



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS DEL DEPORTE

Estrategia para sostenibilidad financiera de Club La Cantera

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR(ES)

Wiesse Pereyra, Caty Isabel Elena	0009-0007-4894-6320
Solis Coronado, Renato Alonso	0000-0001-5032-639X

ASESOR(ES)

Somocurcio Donet, Patricia Caridad	0009-0008-5291-9787
------------------------------------	---------------------

Lima, 14 de noviembre de 2023

RESUMEN

El presente trabajo se enfoca en evaluar la mejor alternativa para ser sostenibles financieramente, problema que enfrenta Club La Cantera y muchos otros clubes de fútbol femenino. Un exhaustivo análisis de antecedentes nos ha permitido identificar adecuadamente la problemática, y por lo tanto poder establecer las alternativas correctas para dar una solución al problema.

Los resultados de la investigación indican que la implementación de un área comercial y marketing es la alternativa adecuada para Club La Cantera. Dicha alternativa permitirá al club enfrentar la falta de recursos por financiamiento externo, así como lograr los tres objetivos principales del club: Financiero, Comercial y Marketing, y Deportivo. En el trabajo también se discuten las implicaciones de la alternativa, incluidas las implicaciones operativas, administrativas, financieras y otras implicaciones relevantes.

Abreviadamente, este trabajo proporciona una visión integral de un problema que afecta a Club La Cantera y a gran parte del fútbol femenino, así como brindar una apropiada alternativa de solución. Los hallazgos y las recomendaciones presentados aquí pueden servir como guía para otros clubes de fútbol femenino, e incluso en otros deportes que se vean afectados por una problemática similar.

Palabras clave: estrategias comerciales, socios cooperantes, jugador(a) aficionado(a), exposición mediática, patrocinio deportivo

ABSTRACT

The present work focuses on evaluating the best alternative to be financially sustainable, a problem faced by Club La Cantera and many other women's football clubs. A thorough analysis of background information has allowed us to properly identify the problem and, therefore, establish the correct alternatives to provide a solution to the problem.

The research results indicate that developing a commercial and marketing area is the appropriate alternative for Club La Cantera. This alternative will allow the club to address the lack of resources from external financing, as well as achieve the club's three main objectives: Financial, Commercial and Marketing, and Sports. The paper also discusses the implications of the alternative, including operational, administrative, financial, and other relevant implications.

In short, this work provides a comprehensive view of a problem that affects Club La Cantera and much of women's football, as well as providing an appropriate alternative solution. The findings and recommendations presented here can serve as a guide for other women's football clubs, and other sports that are affected by a similar problem.

Key words: trade agreements, cooperating partners, amateur player, media exposure, sports sponsorship

u201410785_Wiese Pereyra, Caty Isabel Elena_Estrategia para sostenibilidad financiera de Club La Cantera

INFORME DE ORIGINALIDAD

4%	4%	1%	1%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	www.infobae.com Fuente de Internet	1%
3	recursosbiblio.url.edu.gt Fuente de Internet	1%
4	repositorio.uchile.cl Fuente de Internet	<1%
5	larepublica.pe Fuente de Internet	<1%
6	www.conmebol.com Fuente de Internet	<1%
7	moam.info Fuente de Internet	<1%
8	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1%

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
1. CAPITULO 1: PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	1
1.1. Contexto de la organización.....	1
1.2. Descripción de la organización	3
1.3. Situación problemática	5
1.3.1. Detalle de la situación problemática	5
1.3.2. Elementos claves de la situación problemática	6
2. CAPITULO 2: IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y DISCUSIÓN	6
2.1. Marco teórico-conceptual	6
2.1.1. Antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática.	6
2.1.2. Conceptos clave relacionados con la situación problemática.	7
2.1.3. Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respaldan el análisis y solución de la situación problemática.	8
2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática	8
2.2.1. Información relevante y datos estadísticos que respaldan la existencia y relevancia del problema.	8
2.2.2. Análisis de causas, de factores internos y externos, y del impacto de la situación problemática en la organización.	9
2.2.3. Importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización.	10
2.3. Alternativas propuestas	10
2.3.1. Enfoque de solución desde el punto de vista del área funcional en la que ocurre la situación problemática.	10
2.3.2. Enfoques de solución desde el punto de vista de las áreas funcionales relacionadas.	10
3. CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS.....	12
3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificada.....	12
3.2.1. Alineación con los objetivos de la organización	14
3.2.2. Factibilidad y viabilidad.....	15
3.3. Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida.....	16
3.4. Implicancias de la decisión en la organización	16
CONCLUSIONES.....	17
RECOMENDACIONES.....	17
REFERENCIAS.....	18
ANEXOS	20

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años el fútbol femenino se encuentra en una constante búsqueda de mejores oportunidades y de mayores recursos. Por ello, en el presente trabajo se realizará un análisis de la situación del fútbol femenino desde la perspectiva de un club de fútbol local que disputa el torneo de ascenso a primera división, se abordará contexto económico, político, social y cultural, además de la información relevante del club.

El club en mención es Club La Cantera, que presenta limitaciones debido a diversos factores tanto internos como externos, y derivan en la falta de recursos económicos, el cual es un problema que afecta a la mayoría de los clubes femeninos, en especial a quienes no cuentan con el respaldo de clubes de fútbol ya establecidos en la liga profesional de fútbol masculino. Por ello, se plantearán alternativas de solución acordes con las necesidades, pretensiones y posibilidades de Club La Cantera, y se abordará la alternativa preponderante.

1. CAPITULO 1: PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

1.1. Contexto de la organización

El fútbol femenino ha crecido significativamente en los últimos años, tanto a nivel nacional como internacional. A pesar de esto, todavía enfrenta desafíos importantes como la falta de igualdad de oportunidades, gestión de clubes, prevención de lesiones, estereotipos de género y fundamentalmente, el financiamiento.

La situación actual del fútbol femenino a nivel local puede ser analizada desde diferentes aspectos, como los económicos, sociales, culturales y políticos. A continuación, se detallan los aspectos relevantes en cada uno de estos ámbitos:

1.1.1. Aspectos económicos

En contexto con el fútbol femenino local, hay una clara limitación en cuanto a recursos económicos e infraestructura para la promoción y desarrollo de este. En comparación con el fútbol masculino, existe diferencia en cuanto a salarios, a patrocinios, taquilla y a dinero recaudado por derechos televisivos.

Respecto al tema salarial existe una brecha muy grande entre hombres y mujeres. Durante el 2022 se realizó un informe publicado en diario La República por (Salinas, 2022) llamado “Radiografía del fútbol femenino en el Perú”, en donde se rescató que el 82% de las futbolistas de la liga femenina de la primera división recibe un salario mensual menor a 500 soles, y sólo un 5% recibe un pago mayor a 900 soles, aún menor que el sueldo mínimo, es por lo que se considera aún un torneo aficionado.

La terminología de jugador(a) aficionado(a) proviene de la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) que en su “Reglamento sobre el Estatuto y la Transferencia de Jugadores” establece que “Un jugador profesional es aquel que tiene un contrato escrito con un club y percibe un monto superior a los gastos que realmente efectúa por su actividad futbolística. Cualquier otro jugador se considera aficionado.” (FIFA, 2022, p. 11).

La falta de apoyo económico es otro factor evidente en el fútbol femenino por parte de empresas, y por parte de la Federación Peruana de Fútbol (FPF). Actualmente, no hay empresas privadas de prestigio que apoyen la liga o a los clubes en general, el apoyo es mínimo e intermitente.

La FPF en primera división pone la condición de ceder los derechos televisivos, lo que significa menos ingresos para los clubes, además, en la liga de ascenso no se designa los suficientes recursos para la correcta organización, menciona Danitza Leyva, presidenta del club, que la federación no asume gastos operativos para llevar a cabo partidos de fútbol, es decir, el alquiler de estadio, árbitros, y

demás es pagado por los clubes, adicional a ello, la mala organización da como resultado un incremento de costos para el club, debido a programaciones de partidos sin los días adecuados de anticipación.

1.1.2. Aspectos sociales

El Perú es un país que hincha mucho por el fútbol, eso se ve reflejado en cada partido de la selección peruana. Sin embargo, al hablarse del fútbol femenino, hay muchos factores que dificultan su desarrollo, entre los más destacados están los estereotipos. Aunque cabe resaltar que durante los últimos años el fútbol femenino viene en contra de estos comentarios, como ejemplo hay 2 eventos que marcaron un antes y un después. En el año 2022, el Club Alianza Lima batió récord de asistencia en el fútbol femenino a nivel Perú, con más de 24.000 entradas vendidas en la final vs Club Carlos Mannucci, quedó en el top 3 a nivel de Sudamérica (Huaman, 2022); mientras que, en el presente año, el Club Universitario de Deportes superó el récord con 42 107 entradas vendidas, siendo la máxima cantidad de taquilla en Sudamérica (Swissinfo, 2023). Esto refleja una mayor exposición del fútbol femenino y también una oportunidad para mejorar la inversión privada, por lo que es importante crear una estructura que permita atraer patrocinios o auspicios al Club La Cantera.

En cuanto a las deportistas, ellas cuentan con diferencias muy marcadas en cuanto a futbolistas del género masculino, como es la calidad de los entrenamientos y el nivel formativo que pueden llegar a tener, ya que no hay una cultura deportiva formativa en las menores. Haciendo mención de ello, Alexandra Kimball, futbolista de la selección peruana de fútbol femenino, reporta que estuvieron sin seleccionador, entrenamientos, ni amistosos por más de dos meses. (Ovación, 2023)

1.1.3. Aspectos culturales

Históricamente, se ha considerado el fútbol como un deporte masculino y, aunque el fútbol femenino este siglo ha tenido un auge a nivel mundial, en Perú al considerarse el torneo femenino con la categoría de aficionado, aún es complicada la incorporación de las mujeres en el ámbito del fútbol.

Parte de este problema es la ausente promoción del fútbol femenino en las categorías menores, se empieza por los colegios en donde se considera que el fútbol es un deporte de hombres y el vóley es el propuesto para las mujeres. Además, a ello, se suma la poca cantidad de academias de fútbol para niñas y el desinterés por parte de los clubes profesionales con sus equipos femeninos.

Según el artículo D. 04 del Capítulo IV del reglamento de Licencias de Confederación Sudamericana de Fútbol – CONMEBOL, menciona que el solicitante deberá contar con un equipo de fútbol femenino o asociarse a un club de futbol femenino, para así tener al menos una categoría femenil. En ambos casos, el solicitante tiene la obligación de brindar soporte técnico, equipamiento e infraestructura para que tanto los partidos oficiales como los entrenamientos se desarrollen bajo las condiciones adecuadas; sin embargo, no existen lineamientos que delimiten cuales son los parámetros para que se den estas condiciones (Conmebol, 2018). Por otro lado, de no ser que un club compita en algún torneo a nivel CONMEBOL, la organización no realiza ningún tipo de auditoría para corroborar el cumplimiento de la normativa expuesta.

Por último, existe una casi nula formalidad por parte de los clubes con las jugadoras, es por lo que se encuentran muy pocas futbolistas con un contrato profesional o un contrato escrito; y lo más frecuente es encontrar jugadoras con acuerdos de palabra o sin ningún tipo de acuerdo (Salinas, 2022).

Es por ello, que las pocas deportistas que llegan a destacar a nivel nacional o internacional lo hacen por sus propios méritos y sin acompañamiento formativo adecuado. Según comenta Danitza Leyva, las deportistas incluso prefieren no ser federadas y jugar en torneos de barrio, debido a los pocos beneficios que se ofrecen.

1.1.4. Aspectos políticos

Al englobar todos los aspectos mencionados con anterioridad, se puede observar que no hay una regulación adecuada para la práctica del fútbol femenino en óptimas condiciones. A partir de esto, surge la necesidad de una toma de acción de la Federación Peruana de Fútbol junto con municipios o ministerios para poder regular de manera eficiente la gestión de los clubes femeninos. Además, es necesario promover políticas deportivas con igualdad de género, para que así, las niñas puedan escoger el deporte de su preferencia en la etapa formativa y que no se impongan ideologías de género en el deporte.

Conforme a ello, las relaciones con entes estatales juegan un papel fundamental en el desarrollo del fútbol femenino, ya que existen diversos clubes que no cuentan con instalaciones propias y necesitan de recintos deportivos, y recursos propios del estado que ayuden a reducir costos. Club La Cantera anteriormente tuvo ya un vínculo con municipalidad de Bellavista, y busca actualmente mejores oportunidades con otras municipalidades, por lo que es importante estar en constante contacto con gobiernos de turno y ofrecer propuestas atractivas de desarrollo, que puedan replicarlo distintos clubes tanto de la capital como de provincia.

1.2. Descripción de la organización

En una entrevista con Infobae Perú, la fundadora del Club, Danitza Leyva lo describe como un: “club de fútbol femenino con un ADN distinto que ha formado a chicas en los fundamentos del deporte rey.” (Leyva, 2023)

El Club La Cantera fue fundado en el año 2012 y desempeña 3 actividades principales dentro del rubro: Equipo competitivo, Escuela y Otros servicios/eventos.

Misión

Ser una institución deportiva comprometida con el desarrollo del fútbol femenino peruano desde las bases mediante la formación integral de deportistas con una innovadora metodología de enseñanza de fútbol femenino aplicada de la misma manera en nuestras escuelas y con las categorías competitivas.

Visión

Convertirnos en una institución deportiva modelo formando deportistas integrales orientadas a la alta competencia, fortaleciendo y potenciando nuestras categorías competitivas; así como, continuar con el compromiso de difusión y promoción del fútbol femenino llevando nuestra propuesta deportiva a nivel nacional.

Valores

Dentro de los valores que inculca cantera, se pueden rescatar los siguiente: respeto, trabajo en equipo, compromiso, responsabilidad, esfuerzo, disciplina, convivencia, superación, motivación.

Objetivos

Financiero: Conseguir mayor financiamiento externo.

Comercial y Marketing: Incrementar el valor de marca.

Deportivo: Lograr ascenso a primera división y aumentar el nivel deportivo de las escuelas.

Institucionalmente, el club cuenta con toda la formalidad que amerita un club deportivo. A diferencia de otros equipos de fútbol femenino, el club se encuentra registrado en la Superintendencia Nacional

de los Registros Públicos - Sunarp desde sus inicios. En lo deportivo, La Cantera tiene el registro número 001 de la Liga de San Isidro; así como, el registro 001 en el Registro Nacional Deportivo (Renade), como el primer equipo de fútbol femenino de la historia del Perú registrado ante el Instituto Nacional del Deporte - IPD. Adicionalmente, cuenta con su registro dentro de la Federación Peruana de Fútbol (FPF).

Club La Cantera en la actualidad maneja 6 categorías competitivas, las cuales son Mayores, U20, U18, U16, U14 y U12 y 3 sedes de Escuela ubicadas en San Isidro, Miraflores y el Callao, siendo esta última sede social trabajada con el apoyo de la Municipalidad de Bellavista. (Enfoque Femenino, 2020)

Dentro de los reconocimientos con los que cuenta la organización, se encuentra el 1er. puesto en el concurso de emprendimiento para el desarrollo del Fútbol Femenino realizado por la Conmebol, al presentarse con el Proyecto de "Clínicas de Fútbol Femenino", con el objetivo de visibilizar, masificar y normalizar la práctica del fútbol femenino; en donde fueron evaluados 126 proyectos por un comité de expertos del ámbito. (Conmebol, 2020)

Por otro lado, el club ha sido reconocido por la FPF debido a su modelo de gestión, lo cual se ve reflejado en las más de 200 chicas entre 03 y 33 años en su programa actual, las más de 3 mil mujeres que se han formado en la práctica del fútbol femenino en todos los años de vida institucional, las más de 800 mujeres por año participes de clínicas deportivas y el aporte de deportistas a todas las categorías de la selección nacional.

Referente a logros deportivos, el palmarés del Club no es tan extenso, sin embargo, ha sido un club que ha aportado constantemente deportistas a diferentes equipos y categorías de la selección nacional.

Dentro de sus logros se encuentran:

- Campeón Copa Miraflores U10 (2019)
- Campeón Liga Juvenil U15 (2019)
- Subcampeón Departamental Lima Copa Perú Categoría Absoluta FPF (2018)
- Subcampeón Copa Federación Categoría Absoluta FPF (2016)
- Subcampeón Copa Federación U17 FPF (2016)
- Campeón Copa Federación U17 FPF (2015)
- Campeón Copa Federación Categoría Absoluta FPF – Plata (2014).

Asimismo, el 2018 y 2019 el club ha contado con representantes en los *Tryouts Nissan*, dónde se logró obtener premiaciones como asistir a partido de *Champions League* todo pagado. (Zegarra, 2019)

En referencia con la información financiera, Club La Cantera está bancarizado contablemente en régimen general y sin deuda tributaria. Cuenta con dos fuentes de ingreso, la primera es de manera interna con recursos propios a través de las escuelas, en dónde se cobra una mensualidad y se realizan las funciones de una academia formativa, este ingreso es variable, según las alumnas matriculadas cada mes, hay temporadas altas como el verano con las vacaciones útiles, y bajas como en el periodo escolar, en donde se obtienen ingresos detallados en la siguiente tabla.

Tabla 1 Ingresos mediante academias

Escuela Formativa	Aproximado de Alumnas	Mensualidad	Ingresos mensuales
Temporada Baja	50	s/220	s/11000
Temporada Alta	120	s/200	s/24000

La segunda fuente de ingreso es el financiamiento externo mediante los sponsors y donaciones de la empresa privada, que por lo general suelen ser empresas amigas, en total son 7 empresas las que apoyan al club. Sin embargo, estos ingresos son poco significativos y no siempre son monetarios, por ejemplo, la empresa IRIARTE brinda servicio de fisioterapia a un precio reducido, y OCTAYOLS es una empresa de marca de ropa que ofrece indumentaria a un mejor precio y también suele regalar algunos productos. En la actualidad, el acuerdo comercial más importante es el que se logró por un año con el Circolo Sportivo Italiano, lo que ha permitido amortiguar los principales gastos del club como alquiler de instalaciones, campo y sala de prensa.

Respecto al posicionamiento que tiene el Club La Cantera, actualmente es visto como un club que se centra más en el aspecto formativo, sin dejar de lado el tener entre sus filas siempre futbolistas talentosas y competitivas que permiten al club ser considerado favorito a llevarse la liga de ascenso femenina 2023 y optar a subir de categoría. A esto se le suma la metodología del club que se ve impartida de la misma manera en sus escuelas, la cual ha llamado la atención de medios como la Banda del Chino 2023. Para complementar, como parte de la fortaleza formativa, por las filas del Club han pasado jugadoras como Maryori Sánchez que es la más representativa porque está en el fútbol extranjero. Otros ejemplos son Emily Arévalo quien juega actualmente en Inglaterra o, el caso de Anais Vilca y Rosa Castro ex jugadoras del Club que han sido bicampeonas con Alianza Lima y Macarena López, la capitana de Sporting Cristal. (Valdivia, 2023)

1.3. Situación problemática

1.3.1. Detalle de la situación problemática

Uno de los principales problemas que enfrenta Cantera es la falta de recursos económicos. A diferencia de los equipos masculinos, los equipos femeninos no reciben el mismo nivel de inversión y apoyo financiero. Esto lleva a una falta de recursos para reclutar jugadores de calidad, mejorar las instalaciones deportivas y llevar a cabo programas de desarrollo (exposición mediática, sponsors).

En una entrevista en Infobae (Valdivia, 2023), Danitza Leyva indica que, en general, cuesta mucho que las empresas apuesten por proyectos a mediano/largo plazo. Si bien cada vez hay más empresas vinculadas al deporte, las empresas apuestan por lo inmediato: una activación, un minicampeonato, pero no por un proyecto. Las empresas buscan activaciones de poca duración como 2 fechas, mientras que los clubes necesitan de sostenibilidad para un proyecto, es decir activaciones por temporadas, entre ocho o diez meses del año.

Los impactos de este problema evidencian los bajos ingresos que genera el club mediante financiamiento externo, esto genera que los ingresos percibidos por las escuelas tengan que designarse al primer equipo, esto genera una baja capacidad de reinversión en mejoras administrativas, deportivas o de infraestructura. Danitza concluye que este problema obstaculiza el crecimiento del club.

Otro factor que impacta en la problemática es el objetivo de ascender a primera división, ya que subir de división implica mayores exigencias financieras para el club, como el hecho de contar no sólo con un equipo, sino también con categorías inferiores como la reserva, asimismo se deberá remunerar a las jugadoras, se deberá contar con un cuerpo técnico completo, mejorar indumentaria e infraestructura para los entrenamientos, lo que será fundamental a la hora de evaluar las alternativas.

1.3.2. Elementos claves de la situación problemática

Dentro de la problemática será importante identificar las áreas afectadas, así como conocer en profundidad el flujo de ingresos del club. También se debe de precisar las necesidades de los patrocinadores o auspiciadores. Por último, es necesario determinar cómo el problema mencionado influye en el desempeño deportivo de las jugadoras.

- **Áreas Afectadas:** Dentro del club, se deberá saber identificar cuáles son las áreas que tienen un mayor déficit en cuanto a distribución de recursos, para así poder considerar una repartición más equitativa.
- **Flujo de Ingresos:** Imprescindible conocer a detalle cuál es el flujo de ingresos del club, para así poder hacer un análisis de cuáles son las principales fuentes de dinero y determinar los periodos de mayor o menor capacidad financiera. Asimismo, al tener definido cuáles son los medios que generan un mayor ingreso, se podrán tomar acciones que ayuden a fortalecer esa actividad o poder reforzar otras actividades a las que no se le dan mucha importancia, pero que pueden ser fuentes potenciales de recursos.
- **Necesidades de Patrocinadores o Auspiciadores:** Es importante entender que los acuerdos comerciales ayudarán a obtener ingresos o a disminuir costos para poder distribuir recursos de una mejor manera. Es por ello por lo que, Club La Cantera debe esforzarse en conocer cuáles son las necesidades de las empresas, para así ofrecerle propuestas atractivas que permitan conseguir patrocinios o auspicios beneficiosos para el club.
- **Jugadoras del club:** Las futbolistas son el recurso más importante del club, es por ello que será clave recopilar información mediante entrevistas o encuestas sobre su posición dentro del club y así conocer sus necesidades para ofrecer soluciones que también las puedan favorecer.
- **Desempeño deportivo:** El desempeño deportivo es una variable que permita analizar la gravedad del problema y también será determinante para analizar cómo las propuestas o alternativas de solución ayudarán a resolver al problema. Los resultados deportivos siempre van acompañados de una buena gestión y los recursos adecuados.

2. CAPITULO 2: IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y DISCUSIÓN

2.1. Marco teórico-conceptual

2.1.1. Antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática.

La falta de apoyo de las empresas a proyectos a mediano/largo plazo en el deporte femenino ha afectado significativamente al Club La Cantera. Las empresas en general tienden a patrocinar eventos y equipos deportivos de manera efímera, más aún si se trata de deporte femenino. El nivel de inversión en deporte femenino en comparación con el masculino es discordante, lo que limita mucho las oportunidades de crecimiento y desarrollo. Para entrar en contexto, al no encontrar información cuantitativa a nivel local, se ha tomado como referencia el mundial, según la FIFA en el fútbol masculino se invirtió 1696 millones, mientras que en el femenino 152 millones, es decir menos del 10%.

La industria del deporte ha cambiado tanto en los últimos años que muchas instituciones deportivas han recurrido a estrategias comerciales y de marketing para incrementar beneficios económicos (Brágimo Villalba, 2019), y en algunos casos inevitablemente depender de estos para ser rentables económicamente.

En la industria del fútbol a nivel mundial, se conoce que ésta se ha basado tradicionalmente en la explotación del espectáculo deportivo. Sin embargo, en la actualidad, este concepto se encuentra fuera de uso. Es por esto, que ante la incapacidad de obtención de ingresos derivados de los negocios tradicionales (la explotación de las instalaciones deportivas, la explotación del espectáculo deportivo y la retransmisión de los partidos por los medios de comunicación) clubes como el Real Madrid han optado por estrategias que no dependan de estos negocios tradicionales (Blanco Callejo & Forcadell Martínez, 2006). Estas estrategias los han situado en una posición de liderazgo dentro del ámbito del fútbol a nivel deportivo, administrativo y comercial. Una de las estrategias no tradicionales es el uso de redes sociales como una actividad financiera. Se ha logrado evidenciar una correlación entre factores online como el número de seguidores o de interacciones y factores offline que describían el tamaño del club (Fernández et al., 2015); lo que permite entender que existe una tasa de conversión de seguidores a consumidores de la marca. Esos consumidores pueden implicar un ingreso para el club como aportante regular que vendrían a ser los socios o como aportante intermitente que son aquellas personas que participan en actividades realizadas por el club, asisten a partidos, compran productos oficiales, y específicamente a nivel redes sociales son todos aquellos que aportan en cualquier actividad realizada desde una red social que permita aportes financieros en condición de donación.

En lo que respecta al fútbol femenino mundial, el implementar estrategias para obtención de ingresos que no sea mediante negocios tradicionales ha sido fundamental para ser sostenibles económicamente. Esto se debe a que muchos equipos de fútbol femenino, en especial los equipos no afiliados a un club de fútbol masculino no cuentan con instalaciones propias ni reciben pagos por derechos de transmisión que les permita generar un ingreso proveniente de estos; e incluso aquellos que tienen acceso a estas opciones, el beneficio obtenido sigue por debajo de lo esperado. Por otro lado, los clubes de fútbol suelen tener un ingreso pasivo vinculado al derecho de formación que, acorde con FIFA viene a ser una compensación económica que reciben los clubes que invierten en la formación y educación de jóvenes jugadores, y se efectúa cuando el jugador pasa a nivel profesional. Asimismo, los clubes formadores también deben recibir una parte de los pagos por traspasos futuros del jugador (Inside FIFA, 2023). No obstante, este derecho no aplica para el fútbol femenino, ésta polémica decisión tomada por la FIFA (Antena2, 2023) afecta mucho a la captación de ingresos de los equipos femeninos, y mucho más a equipos como Club La Cantera que se enfoca en la promoción de deportistas.

Por consiguiente, se evidencia que en la actualidad la falta de una administración estratégica puede afectar significativamente las finanzas de un club de fútbol y más aún en un club de fútbol femenino. En caso de que un club no tenga estrategias eficaces, este enfrentará problemas financieros como sucede con Club La Cantera.

2.1.2. Conceptos clave relacionados con la situación problemática.

En primer lugar, es importante entender qué es una ventaja competitiva. Según (Porter, 2015), es una combinación de habilidades que permitan realizar actividades a un menor costo que los competidores o de una manera única que genere valor para el cliente. En otras palabras, la ventaja competitiva se obtiene cuando todas las áreas de la empresa trabajan conjuntamente mediante una administración estratégica adecuada que permitan el desarrollo de la empresa y la diferenciación.

En el caso de estudio, se puede apreciar cómo Club La Cantera ha sabido sobresalir en muchas de sus áreas, considerándose la deportiva la más destacada; sin embargo, la falta de un pilar fundamental como es el área comercial según indica (Escribano, 2015), ha afectado su competitividad empresarial, es decir, no ha podido crear una atrayente ventaja competitiva dentro del rubro que le permita cerrar acuerdos comerciales con beneficios económicos.

En segundo lugar, se debe definir qué es la administración estratégica, así como su importancia para entender y solucionar el problema. Podemos definir la administración estratégica como el proceso o

conjunto de estrategias alineadas con las capacidades internas de la organización y las demandas externas del entorno, que permiten alcanzar objetivos organizacionales (D'Alessio, 2008). Esta definición es fundamental, ya que permite ver por dónde va el problema y las posibles soluciones a este, la falta de ciertas estrategias impide que Club La Cantero logre alcanzar sus objetivos financieros principalmente, lo que dentro del rubro también puede implicar un impedimento para alcanzar objetivos deportivos.

Finalmente, una estrategia, en términos generales, se refiere a un plan o conjunto de acciones diseñadas de manera sistemática para lograr un objetivo específico a largo plazo. Puede aplicarse en diversos campos, como el militar, el empresarial, el deportivo, el político y más. En el contexto de competitividad empresarial, una estrategia comercial está desarrollada para alcanzar metas comerciales y financieras. Esto implica identificar oportunidades, definir objetivos, tomar decisiones sobre cómo competir en el mercado y asignar recursos de manera eficiente. (Contreras, 2013)

2.1.3. Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respaldan el análisis y solución de la situación problemática.

Para respaldar el análisis de la situación problemática, se encuentran algunas teorías y modelos que permitirán abordar el problema de manera óptima, con soluciones acordes al problema.

Por un lado, tenemos la Teoría de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que se entiende como el compromiso con la sociedad que muestran las empresas mediante actividades de beneficio común para el beneficio social (Aguilera Castro & Puerto Becerra, 2012); lo que sugiere que las empresas pueden comprometerse con proyectos deportivos a largo plazo como parte de su estrategia de RSC para generar un impacto social positivo, lo que puede ser un incentivo para la inversión dentro del rubro de fútbol femenino.

Por otro lado, encontramos la teoría de la Calidad de las Relaciones, en donde las alianzas comerciales adquieren un mayor protagonismo con el pasar del tiempo, logrando así alcanzar los objetivos de una manera más eficaz, ya sea con intereses similares o distantes, pero siempre beneficiándose ambas partes. (Llores et al., 2006). Es por lo que será de especial relevancia la calidad de las relaciones entre las partes, para que así los acuerdos comerciales que logren concretarse mediante una adecuada administración estratégica sean con un compromiso a largo plazo y se mantenga la buena relación comercial entre las empresas o las partes.

Se observa que existe una oportunidad para proponer estrategias comerciales que pueden aplicarse en las organizaciones deportivas con la finalidad de lograr relaciones de calidad con empresas que deseen apoyar al fútbol femenino mediante proyectos de mediano o largo plazo. Es por ello que Club la Cantero con su posición actual, puede aprovechar esta oportunidad para buscar acuerdos comerciales mediante propuestas que resulten atractivas para la inversión privada, y así obtener beneficios económicos para enfrentar los gastos que exigen un posible ascenso a la primera división del fútbol peruano femenino.

2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática

2.2.1. Información relevante y datos estadísticos que respaldan la existencia y relevancia del problema.

Las jugadoras no reciben un sueldo que les permita ser futbolistas profesionales, sólo un 20% de jugadoras del fútbol femenino en Perú recibe un sueldo mayor a 500 soles. Por esta razón, sólo un 17.5% se dedican únicamente al fútbol, el 82.5% restante dividen su tiempo entre fútbol, trabajo y/o estudio (Aquino, 2022). Esto es parte de la problemática que se vive a nivel general en el fútbol peruano, y Club La Cantero no es ajeno a estas estadísticas, ya que el 93 % de las jugadoras del club reparten su tiempo entre fútbol, trabajo y/o estudio. (Consultar Anexo 7)

Según la entrevista realizada a Danitza Leiva, en concordancia con el objetivo de ascender a primera división, es fundamental que Club La Cantera cuente con un respaldo financiero que le permita solventar los gastos que implica. Por un lado, en caso de ascender, el club deberá enfrentarse a una nueva estructura de campeonato que, si bien la mejor organización de este y la cobertura de algunos gastos por parte de la FPF permite una mejor planificación financiera, los gastos igual son elevados. Por otro lado, en caso de no conseguir el ascenso el club deberá enfrentar toda la liga de ascenso nuevamente, liga que este año ha cambiado su estructura con la finalidad de la descentralización del deporte, lo que ha con llevado al club a mayores gastos, casi a la par de la primera división, debido a los viajes sin previa planificación fuera de Lima. Independientemente del escenario, es importante encontrar una alternativa que permita a Club La Cantera tener una mejora financiera para afrontar los siguientes años.

Además, se realizó una encuesta a las jugadoras del club, el número de jugadoras pertenecientes al primer equipo es de 30, se tomó una muestra de 28 jugadoras según fórmula con un nivel de confianza al 95% y un margen de error de 5%. Entre la información más relevante se encuentra la siguiente.

Todas las jugadoras se sienten identificadas y respaldadas por el club, a su vez perciben una buena formación por parte del club, lo que resalta la buena gestión del club a pesar de la falta de recursos y la preponderancia de los valores con los que se trabaja. Caso contrario con la FPF, en dónde más de un 85% indicaron no sentirse respaldadas por la federación, lo cual evidencia la falta de organización y de apoyo por parte del ente regulador. (Consultar anexos 4, 5 y 6)

Ninguna de las jugadoras del club recibe un pago mayor a los 500 soles, sólo reciben incentivos para poder costear los pasajes, movilidad, entre otros viáticos. También se evidencia que, a pesar de la falta de pago, las jugadoras son conscientes de la situación económica más de la mitad pretende seguir recibiendo un pago menor a los 500 soles, según manifiesta Danitza en la entrevista realizada, sólo pretenden pagos que puedan cubrir sus gastos deportivos. (Consultar anexos 8, 9, 10 y 11)

Más del 90% de jugadoras considera que el apoyo por parte de patrocinadores y auspicios, o sponsors es bajo. (Consultar anexo 12) Lo que guarda bastante relación con el testimonio de la presidenta del club, quien menciona que el apoyo de la empresa privada es en su mayoría con donaciones de bebidas, indumentaria, o algunos acuerdos comerciales que ofrecen precios con descuento. Son pocas las empresas que brindan apoyo económico y este es intermitente, suelen ser cifras que no superan los 500 soles, no es un monto fijo. Es difícil poder ofrecer propuestas atractivas para las empresas cuando la misma organización de los campeonatos no tiene un cronograma definido que permita por ejemplo coordinar activaciones en fechas establecidas.

2.2.2. Análisis de causas, de factores internos y externos, y del impacto de la situación problemática en la organización.

Club La Cantera es una entidad legalmente constituida, lo que lo diferencia de otros clubes de fútbol femenino. Además, cuenta con una destacada trayectoria y reconocimiento en la escena local del fútbol femenino, manteniendo una presencia activa en las redes sociales. Este año, el club ha firmado un acuerdo con el Circolo Sportivo Italiano, otorgándoles acceso a instalaciones de primer nivel, superando incluso a algunas de las instalaciones de los equipos de la primera división femenina. Sin embargo, a pesar de estos logros, enfrenta dificultades para retener talentos de calidad debido a la incapacidad de remunerar a las jugadoras. Esto se debe a los limitados ingresos y la falta de patrocinios que afectan a la organización, y al no tener vínculos con un club masculino, la obtención de recursos se vuelve aún más complicada. Adicionalmente, el club, en su esfuerzo por cumplir con las regulaciones, enfrenta desafíos en sus relaciones con los comités organizadores, ya que a menudo señala y denuncia las irregularidades presentes en los mismos.

En la actualidad, el Club La Cantera ha ganado notoriedad gracias a la destacada trayectoria de sus jugadoras, quienes han alcanzado reconocimiento a nivel nacional e internacional después de ser formadas en el club. Además, la perspectiva de ascender a la primera división ha generado un incremento en su visibilidad mediática, lo que ha atraído a más seguidores. Este aumento en la base de seguidores se traduce en un aumento en la asistencia a los partidos, lo que genera ingresos modestos por concepto de taquilla y aumenta el interés de posibles alumnas en la escuela de fútbol del club. Sin embargo, este último aspecto también presenta desafíos, ya que el crecimiento de la demanda ha dado lugar a la proliferación de escuelas de fútbol femenino, muchas de las cuales están vinculadas a clubes de fútbol masculino, proporcionándoles una ventaja debido al respaldo institucional. Finalmente, en caso de lograr el ascenso a la primera división, se requerirán mayores recursos financieros para hacer frente a las demandas y exigencias de una categoría más alta.

2.2.3. Importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización.

Club La Cantera es una institución que se encuentra en una lucha constante por ascender a la primera división. Cada año, el club se esfuerza por mejorar sus resultados, pero se enfrenta a importantes limitaciones financieras para respaldar este ambicioso objetivo. La transición a la primera división implica mayores gastos y una inversión más significativa. Para garantizar la sostenibilidad del club, se hace imprescindible establecer una estructura financiera sólida que mejore la salud económica y aumente los recursos disponibles. En este sentido, resulta fundamental atraer la inversión privada para respaldar este proyecto.

2.3. Alternativas propuestas

2.3.1. Enfoque de solución desde el punto de vista del área funcional en la que ocurre la situación problemática.

El área afectada en la situación problemática es el área financiera, por lo que las estrategias que se realicen deben estar enfocadas en buscar ingresos económicos que le permitan a Club La Cantera invertir en mejoras para el club.

2.3.2. Enfoques de solución desde el punto de vista de las áreas funcionales relacionadas.

Desde el área deportiva, el enfoque de la solución va por el lado de buscar aportar más jugadoras de renombre dentro del fútbol nacional, que permita impulsar el valor del club.

Por el lado de marketing, la solución va ligada a estructurar un nuevo plan de marketing y trabajar la imagen empresarial para incrementar la cantidad de alumnas que asisten a las academias.

2.3.3. Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización

Alternativa 1: Conseguir socios cooperantes

En el ámbito de la gestión de clubes y organizaciones deportivas, la búsqueda constante de recursos financieros es esencial para el funcionamiento sostenible y el crecimiento. Una de las estrategias cada vez más utilizadas para obtener financiamiento adicional es la alternativa de conseguir socios cooperantes.

Club La Cantera dentro de sus estatutos tiene la posibilidad de contar con asociados cooperantes, que le permite a individuos aportar un monto mínimo a cambio de recibir ciertos beneficios y ventajas como socios del club, así como sentirse parte del club a un nivel más íntimo

Con esta alternativa Club La Cantera puede generar un incremento en sus ingresos, fidelizar con su hinchada y fortalecer la imagen de marca; mientras que el socio se beneficia mediante reconocimiento

y visibilidad, acceso a productos o eventos exclusivos, e incluso en algunos casos contar con beneficios fiscales como deducciones de impuesto.

Alternativa 2: Apertura de un canal de streaming

En un mundo cada vez más digitalizado, las organizaciones deportivas y clubes se enfrentan a desafíos constantes para mantenerse relevantes y financieramente sostenibles. Una estrategia que ha ganado terreno en los últimos años es la apertura de un canal de streaming para transmitir diferente tipo de actividades como serían entrenamientos y partidos en vivo, mientras se busca generar ingresos mediante donaciones.

Club la Cantera tiene al alcance una opción que permite aumentar la visibilidad del club y su alcance, generar interés y compromiso de los seguidores, y ofrecer la oportunidad de ver entrenamientos y partidos en vivo, brindando una experiencia más inmersiva y accesible, especialmente para aquellos que no pueden asistir en persona.

Este alcance será fundamental para generar ingresos por donaciones, ya que este tipo de plataformas incluyen la opción de donar a través de la misma plataforma o proporcionar enlaces a sistemas de pago externos. Asimismo, Club La Cantera puede ofrecer incentivos atractivos para los donantes, como menciones en redes sociales, acceso exclusivo a contenido adicional, o incluso la oportunidad de interactuar directamente con el equipo.

Alternativa 3: Implementación de un área comercial y marketing

En el entorno competitivo de los deportes, los clubes enfrentan la constante necesidad de asegurar recursos financieros para su funcionamiento y crecimiento. Una estrategia fundamental en este sentido es el desarrollo de un área comercial y de marketing, cuyo propósito es la obtención de mayores auspicios y el fortalecimiento del valor de marca del club.

Actualmente Club La Cantera club no tiene una estructura u organigrama definido. La presidenta se involucra en el desarrollo de todas las áreas y tiene colaboradores que brindan su apoyo. Sin embargo, con la implementación de un área comercial y marketing, el club podrá identificar mayores oportunidades, desarrollar propuestas más atractivas y mejor gestión de contratos.

Esta estrategia ofrece la oportunidad de crear una base financiera sólida y fortalecer la relación con fanáticos y patrocinadores, contribuyendo al crecimiento y éxito a largo plazo del club.

3. CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS.

3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificada

Tabla 2 Análisis de las alternativas según objetivos

		Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
		Conseguir socios cooperantes	Apertura de un canal de streaming	Implementación de un área comercial y marketing
Objetivo	Prioridad	Alineación inmediata con los objetivos		
Financiero: Conseguir mayor financiamiento externo.	1	Sí	No	Sí
Comercial y marketing: Incrementar el valor de marca.	3	No	Sí	Sí
Deportivo: Lograr el ascenso a primera división e incrementar el nivel deportivo de las escuelas.	2	Sí	No	Sí
		Impacto		
		Medio	Bajo	Alto
		Plazo		
		Corto plazo	Largo plazo	Mediano plazo
		Requerimientos		
		Beneficios atractivos	Personal capacitado	Personal capacitado
			Implementos adecuados	
		Inversión		
		Baja	Alta	Mediana

Alternativa 1: Conseguir socios cooperantes

La alternativa de conseguir socios cooperantes puede ser viable para Club La Cantera; sin embargo, implica que los beneficios ofrecidos deben ser atractivos para los socios aportantes y que el monto mínimo financiero debe ser razonable y no comprometer la sostenibilidad financiera del club.

Ventajas:

- Esta alternativa genera un impacto medio para la organización ya que se alinea con dos de los tres objetivos de Club La Cantera; logra un ingreso en el corto plazo que genera un alivio financieramente y permite mejorar las condiciones deportivas.
- Es una alternativa que puede implementarse sin la necesidad de una persona capacitada en el puesto.
- El nivel de inversión es bajo. Inicialmente solo se requiere la inversión financiera en beneficios para los socios que adicionalmente se puede complementar con otros beneficios que no impliquen una salida de dinero para la organización.
- Seguridad de un aporte mensual fijo.

Desventajas:

- Debido al bajo valor de marca en comparación con clubes vinculados con equipos masculinos, existe una baja tasa de conversión de seguidor a socio, lo que conlleva a que el ingreso generado sea poco significativo.
- La alternativa no llega será aprovechada al máximo sin la existencia de un área o un especialista en marketing.

Alternativa 2: Apertura de un canal de streaming

La alternativa de la apertura de un canal de streaming y generación de ingresos mediante donaciones puede ser viable para Club La Cantera; sin embargo, implica considerar factores como el costo de producción y transmisión, la calidad del contenido ofrecido, la capacidad de los aficionados para donar y el nivel de audiencia de este tipo de contenido.

Ventajas:

- Se alinea con el objetivo de comercial y marketing ya que permite incrementar la visibilidad y valor de marca de la organización.
- Es una alternativa que es rápida de implementar y tiene gran alcance.
- Este tipo de alternativas sirve para captar un segmento joven dispuesto a invertir y/o donar en contenido que le atrae.

Desventajas:

- Esta alternativa genera un impacto bajo para la organización ya que se alinea con solo uno de los tres objetivos de Club La Cantera.
- Para lograr la monetización dentro de estas aplicaciones, es necesario haber cumplido ciertos requisitos que suelen demorar algunos meses en alcanzarse y muchas veces se requiere de una buena estrategia de marketing a largo plazo para lograrlo. Asimismo, los aportes suelen ser esporádicos y de bajo valor.
- La alternativa requiere nivel de inversión alto, ya que se necesita de personal capacitado para ofrecer un producto de calidad, así como invertir en implementos adecuados para la realización de esta los cuales poseen un costo bastante elevado.
- La audiencia de fútbol femenino sigue siendo aún baja y algunos campeonatos no pueden ser transmitidos por la cesión de derechos de televisión, o convenios de los organizadores con algún medio.

Alternativa 3: Implementación de un área comercial y marketing

La alternativa de la implementación de un área comercial y marketing puede ser viable para Club La Cantera; sin embargo, implica considerar factores como el costo de contratación y operación del área, la capacidad del club para atraer auspiciadores y patrocinadores, y la competencia en el mercado de marketing y comercialización deportiva.

Ventajas:

- Esta alternativa genera un impacto alto para la organización ya que se alinea todos los objetivos de Club La Cantera y permite una mejora económica a mediano plazo. La estrategia permite mejorar las condiciones deportivas mediante acuerdos comerciales para infraestructura, rehidratante o uniformes, así como, generar mayor valor de marca al contar con un adecuado plan de marketing.
- Para la implementación de ésta, únicamente es necesario la contratación de una persona capacitada en el tema y con opción de remuneración mediante comisión por los acuerdos comerciales; y el sueldo de esta persona pasará también a ser solventado mediante los acuerdos cerrados.
- Permite que el primer equipo sea subvencionado por los acuerdos comerciales, mientras que los ingresos generados por la escuela puedan ser invertidos en las mismas promoviendo el nivel deportivo de las en categorías menores.
- Puede a largo plazo ser el pilar para implementar las otras dos alternativas de manera adecuada.
- Logrará crear una estructura organizacional adecuada en donde todas las áreas se verán favorecidas por la reorganización y potenciación de recursos actuales.

Desventajas:

- Esta alternativa requiere de una persona capacitada en la cual el club deberá invertir. La inversión es media ya que se deberá pagar mínimamente el valor del sueldo mínimo a la persona encargada, mientras duran las negociaciones para cerrar los acuerdos.
- La organización sufrirá una reestructura organizacional y el resto de las áreas contarán con mayores labores a las actuales, lo cual puede llegar a generar un rechazo por parte del resto de colaboradores.

3.2. Justificación de la alternativa elegida

3.2.1. Alineación con los objetivos de la organización

Después del respectivo análisis se ha concluido que la mejor alternativa es la implementación de un área comercial y marketing. Esta alternativa se alinea con los 3 objetivos de la organización.

Financiero: Conseguir mayor financiamiento externo.

El área comercial y de marketing se encargará de identificar oportunidades de negocios, atraer patrocinadores y gestionar acuerdos de auspicio. La persona encargada deberá analizar el mercado en busca de oportunidades de auspicio, identificando empresas u organizaciones que compartan valores o intereses con el club. Con esta información se elaboran propuestas de auspicio personalizadas que resalten los beneficios y la visibilidad que las empresas pueden obtener al asociarse con Club La Cantera. Finalmente, se negociarán los términos de los acuerdos de auspicio y

se gestionarán los contratos, asegurando que ambas partes estén satisfechas con los términos acordados.

Comercial y marketing: Incrementar el valor de marca.

La nueva área se enfocará en crear nuevas estrategias de promoción y branding que fortalezcan la imagen del club y lo hagan atractivo tanto para los auspiciadores como para los hinchas. Estas estrategias pueden incluir campañas publicitarias, contenido digital y presencia en redes sociales. Asimismo, se busca mejorar la experiencia del fanático en eventos, estadios y plataformas digitales, generando un vínculo emocional y lealtad hacia el club.

Deportivo: Lograr el ascenso a primera división e incrementar el nivel deportivo de las escuelas.

El trabajo del área comercial y de marketing se entrelaza con diversas áreas del club, incluyendo el departamento de deportes. La colaboración interdepartamental es esencial para lograr sinergias y objetivos comunes, y por consiguiente un mejor desempeño deportivo.

Por otro lado, al contar con financiamiento externo suficiente para depender del mismo, las ganancias generadas por las escuelas serán reinvertido en estas logrando incrementar el nivel deportivo de las futuras futbolistas del primer equipo del club.

3.2.2. Factibilidad y viabilidad.

Para implementar con éxito esta estrategia, Club La Cantera necesitará una persona capacitada en marketing y de la cooperación del resto de colaboradora o trabajadores del resto de áreas.

En lo que respecta a recursos financieros, inicialmente se deben asignar fondos para la contratación de personal, y desarrollo de una campaña de marketing. A posterior sería adecuado destinar un monto para herramientas de promoción, así como para posibles eventos y actividades de relaciones públicas.

Finalmente, sería adecuado contar con alguna herramienta de análisis como vendría a ser Excel, que con el tiempo y podría convertirse en algún software de gestión de relaciones con clientes (CRM). Además, es fundamental el uso de plataformas de redes sociales y herramientas de seguimiento de campañas publicitarias.

La alternativa puede ser implementada correctamente si Club La Cantera cuenta con las capacidades organizacionales adecuadas para el fin. El club deberá evaluar la experiencia y conocimientos actuales en marketing y ventas dentro del club. En caso de carencia, considerar la capacitación del personal o la contratación de expertos. Mientras que también será vital contar con la disposición de la organización para adoptar un enfoque más comercial y de marketing, lo que podría requerir cambios en la cultura interna y la mentalidad de los miembros.

Los beneficios esperados para Club La Cantera son principalmente dos:

Incremento de ingresos

Se espera generar mayores ingresos a través de la obtención de auspicios y patrocinios, lo que contribuirá a la sostenibilidad financiera del club.

Fortalecimiento de la marca

Se espera potenciar la marca del club, lo que atraerá a más seguidores, patrocinadores e hinchas, aumentando su valor en el mercado. Esto se puede traducir en un incremento en la asistencia a partidos y la participación en actividades del club.

En el tema de sostenibilidad podemos concluir que la estrategia puede generar ingresos consistentes a lo largo del tiempo, lo que contribuirá a la sostenibilidad financiera del club. Con esto, a medida que

el club fortalezca su marca y atraiga patrocinadores, su capacidad para invertir en infraestructura, desarrollo de las jugadoras y fichajes de jugadores mejorará, lo que podría impulsar el rendimiento deportivo del club. De igual modo, un enfoque exitoso en marketing y comercialización puede dejar un legado duradero al club y fortalecer su conexión con la comunidad local, lo que generará beneficios a largo plazo en términos de apoyo y participación.

La alternativa es factible y viable para aumentar los auspicios y potenciar el valor de marca en un club deportivo, siempre que se asignen los recursos adecuados, se cuente con el personal capacitado y se implemente de manera estratégica. Los beneficios a largo plazo incluyen sostenibilidad financiera, crecimiento continuo y un mayor impacto en la comunidad.

3.3. Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida

En primer lugar, la Teoría de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) sostiene que las empresas tienen un compromiso más allá de maximizar sus beneficios y deben ejecutar obras o acciones para el beneficio de la sociedad, de esta manera mejoran su percepción de marca o empresa. En el caso de Club La Cantera, la implementación de un área comercial y marketing puede promover el valor social del club convertido y convertirse en una opción para las empresas en donde destinar su capital para responsabilidad social, promoviendo el fútbol femenino.

En segundo lugar, la Teoría de la Calidad de las Relaciones sostiene que las empresas deben establecer relaciones de calidad con sus clientes, proveedores y otros grupos de interés para lograr el éxito a largo plazo. En el caso Club La Cantera, esto significa la nueva área establecida debe buscar relaciones de calidad con los aficionados, patrocinadores y otros grupos de interés. Esto puede lograrse a través de la creación de experiencias únicas para los aficionados, la promoción de valores compartidos con los patrocinadores y la colaboración con otros clubes y organizaciones para promover el fútbol femenino.

3.4. Implicancias de la decisión en la organización

La decisión de elaborar un área comercial y marketing en una organización, como un club de fútbol femenino, tiene implicancias operativas, administrativas, financieras y otras relevantes que deben ser consideradas cuidadosamente.

En términos operativos, implica la contratación de personal especializado en estas áreas, herramientas de marketing y, la creación de nuevos procesos y procedimientos para la gestión de patrocinios. Es importante tener en cuenta que estos cambios requieren inversión significativa de tiempo.

En términos administrativos, es importante asegurarse de que estas políticas y estrategias estén alineadas con los objetivos y valores del club, y que sean coherentes con la imagen y reputación que se desea proyectar.

En términos financieros, la contratación de personal implicará un gasto para el club. Asimismo, es importante tener en cuenta que estos ingresos pueden ser variables y dependen de factores externos, como la economía y el mercado. Por lo tanto, es importante tener un plan financiero sólido y realista que tenga en cuenta diferentes escenarios y riesgos.

Además de estas implicancias, es importante considerar otras implicancias relevantes, como la reputación del club, la relación con los aficionados y la comunidad, y el impacto social.

Para situaciones problemáticas similares en el futuro, se recomienda realizar un análisis exhaustivo de los riesgos y oportunidades de la decisión, involucrar a diferentes áreas y niveles de la organización en el proceso de toma de decisiones, y establecer un plan de seguimiento y evaluación para medir el impacto de la estrategia y realizar ajustes necesarios.

CONCLUSIONES

Se concluye que el fútbol femenino peruano no presenta una adecuada organización y la falta de recursos económicos es el principal problema, ya que de ahí derivan la falta de infraestructura, la falta de inversión, la falta de profesionales capacitados, la falta de resultados deportivos y la falta de futbolistas mujeres profesionales.

Para Club La Cantera, la alternativa más viable para enfrentar el problema de falta de recursos, es la implementación de un área comercial y marketing en la organización, ya que está alineada con los 3 objetivos de club y presenta un costo manejable que podrá verse reflejado en resultados a mediano plazo. Además, permitirá al club tener un orden financiero, para dar un correcto uso al dinero, y que este sea destinado y/o reinvertido en el área correspondiente, asimismo, generar una propuesta de valor más atractiva para la inversión privada e incrementar el valor de marca del club.

RECOMENDACIONES

En cada cambio a realizar o acción a tomar con la alternativa propuesta, siempre tomar en consideración los valores y visión del club.

Investigar cómo se informa sobre el fútbol femenino en los medios de comunicación y cómo aprovechar esta exposición mediática.

Analizar casos similares en otros países, incluyendo casos de otros deportes que se encuentren en desarrollo.

REFERENCIAS

- Aguilera Castro, A., & Puerto Becerra, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y Gestión*, (32), 1-26.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100002
- Antena2. (19 de Mayo de 2023). *¿Por qué la FIFA prohíbe los derechos de formación del fútbol femenino?* Recuperado el 30 de octubre del 2023, de <https://www.antena2.com/futbol/por-que-la-fifa-prohíbe-los-derechos-de-formacion-en-el-futbol-femenino>
- Aquino, Y. (28 de Enero de 2022). Una radiografía sobre el fútbol femenino en el Perú. *Puntoedu*. <https://puntoedu.pucp.edu.pe/institucional/genero/informe-sobre-futbol-femenino-en-peru/>
- Blanco Callejo, M., & Forcadell Martínez, F. J. (2006). El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un model empresarial a una entidad deportiva en España. *Universia Business Review*, (11), 36-61. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43301104.pdf>
- Brágimo Villalba, R. (11 de Julio de 2019). *Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol*. [Tesis de grado, Universidad de Valladolid].
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/37437/TFG%20-J-30.pdf?sequence=1>
- Conmebol. (2018). *Reglamento de Licencia de Clubes*. <https://cdn.conmebol.com/wp-content/uploads/documents/reglamento-de-licencia-de-clubes-espanol.pdf>
- Conmebol. (19 de diciembre de 2020). Tres ganadores en el 1er concurso de emprendimiento para el desarrollo del Fútbol Femenino. *Conmebol*.
<https://www.conmebol.com/noticias/tres-ganadores-en-el-1er-concurso-de-emprendimiento-para-el-desarrollo-del-futbol-femenino/>
- Contreras, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de planeación estratégica*. *Pensamiento y Gestión*, (35) 152-181.
<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/6115>
- D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Pearson Education.
- Enfoque Femenino. (13 de Octubre de 2020). *Nosotros somos el "Club La Cantera"* [Página de Facebook]. Recuperado el 28 de Octubre del 2023, de <https://web.facebook.com/enfoquefemenino16/photos/a.322544328454640/644310846277985/>
- Escribano, D. (06 de Mayo de 2015). *La gestión deportiva: el equipo de fútbol como una empresa*. Emagister. Recuperad el 27 de octubre del 2023, de <https://www.emagister.com/blog/la-gestion-deportiva-el-equipo-de-futbol-como-una-empresa/>
- Fernandez Torres, Fernández Torres, M. J., & Castellero Ostío, E. (2015). Fútbol y redes sociales. Análisis de la gestión de Relaciones Públicas 2.0 por los clubes de fútbol. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 22 (1), 239-254.
<https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/52592>
- FIFA. (Marzo de 2022). *Reglamento sobre el Estatuto y la Transferencia de Jugadores*. <https://digitalhub.fifa.com/m/4ca986bbf47d082c/original/Reglamento-sobre-el-Estatuto-y-la-Transferencia-de-Jugadores-Edicion-de-marzo-de-2022.pdf>
- Huaman, G. (30 de Setiembre de 2022). Alianza Femenino batió récord en Perú y entró en el top 3 en Sudamérica de mayor recaudación. *La República*.
<https://larepublica.pe/deportes/alianza-lima/2022/09/30/alianza-femenino-batio-record-en-peru-y-entro-en-el-top-3-en-sudamerica-de-mayor-recaudacion>
- Inside FIFA. (3 de Agosto de 2023). *Reglamento y notas explicativas*. FIFA. Recuperado el 27 de octubre del 2023, de <https://www.fifa.com/es/legal/football-regulatory/clearing-house/regulations-and-explanatory-notes>
- Llores Monzonías, J., Fandos Roig, J., Moliner Tena, M. A., & Sanchez García, J. (2006). La calidad de la relación en mercados industriales: estado de la cuestión. *Innovar*,

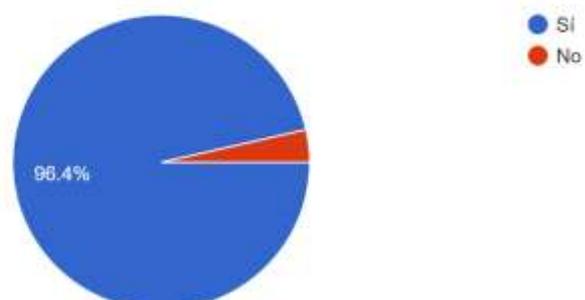
- 16(28), 199-222. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512006000200012
- Mauricio, A. (04 de SETIEMBRE de 2023). Universitario vs Alianza Lima: 'cremas' rompieron récord sudamericano de espectadores en final de Liga Femenina. *INFOBAE*. <https://www.infobae.com/peru/2023/09/02/universitario-vs-alianza-lima-club-crema-rompio-record-sudamericano-de-espectadores-en-final-de-liga-femenina/>
- Ovación. (02 de febrero de 2023). Alexandra Kimball: "Ya pasaron dos meses y estamos sin entrenador, campo de entrenamiento y sin amistosos". <https://ovacion.pe/noticias/futbol-femenino/alexandra-kimball-ya-pasaron-dos-meses-estamos-sin-entrenador-campo>
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo editorial Patria. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=ventaja+competitiva+concepto&ots=mxzApdP5ev&sig=JrYI7Xxhq_o2yl06Y-IY1ujubYE#v=onepage&q=ventaja%20competitiva%20concepto&f=false
- Salinas, M. (11 de octubre de 2022). ¿Cuánto gana una futbolista en una liga no profesional como la del Perú? *La República*. <https://larepublica.pe/deportes/2022/10/07/liga-femenina-2022-cuanto-gana-una-futbolista-en-una-liga-no-profesional-como-la-del-peru-futbol-femenino>
- Swissinfo. (Setiembre de 2023). *Universitario rompió el récord de asistencia a un partido de fútbol femenino en Sudamerica*. Recuperado el 5 de Noviembre del 2023, de https://www.swissinfo.ch/spa/f%C3%BAAtbol-per%C3%BA_universitario-rompi%C3%B3-el-r%C3%A9cord-de-asistencia-a-un-partido-de-f%C3%BAAtbol-femenino-en-sudamerica/48782866
- Valdivia, H. (18 de junio de 2023). Club La Cantera: el ADN que permite formar a futbolistas para la selección peruana y que busca acceder a la Liga Femenina. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2023/06/18/club-la-cantera-el-adn-que-permite-formar-a-futbolistas-para-la-seleccion-peruana-y-que-busca-acceder-a-la-liga-femenina/>
- Zegarra, J. (18 de marzo de 2019). *Nissan elige jóvenes peruanos que competirán por asistir a la UEFA Champions League*. It Users. Recuperado el 5 de octubre del 2023, de <https://itusers.today/nissan-elige-jovenes-peruanos-que-competiran-por-asistir-a-la-uefa-champions-league/>

ANEXOS**Encuesta de Google Forms a jugadoras del Club La Cantera**

Anexo 1

¿Eres jugadora del primer equipo del Club La Cantera?

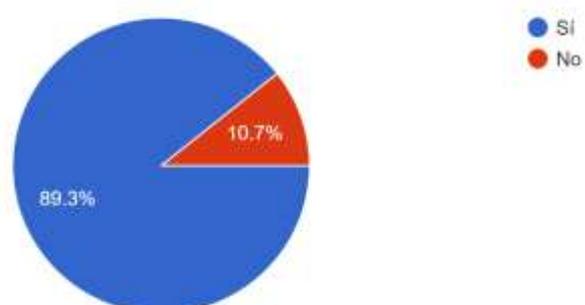
28 respuestas



Anexo 2

¿Has pertenecido a la escuela del club antes de ingresar al primer equipo?

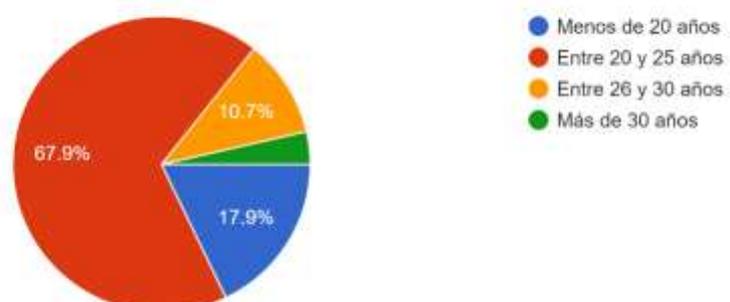
28 respuestas



Anexo 3

¿Cuántos años tienes?

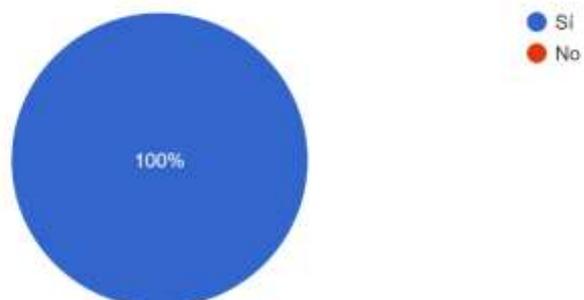
28 respuestas



Anexo 4

¿Sientes que el club te ha brindado una buena formación?

27 respuestas



Anexo 5

¿Te sientes respaldada por el club y te identificas con él?

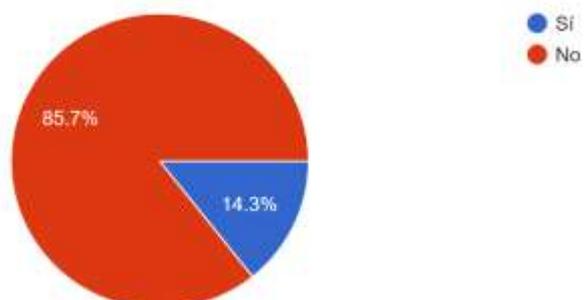
28 respuestas



Anexo 6

¿Te sientes respaldada por la federación?

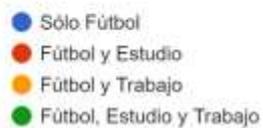
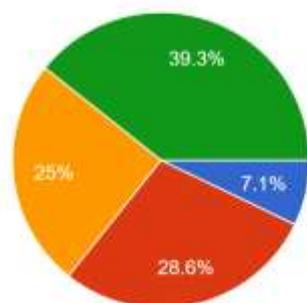
28 respuestas



Anexo 7

¿A qué te dedicas actualmente?

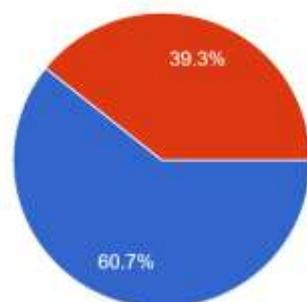
28 respuestas



Anexo 8

¿Recibes algún incentivo o pago por parte del club?

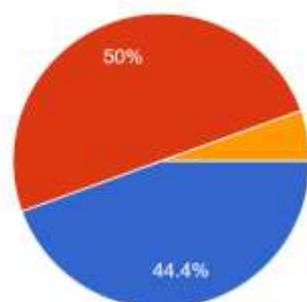
28 respuestas



Anexo 9

En caso de ser sí ¿Cuánto recibes mensual ?

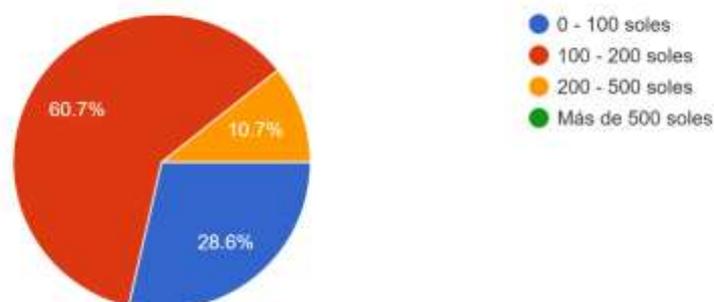
18 respuestas



Anexo 10

¿Cuánto es lo que gastas aproximadamente de manera mensual? (Fútbol)

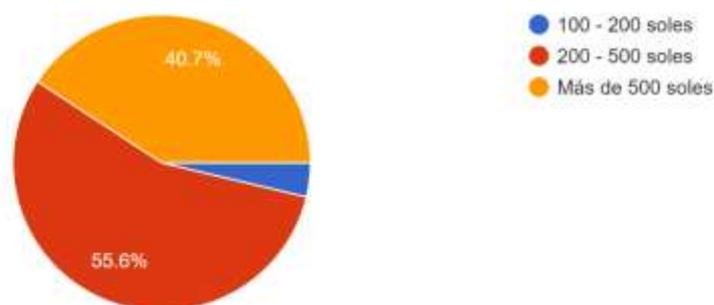
28 respuestas



Anexo 11

Conociendo la situación económica del club ¿Cuánto consideras es el mínimo que necesitas para cubrir tus gastos?

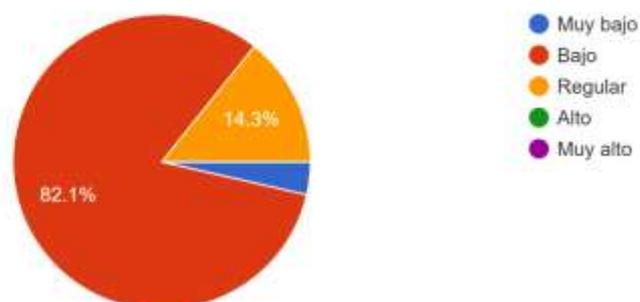
27 respuestas



Anexo 12

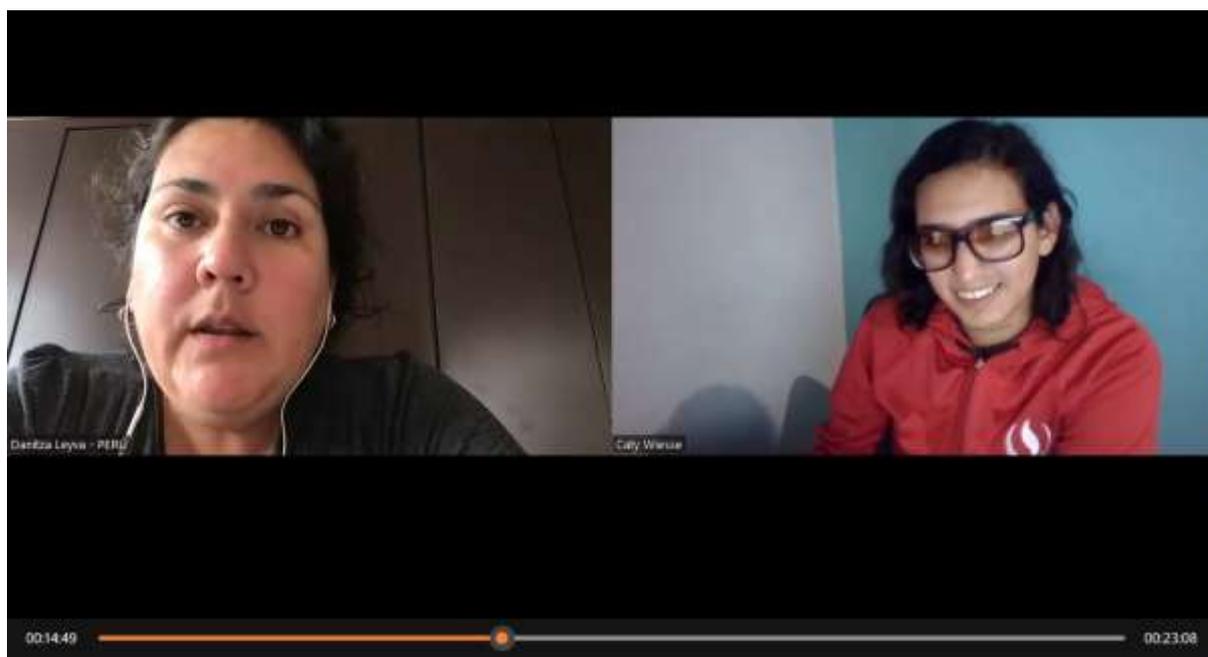
¿En que grado percibes la intervención de la empresa privada con los auspicios, patrocinios o acuerdos comerciales?

28 respuestas



Entrevista a Danitza Leyva, presidenta del club.

Anexo 13

Link de la entrevista: <https://we.tl/t-72csfiiEVK>