *Football Money League*. Manchester: Sports Business Group at Deloitte.
- Instituto de Opinión Pública (IOP). (2009, junio). Fútbol y simpatía. *Estado de la opinión pública*. Año 4. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <<http://blog.pucp.edu.pe/fernandotuesta/files/2009%20JUNIO%20FUTBOL%20NACIONAL.pdf>>.
- Jiménez, Ana Isabel. & Calderón, Haydeé. (2004). *Dirección de productos y marca*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Kohl, F. & Orker, T. (1995). Sponsorship – Some Practical Experiences in Philips Consumers Electronics. En T. Meenaghan, *Researching Commercial Sponsorship* (pp. 55-74). Amsterdam: Esomar.
- Kotler, P. & Lane, K. (2006). *Dirección de Márketing*. Madrid: Pearson Educación.
- Krippendorff, Klaus. (1990). *Metodología de análisis de contenido*. Barcelona: Paidós.
- La Hora Nacional. (2008, 25 de junio). *La Hora Nacional.com.ec*. Recuperado el 20 de setiembre de 2010 de <www.lahora.com.ec>.
- Lanfranco, Rafael. (2010, 17 de setiembre). El modelo de negocio *on-line* por CPM ya es obsoleto. *Semana Económica*. Recuperado el 17 de setiembre de 2010 de <<http://semanaeconomica.com/articulos/58676-el-modelo-de-negocio-online-por-cpm-ya-es-obsoleto-oscar-ugaz-online-marketing-digital-business-manager-del-real-madrid?page=2>>.
- Llanos Zavalaga, F., Rosas Aguirre, A., Mendoza Requena, D. & Contreras Ríos, C. (2001). Comparación de las escalas de Likert y Vigesimal para la evaluación de satisfacción de la atención en un hospital del Perú. *Revista Médica Herediana*, 12(2), pp. 52-57. Recuperado de <<http://www.scielo.org.pe/pdf/rmh/v12n2/v12n2ao2.pdf>>.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009). *Márketing de servicios*. México, D. F.: Pearson Educación.
- Macri, M., Ballvé, A. & Ibarra, A. (2009). *Pasión y gestión: claves del ciclo Macri en Boca*. Buenos Aires: Aguilar.
- Marín, Joaquín. (2008). *Imagen, comunicación y deporte: una aproximación teórica*. Madrid: Visión Libros.
- Martín Quetglás, Gregorio. (2004). *Lo que el fútbol se llevó*. Valencia: Universitat de Valencia.

- Molina, Gerardo. (2007). *El fin del deporte*. Buenos Aires: Paidós.
- Molina, Gerardo. (2008, octubre). ¿Por qué asociar mi empresa a los deportes? *Management Herald*, pp.30-33. Recuperado de <http://www.gerardomolina.com/prensa/pdf/g_molina_caso_real_madrid_management_herald.pdf>.
- Molina, Gerardo. (2009). *Marketing deportivo II: cómo asociar con éxito su empresa al deporte*. Buenos Aires: WA Ediciones.
- Nogales González, J. (2006). Estrategias de márketing en clubes deportivos. *E-Balonmano.com*. Recuperado de <<http://www.e-balonmano.com/ojs/index.php/revista/article/view/11/9>>.
- Pérez Castro, C. & Salinas, G. (2008). *Valoración y evaluación de marcas: medir para crear valor*. Cambridge, MA / Bilbao: Harvard University / Deusto.
- Perú.21. (2009, 21 de octubre). El fútbol con la soga al cuello. *Perú.21.pe*. Recuperado el 15 de agosto de 2010 de <<http://peru21.pe/noticia/357822/futbol-soga-al-cuello>>.
- Perú.21. (2010, 16 de enero). La deuda de Universitario con la Sunat superaría los S/.100 millones. *Perú.21.pe*. Recuperado el 15 de agosto de 2010 de <<http://peru21.pe/noticia/398807/deuda-universitario-sunat-superaria-100-millones>>.
- Poppe, Nigel. (1998, enero). Overview of Current Sponsorship Thought. *Cyber-Journal of Sport Marketing* (National Sport Information Centre Web Archive), 2(1). Recuperado de <<http://fulltext.ausport.gov.au/fulltext/1998/cjism/v2n1/pope21.htm>>.
- Rico, Rubén Roberto. (2008, 23 de mayo). El fútbol es la economía 17 del mundo. *Win Red.com*. Buenos Aires. Recuperado de <<http://winred.com/estrategias/el-futbol-es-la-economia-17-del-mundo/gmx-niv102-con4150.htm>>.
- Ross, G. & Ross, J. (1997, may). Valuing intellectual capital: The next generation. *Mastering Management*. Londres: Financial Times.
- SportBusiness. (2010). Argentina es el mayor exportador de futbolistas. *Sport-Business.com.ar*. Recuperado el 28 de setiembre de 2010 de <http://www.sportbusinessonline.com.ar/notas.php?nota_id=523>.
- The Wharton School. (2003, julio). *El fútbol se debate entre el márketing y los goles*. Philadelphia, PENN: Universidad de Pennsylvania. Recuperado de <<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=621>>.

- Valles, M. S. (2007). *Entrevistas cualitativas*. Cuadernos Metodológicos N.º 32. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Villarejo-Ramos, A. (2007). A proposed model for measuring the Brand Equity in sports organization. *EsicMarket* (Business & Marketing School ESIC), 123, 63-68. Recuperado de <http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-10405650/A-proposed-model-for-measuring.html>.
- Yoo, B. & Donthu, N. (2001, april). Developing and Validating a Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale. *Journal of Business Research*, 52, 1-14.



Sobre los autores

Alberto ZAPATER CATERIANO

azapater@esan.edu.pe

Master of Science (MSc) en Márketing por la Universidad Laval (Québec), magíster en Administración por la Universidad ESAN, y bachiller y licenciado en Humanidades por la Universidad de Letrán (Roma). Ha sido fundador y accionista de Ardens Publicidad, agencia de publicidad, y de Mercandina Consultores S. A. Fue decano de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados, hoy Universidad ESAN, y profesor principal del área de Márketing de la misma institución. Miembro fundador de la Sociedad Peruana de Márketing. Actualmente es profesor emérito de la Universidad ESAN y director ejecutivo del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (Cladea).

Sergio CUERVO GUZMÁN

scuervo@esan.edu.pe

Estudiante de la Maestría en Investigación de la Universidad Carlos III de Madrid y la Universidad ESAN, magíster en Administración por la Universidad ESAN, con especialización en Sistemas y Tecnologías de la Información, y licenciado en Ingeniería Industrial por la Universidad Fidélitas de Costa Rica. Ha sido coordinador general del Programa Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN y coordinador del Programa de Alta Especialización de Tecnologías de la Información Aplicadas al Márketing de la misma universidad. Experiencia profesional relevante en empresas manufactureras y de servicios. Actualmente se desempeña como docente e investigador a tiempo completo en la Universidad ESAN en los temas de márketing electrónico, negocios digitales y eCRM.

Julio MEZA BRAGA

adriano@fruting.com

Master in International Business por la Universidad Ramon Llull-La Salle (Barcelona), magíster en Márketing por la Universidad ESAN y licenciado en Administración por la Universidad San Ignacio de Loyola. Ha sido docente y coordinador en programas de capacitación para microempresarios de la Universidad San Ignacio de Loyola y trabajado en instituciones financieras enfocadas en la banca de consumo (Citibank, Banco Falabella) y la banca para pequeñas y microempresas (cajas

municipales y Banco Agropecuario). Actualmente se desempeña como apoderado de Seguros Rurales en La Positiva Seguros y Reaseguros. Asimismo, es propietario de Fruting y Eruralmarket.com, empresas dedicadas a asesoría, capacitación, financiamiento, comercialización y exportación de insumos y productos agrícolas.

Martín VARGAS VÉRTIZ

md.vargasvertiz@gmail.com

Master in International Business por la Universidad Ramon Llull-La Salle (Barcelona), magíster en Márketing Internacional por la Universidad ESAN y administrador de empresas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Experiencia en lanzamiento de productos y campañas integrales de márketing y comunicaciones, así como en planeamiento de márketing nacional e internacional. Ha trabajado en Belcorp International (L'Bel, Esika y Cyzone) y actualmente se desempeña como gerente de Márketing en Muebles Ferrini, empresa líder en la decoración de interiores. También ha ejercido la docencia en Publicidad.

Blanca VELÁSQUEZ DE GRIEVE

bvelasquez@comercio.com.pe

Master in International Business por la Universidad Ramon Llull-La Salle (Barcelona), magíster en Márketing por la Universidad ESAN y comunicadora social por la Universidad de Lima. Amplia experiencia en márketing, desarrollo comercial y comunicaciones integrales. Actualmente se desempeña como jefa de Multimedia, Medios y Promociones de Empresa Editora El Comercio S. A. y ejerce la docencia en el área de Publicidad en la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Miguel Ángel ZÚÑIGA GOGNY

mzuniga@pluspetrol.ne

Master in International Business por la Universidad Ramón Llull-La Salle (Barcelona), máster en Márketing por la Universidad ESAN e ingeniero industrial por la Universidad de Lima. Tiene más de once años de experiencia en el sector de hidrocarburos, sobre el cual ha publicado artículos y participado como expositor en eventos nacionales e internacionales. Ha sido director de la Cámara Peruana de Gas Natural Vehicular. Actualmente se desempeña como analista comercial *senior* en el área Comercial de Líquidos y Gas Natural en Pluspetrol Peru Corporation S. A.; también es director comercial de la empresa Minera Potosí S. A.

Impreso por
Cecosami Prerensa e Impresión Digital S. A.
en junio de 2011
Calle Los Plateros 142, Ate
Lima, Perú
Teléfono 625-3535
ventas@cecosami.com
www.cecosami.com