

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL PATROCINIO DEPORTIVO EN
EL SECTOR PRIVADO PERUANO: ESTUDIO DEL CASO
HERBALIFE PERÚ**

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

CONDEMARÍN CÁCEDA, Paolo Adrián	20110752
CÓRDOVA TUESTA, Fiorella Carolina	20120659
FERNÁNDEZ BUSTAMANTE, Gerardo	20121215

Asesorado por: Mgtr. Daniel McBride González

Lima, 13 de diciembre de 2017

La tesis

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL PATROCINIO DEPORTIVO EN EL SECTOR
PRIVADO PERUANO: ESTUDIO DEL CASO HERBALIFE PERÚ**

ha sido aprobada.

Mgr. Miguel Ignacio Córdova Espinoza

Presidente de Jurado

Mgr. Daniel McBride González

Asesor de la Tesis

Mgr. Aldo Fuertes Anaya

Tercer Jurado

A mis papás por ser mis guías de vida, a mis hermanos por su constante aliento, a mi sobrino Santino por alegrar mis días y a mi mascota Nany por su fiel compañía. Además, a mis héroes del rock y del fútbol que me inspiraron con su grandeza. Finalmente, a mis compañeros Gerardo y Fiorella, no solo por el equipazo que formamos juntos, sino también por su increíble amistad.

Paolo Condemarín

A mis papás y a mi hermana, por siempre haberme brindado su apoyo y confianza, fueron mi motivación; a mi primita Nicole, por alegrarme los días; a la música que nos acompañó; al deporte peruano, por haberme permitido aprender muchísimo y expandir mis horizontes y a mi grupo, con los que compartí esta aventura, los volvería a elegir.

Fiorella Córdova

A mis papás y mi hermano por haberme acompañado en todo el camino hasta llegar aquí, a mis familiares y amigos que me brindaron su apoyo, al deporte peruano por abrirnos las puertas para esta investigación, a mi increíble grupo por todo el esfuerzo entregado juntos, a The Beatles y Los Fabulosos Cadillacs por acompañarnos en cada una de nuestras reuniones, y a toda la gente que estuvo a nuestro alrededor desde el comienzo. Algunos siguen hasta hoy.

Gerardo Fernández



Queremos agradecer en primer lugar a los colaboradores de la empresa Herbalife Perú, que contribuyeron a la realización de esta tesis: Leonardo Nakayama, Silvana Carlin, Jimena Valdivieso, y a los deportistas Nicolás Schreier, Efraín Sotacuro, Raffaella Camet, Rodrigo Medrano, Nicolás Fuchs, Jovana de la Cruz, Francisco León de Alta Ruta 4x4 y Karin Sierralta de PASA.

Asimismo, agradecemos el apoyo de Pablo Fernández, Raul Rosales, Javier Franco, Guillermo Ricaldoni, Eduardo Flores, Rafael Penny, Pablo Nalda, Fernando Salazar, Sebastian Rubio, Carlos Pardo y Luis Carrillo.

A los profesores que nos brindaron su tiempo y disposición para asesorarnos Jean Pierre Seclen, Luis Wong, Manuel Díaz, Jorge Martínez, Martha Pacheco, Miguel Córdova, Mario Pasco y Luis Soltau.

Por último, un agradecimiento especial a nuestro asesor Daniel McBride por brindarnos su confianza.

Gracias totales.

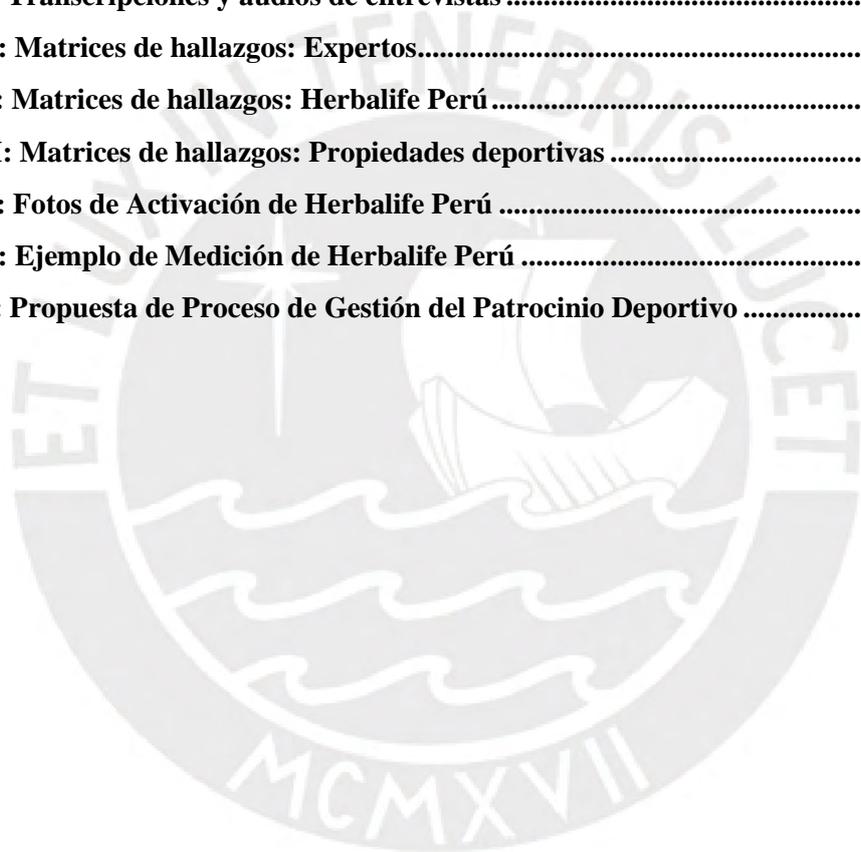


TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Problema de investigación	2
2. Objetivos de investigación	3
2.1. Objetivo general	3
2.2. Objetivos específicos.....	4
3. Justificación	4
4. Alcance y Limitaciones.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
1. Patrocinios como herramienta de Marketing	7
1.1. Marketing	7
1.2. Marketing Estratégico	7
1.3. Marketing Operativo	8
2. Patrocinios en el deporte	12
2.1. Marketing Deportivo	13
2.2. Patrocinio Deportivo	14
3. Gestión del Patrocinio Deportivo.....	18
3.1. Fases de la Gestión del Patrocinio Deportivo.....	19
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL	37
1. Patrocinios deportivos en Perú.....	37
1.1. Situación de la industria deportiva en Perú	37
1.2. Ley de Mecenazgo Deportivo	38
1.3. Rol del sector privado.....	39
1.4. Casos de patrocinios deportivos en Perú	40
2. Caso de estudio: Herbalife	43
2.1. Herbalife en el mundo	43
2.2. Herbalife Perú	43
2.3. Relación con el deporte	45
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA.....	47
1. Alcance del estudio	47
2. Enfoque	47
3. Estrategia General de Investigación.....	48
4. Horizonte Temporal de Investigación	48
5. Tipo de Muestra	49
5.1. Expertos.....	49

5.2.	Patrocinador Corporativo	50
5.3.	Propiedad Deportiva.....	51
6.	Herramientas de Investigación.....	52
7.	Secuencia Metodológica	53
CAPÍTULO V: MARCO ANALÍTICO		56
1.	Resultados de las entrevistas a expertos.....	56
1.1.	Hallazgos sobre Planeamiento.....	57
1.2.	Hallazgos sobre Selección.....	58
1.3.	Hallazgos sobre Activación.....	60
1.4.	Hallazgos sobre Medición	61
2.	Marco Analítico de la Gestión del Patrocinio Deportivo	62
2.1.	Planeamiento	62
2.2.	Selección	66
2.3.	Activación	71
2.4.	Medición.....	74
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL PATROCINIO DEPORTIVO EN HERBALIFE		77
1.	Planeamiento.....	77
1.1.	Benchmark de competidores y otros patrocinadores.....	77
1.2.	Alineación con la estrategia organizacional y de marketing	78
1.3.	Objetivos del patrocinio deportivo	79
1.4.	Presupuesto de patrocinio.....	81
2.	Selección.....	82
2.1.	Establecimiento de criterios de selección.....	82
2.2.	Aspectos de negociación	87
3.	Activación.....	92
3.1.	Acciones de activación.....	93
4.	Medición	102
4.1.	Indicadores y periodicidad de medición.....	102
4.2.	Cumplimiento de objetivos	104
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		110
1.	Conclusiones	110
2.	Recomendaciones.....	112
2.1.	Recomendaciones de la investigación.....	112
2.2.	Recomendaciones para el caso de estudio.....	113
REFERENCIAS		115

ANEXO A: Matriz de consistencia	122
ANEXO B: Perfiles de expertos entrevistados.....	124
ANEXO C: Guía de observación	129
ANEXO D: Datos de entrevistas y consentimientos informados	130
ANEXO E: Guía de entrevista exploratoria	149
ANEXO F: Guía de entrevista a expertos	151
ANEXO G: Guía de entrevista a profundidad a Herbalife 1	154
ANEXO H: Guía de entrevista a profundidad a Herbalife 2	156
ANEXO I: Guía de entrevista a propiedades deportivas.....	158
ANEXO J: Transcripciones y audios de entrevistas	160
ANEXO K: Matrices de hallazgos: Expertos.....	161
ANEXO L: Matrices de hallazgos: Herbalife Perú	172
ANEXO M: Matrices de hallazgos: Propiedades deportivas	180
ANEXO N: Fotos de Activación de Herbalife Perú	189
ANEXO O: Ejemplo de Medición de Herbalife Perú	197
ANEXO P: Propuesta de Proceso de Gestión del Patrocinio Deportivo	199



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de patrocinio	11
Tabla 2: Definiciones de Marketing Deportivo.....	13
Tabla 3: Comparación de las fases de la gestión del patrocinio deportivo.....	20
Tabla 4: Grado de compatibilidad del patrocinio deportivo con la empresa o producto.....	24
Tabla 5: Derechos generales y de medios en el patrocinio deportivo	27
Tabla 6: Ratio de gasto de activación frente al gasto de derechos de patrocinio	30
Tabla 7: Contenidos usados en el Plan de Activación.....	32
Tabla 8: Modelo de Activación de un Patrocinio.....	32
Tabla 9: Pasos del proceso de evaluación de patrocinios deportivos	33
Tabla 10: Indicadores de medición	35
Tabla 11: Relación de expertos en Marketing Deportivo y patrocinio deportivo	50
Tabla 12: Posiciones y funciones en el área de Marketing de Herbalife Perú	51
Tabla 13: Relación de propiedades deportivas de Herbalife Perú entrevistadas	52
Tabla 14: Categorías de análisis.....	56
Tabla 15: Criterios de selección de propiedad deportivas	67
Tabla 16: Listado de aspectos relevantes en la negociación del patrocinio	69
Tabla 17: Criterios de selección de Herbalife Perú	82
Tabla 18: Objetivos, indicadores y herramientas de medición de Herbalife.....	102
Tabla 19: Resumen del análisis del caso de estudio.....	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Actores interesados en la relación de patrocinio deportivo	40
Figura 2: Proceso de Investigación	55
Figura 3: Objetivos del patrocinio deportivo	64
Figura 4: Acciones de activación	71



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo analizar la gestión del patrocinio deportivo de una empresa con experiencia en esta herramienta de marketing en el contexto peruano. Se desarrolla en primera instancia un marco analítico basado en dos fuentes. En primer lugar, se encuentran los principales autores de la literatura existente sobre la gestión del patrocinio deportivo, de los cuales se extrajeron las cuatro amplias fases en esta gestión: Planeamiento, Selección, Activación y Medición. En segundo lugar, debido a que la teoría no proporcionaba suficiente especificidad, se toma en cuenta las opiniones de destacados expertos locales en la materia, los cuales complementaron lo hallado en la literatura.

El marco analítico contribuye a la identificación de las fases más representativas y las prácticas incluidas en la gestión del patrocinio deportivo, para posteriormente realizar un análisis de la actual gestión de esta herramienta de marketing en la empresa caso de estudio. Este marco proporciona una perspectiva integral de la gestión del patrocinio deportivo, permitiendo reconocer las fortalezas y debilidades existentes de lo que hace realmente una empresa reconocida en el ámbito de patrocinios deportivos a nivel local a partir del análisis realizado. Se valida que la gran mayoría de las prácticas llevadas a cabo por dicha empresa están consideradas en el marco analítico. Sin embargo, se pudieron identificar oportunidades de mejora principalmente en las fases de Planeamiento, referido a la distribución del presupuesto del patrocinio deportivo, Activación, referido a las acciones del patrocinio de cara al público objetivo, y Medición, referido al monitoreo de los medios digitales.

El aporte que esta investigación brinda a las ciencias de la gestión gira en torno a una herramienta de marketing que aún se encuentra en una etapa incipiente en el mercado peruano y no es considerada en el mix de comunicaciones de muchas empresas locales, a diferencia de otros mercados internacionales. Por tanto, surge la necesidad de generar conocimiento a través de la construcción de un marco analítico que resalte las ventajas y proporcione buenas prácticas de la gestión del patrocinio deportivo. A partir de ello, se espera que las empresas que actualmente realizan este tipo de patrocinio examinen su gestión y, del mismo modo, se incentive a las empresas que no lo realizan a diversificar sus alternativas de marketing y apostar por esta herramienta. Además, esta investigación contribuye al estado del arte acerca del patrocinio deportivo, el cual es escaso en el país.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito principal analizar la gestión del patrocinio deportivo de una empresa con experiencia en esta herramienta de marketing en el contexto peruano. Para ello, es necesario conocer, en primer lugar, la problemática u oportunidad que dio paso a desarrollar la investigación, así como los objetivos en los que girará en torno la misma.

Posteriormente, se desarrolla un marco teórico en el que se expone el rol que cumple el patrocinio como herramienta de marketing y cómo este, a través del deporte, puede contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales de las empresas. Finalmente, se dan a conocer las diversas perspectivas que tienen los autores sobre cómo se debe realizar la gestión del patrocinio deportivo, lo cual sirve de insumo para posteriormente desarrollar el marco analítico.

Luego de ello, se realiza una contextualización de la situación de los patrocinios deportivos en el Perú para tener un panorama general de la industria deportiva local y sobre cómo se han venido realizando este tipo de patrocinio. Asimismo, se presenta una primera aproximación al caso de estudio, es decir, se describe en qué consiste su modelo de negocio y cuál es su relación con el deporte a nivel global.

Después, se expone la metodología en la que se contempla el alcance, la estrategia general, el tipo de muestra que se tomará en cuenta para la investigación, entre otros aspectos. Del mismo modo, se ponen en conocimiento las herramientas metodológicas que se utilizan para recabar, interpretar y analizar la información obtenida a lo largo del proceso de investigación.

Seguidamente, se desarrolla el marco analítico que servirá de base para analizar el caso de estudio. Este marco contará con las opiniones de expertos que, junto con el marco teórico, contribuyen en la recopilación de las mejores decisiones que se deberían tomar en cuenta en la gestión del patrocinio deportivo.

A partir de lo anterior, se procede a realizar el análisis de la gestión del patrocinio deportivo en Herbalife Perú. En esta sección se describe y analiza el caso de estudio tomando como base el marco analítico desarrollado. Por último, se realizan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

"El tipo puede cambiar de todo: de cara, de casa, de familia, de novia, de religión, de Dios... Pero hay una cosa que no puede cambiar [...], no puede cambiar de pasión".

(Campanella, 2009)

1. Problema de investigación

El deporte ha movilizadado millones de personas alrededor del mundo y en los últimos años su contribución a la economía global ha ascendido a niveles sin precedentes, llegando a generar alrededor de 700 mil millones de dólares anuales a nivel mundial, lo que equivale al 1% del PBI mundial en el año 2015 (Llewellyn & Favre-Bulle, 2015, p. 13).

El sector privado a través de sus marcas juega un rol importante para impulsar la industria deportiva. En los últimos años, se han visto las inversiones más grandes realizadas por empresas en el deporte. Por ejemplo, se pueden mencionar casos como la adquisición de derechos de transmisión de la liga nacional de fútbol estadounidense (NFL) por parte de cuatro cadenas de televisión por un valor total de 39.6 miles de millones de dólares en un acuerdo de nueve años firmado en 2014 (Total Sportek, 2017), así como el contrato de siete años de la marca automotriz Chevrolet con el club inglés Manchester United por 559 millones de dólares en el mismo año (Smith, 2016).

La principal forma de relacionar las marcas con el deporte para obtener un beneficio mutuo es el patrocinio deportivo. En Estados Unidos, se proyecta que la inversión de las empresas en patrocinio para 2017 sea 23.3 miles de millones de dólares, de los cuales el 70% será destinado al deporte (International Events Group [IEG], 2017, p. 12). Desde las primeras iniciativas de patrocinios deportivos a inicios del siglo XX, como Coca-Cola y los Juegos Olímpicos de Ámsterdam en 1928 (Mohorte, 2015), hasta la actualidad, numerosas empresas patrocinan deportistas calificados, equipos, competiciones deportivas, entre otros. Sin embargo, las inversiones más grandes en patrocinio deportivo provienen de mercados en donde la práctica de esta herramienta se encuentra en una etapa de madurez.

Los patrocinios deportivos exitosos realizados alrededor del mundo han sido producto de una adecuada gestión por parte de los responsables de marketing de las empresas. Su éxito depende de las acciones que planean y ejecutan estos responsables. Si se pretende que el patrocinio haga una contribución eficiente a los objetivos de marketing y comunicación e incluso corporativos de las compañías es esencial desarrollar un marco integral para su gestión (Thwaites, 1995, p. 149).

En Perú, si bien es cierto que el éxito y popularidad de algunos deportistas y equipos nacionales atrajo la atención de empresas del sector privado y el interés de invertir en ellos, esta práctica aún no se encuentra muy desarrollada. Muestra de ello, de acuerdo a un estudio realizado por la agencia local de marketing deportivo Toque Fino (2016), el 52% de los deportistas olímpicos peruanos que asistieron a los Juegos Olímpicos de Río 2016 no contaron con ningún tipo de patrocinio deportivo. Asimismo, a inicios de 2017, cuatro equipos de la primera división del fútbol peruano no cuentan con ningún patrocinador (Flores, 2017). A través de estos ejemplos, se evidencia que existe un apoyo limitado de marcas en Perú hacia el deporte.

De acuerdo a diferentes expertos consultados¹, no muchas empresas peruanas han identificado la oportunidad de utilizar el deporte como plataforma de comunicación. La exposición de la marca a través del patrocinio deportivo ofrece ventajas para la empresa en términos de posicionamiento, imagen corporativa e incluso resultados de negocio.

Dentro de las empresas involucradas en el patrocinio deportivo, Herbalife destaca como una de las principales en el ámbito. Esta compañía multinacional patrocina oficialmente diversos deportistas, equipos deportivos y competiciones alrededor del mundo, y dicha herramienta de marketing se ve replicada en Perú. Esta empresa es una de las que más apuesta por el deporte peruano y se ve reflejado en el hecho de que apoyó a 5 de los 8 deportistas con mayor cantidad de marcas patrocinadoras, según un estudio realizado por Toque Fino (Bardales, 2015).

La presente investigación tiene como objeto de estudio la gestión del patrocinio deportivo y como sujeto de estudio Herbalife Perú. La oportunidad de investigación se encuentra en analizar los aspectos relacionados a la gestión íntegra del patrocinio deportivo en una empresa considerada por los expertos consultados como referente en dicho ámbito, debido a la constante aplicación de dicha herramienta de marketing desde su llegada al país.

2. Objetivos de investigación

2.1. Objetivo general

- Analizar la gestión del patrocinio deportivo de una empresa con experiencia en esta herramienta de marketing en el contexto peruano.

¹ Expertos reconocidos en la materia de marketing y patrocinio deportivo, tales como Pablo Fernández, Raul Rosales, Eduardo Flores, Pablo Nalda, Sebastián Rubio, Luis Carrillo, entre otros.

2.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un marco analítico para la gestión del patrocinio deportivo basado en la teoría revisada y las opiniones de expertos.

El primer objetivo busca complementar los aspectos más importantes de la teoría revisada con las opiniones y buenas prácticas que pudiesen recomendar los expertos en la materia y, a partir de ellas, se procederá a desarrollar el marco analítico. Cabe recalcar que este marco servirá como referencia para abordar la gestión del patrocinio deportivo en el caso de estudio seleccionado.

- Analizar la gestión del patrocinio deportivo de Herbalife Perú a través del marco analítico previamente desarrollado.

Se describirá la gestión del patrocinio deportivo de Herbalife Perú para posteriormente identificar los puntos en común y las diferencias con el marco analítico desarrollado. Es importante mencionar que el análisis se realizará a la actual gestión de patrocinios deportivos de la empresa, tomando en cuenta las propiedades deportivas patrocinadas por la marca durante los años 2016 y 2017, resaltando casos específicos durante el análisis.

- Proponer recomendaciones para la actual gestión del patrocinio deportivo de Herbalife Perú.

Una vez realizado el análisis a la gestión del patrocinio deportivo de Herbalife Perú, se identificarán las fortalezas y debilidades, lo cual servirá para proponer recomendaciones específicas para dicha gestión.

En el anexo A, se presenta la matriz de consistencia que incluye los objetivos de la investigación, así como sus respectivas variables y metodología.

3. Justificación

La presente investigación expone el patrocinio deportivo como una herramienta que podría ser más utilizada por las empresas del sector privado peruano y podría ser gestionada de una mejor manera. El aporte de un marco analítico para la gestión de esta herramienta de marketing, así como su aplicación y análisis en una empresa que actualmente gestiona patrocinios deportivos, ilustran el camino a seguir por parte de las empresas. La conveniencia es contribuir al crecimiento de la industria deportiva local mediante el análisis de una herramienta de marketing que posee gran relevancia económica a nivel internacional, mientras que en Perú se encuentra aún en etapas tempranas y cuenta aún con mucho potencial para explotar.

En segundo lugar, se analiza el patrocinio deportivo, el cual representa una manera no convencional de diversificar el presupuesto de marketing. Más allá de las herramientas que normalmente se utilizan, el patrocinio deportivo es una opción para que la empresa se diferencie de su competencia en diferentes aspectos. La implicación práctica es ayudar a resolver el problema de que las empresas en Perú no reconocen los beneficios que pueden generar a partir de una adecuada gestión del patrocinio deportivo.

Luego, la presente investigación posee un valor teórico importante al estructurar un marco analítico que compila la teoría de los principales autores acerca de marketing y patrocinio deportivo, así como la opinión, experiencia y recomendaciones de los principales expertos en la materia en el medio local. El componente teórico desarrollado llena un vacío de conocimiento presentando los aspectos esenciales para realizar una buena gestión del patrocinio deportivo por parte de una empresa, los cuales, en el contexto peruano, han sido escasamente investigados.

Finalmente, al proveer de conocimiento acerca de una adecuada gestión del patrocinio deportivo, se podrá contribuir a que las empresas tengan una mejor gestión y, por ende, mejores resultados. Asimismo, la presente investigación ayudará a que los deportistas, equipos y/u otras instituciones deportivas tengan mayores oportunidades de recibir un patrocinio gracias a que las empresas se inclinarían más por apostar por ellos.

4. Alcance y Limitaciones

La presente investigación pretenderá realizar un análisis de una empresa referente y con experiencia en la gestión del patrocinio deportivo, mediante un marco analítico previamente desarrollado, el cual estará basado en fuentes bibliográficas y opiniones de expertos. Este marco no busca la estandarización ni representatividad de todos los casos de empresas patrocinadoras locales que pudiesen existir, dado que solo se estudia un caso. Además, dicho marco no busca ser comprobado de manera práctica en esta investigación, sino que es tomado como referencia únicamente para fines del estudio.

Por otro lado, la investigación cuenta con limitaciones que influyen en el desarrollo de la misma. En primer lugar, se cuenta con poca información secundaria relacionada a patrocinios deportivos en Perú. La información que se tiene proviene de fuentes que no son consideradas académicas, tales como artículos periodísticos, publicaciones en redes sociales de consultoras en marketing deportivo, entre otras. Es por ello que nace la necesidad de complementar lo existente a través de un marco analítico que añada la perspectiva de expertos locales sobre la forma en la que debe ser gestionado el patrocinio deportivo.

Asimismo, no se cuenta con datos cuantitativos acerca del contexto y la situación de los patrocinios deportivos en Perú. A pesar de que algunas consultoras de marketing deportivo están realizando recientes esfuerzos para tratar de llenar este vacío de información, aún no se ha logrado obtener datos concretos y que se mantengan actualizados regularmente.

Respecto al caso de estudio, no fue posible acceder a la información sobre el costo de derechos de imagen de las propiedades deportivas ni a los resultados de los indicadores de medición de la empresa Herbalife Perú. Pese a los esfuerzos del grupo de investigación para obtener tales datos, los responsables de Marketing del caso de estudio mencionaron que, debido a las políticas de privacidad que se manejan, no era factible brindarlos.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

1. Patrocinios como herramienta de Marketing

En esta sección, se abordará el patrocinio desde la perspectiva de marketing. Se parte de la premisa que el patrocinio es una herramienta perteneciente al mix de comunicaciones. Es importante recalcar que, a su vez, el mix de comunicaciones no puede ser gestionado de la mejor manera sin el desarrollo de tácticas operativas y una previa planificación estratégica de todas las acciones de marketing de las empresas.

1.1. Marketing

Esta disciplina ha ido evolucionando a lo largo de los años. Peter Drucker (1973, p. 47) atribuye la invención de las herramientas básicas del marketing moderno, como la investigación y análisis de mercado o las políticas de precios, a Cyrus H. McCormick, inventor estadounidense, y sostiene que fueron desarrolladas incluso antes de la década de 1850.

Kotler y Keller (2012, p. 5) definen el marketing como “un proceso social por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos”. Además, sostienen que el marketing es el eje central que permite alcanzar los objetivos organizacionales de manera más eficiente al crear, entregar y comunicar valor a los segmentos meta (Kotler & Keller, 2012, p. 18).

1.2. Marketing Estratégico

El marketing estratégico “es el proceso de alinear las fortalezas de una organización con los grupos de clientes que puede servir [...] afecta la dirección que debe seguir y el futuro de una organización, por lo que conocer los macro y micro ambientes y los mercados servidos son necesarios para ser informados en el proceso” (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong, 2005, p. 31). Así, el marketing estratégico repercute en las decisiones de la organización, pues contribuye a definir las ventajas competitivas que deben ser aprovechadas para generar valor en el público objetivo.

En este sentido, es importante describir cómo Kotler y Keller (2012, p. 34) sostienen que se crea valor. Ellos reconocen que la primera fase en la creación de valor es elegir el valor que se desea entregar a través de los productos o servicios que se ofertarán. La secuencia de creación de valor tiene tres fases: primero deben segmentar el mercado para, posteriormente, dirigir los esfuerzos de marketing sólo al mercado meta establecido y finalmente desarrollar el posicionamiento del valor mediante la oferta. Con todo ello, la fórmula “segmentación,

direccionamiento, posicionamiento” (SDP) es la base del marketing estratégico. Las últimas dos fases de la creación de valor son proveer y comunicar; sin embargo, para efectos de este trabajo, la atención estará en la decisión estratégica de elegir el valor.

La fórmula SDP que postulan Kotler y Keller hace hincapié en tres pilares en los que será necesario profundizar. La Segmentación se refiere al proceso de “identificar y perfilar a grupos distintos de compradores que podrían preferir o requerir mezclas variadas de productos y servicios mediante el examen de diferencias demográficas, psicográficas y conductuales entre los compradores” (Kotler & Keller, 2012, p. 10). Por su parte, el Direccionamiento busca escoger segmentos. Consiste en “decidir cuál de ellos presenta las oportunidades más grandes” (Kotler & Keller, 2012, p. 10). Los segmentos escogidos en esta etapa del modelo SDP pasarán a llamarse mercados meta. Finalmente, el Posicionamiento de mercado se refiere a establecer y comunicar los beneficios diferenciales de la oferta de la empresa para cada segmento meta. En este sentido, lo que se busca es posicionar la oferta de mercado en la mente de los compradores para cada segmento elegido y, de esta manera, entregar un beneficio central (Kotler & Keller, 2012, p. 213 y p. 10). La importancia de tomar buenas decisiones de marketing estratégico recae en establecer el modelo SDP en el cual se basarán las estrategias y tácticas de marketing.

1.3. Marketing Operativo

Luego de establecer la dirección que la organización seguirá, se deben identificar las tácticas necesarias para alcanzar los objetivos planteados. Kotler y Keller (2012, p. 640) afirman que “la estrategia aborda el qué y el porqué de las actividades de marketing; la implementación se refiere al quién, dónde, cuándo y cómo, aspectos que están estrechamente relacionados: cada nivel de la estrategia implica ciertas tareas de implementación táctica en un nivel inferior”. El Marketing Operativo (o táctico, como se refieren algunos autores) “dirige la aplicación del marketing mix a un público objetivo determinado” (Best, 2007, p. 205).

El marketing mix o mezcla de marketing “es el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. [...] Incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto” (Kotler & Armstrong, 2008, p. 52). De este modo, el programa de acciones que la empresa debe poner en práctica se concentra en cuatro tipos de decisiones, las “cuatro P”: producto, precio, plaza y promoción (Kotler & Armstrong, 2008, p. 52).

“El producto se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta” (Kotler & Armstrong, 2008, p. 52). Además de los bienes físicos y servicios, los productos podrían ser acontecimientos, como espectáculos artísticos y deportivos; experiencias, como tomarse una copa en un bar de hielo; personas, como Madonna y Michael Jordan, que han

sido utilizados en varios ámbitos de negocios; lugares y empresas, como Nike y Adidas, cuyas campañas están diseñadas realmente en promocionar su marca (Monferrer, 2013, pp. 97-98).

“El precio es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto” (Kotler & Armstrong, 2008, p. 52). Según Monferrer (2013, p. 118), sus principales características son la influencia tanto en la oferta como en la demanda, ya que el precio afecta a ambos factores del mercado; es la única variable del marketing mix que genera ingresos, debido a que todas las actividades para el desarrollo del producto generan costos; tiene repercusiones psicológicas en el consumidor, es decir, influye en las decisiones de compra y tiene efectos inmediatos en las ventas.

La tercera variable es la plaza o punto de venta o distribución, la cual “incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta” (Kotler & Armstrong, 2008, p. 52). La distribución tiene tres tipos de utilidades: de tiempo, que el producto se encuentre disponible para su adquisición en el momento que el cliente lo requiere; de lugar, que el producto se encuentre en puntos de venta para que el consumidor pueda ubicarlo, y de posesión, que el cliente reciba el producto para su uso o consumo (Monferrer 2013, p. 131).

Finalmente, la última variable del marketing mix es la promoción o comunicación, que “comprende actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo” (Kotler & Armstrong, 2008, p. 52). La promoción tiene tres fines: informar, es decir, dar a conocer el producto y sus características; recordar, permitiendo que los consumidores tengan presente la existencia de los productos o servicios; y persuadir, para generar un efecto positivo en los consumidores que incentive la compra (Monferrer, 2013, p. 151).

Por lo tanto, el marketing mix resulta muy importante para “obtener resultados a corto plazo en crecimiento, beneficio y posiciones en los mercados atendidos” (Best 2007, p. 337), pues una buena estrategia de marketing dependerá de la forma en cómo se realicen las cuatro P’s previamente expuestas.

1.3.1. Mix Promocional o Mix de Comunicaciones

Luego de clarificar las cuatro P’s del marketing operativo, es importante hacer énfasis en la promoción, que engloba el objeto de estudio de esta investigación. La promoción es generalmente abordada por las empresas mediante un mix promocional o mix de comunicaciones, que es la mezcla de distintas herramientas de marketing que utiliza una empresa para comunicar de manera persuasiva el valor que se le ofrece al cliente y para construir relaciones con ellos (Kotler & Armstrong, 2012, p. 408). Un mix promocional integra diferentes herramientas de marketing unificando sus objetivos y apuntando a un público objetivo específico.

Sin embargo, todas las empresas seleccionan y organizan sus técnicas de promoción de manera distinta. Al respecto, diversos autores destacan la importancia de la publicidad y promoción de ventas como las dos herramientas más utilizadas dentro del mix de comunicaciones. La publicidad es una forma pagada en que las empresas presentan y promocionan ideas, bienes o servicios de manera impersonal (Kotler & Armstrong, 2012, p. 408), mientras que la promoción de ventas se refiere a los diferentes incentivos que utilizan las empresas para estimular la prueba o uso de un producto o servicio (Keller, 2013, p. 232).

Además de ellas existen otras herramientas que también forman parte del mix de comunicaciones. El marketing directo es un “conjunto de instrumentos de comunicación directa que engloba medios como el correo, teléfono, televisión, etc. para proponer la venta a segmentos de mercado específicos elegidos generalmente de una base de datos” (Monferrer, 2013, p. 152). Asimismo, las relaciones públicas se refieren al diseño de programas con la intención de promover y crear imagen a nivel corporativo y/o de productos (Kotler y Keller, 2012, p. 527).

El marketing online ha surgido como una nueva manera de entregar el mensaje al público objetivo a través de texto, audio y videos utilizando el internet (Percy, 2008, p. 128). Otro componente que también es mencionado por los autores son los eventos y experiencias, los cuales son “parte de momentos especiales y personalmente relevantes en las vidas de los consumidores” (Kotler y Keller, 2012, p. 530). Estos permiten crear y profundizar el vínculo que la empresa establece con su público objetivo. Finalmente, el patrocinio es una herramienta que está siendo considerada como parte del mix de comunicaciones.

a. Patrocinio y conceptos relacionados

En la actualidad, el patrocinio ha tomado un protagonismo creciente dentro del mundo corporativo. La inversión global en esta herramienta ha continuado aumentando a través de los años y muchas empresas presentan una cartera de patrocinios en deportes, artes u otras causas (Vance, Raciti & Lawley, 2016, p. 1).

Dado que el patrocinio está ocupando un rol importante en las organizaciones, es necesario clarificar este término. En la siguiente tabla se listan las definiciones que tienen varios autores acerca de esta herramienta de marketing.

Tabla 1: Definiciones de patrocinio

Autor	Definición
Abratt, Clayton y Pitt	Acuerdo en virtud del cual un patrocinador proporciona alguna ayuda a un beneficiario, que puede ser una asociación, un equipo o un individuo, para que éste pueda ejercer alguna actividad y, por lo tanto, obtenga beneficios contemplados en su estrategia de promoción.
Berrett	Contribución a una actividad por una organización comercial, en dinero o en especie, con la expectativa de lograr objetivos corporativos y de marketing.
Jiffer y Ross	Método de negocios de comunicación y marketing que, en el corto y largo plazo, tiene la meta de contribuir con la conciencia e imagen de marca del patrocinador, así como de incrementar las ventas.
Meenaghan	Provisión de asistencia financiera o en especie a una actividad por una organización comercial con el propósito de lograr objetivos comerciales.
	Inversión, en dinero o especie, a cambio del acceso al potencial comercial susceptible de explotación y asociado con una actividad.
Percy	Apoyo que brinda una empresa hacia un individuo, evento u otra organización a cambio de gozar con los derechos para vincular el nombre o el logotipo de la marca hacia el patrocinado.
Sleight	Relación de negocio entre un proveedor de fondos, recursos o servicios y un individuo, evento u organización que ofrece como retorno algunos derechos y asociación que podría ser usada como ventaja comercial.

Adaptado de: Abratt, Clayton y Pitt (1987), Berrett (1993), Jiffer y Ross (1999), Meenaghan (1983, 1991), Percy (2008) y Sleight (1989)

Es importante resaltar que los autores concuerdan en que el patrocinio debe ser visto como una inversión. “El patrocinio tiene rara vez algo que ver con caridad o mecenazgo. No quiere decir que estos no sean importantes, pero deben ser vistos de manera diferenciada de los patrocinios comerciales, que son estratégicamente válidos en el contexto de las comunicaciones de marketing” (Yeshin, 1998, p. 271). El intercambio de dinero por el derecho de asociar la marca con la actividad que realiza el patrocinado, así como las actividades de marketing destinadas a asociar la marca con la propiedad patrocinada son las actividades centrales de una relación de patrocinio (Cornwell & Maignan, 1998, p. 11). Sin embargo, existen otras formas en que las empresas pueden otorgar donaciones o concesiones económicas, tales como el mecenazgo, el endorsement o el auspicio. Por tanto, resulta necesario hacer la distinción entre el patrocinio y dichos conceptos relacionados.

El concepto de mecenazgo es comúnmente confundido con el de patrocinio. Contrastando ambos, de acuerdo a Meenaghan, (1983, p. 11), son esencialmente dos factores los que distinguen el patrocinio y el mecenazgo: el tipo de actividad beneficiada y los motivos del involucramiento. Esta última es la que demarca de mayor manera la diferencia entre ambos.

En definitiva, el mecenazgo, según Keith Diggle (1975, p. 14), es una actividad altruista realizada sin ninguna expectativa de retorno que no sea la satisfacción de saber que se está realizando. Por su parte, Femenía (2012, p. 14) define al mecenazgo, padrinazgo o patronage como un apoyo altruista a causas como las artes, la investigación, o cuestiones sociales relacionadas con la comunidad donde el mecenas no se beneficia económicamente de su colaboración, sino que obtiene prestigio, reputación, fama y estima. Ambos autores concuerdan en la naturaleza altruista del mecenazgo, la cual es totalmente distinta a la naturaleza comercial del patrocinio.

Asimismo, el endorsement es definido como la prestación monetaria a un individuo, club u organización a cambio de que este use productos específicos, lo que representa publicidad para la marca o el producto en cuestión (Meenaghan, 1983, p. 10). Esta actividad normalmente se lleva a cabo dentro del área de los deportes o las artes y se realiza a menudo conjuntamente con un programa de patrocinio (Meenaghan, 1983, p. 10). Es decir, el patrocinio podría englobar al endorsement como parte de una de sus acciones con las cuales alcanzar una asociación entre la marca o producto y la contraparte beneficiaria.

Finalmente, existe una diferencia entre el patrocinio y el auspicio. Según Luis Carrillo, el patrocinio provee a la empresa los derechos de imagen del patrocinado, mientras que el auspicio provee un espacio publicitario (Mercado Negro, 2016). La gran diferencia entre estos dos términos es la manera en cómo las empresas aprovechan la relación. Por ejemplo, según Carrillo, mientras los auspiciadores invierten sumas de dinero para ser mencionados durante la transmisión de un evento, los patrocinadores irrumpen en una transmisión mediante la colocación de paneles estáticos financiados por sus propios medios (Mercado Negro, 2016).

Una vez comprendida las distinciones entre estos términos respecto al patrocinio, es necesario conocer el ámbito de aplicación del mismo. En este sentido, el patrocinio se puede realizar en diferentes sectores tales como los mencionados por Pérez (2002, p. 127):

- Patrocinio cultural: Museos, libros, exposiciones, enseñanza, premios profesionales, etc.
- Patrocinio musical: Recitales, conciertos, etc.
- Patrocinio social: Residencia de ancianos, guarderías, etc.
- Patrocinio deportivo: Partidos, torneos, campeonatos, etc.

2. Patrocinios en el deporte

Una vez explicado lo referente al patrocinio, así como la relevancia que tiene en el ámbito del marketing, se abordará su aplicación en el contexto deportivo. Para ello, se debe explicar previamente la disciplina del marketing deportivo, que engloba todas las estrategias de marketing

enfocadas al deporte. El patrocinio deportivo, objeto de estudio de la investigación, será explicado en esta sección, así como el entorno en el que se aplica y los componentes que constituyen esta relación.

2.1. Marketing Deportivo

De acuerdo a David Shilbury, Hans Westerbeek, Shayne Quick y Daniel Funk (2009, p. 14), fue en Estados Unidos, específicamente en la Era de la Publicidad de 1978, donde se utilizó por primera vez el término de marketing deportivo. A continuación, se presentan diversas definiciones del marketing deportivo postuladas en los últimos años.

Tabla 2: Definiciones de Marketing Deportivo

Autor	Definición
Calzada	Generación de ingresos mediante el desarrollo y explotación de los principales activos de una propiedad deportiva: marca, estadio, facilidades, campeonatos o atletas.
Chadwick y Beech	Proceso continuo a través del cual se organizan competencias con resultados inciertos que crean oportunidades para el cumplimiento simultáneo de objetivos directos e indirectos entre los consumidores del deporte, los negocios del deporte y otros individuos y organizaciones relacionadas.
Mullin, Hardy y Sutton	Todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos a través de procesos de intercambio.
Pitts y Stotlar	Proceso de diseñar e implementar actividades para la producción, precio, promoción y distribución de un producto deportivo para satisfacer necesidades o deseos de consumidores y alcanzar los objetivos de la compañía.
Smith	Es la aplicación de conceptos de marketing a productos y servicios deportivos, y el marketing de productos no deportivos a través de una asociación con el deporte.

Adaptado de: Calzada (2013), Chadwick y Beech (2006), Mullin, Hardy y Sutton (2007), Pitts y Stotlar (2007) y Smith (2008)

Los autores coinciden en sus definiciones en que el marketing deportivo genera valor a través del deporte. A partir de las primeras aproximaciones y hasta la actualidad, este término se ha utilizado para describir una amplia variedad de actividades relacionadas a la promoción del deporte (Shilbury et al., 2009, p. 14). Para poder comprender mejor su aplicación, Mullin et al. (2007, p. 11) identificaron que el marketing deportivo había desarrollado dos vertientes: por un lado, el marketing de productos y servicios deportivos dirigido principalmente a los consumidores del deporte, tales como los espectadores; y, por otro lado, el marketing de productos o servicios que no tienen ninguna implicancia con el deporte, sino que más bien son utilizados para realizar asociaciones a través del uso de la promoción del deporte. Según Shilbury et al. (2009, p. 14) y Smith (2008, p. 4), estas vertientes se definen como el marketing *del* deporte y marketing *a través* del deporte.

En primer lugar, el marketing del deporte “se refiere a la utilización de las variables del marketing mix para comunicar los beneficios de la participación del deporte y de la participación como espectador a los consumidores potenciales. En última instancia, el objetivo es asegurar la supervivencia continua del deporte en circunstancias de entorno cambiantes. [...] La supervivencia depende en gran medida del propósito principal de la organización deportiva” (Shilbury et al., 2009, p. 15). De esta manera, se podría decir que esta directriz está enfocada en los esfuerzos que realizan netamente las organizaciones deportivas para mantener en vigencia su actividad primaria: el deporte.

Por otro lado, se encuentra el marketing a través del deporte, en el cual “las grandes empresas utilizan el deporte como vehículo para promover y hacer publicidad de sus productos, por lo general a mercados demográficos específicos que se sabe que siguen un deporte en particular. Los deportes con significativo tiempo en la televisión son muy atractivos para las empresas que buscan promover sus productos a través de una asociación con el deporte” (Shilbury et al., 2009, p. 15). Por lo tanto, esta otra forma de entender el marketing deportivo se dirige a las acciones realizadas por las empresas en general, no necesariamente organizaciones deportivas, que buscan asociar sus productos o la marca que los representa con deportistas, equipos deportivos, competencias deportivas, federaciones, etc.

Como se puede apreciar, el marketing deportivo es una disciplina que no es restrictiva ni exclusiva de organizaciones deportivas, pues empresas del sector privado pueden explotar los beneficios que trae la asociación de la marca con el deporte a través de productos y/o servicios. Dicho esto, la presente investigación se centrará en el marketing deportivo a través del deporte, utilizando una de las herramientas que se expondrá en la siguiente sección: el patrocinio deportivo.

2.2. Patrocinio Deportivo

El rol de los patrocinios deportivos en las empresas ha evolucionado desde que surgieron hace varias décadas. Según Jason Belzer, “en décadas pasadas, los ejecutivos de publicidad podían comprar grandes cantidades de minutos al aire para comerciales en una red televisiva y bombardear a los televidentes con anuncios. La fórmula era simple: quien gastaba más, ganaba” (2013). El éxito de la publicidad se concentraba en la cantidad de contenido que se exponía al público para asegurar la máxima retención de la marca.

Sin embargo, las nuevas tendencias obligan a las empresas a diversificar sus estrategias de marketing. “Las marcas son forzadas a cambiar sus gastos de marketing en busca de nuevas formas de comprometer a potenciales consumidores y clientes [...] El enfoque ha cambiado a encontrar una sociedad dinámica que permita comprometerse con el consumidor de forma

continua y que se convierta en parte de una estructura de eventos y propiedades que patrocinan antes que simplemente usarlos como medios para un fin” (Belzer, 2013). La nueva manera de buscar una conexión entre empresa y consumidores permitió el apogeo de nuevas técnicas de marketing. Entre ellas, destaca el patrocinio deportivo, en la cual “la alineación de los valores y mensajes congruentes entre la marca y la propiedad es esencial” (Belzer, 2013).

El patrocinio deportivo ha evolucionado a través del tiempo. “Las relaciones entre empresa y deporte emanaron a mediados del siglo XIX (1850), comenzando a levantar miradas y pensar en la introducción de marcas en eventos deportivos, pero no se le otorgó el término de patrocinio deportivo como actualmente se le conoce a esta relación entre empresa y deporte, hasta los Juegos Olímpicos de Roma a mediados del siglo XX (1960), ya que fueron las primeras olimpiadas emitidas por televisión” (Cambero, 2015, p. 14).

Morgan, Adair, Taylor y Hermens (2014, p. 9) definen el patrocinio deportivo como una “asociación diádica entre dos entidades: la propiedad deportiva y el patrocinador”. Asimismo, Smith postula que el patrocinio deportivo “es un acuerdo de negocios en el cual una organización provee asistencia financiera o en especie a una propiedad deportiva en intercambio por el derecho de asociarse a sí misma con la propiedad deportiva” (2008, p. 194). El concepto de patrocinio deportivo no difiere mucho del patrocinio convencional, solo en la particularidad de que está enfocado en la industria deportiva.

Muchas empresas han encontrado en el patrocinio una de las formas más eficientes de promover marcas y productos a través de una conexión emocional con los clientes (InfrontSports, s.f.). “El sector corporativo normalmente asocia estrellas del deporte como portavoces, líderes de opinión o embajadores de marca y hacen que promuevan la marca corporativa a través de apariciones cuando usan el logo de la marca o consumen sus productos en una activación en televisión” (Cortsen, 2015).

La relación existente en los patrocinios depende de ambas partes interesadas. Flores (2016) menciona que, a diferencia del auspicio, el patrocinio deportivo genera una relación de confianza producto de una alianza estratégica. Es por eso que se desarrollarán los dos componentes de este tipo de sociedad: el patrocinador corporativo y el patrocinado deportivo o propiedad deportiva.

Es importante mencionar que las empresas no utilizan el patrocinio con el fin de reemplazar otras herramientas de marketing como la publicidad o las relaciones; al contrario, el patrocinio funciona mejor como parte de una estrategia integrada de comunicación de marketing que incluya dichas herramientas (IEG, 2017, p. 13). El patrocinio puede ir atado a otras

actividades de marketing diseñadas para influenciar tanto en consumidores como en socios estratégicos (Amoako, Dartey-Baah, Dzagbenuku & Kwesie, 2012, p. 69)

Existen diversos beneficios que pueden originar los patrocinios deportivos hacia la marca y, en general, hacia la empresa que lo realice. Sin embargo, no muchas organizaciones son conscientes del gran provecho que se le puede sacar a dicha herramienta de marketing.

De acuerdo a lo mencionado por Smith (2008, p. 192), el patrocinio beneficia tanto a la propiedad deportiva que recibe dinero, bienes, servicios o asesoramiento como al patrocinador que lo brinda y que, a su vez, recibe beneficios como derechos promocionales y ventajas de marketing de ser asociadas con una propiedad deportiva. Identificar las oportunidades que genera el patrocinio deportivo es de suma importancia para que las empresas direccionen sus esfuerzos de marketing y sepan hacia dónde apuntar sus tácticas.

Entre los principales beneficios derivados del patrocinio deportivo, destacan el aumento de visibilidad, la creación de publicidad positiva para la empresa, el cambio o reforzamiento de la imagen de la marca y la diferenciación respecto a los competidores (IEG, 2017, pp. 13-18; Amoako et al., 2012, p. 69).

Entre otros beneficios mencionados por Amoako et al. (2012, p. 69) está la posibilidad de llegar a un rango amplio de audiencia, moldear la actitud de los consumidores y, además, mejorar la influencia en medios de comunicación. Por otro lado, IEG (2017, pp. 13-18) manifiesta entre sus beneficios al incremento de la lealtad de marca, la demostración de responsabilidad hacia la comunidad, el impulso de las ventas, la muestra de los atributos de la marca, el impulso del tráfico en tiendas minoristas, el entretenimiento a los clientes, la oportunidad de hacer merchandising, el apoyo en el reclutamiento y la retención de empleados, incentiva minoristas y distribuidores, contrarresta los mayores presupuestos publicitarios de los competidores y, por último, permite lograr múltiples objetivos.

Además de los beneficios que puede generar esta herramienta, es importante mencionar que también existen riesgos inherentes a ella. Amoako et al. (2012, p. 70) menciona algunos de los riesgos relacionados con la gestión del patrocinio deportivo. En primer lugar, existen problemas para evaluar los patrocinios, dado que la investigación acerca de la evaluación de patrocinios aún se encuentra en etapas tempranas. Asimismo, puede conllevar a asociaciones negativas y al desarrollo de controversias, debido a que la imagen de ciertas propiedades deportivas puede causar impactos negativos en el patrocinador y se puede generar en los consumidores una mala asociación entre el patrocinador y la propiedad deportiva. Finalmente, existe una ausencia de estandarización, principalmente porque los métodos de gestión dependen de las necesidades de la propiedad deportiva.

2.2.1. Patrocinador Corporativo

Una de las partes de la relación de patrocinio es el patrocinador corporativo, que, según IEG (2017, p. 138), es una entidad que paga a una propiedad por el derecho de promoverse a sí misma, a sus productos y a sus servicios en asociación con la propiedad. Ligando este término al deporte, se puede postular que un patrocinador deportivo es una entidad que paga a un deportista, equipo, federación, etc. para poder asociar su propia imagen con la del patrocinado.

En el marco de la reciente Ley del Mecenazgo Deportivo (2016), el gobierno peruano menciona que el patrocinador deportivo es “la persona natural o jurídica de derecho privado que realiza aportes en bienes, servicios o dinero para financiar las actividades relacionadas con el deporte a que se refiere la presente ley y siempre que tengan el derecho a difundir su condición de patrocinadores, mediante publicidad o cualquier otra forma, según acuerdo entre las partes”.

Queda claro que el primer componente de un contrato de patrocinio deportivo tiene que ver con el agente que otorga el dinero o algún otro bien para que el patrocinado pueda desarrollar las actividades relacionadas con la actividad deportiva que realiza u otras actividades que quisiese realizar con el aporte obtenido mediante esta relación. Guillermo Ricaldoni (2013, p. 252-253) lista diferentes tipos de patrocinador. Estas distinciones se originan de acuerdo al tipo de contrato que manejan con la propiedad deportiva y la manera en que se ha pactado manejar los derechos de imagen de la misma. A continuación, se presentan los tipos de patrocinador que menciona:

- Patrocinador principal, primario, premium o main sponsor: aquel que “paga la mayor cuota de patrocinio y recibe la identificación más destacada” (Ricaldoni, 2013, p.333). Es el más importante y el que posee el paquete de patrocinio de mayor valor (Sponsoo, s.f.).
- Patrocinador único: aquel que “ha pagado una cantidad de más para ser el único patrocinador de una entidad” (Ricaldoni, 2013, p. 333)
- Patrocinador titular o title sponsor (patrocinador de nombre o patrocinador nominal o naming sponsor): incorpora su nombre al nombre de la entidad patrocinada. Ejemplo: en golf, VISA Open de Argentina (Ricaldoni, 2013, p. 333).
- Patrocinador presentador o presenting sponsor: presenta su nombre justo por debajo de la entidad patrocinada. Ejemplo: “Peugeot presenta el VISA Open de Argentina” (Ricaldoni, 2013, p. 333).
- Co-patrocinador: Organización que se alía con otra para ser “patrocinadores de una misma entidad, pero con un nivel jerárquico menor al de los patrocinadores principales. Además, gozan de una gama de ventajas menor que ellos” (Ricaldoni, 2013, p. 333).

- Patrocinador técnico o technical sponsor: entidad que provee materiales, equipo o servicios para el desarrollo de la actividad patrocinada (Engadin Spirit, s.f.). Es aquel que logra una vinculación absoluta e inmediata de su imagen (Salén, 1999, pág. 55)
- Patrocinador oficial u official sponsor: generalmente referido al nivel más bajo de patrocinio (antes del proveedor oficial y media partner) (Elevent, 2013)
- Proveedor oficial u official supplier: patrocinio de nivel bajo en el que se ofrece un producto o servicio al acontecimiento de forma gratuita o a un precio muy reducido (Ricaldoni, 2013, p. 334).
- Patrocinador de medios o media partner: “canales de televisión, emisoras de radio, medios escritos, y empresas de publicidad exterior que ofrecen dinero o, más frecuentemente, espacio o tiempo publicitario a una empresa patrocinada a cambio de una designación oficial” (Ricaldoni, 2013, p. 332).

2.2.2. Propiedad Deportiva

El siguiente componente de la relación de patrocinio deportivo es el patrocinado deportivo o propiedad deportiva. Aaron Smith (2008, p. 192) menciona que la propiedad deportiva es el atleta, equipo, evento, lugar, asociación, causa o competición que recibe el patrocinio. Por su parte, Esteve Calzada (2013, p. 6) sostiene que son “entidades o atletas que, por su tamaño, historia, impacto social, activos o personalidad, tienen el potencial necesario para construir su propio portafolio de productos”.

En el contexto peruano, la Ley del Mecenazgo (2016) postula un término poco global para este componente, al cual denomina beneficiario deportivo y lo define como “el deportista y entrenador que integran las federaciones nacionales adscritas al Instituto Peruano del Deporte (IPD) [...] que recibe las donaciones o aportes en bienes, servicios o dinero para financiar, según corresponda, las actividades relacionadas con el deporte a que se refiere la presente Ley”.

3. Gestión del Patrocinio Deportivo

La gestión del patrocinio deportivo es entendida como la “acción de administrar, organizar y coordinar las actividades a seguir por parte de una empresa patrocinadora y las operaciones seguidas por el patrocinado [...], para conseguir los objetivos fijados por ambos actores con respecto al patrocinio, de la forma más eficaz y rentable posible” (Femenía, 2012, pp. 265-266). En la presente sección se desarrollarán los temas referentes a la gestión del patrocinio deportivo por parte de empresas del sector privado y las mejores formas de ser gestionados para aprovechar esta herramienta de marketing.

3.1. Fases de la Gestión del Patrocinio Deportivo

Luego de una amplia revisión de la literatura existente acerca de la gestión del patrocinio deportivo, se han identificado autores que proponen diversas fases acerca de esta gestión. A continuación, se expondrán las diferentes perspectivas expuestas por distintos autores acerca de las fases que deberían estar involucradas en la gestión del patrocinio deportivo y, finalmente, se consolidarán todas estas en un cuadro para delimitar las fases de la gestión del patrocinio deportivo que se aplicarán para el desarrollo de esta sección.

En primer lugar, Carlos Campos (1998, pp. 34-37) propuso un modelo de ocho etapas llamado “Proceso de Compra de Patrocinios Deportivos”. Este considera a la empresa patrocinadora como el comprador y pretende reconocer las necesidades de la propiedad deportiva para así establecer una relación duradera.

Por otro lado, Simon Chadwick y Des Thwaites (2005, pp. 329-334) publicaron una investigación sobre los programas de patrocinio deportivo en el fútbol británico y si estos habían logrado adoptar un enfoque más profesional en cuanto a planificación, uso estratégico e implementación. En este sentido, sus hallazgos dieron como resultado la identificación de seis fases en su denominado “Proceso de Gestión de Patrocinio” para lograr ejecutar de la mejor manera esta herramienta de marketing.

Posteriormente, Adam Karg plantea una visión distinta a la de los demás autores, quienes establecen modelos lineales o verticales. De esta manera, Karg (2007, pp. 3-6) propone su “Marco Cíclico de Gestión del Patrocinio” para demostrar la naturaleza continua, evolutiva y estratégica de esta disciplina con el objetivo de evidenciar mejor la interrelación entre las distintas fases.

Finalmente, la Asociación de Directivos de Comunicación [Dircom], la revista *ManagingSport.com*, la consultora Sanahuja & Gimeno y la Universitat Jaume I de Castellón (2015, pp. 58-65), realizaron un estudio de la práctica del patrocinio en empresas y pymes de España para comparar sus estrategias y proponer “La Ruta del Buen Patrocinio”. En ella, se sugieren siete pasos o etapas de buenas prácticas para la gestión del patrocinio que contribuyen en la estrategia corporativa de cualquier tipo de empresa.

De acuerdo a los modelos mencionados previamente por los autores, es posible identificar y clasificar las etapas propuestas en cuatro: Planeamiento del patrocinio deportivo, Selección de propiedades deportivas, Activación del patrocinio deportivo y Medición del patrocinio deportivo. Estos cuatro amplios grupos contienen todas las decisiones que los responsables de patrocinio toman con respecto a dicha herramienta de marketing. En los siguientes apartados se profundizará en cada una de las fases y las decisiones y prácticas involucradas en ellas.

Tabla 3: Comparación de las fases de la gestión del patrocinio deportivo

Fases	Campos	Chadwick y Thwaites	Dircom et al.	Karg
Planeamiento	Revisión del plan de marketing de la empresa	Establecimiento de objetivos de patrocinio deportivo	Definición de la estrategia empresarial y los planes de comunicación y marketing de la empresa	Estrategia y Planeamiento
	Establecimiento de objetivos de patrocinio		Fijación de los objetivos del patrocinio	Establecimiento de objetivos
Selección	Establecimiento de los criterios de evaluación	Selección de patrocinados	Análisis del mercado de propiedades deportivas	Selección de patrocinio
	Búsqueda del proveedor deportivo			
	Solicitud y respuestas del patrocinio. Selección del patrocinio	Contenido del contrato	Negociación y firma de contrato	
	Cierre de negociaciones y cierre del producto deportivo			
Activación	Puesta en marcha o realización de la operación de patrocinio	Ejecución del contrato	Activación del patrocinio	Implementación del patrocinio
Medición	Evaluación de resultados y revisión posterior de la operación de patrocinio deportivo	Evaluación	Evaluación del patrocinio	Medición del patrocinio
		Factores críticos de éxito	Planificación de la salida y de la crisis	

Adaptado de: Campos (1998), Chadwick y Thwaites (2005), Dircom et al. (2015) y Karg (2007)

3.1.1. Planeamiento del Patrocinio Deportivo

Las primeras acciones que se realizan con respecto a la gestión del patrocinio deportivo giran en torno al planeamiento que debe realizar una empresa para poder poner en marcha esta herramienta. Guillermo Ricaldoni (2013, p. 219), al hacerse la pregunta sobre qué es lo que necesita considerar una empresa para invertir en el deporte, menciona que es imprescindible mirar la propia marca hacia adentro porque se debe conocer cómo es la marca y, fundamentalmente, los objetivos estratégicos de branding para saber si el marketing deportivo es uno de los canales a elegir al momento de la elaboración del plan de marketing.

Dircom et al. (2015, p. 58) inicia la “Ruta del Buen Patrocinio” con la definición de la estrategia empresarial y los planes de comunicación y marketing de la empresa. Según los autores, los patrocinios son concebidos como base de la estrategia corporativa, ya que están en estrecha relación con las gerencias de marketing y comunicación. Es así que, tomando como referencia las estrategias de estas dos últimas áreas, se procede a fijar los objetivos propios del patrocinio. Armstrong (1988, p. 98) concuerda en que es necesario identificar cuál es la situación de la empresa y su marca. Él propone dos momentos en la formulación de objetivos: los de la primera etapa deben girar en torno al incremento de la notoriedad de la marca o producto, mientras que en las siguientes etapas se debe buscar construir la imagen de la empresa. Asimismo, Carlos Campos (1998, p. 9) sostiene que primero se debe conocer el plan de marketing de la empresa, ya que en él están definidos los objetivos de marketing y de comunicaciones, los cuales guiarán la herramienta de patrocinio. Una vez realizado esto, es posible establecer los objetivos de patrocinio que deben ser lo suficientemente claros, precisos y medibles para que se pueda evaluar el grado de cumplimiento de los mismos a lo largo de todo el periodo.

Chadwick y Thwaites (2005, p. 330) proponen buenas prácticas que deberían tomar en cuenta las organizaciones para poder establecer los objetivos de patrocinio de la mejor manera. Mencionan que se deben fijar objetivos específicos y cuantificables, usar el patrocinio de manera estratégica y táctica estableciendo objetivos que sean coherentes con estos enfoques, formular objetivos que contribuyan tanto a los objetivos generales de marketing como a los objetivos de comunicaciones e identificar distintos públicos objetivo para el patrocinio para formular los objetivos.

Una de las primeras taxonomías de objetivos del patrocinio deportivo fue la propuesta por Meenaghan (1983), la cual menciona que los objetivos del patrocinio deportivo están clasificados en las siguientes categorías: objetivos corporativos amplios, objetivos relacionados al producto, objetivos de ventas, cobertura mediática, hospitalidad de invitados y objetivos personales. Cabe indicar que un enfoque rígido de la clasificación puede encubrir el hecho de que los objetivos de patrocinio se superponen e interactúan con frecuencia, lo cual es una característica común de las campañas de patrocinio (Meenaghan 1983, p. 17). De acuerdo a ello, cada objetivo podría incidir en otro y este, a su vez, en otro.

Por su parte, Karg (2007, p. 5) propone cuatro categorías de objetivos del patrocinio deportivo: de medios de comunicación, de marketing, corporativos generales y de ventas. Por un lado, los objetivos de medios de comunicación buscan obtener la máxima exposición para la empresa, contribuyendo a los efectos cognitivos de conciencia y asociación. Los objetivos de marketing y los corporativos generales tienen como fin esencial mejorar en términos de imagen

y conciencia, ya sea fortaleciendo la imagen, buena voluntad, percepción o relaciones a nivel corporativo o fortaleciendo la lealtad de marca, credibilidad o posicionamiento a nivel de marketing. Por último, los objetivos de ventas se centran en las ventas directas o en dar lugar a comportamientos cuyo resultado sean las ventas (Karg, 2007, p. 5). Existe un flujo de efectos entre estos objetivos, dado que con frecuencia las ventas reales son resultado de la exposición, logrado por los objetivos de medios de comunicación, y el efecto cognitivo, logrado por los objetivos corporativos y de marketing.

Por otro lado, según Smith (2008, p. 196), la mayoría de los objetivos del patrocinio deportivo están relacionados a segmentos específicos a los que se pretende llegar a través de este programa. Así, él (2008, pp. 196-197) propone que los segmentos a los que está dirigido el patrocinio deportivo son el público general, público objetivo, los miembros del canal de distribución y stakeholders internos.

De acuerdo al estudio realizado por Dircom et al. (2015, p. 60), el principal objetivo de patrocinio que se debería establecer es fortalecer la imagen y el posicionamiento de la marca. Asimismo, se busca generar mayores ventas, mejorar la reputación y establecer un compromiso con la sociedad. Es por ello que es necesario una visión holística en donde estén involucradas todas las áreas de la empresa para poder alcanzar todo lo propuesto para el desarrollo del patrocinio, es decir, para cada objetivo se deben identificar y especificar los públicos y colaboradores.

Los autores mencionados anteriormente (Dircom et al., 2015, p. 60; Karg, 2007, p. 5; Meenaghan, 1983, pp. 17-25; Smith, 2008, p. 196) también mencionan objetivos del patrocinio deportivo. Entre los que más coinciden, se encuentran los objetivos asociados a las ventas y la imagen y percepción de la marca y compañía. Ellos concuerdan en que la empresa debe preocuparse en que los objetivos contribuyan a la generación de mayores niveles de ventas, aumento de la posición de mercado, promoción de la lealtad de marca, entre otros. Por otro lado, los objetivos relacionados a la imagen y percepción buscan influir en el pensamiento, tanto de los clientes como de la comunidad en general, sobre la marca, los productos o la compañía. En este tipo de objetivos, se busca establecer una asociación de marca con la propiedad deportiva, fortalecer el posicionamiento, crear percepciones favorables, cambiar la imagen de marca, entre otros.

La mayoría de los autores también mencionan objetivos como el aumento de exposición, visibilidad y cobertura mediática, así como los objetivos de recursos humanos, que giran en torno a mejorar la satisfacción del personal (Karg, 2007, p. 5; Meenaghan, 1983, pp. 17-25; Smith, 2008, p. 196). También, Karg (2007, p. 5) y Meenaghan (1983, p. 17-25) mencionan a la

hospitalidad con los invitados como un objetivo del patrocinio. Karg (2007, p. 5) y Smith (2008, p. 196) mencionan la importancia de mejorar los canales de distribución y desarrollar buenas relaciones con los distribuidores. Meenaghan (1983, p. 17-25) y Smith (2008, p. 196) recalcan que la empresa debe buscar aumentar la conciencia de marca y compañía en los consumidores, y generar buena voluntad en los que toman decisiones. Además, Dircom et al. (2015, p. 60) y Meenaghan (1983, p. 17-25) afirman que las empresas deben buscar involucrarse con la comunidad y establecer un compromiso con ellos.

Finalmente, algunos otros objetivos que se mencionan son contrarrestar la publicidad adversa, identificar segmentos de mercado, tranquilizar a los accionistas, facilitar la prospección del vendedor (Meenaghan, 1983, p. 17-25), entretener al cliente, realizar ventas directas (Karg, 2007, p. 5), desarrollar capital de marca y promover comunicaciones positivas con los medios (Smith, 2008, p. 196).

3.1.2. Selección de Propiedades Deportivas

Una adecuada selección de las propiedades deportivas que representarán a la marca es clave para el logro de los objetivos planteados en la etapa de planeamiento. Según Ricaldoni (2013, p. 219), se debe decidir cuál es el deporte en el que se pondrá el isologotipo de la marca. Luego, menciona que la siguiente decisión es asociarse con un evento, federación, estadio, equipo o club, o bien apoyar a deportistas. Para ello, se deben determinar una serie de criterios a tomar en cuenta para escoger a la propiedad, los cuales serán particulares dependiendo de la empresa, la marca y los objetivos de patrocinio planteados. Seguidamente, se deberá realizar un análisis más prolijo de las diferentes propiedades, para finalmente negociar con ella y llegar a un acuerdo.

Chadwick y Thwaites (2005, p. 330) proponen buenas prácticas que deberían tomar en cuenta las organizaciones para poder seleccionar de la mejor manera a las propiedades deportivas. Ellos mencionan que se debe tener un proceso estructurado en el que se consideren las propuestas de patrocinio, asegurarse que son capaces de identificar y seleccionar propuestas de manera reactiva y proactiva, identificar y seleccionar a las propiedades deportivas relacionadas con los objetivos y ser capaz de medir su eficacia.

Una de las primeras aproximaciones con respecto a los criterios de selección para los patrocinios deportivos a eventos fue la mnemotecnica de Mintel, dada a conocer en 1980, la cual consiste en siete palabras que resultan ser la sigla SPONSOR (Meenaghan, 1983, p. 28):

- Suitable (Adecuado): Debe encajar con la imagen de la empresa
- Patient (Paciente): Se requiere tiempo para explotarlo plenamente
- Original (Original): Debe ser único y especial

- Newsworthy (Noticioso): Aspira a la cobertura mediática, especialmente en la televisión
- Singleminded (Decidido): Atenerse a un solo evento
- Ostentatious (Ostentoso): Promocionarse al máximo
- Reasonable (Razonable): Promocionar, pero no hasta el punto de agraviar al órgano rector correspondiente

Meenaghan (1983, p. 24) también resalta la categorización propuesta por Nigel Waite acerca de los grados de compatibilidad del patrocinio deportivo con la empresa o producto:

Tabla 4: Grado de compatibilidad del patrocinio deportivo con la empresa o producto

Grado de compatibilidad	Descripción
Vinculado al producto	La actividad patrocinada utiliza o está estrechamente asociada con los productos o servicios de la empresa.
Vinculado a la imagen del producto	La actividad patrocinada tiene una imagen similar a la del producto del patrocinador.
Vinculado a la imagen corporativa	La actividad patrocinada tiene una imagen similar a la imagen corporativa del patrocinador.
No vinculado	La actividad patrocinada no exhibe ninguno de los tipos de asociación con la empresa como se indica en las tres categorías anteriores.

Adaptado de: Meenaghan (1983)

Muchos expertos (Calzada, 2013, p. 225; Campos, 1998, p. 10; Copeland, Frisby & McCarville, 1996, p. 41; Dircom et al., 2015, p. 60-61; IEG, 2017, pp. 19-22; Meenaghan, 1983, pp. 29-42; Ricaldoni, 2013, p. 260) mencionan como uno de los criterios más importantes para seleccionar propiedades deportivas a la imagen, valores y posicionamiento que podría alcanzar la marca si patrocina a determinada propiedad. Se menciona que la imagen y valores de la propiedad deportiva deben tener potencial para asociar sus atributos a los de la marca, así como también debe ser compatible y debe generar una imagen positiva. Todos ellos también mencionan la importancia de la afinidad de la propiedad deportiva con el público objetivo de la empresa. Según los autores, es importante que la masa crítica de los aficionados de una propiedad deportiva y el público identificado con esta sean parte del público objetivo de la empresa para lograr los resultados propuestos del patrocinio deportivo.

Además, Calzada (2013, p. 225), Dircom et al. (2015, p. 60-61), IEG (2017, pp. 19-22), Meenaghan (1983, pp. 29-42) y Ricaldoni (2013, p. 260) mencionan que la cobertura de medios es otro criterio importante en la toma de decisiones acerca de qué propiedad deportiva patrocinar. Para ellos, las actividades que realice la propiedad deportiva deben tener la suficiente repercusión mediática para generar exposición a la marca. También, Calzada (2013, p. 225), Copeland et al.

(1996, p. 41), Dircom et al. (2015, p. 60-61), IEG (2017, pp. 19-22) y Meenaghan (1983, pp. 29-42) sostienen que es importante considerar la exclusividad del patrocinador como un criterio de selección porque la cantidad de patrocinadores que tenga una propiedad deportiva puede influir en la decisión de una empresa para patrocinarla. Calzada (2013, p. 225), Campos (1998, p. 10), Dircom et al. (2015, p. 60-61) y Meenaghan (1983, pp. 29-42) comentan acerca de las condiciones financieras como un criterio de selección, pues la decisión de seleccionar determinada propiedad deportiva puede ser influenciada por el costo que implique ello y que, además, se debe tomar en cuenta que es necesario destinar un presupuesto a los costos asociados a la activación (Dircom et al., 2015, p. 60).

Por otro lado, Calzada (2013, p. 225) y Copeland et al. (1996, p. 41) mencionan que los espacios publicitarios de la propiedad deportiva son un criterio de selección importante. Calzada y Dircom et al. (2015, pp. 60-61) señalan que se deben tomar en cuenta las sinergias y posibilidades de activación que se podrían generar en el calendario de actividades de la propiedad deportiva. Calzada y Meenaghan (1983, pp. 29-42) concuerdan en el criterio de área geográfica de influencia de la propiedad deportiva. Calzada y Ricaldoni (2013, p. 260) identifican a los resultados deportivos como un criterio a tomar en cuenta. Campos (1998, p. 10) y Meenaghan (1983, pp. 29-42) afirman que, en el caso de patrocinar un evento deportivo, es preciso evaluar la gestión, carácter y organización del mismo. Copeland et al. (1996, p. 41) e IEG (2017, pp. 19-22) mencionan que la propiedad deportiva, asimismo, debería tener la habilidad para impactar positivamente en las ventas de la organización. También, Dircom et al. (2015, pp. 60-61) y Ricaldoni (2013, p. 260) mencionan que es importante identificar los sentimientos que genera la propiedad deportiva y la conexión emocional que establece. Por su parte, IEG (2017, pp. 19-22) y Meenaghan (1983, pp. 29-42) sostienen que también se debe tomar en cuenta la duración de la relación de patrocinio con determinada propiedad deportiva y sus opciones de continuidad.

Del mismo modo, los autores mencionan criterios de selección como las oportunidades de negocio asociadas a la propiedad deportiva (Calzada, 2013, p. 225), el incremento de conciencia de los consumidores de la marca (Copeland et al., 1996, p. 41), la profesionalidad, los riesgos, los incentivos fiscales (Dircom et al., 2015, pp. 60-61), los derechos y beneficios obtenidos, la capacidad de ser medible (IEG, 2017, pp. 19-22), la preferencia de los ejecutivos, la posibilidad de publicidad adversa, la capacidad de cumplir con los objetivos propuestos (Meenaghan, 1983, pp. 29-42), la fortaleza de la marca de la propiedad deportiva, el liderazgo de opinión, el potencial de venta (Ricaldoni, 2013, p. 260), entre otros.

Según Campos (1998, pp. 10-11), como parte del proceso de búsqueda de propiedades deportivas, la empresa recibirá propuestas, las cuales tendrá que analizar para identificar las que

mejor se adecúen a su giro de negocio, la percepción que podría tener su público objetivo y los valores u objetivos de comunicación establecidos inicialmente. Es así que, para poder llevar a cabo este paso, la empresa podría contemplar las siguientes etapas:

- Otorgar un peso a los criterios de selección para priorizar los objetivos de patrocinio
- Otorgar puntuaciones a las diferentes propuestas en función al ranking de criterios
- Ponderar las puntuaciones de las propuestas
- Realizar una clasificación de todas las propuestas para el análisis de selección

Para Calzada (2013, p.226), después de que se han preseleccionado las potenciales propiedades deportivas, la empresa patrocinadora debe realizar un análisis detallado de los siguientes factores para decidir finalmente quién será su patrocinado:

- Grado de compromiso emocional de los consumidores con la propiedad deportiva
- Posible polarización del sentimiento de un grupo de consumidores en particular (como resultado de la forma en que algunas propiedades deportivas son rechazadas por los aficionados rivales)
- Vulnerabilidad y actitud al ambush marketing
- Disponibilidad y calidad de bases de datos
- Nivel de servicio provisto por la propiedad deportiva a sus patrocinadores durante la ejecución de los contratos

En cuanto a la negociación con las propiedades deportivas seleccionadas, es necesario que la empresa se contacte con el representante o, directamente, con la propiedad deportiva para que se establezcan los términos del contrato. Chadwick y Thwaites (2005, p. 330) proponen aspectos que deberían ser tomados en cuenta por las organizaciones antes de ejecutar la negociación, estos son:

- Ser conscientes de que el contrato con una propiedad deportiva puede restringir o facilitar la ejecución efectiva
- Emplear técnicas de activación que le permitan alcanzar los objetivos del programa de patrocinio y poder aprovechar todo el valor del contrato
- Asegurar que haya vínculos claros y efectivos entre quienes toman decisiones y los responsables de ejecutar el programa de patrocinio

A todo ello, Calzada (2013, p. 226) menciona que los patrocinadores generalmente inician procesos de negociación simultáneamente con distintas propiedades deportivas para conseguir las mejores condiciones contractuales. Es por eso que es conveniente que se delimiten muy bien las responsabilidades de cada una de las partes para que no se origine ninguna ambigüedad o disputa posteriormente. Así, los términos del contrato deberían incluir aspectos básicos como la duración, la remuneración y los compromisos de ambas partes (Campos, 1998, p. 11).

De igual manera, Calzada (2013, pp. 198-199) incluye estos aspectos en la lista las cláusulas que deberían estar presentes en todos los contratos de patrocinio para que puedan ser negociados por la empresa patrocinadora:

- Términos financieros (monto del patrocinio, método de pago y fechas de desembolso)
- Duración del contrato y mecanismos de renovación (las condiciones que deberían ocurrir para que se dé una renovación y el periodo de negociación de la extensión del contrato)
- Exclusividad geográfica y de industria
- Participación de jugadores en las actividades planeadas (diferenciar los derechos de imagen de la propiedad deportiva de los derechos personales de los jugadores)
- Aprobación de materiales de publicidad
- Cláusulas de término temprano del contrato
- Jurisdicción, sea del país de la propiedad deportiva o si se trata de un contrato internacional
- Costos que le corresponde a cada parte en la activación del patrocinio
- Derechos de patrocinio (listado de derechos, espacios publicitarios y tickets garantizados)

Este último punto es muy importante, ya que antes de negociar con la propiedad deportiva, es preciso conocer todos los derechos que posee para poder priorizar los más importantes y necesarios. Al respecto, Smith (2008, p. 204) establece dos tipos de derechos que puede ofrecer una propiedad deportiva al patrocinador:

Tabla 5: Derechos generales y de medios en el patrocinio deportivo

Derechos generales	Derechos de medios
<ul style="list-style-type: none"> • Derechos de nombre de un evento, competencia o club • Derechos de señalización en el sitio • Derechos de venta en el sitio • Prueba y muestra de productos en el sitio • Entretenimiento corporativo y hospitalidad • Entradas VIP • Merchandising y regalos promocionales • Uso del lugar para las funciones de patrocinador • Apariciones de deportistas / celebridades para el patrocinador • Derecho de preferencia a nuevas oportunidades de patrocinio • Uso de voluntarios para eventos • Oportunidades publicitarias adicionales • Colocación de productos: uso de equipos/productos del patrocinador en el evento • Acceso a listas de correo / bases de datos • Exhibición de la marca registrada / logotipo en el equipamiento, ropa, promociones de los medios • Oportunidades de hablar en público • Exclusividad de categoría de productos • Áreas interactivas (por ejemplo, tableros de mensajes, encuestas, cuestionarios, zonas de juego) • Exclusividad de promoción al consumidor • Opción sin fines de lucro / overlay / responsabilidad social • Señalización de Jumbotron / pantalla grande • Contenido del teléfono móvil • Pantallas de plasma o LED • Radio (compra o transmisión de eventos) • Contenido de vídeo bajo demanda 	<ul style="list-style-type: none"> • Derechos de los medios de comunicación, incluidos los derechos de fotografía y de grabación • Comunicados y boletines de prensa • Anuncios de servicio público • Contenido / enlaces de Internet • Periódico (compra o cobertura de eventos especiales) • Actividades promocionales previas al evento y después del evento • Presencia de medios impresos (programas, guías, etc.) • Webcast (transmisión en vivo o bajo demanda)

Adaptado de: Smith (2008, p. 204)

Dircom et al. (2015, p. 62) consideran que se deben establecer y solicitar propuestas genéricas y personalizadas sobre los intereses de las propiedades deportivas para que se pueda llegar a un acuerdo más justo entre ambas partes. Además, es conveniente tener en cuenta que se establecerán relaciones a largo plazo, por lo que se necesita conocer quiénes serán los que contribuirán a alcanzar los objetivos. Así, debe existir “profesionalidad” al utilizar los servicios de agencias publicitarias o de las áreas de marketing y comunicación, “transparencia” para representar datos con honestidad, y “proyecto” para que se establezca una sociedad a largo plazo en vez de sólo ser un intercambio monetario. De esta manera, una vez llegado a un consenso, se establece el contrato en el que se definen formalmente los acuerdos, las cláusulas, el valor asignado al patrocinio, la forma de pago y el plan de activación.

Finalmente, Chadwick y Thwaites (2005, p. 330) mencionan los criterios que tienen que considerarse para la realización del contrato después de haber llegado a una negociación exitosa con la propiedad deportiva. Entre ellos destacan:

- Asegurarse que los contratos reflejen el pensamiento estratégico de la empresa
- Tener claro cómo el contrato contribuirá a cumplir los objetivos del patrocinio
- Se debe tener cuidado al negociar términos que le permitirá activar el acuerdo con mayor efectividad
- Se debe comunicar con la propiedad deportiva o el representante para poder negociar el acuerdo

3.1.3. Activación del Patrocinio Deportivo

Patrocinar a una propiedad deportiva no significa solamente colocar el logo de la marca en los soportes publicitarios, tales como vallas publicitarias o una camiseta, ni tampoco se reduce a pactar los derechos de imagen (Ajram, 2014, p. 1; Johan Cruyff Institute, 2017), sino que va mucho más allá de eso. De acuerdo a Femenía (2012, p. 290), para poder ejecutar el programa de patrocinio, las empresas deben activarlo a través de un plan de comunicación, el cual requiere de una inversión extra que permitirá incrementar los resultados, así como potenciar el valor completo del contrato.

A todo ello, Cinto Ajram (2014, p. 2) define la activación como la puesta en marcha de una serie de acciones complementarias por parte del patrocinador con el objetivo de incrementar el retorno de la inversión total de la operación. Por su lado, Ferrand, Camps y Torrigiani se refieren a esta como una “estrategia de marketing cuyo objetivo es proporcionar a las personas implicadas una experiencia con la marca del patrocinador en relación con el evento” (2007, p. 78). Es posible identificar la diferencia entre ambas concepciones del término, ya que mientras el primero resalta la importancia de la activación como medio para maximizar la rentabilidad del patrocinio, los segundos le dan un enfoque orientado hacia el público objetivo y la relación que podría generar con la marca.

Una concepción más aterrizada para este término es la que propone Calzada (2013, p. 224), quien dice que la activación es “un conjunto de actividades comerciales, de marketing y publicitarias llevadas a cabo por una marca que tiene el uso de los derechos objetivos de una propiedad deportiva a través de un contrato de patrocinio, para publicitarlos a los consumidores y alcanzar los objetivos que se ha propuesto”. De esta manera, las acciones que realice la marca en relación a sus consumidores y la interacción que consiga con ellos será lo que proveerá de notoriedad al patrocinio (Johan Cruyff Institute, 2017).

Por eso, la empresa debe tener claro el plan de activación al momento de decidir qué tipo de patrocinio llevará a cabo (Ajram, 2014, p. 4). Durante la negociación del contrato, es muy importante que la empresa tenga en cuenta el costo, así como las actividades que se realizarán para activar el patrocinio. De este modo, se podrá asegurar la factibilidad de las acciones propuestas y la disponibilidad de la propiedad deportiva durante el periodo que se trabajará con ella.

Cuando las empresas deciden realizar patrocinios deportivos, principalmente en los casos en que existe una falta de experiencia en dicha herramienta, no consideran el presupuesto que será destinado a la activación del patrocinio y solamente se concentran en el desembolso que se hará por los derechos de imagen de la propiedad (Ajram, 2014, p. 3).

Ajram menciona que “es del todo lícito no activar un patrocinio y contener la inversión” (2014, p. 3). De esta manera, la empresa solo tendrá garantizada la repercusión que generen los soportes que disponga el patrocinado, así como de los impactos que se deriven de estos. Sin embargo, existe data reciente que demuestra que las empresas están apostando cada vez más por la activación (Ajram, 2014, p. 3). De acuerdo a la encuesta anual de 2016 realizada por IEG (2017, p. 24) hacia los responsables de la toma de decisiones en compañías patrocinadoras, estas invierten en promedio 2.20 dólares americanos por cada dólar invertido en derechos. Este ratio es el más alto en la historia de esta encuesta, al haber superado la última marca histórica de 1.90 a 1, correspondiente al año 2007. A continuación, se detalla la evolución del ratio de gasto en activación frente al presupuesto de derechos de patrocinio en los últimos seis años:

Tabla 6: Ratio de gasto de activación frente al gasto de derechos de patrocinio

2011	2012	2013	2014	2015	2016
1.60	1.70	1.50	1.70	1.80	2.20

Adaptado de: IEG (2012, 2013, 2014, 2016, 2017)

Como se evidencia, a pesar de un decrecimiento entre los años 2012 y 2013, el promedio de gasto en activaciones ha ido aumentando en los últimos periodos, hasta llegar a su pico más alto en la actualidad. La rentabilidad de las acciones llevadas a cabo en la activación dependerá de muchos factores, pero la gran mayoría de responsables de esta herramienta no conciben el patrocinio sin acciones de activación conjuntas (Ajram, 2014, p. 3).

Si la empresa parte con una inversión alta que debe recuperar, lo que adicione a este importe aumenta el riesgo económico de la inversión y compromete más a la empresa a realizar bien la activación. Todo ello puede ser favorecido con una buena planificación y explotación de los derechos de la propiedad deportiva que la marca ha adquirido (Ajram, 2017, p. 3). Asimismo, es clave que la empresa alcance un equilibrio en su costo de activación. Es posible que la empresa

obtenga un rendimiento mayor de un menor presupuesto en patrocinio correctamente activado, que de un presupuesto grande con una activación limitada (Ajram, 2017, p. 4).

El plan de activación tiene como objetivo sacar el mejor provecho del patrocinio deportivo al integrarla con el resto de actividades de marketing tanto internas como externas (Campos, 1998, p. 11). De este modo, es una etapa crucial en la gestión del patrocinio deportivo, ya que en ella se establece la conexión entre la propiedad deportiva, el público al que se dirige y la marca que lo acompaña. Es decir, aquí es donde se realizan todas las actividades en función a los objetivos planteados inicialmente. Los canales de explotación del patrocinio son: publicidad, acciones comerciales enfocadas a la venta, asociaciones a la marca, promociones, entorno digital, etc. Sin embargo, en los últimos años el entorno digital se ha convertido en el mejor aliado para las activaciones (Dircom et al., 2015, p. 63).

De acuerdo a Smith (2008, pp. 206-207), el patrocinio deportivo puede sacar provecho en tres frentes: consumidores, empleados y stakeholders corporativos. Para ello, se debe hacer uso de distintas herramientas de promoción conjuntamente.

Los cuatro elementos del mix promocional tradicionales deberían usarse para aprovechar adecuadamente el patrocinio, esto es la publicidad, las relaciones públicas, las promociones de ventas y la venta personal. El uso de una serie de elementos promocionales además del patrocinio puede crear una especie de sinergia, donde todo el programa de marketing es mayor que la suma de los elementos individuales de la mezcla de promociones (Smith, 2008, p. 206).

Muchas empresas no les dan importancia a las activaciones porque realizan patrocinios esporádicos que buscan relaciones personales y no buscan alcanzar los objetivos profesionales de la empresa. Es decir, en vez de vincularse con los objetivos comerciales y sociales de la estrategia de la empresa, sus contribuciones reflejan creencias personales y los valores de los miembros de la administración. Es así que la activación del contrato de patrocinio debe convertirse en un elemento fundamental dentro del plan operativo de la empresa (Ricaldoni, 2013, p. 232). Calzada (2013, p. 228) realiza una recopilación de los contenidos del plan de activación que una empresa debe contemplar para ejecutar el programa de patrocinios.

Tabla 7: Contenidos usados en el Plan de Activación

Marketing relacional	Producto	Publicidad	Marketing directo	Eventos
Tickets VIP, camisetas firmadas, convenciones en las facilidades	Merchandising licenciado	Espacios publicitarios, uso de símbolos distintivos, lanzamientos comerciales con jugadores	Envío de correos a las bases de datos, promociones en las facilidades	Uso de facilidades, participación de los jugadores

Adaptado de: Calzada (2013)

Por otro lado, Cinto Ajram (2014, p. 2) propone una clasificación de las acciones de activación en cuatro grupos, según los objetivos que persiga la empresa. En primer lugar, se encuentran las acciones de fidelización interna, las cuales “buscan potenciar la implicación / motivación” de toda la empresa, tanto en los valores organizacionales como en los valores que la propiedad deportiva transmita. Seguidamente, están las acciones de fidelización externa, las cuales buscan la “implicación tanto del público objetivo de la empresa como de los colaboradores externos a la compañía y de la sociedad en general” (2014, p. 2). Asimismo, acciones de activación de marca, las cuales tienen el objetivo de aumentar el conocimiento/notoriedad de la marca del patrocinador entre su público objetivo. Finalmente, se encuentran las acciones de activación de negocio, las cuales tienen como finalidad la “monetización directa mediante el incremento del negocio”, esencialmente a través de los ingresos (Ajram, 2014, p. 2). Para cada uno de estos grupos, Ajram propone una serie de acciones, las cuales se señalan a continuación.

Tabla 8: Modelo de Activación de un Patrocinio

Grupo	Acciones
Implicación Interna	Participación de empleados, comunicación interna e implicación de empleados
Implicación Externa	Eventos de bienvenida, responsabilidad corporativa, distribuidor comprometido, social media
Activación de Marca	Media / PR (TV, print, online), medios de publicación, <i>stand</i> de marca, actividades deporte para todos
Activación del Negocio	Programas de incentivos, lanzamiento de productos, promoción de ventas / online placement, colocación de productos/materiales, negocio directo

Adaptado de: Ajram (2014)

3.1.4. Medición del Patrocinio Deportivo

La última fase de la gestión del patrocinio deportivo es referente a la medición, evaluación, interpretación y toma de decisiones con respecto a esta herramienta. Los responsables de patrocinios dentro de una organización buscan conocer, a través de diversos métodos, si su

inversión en patrocinios deportivos está generando los beneficios esperados en los distintos aspectos del negocio y si se están cumpliendo con los objetivos planteados.

En este sentido, Chadwick y Thwaites (2005, p. 330) proponen buenas prácticas que deberían tomar en cuenta las organizaciones antes de realizar la evaluación de las propiedades deportivas patrocinadas:

- Asegurar que existe un vínculo claro entre el establecimiento de objetivos y la evaluación a través de medidas de efectividad apropiadas
- Emplear criterios de evaluación claros que se comuniquen al principio a todos los internamente asociados al patrocinio
- Tener claro lo que se está tratando de medir y cómo se podría lograr un mejor rendimiento
- Emplear medidas tanto cualitativas como cuantitativas para evaluar la eficacia del programa de patrocinio

Para Calzada (2013, p. 229), es de suma importancia que las organizaciones busquen monitorear los resultados de su plan de activación en relación a los objetivos planteados. Es así que propone tres tipos de información que las empresas deberían contemplar para medir la efectividad de sus patrocinios:

- Ventas y negocio: en general, así como en ciertas áreas geográficas o segmentos
- Valor publicitario obtenido: de los impactos generados por el patrocinio
- Informes específicos encargados: buscar la asociación generada con la propiedad deportiva y la transferencia de atributos logrados en los consumidores

Smith (2008, p. 209) propone un proceso de evaluación de patrocinios deportivos para medir la efectividad de los mismos. En la siguiente tabla, se presentan los seis pasos en los que este proceso se divide.

Tabla 9: Pasos del proceso de evaluación de patrocinios deportivos

Paso	Descripción
Revisar de objetivos del patrocinio	Debe haber un claro entendimiento de lo que se busca conseguir en primer lugar.
Establecer de medidas de desempeño	Una medida de desempeño es una guía para determinar si el objetivo del patrocinio ha sido alcanzado.

Paso	Descripción
Elegir la herramienta de evaluación	Tener diversas herramientas provee una mayor amplitud de información. Cinco categorías de evaluación: exposición, conciencia del consumidor, actitudes del consumidor, efecto en las ventas y satisfacción.
Establecer benchmarks	Para determinar el 'status quo' antes que comience la promoción del patrocinio). Estos benchmarks, añade Smith, funcionan como una referencia para la evaluación.
Medir los resultados del patrocinio	Se debe usar las herramientas determinadas anteriormente para medir los resultados y luego compararlos con los benchmarks previamente establecidos para determinar si se cumplieron las metas establecidas.
Reportar los resultados	Se reportan los resultados junto a recomendaciones que pudiesen surgir.

Adaptado de: Smith (2008)

Para poder escoger el instrumento de medición que mejor se adapte a las necesidades de la organización es necesario una buena delimitación del patrocinio. En ella, deben estar especificados los objetivos y el target al que quieren dirigirse para que, posteriormente, sea más factible identificar los resultados obtenidos (Campos 1998, p. 12).

Copeland et al. (1996, p. 42) sostienen, a partir de su investigación realizada, que los criterios más importantes usados para medir el éxito de un evento son la conciencia, exposición y cobertura mediática con 61.5% de importancia, las ventas generadas a partir del evento con 46.2% y la participación y retroalimentación de los socios estratégicos involucrados en el evento con 26.2%. Asimismo, mencionan que las empresas de la muestra de su investigación contemplan la posibilidad de renovación de acuerdo a los resultados obtenidos luego de haber medido el éxito del evento. Las principales razones de la discontinuidad del contrato de patrocinio son las siguientes:

- Poca rentabilidad
- No cumplir con los objetivos corporativos
- Cambio en la estrategia corporativa
- Recorte de presupuesto
- Bajo desempeño de un evento
- Incremento de los costos del patrocinio
- Conflictos con el patrocinado

Por otro lado, Cornwell y Maignan (1998, p. 14) resumen los métodos de medición en tres. El primero es la exposición. En él se encuentran incluidos dos grandes técnicas: monitoreo de la cantidad de cobertura mediática obtenida en el evento patrocinado y estimación de la audiencia directa e indirecta. El siguiente método son las medidas de seguimiento a través de encuestas a los consumidores, las cuales son usadas para medir la recordación, familiaridad y preferencias generadas por el evento patrocinado. El último son los experimentos, es decir, diseñar actividades con los consumidores para entender las percepciones y reacciones estimuladas por el patrocinio.

Karg (2007, p. 4), por su parte, ha identificado tres tipos de medición que contribuyen en la evaluación del patrocinio deportivo y que deberían estar alineados con los objetivos delimitados inicialmente. Los tres grupos con sus respectivas herramientas de medición se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 10: Indicadores de medición

Medición de la exposición	Medición cognitivas	Medición conductual
<ul style="list-style-type: none"> • Personas que asisten a los eventos • Valoración de exposición en medios a través de menciones y logotipos • Calificación de los eventos y datos demográficos alcanzados por la cobertura y asistencia • Visitas al sitio web • Efectos de las relaciones públicas, medios y noticias 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación del consumidor (recordación, top of mind, percepción del producto, reacciones e intención de compra) • Investigación de empleados (niveles de satisfacción) • Comentarios de los empleados • Utilización de focus group, encuestas, investigación de mercado, investigación de eventos, encuestas de benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos canales de distribución y prospectos de ventas • Nuevas pruebas de productos y actividades de promoción de ventas • Nivel de interés de los socios comerciales • Rotación/satisfacción de los empleados

Adaptado de: Karg (2007)

De acuerdo a IEG (2017, p. 66), existen tres grandes escuelas para la evaluación de patrocinios. En primer lugar, se encuentra la medición de los niveles de conciencia alcanzados o las actitudes cambiadas. Los patrocinadores deben tomar decisiones durante tres momentos en el tiempo al realizar este tipo de medición. Previo al lanzamiento del patrocinio, la empresa debe determinar niveles de conciencia, actitudes y percepciones de imagen entre su público objetivo y establecer las metas que espera alcanzar con el patrocinio en relación a estos aspectos. Durante el patrocinio, las compañías deben considerar si está yendo por el rumbo correcto o si existen

indicadores positivos o negativos que se deban ajustar o cambiar. Posterior al patrocinio, la compañía debe analizar si se alcanzaron las metas esperadas.

El segundo método es la cuantificación del patrocinio en términos de ventas. Para justificar los gastos frente a los accionistas y otros stakeholders de la empresa, los patrocinadores deben demostrar que el patrocinio tiene un impacto en el resultado final. Es necesario demostrar que asociarse con una determinada propiedad deportiva puede conllevar al posicionamiento de sus productos y/o servicios e influye en la decisión de compra de los consumidores, a la vez que influye también en los elementos clave de la cadena de ventas para que existan puntos de ventas disponibles en los cuales comprar.

Finalmente, se encuentra la medición de la cobertura en medios. Este enfoque está basado en la valorización monetaria de la publicidad. Primero, se realiza una documentación del tiempo de exposición en medios como la TV y radio, así como el tamaño de las columnas en medios impresos, y luego se determina el costo de adquirir estos espacios en publicidad.

Adicionalmente, IEG (2017, pp. 70-71) menciona otros indicadores de evaluación, que podrían utilizarse dependiendo de los objetivos planteados con el patrocinio. Estos son el nivel de participación o interés, el número de acciones, la asistencia de clientes clave, la generación de nuevos contactos u obtención de correos.

Dircom et al. (2015, p. 64) recalcan la importancia de esta fase, ya que en esta se toma en cuenta el efecto de la inversión realizada tanto en el “activo”, que es la propiedad deportiva, como en las activaciones. Los diversos mecanismos de medición más utilizados son el Return On Investment (ROI) y Return On Objectives (ROO). En el primero, se quiere medir la exposición de la marca, es decir, cuánto equivale haber aparecido en medios de comunicación de forma gratuita producto de la repercusión mediática que ha tenido el patrocinado. Con respecto al segundo, se refiere al grado de consecución de los objetivos propuestos. De este modo, la evaluación de resultados permitirá analizar la efectividad de un patrocinio para realizar mejoras o retirar la apuesta hacia la propiedad deportiva.

Por último, estos autores proponen que, una vez realizada la evaluación de las propiedades deportivas, se contemple la planificación de salida y crisis (Dircom et al., 2015, p. 65). La salida se refiere a la conclusión de la sociedad con el patrocinado, debido a que los resultados obtenidos no fueron los esperados y no se obtuvieron beneficios mutuos o no se estableció una relación a profundidad con la propiedad deportiva. Por ello, se debe planificar la salida para que el fin del vínculo no afecte la imagen de ninguna de las partes involucradas. La planificación de la crisis no es un proceso final, sino más bien, uno paralelo en el que se prevén escenarios o riesgos a los que está expuesta la relación.

CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

1. Patrocinios deportivos en Perú

Existen muchos grupos de interés que intervienen en el desarrollo de la industria deportiva en el país. El sector privado es uno de los actores que poco a poco se ha involucrado con el deporte peruano a través de diferentes herramientas, siendo el patrocinio deportivo una de ellas. En esta sección se conocerá acerca del papel que cumple el patrocinio deportivo en Perú.

1.1. Situación de la industria deportiva en Perú

La relación entre empresa y deporte surgió hace muchos años, convirtiendo a la industria del deporte en un gran generador de valor para las empresas. Esta situación no ha sido ajena a Perú. El deporte que ha gozado con mayor popularidad a lo largo de los años ha sido el fútbol. Sin embargo, cabe recalcar que disciplinas como el surf, el automovilismo y el vóley, están ganando más reconocimientos y adeptos en los últimos años.

En la actualidad, muchos expertos coinciden que la industria deportiva peruana se encuentra en su punto de inflexión debido principalmente a la proximidad de los Juegos Panamericanos que se realizarán en la ciudad de Lima en el 2019. Al respecto, Raúl Rosales comenta que “este evento va a marcar un antes y un después de la gestión deportiva” (2016). El crecimiento de la industria deportiva va más allá de nueva infraestructura; también es importante construir la marca “Lima 2019” para generar expectativa en la audiencia y en las potenciales empresas patrocinadoras locales (Carrillo, 2016).

Este punto de inflexión en el crecimiento de la industria deportiva peruana ha provocado, a su vez, una necesidad de profesionalizar a los encargados de la gestión deportiva del país. De este modo, se está impulsando el sector educativo a través de diversas carreras, maestrías y cursos relacionados a la gestión deportiva que ofrecen distintas universidades e institutos locales.

Otro aspecto importante en la industria deportiva peruana es el sector retail. Las empresas y marcas de retail deportivo como Nike, Adidas, Marathon, etc. se han posicionado en el mercado peruano desde hace muchos años. A pesar de que ofrecen productos de diversas disciplinas deportivas, “la popularidad del fútbol y el auge de deportes como el ‘running’, ‘fitness’ y surf han orientado a estas marcas a priorizar estas categorías” (Rubio, 2017). El crecimiento de esta industria ha generado beneficios no sólo para las empresas sino también para los consumidores, que cada vez demandan productos de mayor calidad. Sin embargo, el consumo per cápita de productos deportivos en el país es aún más bajo que otros países de la región como Chile o Argentina (Rubio, 2017).

Por el lado organizativo, la estructura del Sistema Deportivo Nacional ha sido deficiente para el desarrollo del deporte en el país. Los esfuerzos del Estado peruano por impulsar el deporte, así como las gestiones de las federaciones de cada deporte, no han sido suficientes para mejorar sustancialmente la competitividad del país en las diversas disciplinas en las que participa. “En el 2012, el presupuesto del Instituto Peruano del Deporte [IPD] ascendió a cerca de 97 millones de dólares. Esta cantidad ha aumentado en los últimos años (un aumento de 5% respecto del 2011 y de 20% respecto del 2010), pero aún es bastante menor a los 176 millones de dólares que gasta el Departamento Administrativo del Deporte de Colombia [Coldeportes] y los 235 millones de dólares del Instituto Nacional del Deporte de Chile” (Hurtado, 2013).

El Estado peruano se encarga de velar por otorgar apoyo económico a las propiedades deportivas para que puedan competir en condiciones óptimas; no obstante, la contribución es aún limitada. “La federación no se puede quedar con el subsidio del Estado todo el tiempo. Debe pensar en el componente de masificación, es decir, en promover que la población consuma y practique su deporte” (McBride, 2016). Así el Estado aumente su presupuesto destinado al deporte, la contribución que se reparta entre todos los deportistas, equipos y federaciones seguirá siendo insuficiente para solventar sus gastos de competición, por lo que es necesario la intervención del sector privado. En Estados Unidos, menciona McBride (2016), el Estado no brinda apoyo económico a deportistas porque la mayoría de deportes ya cuentan con una industria desarrollada donde el sector privado está involucrando canales de televisión, medios escritos como revistas especializadas, indumentaria deportiva, entre otros. Tomando en cuenta estas premisas, el sector privado aparece como una opción para financiar el desarrollo del deporte en Perú.

1.2. Ley de Mecenazgo Deportivo

Desde el año 2017, las empresas en Perú que invierten en deporte se rigen dentro de las regulaciones establecidas en la Ley de Mecenazgo Deportivo, la cual tiene por objetivo “promover el mecenazgo deportivo de las personas naturales o jurídicas de derecho privado para la promoción y difusión del deportista, entrenadores y fomento de la infraestructura” (Ley N° 30479, 2016). Esta ley representa una de las primeras aproximaciones a una regulación integral para la inversión en el deporte en el país.

Esta ley, cuya reglamentación fue publicada en el diario “El Peruano” el 24 de julio de 2017, no sólo regulará el mecenazgo, sino también el patrocinio deportivo, con el apoyo del Instituto Peruano del Deporte. Las actividades deportivas que se buscan financiar mediante esta ley son la infraestructura deportiva, los programas de gestión deportiva, las subvenciones a

deportistas y entrenadores, las investigaciones en deporte y medicina deportiva, y las subvenciones de viajes y viáticos de delegaciones (Ley N° 30479, 2016).

Los beneficios tributarios que ofrece esta ley son la deducción de hasta el 10% de la renta neta de tercera categoría y la exoneración del impuesto general a las ventas por los bienes importados destinados a la donación o patrocinio de actividades deportivas (Ley N° 30479, 2016). En este sentido, la Ley de Mecenazgo Deportivo busca incentivar a las empresas para que vean al patrocinio deportivo no solo como una acción social que busca apoyar al deporte peruano sino como una inversión que puede generar un retorno económico.

A pesar de que este esfuerzo por parte del Congreso sea una buena manera de incentivar esta práctica en el sector privado, otros países de la región cuentan con un marco regulatorio hace muchos años. En Colombia, por ejemplo, se puede mencionar la ley 181 (Ley N° 181, 1995), referente al patrocinio e incentivos del deporte, mientras que Venezuela cuenta con la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (2011) para regular las inversiones privadas asociadas al deporte.

1.3. Rol del sector privado

En los últimos años, el sector privado peruano ha ido cobrando presencia en el ámbito deportivo al apoyar a deportistas calificados y equipos a través del patrocinio. Estas empresas no sólo son aquellas que se dedican a vender artículos deportivos como Nike o Adidas, sino también involucra a otros sectores que no necesariamente están relacionados con el deporte.

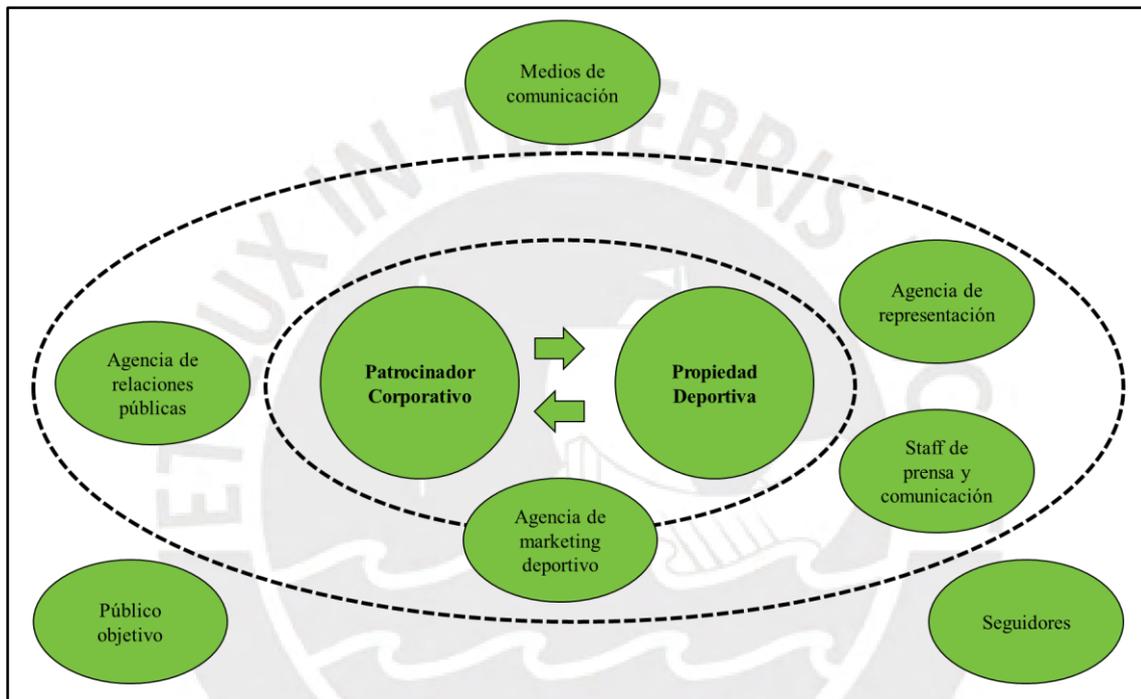
Así como existen empresas que realizan esfuerzos de marketing ligados al deporte, existen otras organizaciones que se dedican al marketing y la gestión deportiva, tales como Plus Deportiva, Toque Fino, ZSports, entre otras. Estas organizaciones surgieron para incentivar el desarrollo del marketing deportivo en el país, contribuyendo a que las estrategias de empresas del sector privado que se hayan involucrado en el deporte logren los resultados esperados.

Otros actores interesados en la inversión en deporte por parte del sector privado son los representantes o las agencias de representación de deportistas, tales como Élite o AGREF, que ayudan a los deportistas a conseguir patrocinios y otros contratos. También, se encuentran las agencias de relaciones públicas que ayudan a las empresas y, en ocasiones, recomiendan inversiones en deporte a través de patrocinios para fortalecer su imagen. Además, estas agencias también se encargan de la medición y valorización de las apariciones en medios de comunicación tanto del patrocinador como de la propiedad deportiva (Nakayama, comunicación personal, 21 de julio, 2017). Adicionalmente, es muy común que las propiedades deportivas cuenten con staff

interno o externo que los apoyen en la gestión de prensa y comunicaciones (Fuchs, comunicación personal, 22 de agosto, 2017).

Finalmente, existen otros actores interesados en el patrocinio deportivo que influyen indirectamente en las decisiones. Por parte de los patrocinadores, está el público objetivo de la organización mientras que, por parte de la propiedad deportiva, se encuentran sus seguidores. Por último, los medios de comunicación son los que brindan cobertura y generan contenido acerca de la propiedad deportiva para que el patrocinio deportivo tenga éxito.

Figura 1. Actores interesados en la relación de patrocinio deportivo



El creciente interés de las empresas del sector privado por invertir en deportistas proviene de la visualización de una nueva oportunidad. El patrocinio deportivo se ha convertido en una opción para comunicar y exponer la marca de las empresas hacia los consumidores del deporte. De esta manera, las empresas se benefician del público que sigue al equipo o deportista para mejorar o incrementar su reputación (Hurtado, 2013).

1.4. Casos de patrocinios deportivos en Perú

A pesar de que la industria deportiva del país aún está en vías desarrollo y la regulación de los patrocinios deportivos está en etapas iniciales, se han visto muchos casos de empresas peruanas que apostaron por el deporte a lo largo de los años.

El apoyo de las empresas para el deporte surgió a finales de la década de 1980, principalmente en el fútbol. Empresas como Backus, Nicolini o el Banco Popular son ejemplos

de los primeros patrocinadores que tuvieron los equipos del fútbol peruano. A nivel de federaciones, Coca-Cola se sumó como socio estratégico de la Federación Peruana de Fútbol (FPF) a mediados de esa década (La República, 2016). Aparte de los patrocinadores técnicos, eran pocas las empresas del sector privado que apostaban por patrocinar propiedades deportivas en el Perú. Sin embargo, el fútbol siempre tuvo el apoyo de distintas empresas a lo largo de los años. A finales de la década de 1980, la empresa Nashua se convirtió en patrocinador de Universitario de Deportes en sus participaciones en la Copa Libertadores (De Chalaca, 2008). Años más tarde, comenzaría la gran apuesta de la empresa de cervecería Backus en el fútbol peruano con sus marcas Cristal, Pilsen Callao y Cusqueña (Prialé, 2015).

Ya en la década de 1990, Telefónica del Perú comenzó a apostar por el deporte peruano, primero introduciendo su canal de televisión Cable Mágico Deportes (CMD) y, bajo esta marca, patrocinando la primera división del fútbol peruano hasta el cambio a su marca Movistar en 2011 (El Bocón, 2011). Es importante destacar que la gran apuesta tanto de Telefónica como Backus se centró inicialmente en el fútbol y principalmente en equipos y competiciones, pero no deportistas individuales.

Los patrocinadores técnicos han estado presentes en equipos e instituciones desde mucho antes que cualquier otro sector empresarial. La marca ASICS acompañó a la selección peruana de vóley en su participación en los Juegos Olímpicos de Seúl 1988 (Salas, 2017), en los cuales la selección consiguió la medalla de plata. Actualmente, la Federación Peruana de Voleibol [FPV] cuenta con el patrocinio de Herbalife Perú, que activa sus patrocinios en todas las categorías de las selecciones nacionales de vóley y en los diferentes torneos que organiza la Federación (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017). La Federación Peruana de Fútbol [FPF] ha contado con distintos patrocinadores técnicos que han producido la indumentaria deportiva de todas sus categorías competitivas. En los años 70, se puede mencionar el caso de Adidas, que acompañó a la Federación cuando la selección clasificaba al mundial de Argentina 1978 (Arkiv Perú, s.f.). Posteriormente, la FPF firmaría contratos con otras marcas hasta llegar con Umbro, el cual es el patrocinador actual (Federación Peruana de Fútbol, s.f.).

Otros deportes empezaron a surgir como nuevas alternativas de inversión a partir de la década de los 2000. En el año 2004, Sofía Mulanovich consiguió el patrocinio de Telefónica del Perú (con su marca Movistar) luego de proclamarse campeona mundial de surf (Telefónica, 2005, p. 54), lo que significó una creciente exposición de los surfistas peruanos, como Analí Gómez y Gabriel Villarán, a los medios y a las empresas.

En la presente década, la tendencia a patrocinar deportistas individuales creció exponencialmente. Paolo Guerrero (fútbol), Nicolás Fuchs (automovilismo) y Nicolás Schreirer

(windsurf) son tres de los deportistas con mayor cantidad de patrocinadores en los últimos años (Bardales, 2015). No obstante, el crecimiento profesional de deportistas como Ángela Leyva (vóley), Ángelo Caro (skateboarding) y Andy Martínez (atletismo) ha significado que marcas como Herbalife, Red Bull y Adidas, respectivamente, apuesten por ellos en su camino a conseguir logros internacionales colectivos e individuales. Ángela Leyva logró numerosas medallas en distintas categorías con la selección nacional de vóley. Ángelo Caro ha sido campeón nacional de skateboarding (Giner, 2017). Por su parte, Andy Martínez rompió el récord nacional de 100 metros planos con 10.30 segundos en 2014 (El Comercio, 2014).

Una de las promesas del deporte nacional con miras a los Juegos Panamericanos de Lima 2019 es Diego Elías (squash), quien actualmente cuenta con el apoyo de empresas como Red Bull y Claro, que lo han ayudado a mantener su competitividad y a ser el primer peruano que se encuentra entre los 20 mejores jugadores del mundo (PSA World Tour, s.f.). Además, Paola Mautino (salto alto) logró la medalla de oro en el Sudamericano de Atletismo 2015, lo que le valió para conseguir el patrocinio de Nike y Bodytech, que contribuirán en su preparación para los próximos Juegos Olímpicos.

Actualmente, en Perú, no existen recintos deportivos que hayan recibido el patrocinio de alguna marca importante. Eduardo Flores (comunicación personal, 28 de marzo, 2017) menciona que esto se debe a que el presupuesto de las empresas en el Perú no alcanza para patrocinar una propiedad deportiva de este tipo, además que los medios de comunicación no contribuirían a que el nombre del recinto deportivo se posicione con la marca en la mente de los consumidores.

A pesar que muchas empresas han empezado a patrocinar deportistas individuales en los últimos años, la inversión privada es insuficiente para cubrir la alta demanda de deportistas que requieren apoyo, haciendo que deportistas que habían tenido una carrera exitosa años atrás dejen de ser apoyados por sus empresas patrocinadoras dando prioridad a los nuevos talentos. El caso de Analí Gómez que, en 2016, mencionó a los medios que no pudo competir en distintos torneos por falta de recursos económicos (Carrillo, comunicación personal, 12 de mayo, 2017), evidenció que el sector privado aún está lejos de poder brindar un apoyo sustancial y sostenible al deporte peruano. Posteriormente, empresas como el banco BBVA Continental y Telefónica (con su marca Movistar) apoyaron a la surfista para que pueda competir en las siguientes fechas de competición y mantienen su relación de patrocinio con ella.

En 2017, Universitario de Deportes y Alianza Lima dejaron de ser patrocinados por Backus, lo que provocó que distintas empresas sigan sus pasos y dejen de patrocinar a los clubes de fútbol profesional (Flores, comunicación personal, 28 de marzo, 2017). En el fútbol, a pesar

de ser el deporte con más exposición mediática en el Perú, sólo 39 marcas patrocinan a los 16 clubes de la Primera División (Flores, 2017).

El deporte peruano ha tenido grandes momentos en distintas disciplinas, pero los patrocinadores no han sido una constante a través del tiempo salvo contadas excepciones. El problema de las propiedades deportivas es que no saben profesionalizar lo que ofrecen ni saben hacerse más atractivas para la audiencia (Flores, comunicación personal, 28 de marzo, 2017).

2. Caso de estudio: Herbalife

Precisamente Herbalife es una de las empresas que más apuesta por el deporte. Cuenta con una amplia cartera de propiedades deportivas patrocinadas pertenecientes a diferentes disciplinas, tales como el vóley, running, surf, automovilismo, entre otros.

2.1. Herbalife en el mundo

Herbalife es una compañía norteamericana fundada en el año 1980 por Mark Hughes dentro de la industria de nutrición. Se dedica a la producción y comercialización de productos nutricionales, basados en fórmulas científicas. La casa matriz se encuentra en Los Ángeles, California (Herbalife, s.f.). Asimismo, tiene presencia en más de 90 países (Herbalife, s.f.).

La empresa se caracteriza por su modelo de venta directa, el cual consiste en que sus productos se encuentren disponibles exclusivamente a través de una red de vendedores denominada “Asociados Independientes” (Herbalife, s.f.). Ellos adquieren los productos de la compañía y los venden directamente al consumidor final, diferenciándose de los canales tradicionales de venta.

2.2. Herbalife Perú

Herbalife opera en Perú desde diciembre de 2006 (Herbalife, s.f.). Es parte de la Cámara Peruana de Venta Directa [CAPEVEDI], asociación que agrupa a las empresas que utilizan el sistema de venta directa en el país (Herbalife, s.f.).

Según Manuel Sosa (RPP Noticias, 2015), Jefe de Estudios de Macrodata de Arellano Marketing, el 65% de la población peruana considera muy importante el cuidado personal. Este notable interés que están teniendo los peruanos por cuidar su cuerpo y sus hábitos de nutrición, se ve reflejado en el crecimiento de la industria de nutrición, la cual ascendió a 12% en el primer semestre de 2016 (Villar, 2016). Entre los competidores de Herbalife Perú dentro de este sector destacan Omnilife Perú, Fuxion y Teoma.

De acuerdo a Perú Top 10,000, Herbalife Peru S.R.L. se encuentra en el puesto 466 en el ranking general de compañías a nivel nacional del año 2016, debido a que en dicho año generó

ingresos totales de más de S/ 218 millones (Cavanagh, 2017, p. 28). Leonardo Nakayama (2016), Gerente de Marketing de Herbalife, afirma que, a diferencia de otros países de la región en los que la empresa ha experimentado una disminución en los niveles de ventas, Perú ha gozado de crecimiento, aunque ciertamente se ha ido desacelerando cada año.

Herbalife Perú ha determinado su misión como: “Cambiar la vida de las personas ofreciendo los mejores productos del mundo para una buena nutrición y bienestar, así como la mejor oportunidad de negocio en venta directa” (Herbalife, s.f.). Mientras tanto, su visión está declarada de la siguiente manera: “Cambiar la vida de las personas” (Herbalife, s.f.). Herbalife (s.f.) concibe sus valores como principios motivadores de la empresa y los declara de la siguiente manera:

- Productos: Como parte de su compromiso con la nutrición, establece estándares exigentes en materia de seguridad y ciencia en el desarrollo y fabricación de sus productos.
- Asociados Independientes: Se motivan por las necesidades de los asociados independientes y sirven de inspiración por sus historias.
- Socios: Se busca la rentabilidad y crecimiento del negocio con el fin de generar mayor valor para los socios (incluye a los mismos asociados, clientes, accionistas y empleados)
- Empleados: Se respetan unos a otros, triunfan como equipo y se valora el sentido del humor
- Comunidades: Hacen de las comunidades donde opera un mejor lugar para vivir y trabajar
- Trabajo: Arduo y de manera responsable, se realiza un esfuerzo por alcanzar la excelencia.
- Ética: Se actúa de forma correcta, honesta y ética.
- Filosofía: Se fomenta el uso de los productos propios de la compañía.
- Actitud: Se actúa de forma divertida, simple y mágica.

Con respecto al público objetivo de la empresa, este comprende hombres y mujeres de los niveles socioeconómicos A, B y C entre los rangos de edades desde los 18 hasta los 50 años (Carlin, comunicación personal, 14 de agosto, 2017; Nakayama, comunicación personal, 23 de agosto, 2017). Además, la segmentación psicográfica la realizan por estilos de vida o lifestyles, para los cuales se pueden identificar grupos como los jóvenes deportistas, los que están preocupados por hacer dietas, los que quieren mejorar su estilo de vida, etc. (Carlin, comunicación personal, 14 de agosto, 2017).

2.3. Relación con el deporte

Herbalife inició con su programa de marketing deportivo hace catorce años. En ese entonces, fue patrocinador de una competición de triatlón en la ciudad de Los Ángeles, Estados Unidos, y en los siguientes años incursionó en algunos patrocinios más (Gregg, 2015). Hoy en día es patrocinador oficial de más de 250 eventos deportivos, equipos, y deportistas a nivel global, lo que demuestra “el compromiso que tiene la compañía con la vida activa en base a una buena nutrición” (Herbalife, s.f.). Esta amplia cartera de patrocinados representa una inversión mayor a los 30 millones de dólares. Entre los más destacados se encuentra la superestrella portuguesa de fútbol Cristiano Ronaldo y el equipo estadounidense Los Angeles Galaxy, que representan las mayores inversiones dentro del programa (Gregg, 2015).

McKinley comenta que el marketing deportivo representa una oportunidad emocionante, pero no es una receta garantizada para el éxito (como se citó en Gregg, 2015). Él aconseja a las compañías que estén considerando realizar marketing deportivo, asegurarse que sus patrocinios sean un componente central de la estrategia general de marketing y no una estrategia en sí misma. Además, sugiere que se debe adoptar requisitos muy estrictos para qué tipos de propiedades patrocinará una empresa. En Herbalife, todo se reduce a un ideal central: la autenticidad. De acuerdo a McKinley, si un deportista cree en sus productos, existirá el interés de trabajar con ellos. Si el producto no funciona para ellos o para su deporte, no podrán trabajar juntos, incluso al margen de cuán grande sea la estrella (como se citó en Gregg, 2015).

Herbalife utiliza a LA Galaxy y Cristiano Ronaldo como alianzas globales que funcionan más como marketing tradicional (McKinley, como se citó en Gregg, 2015), es decir, que actúan como representantes de la marca en todo el mundo. Sin embargo, en el caso de otros patrocinados, los beneficios están más dirigidos a satisfacer una necesidad regional (McKinley, como se citó en Gregg, 2015).

McKinley afirma que la gente confía en Nike, Tylenol y Coca-Cola porque invierten medio billón de dólares al año construyendo confianza mientras que las compañías de venta directa no pueden permitirse hacer eso (como se citó en Gregg, 2015). McKinley señala tres objetivos fundamentales que los patrocinios pueden ayudar a lograr a las empresas de venta directa. En primer lugar, establecer credibilidad, ya que funcionan como un sello de aprobación del producto por parte del equipo o deportista patrocinado. Además, ayudan a generar conciencia de marca para atraer clientes en el mercado. Finalmente, funcionan como herramientas para distribuidores independientes. Los patrocinadores proporcionan herramientas de marketing de alto impacto para que los distribuidores puedan establecer conexiones con los clientes (como se citó en Gregg, 2015). Herbalife es un negocio de persona a persona con un alto énfasis en la

formación y la experiencia en nutrición; por tanto, estas herramientas de marketing resultan importantes en el mensaje que se transmite a los consumidores (McKinley, como se citó en Gregg, 2015). Por ejemplo, cuando las camisetas del LA Galaxy estuvieron por primera vez disponibles, los propios distribuidores de Herbalife adquirieron más de 60,000 de ellas. McKinley afirma que la camiseta es la encarnación de la autenticidad y la credibilidad. Esto demuestra que el LA Galaxy nos eligió tanto como los elegimos (como se citó en Gregg, 2015).

Los deportistas patrocinados también juegan un papel importante en el programa de entrenamiento de Herbalife. Desde asistir a eventos de capacitación importantes hasta reuniones con los mejores distribuidores (Gregg, 2015), es así que los deportistas patrocinados de Herbalife tienen un impacto tanto dentro y fuera de la empresa a partir de su involucramiento activo.

Clare Burton, ex Vicepresidente de Marketing Global de Herbalife, al ser consultada cuando se desempeñaba en esta posición por las iniciativas más exitosas para elevar su marca, mencionó que la principal estrategia es a través del patrocinio deportivo (como se citó en Graziadio Business Review, 2011). La diversidad de propiedades deportivas con las que cuenta a nivel mundial ayudan en la construcción de marca en cada uno de los países en los que está presente. En la región de Centro y Sudamérica, Herbalife aplica esta herramienta en países como Honduras, Venezuela, Colombia, Ecuador, Chile y Perú (Herbalife, s.f.).

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

1. Alcance del estudio

A partir de una revisión inicial de la literatura sobre gestión de patrocinios deportivos, considerada desde el punto de la vista de las empresas privadas, se evidencia que el tema ha sido escasamente estudiado en el país y existe información limitada proveniente de fuentes académicas, actualizadas y/o sistematizadas. Gran parte de la información local es únicamente encontrada en artículos periodísticos o noticias difundidas por la prensa. Pese a que existe una amplia cantidad de estudios previos acerca de la gestión del patrocinio deportivo, estos provienen en su mayoría del extranjero, por tanto, han sido desarrolladas en contextos ajenos al peruano y en mercados donde el patrocinio deportivo está extensamente desarrollado.

Por esta razón, en primera instancia, se trata de una investigación con alcance exploratorio dado que “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado” (Hernández et al., 2014, p. 91), especialmente en el contexto peruano. Asimismo, la investigación también presenta un alcance descriptivo, dado que pretende describir la gestión de patrocinios deportivos por parte de una empresa privada que opera en el país, en diferentes fases tales como el planeamiento de esta herramienta de marketing, la selección de las propiedades deportivas patrocinadas, la activación de los derechos adquiridos y los métodos de medición empleados. Con este tipo de alcance se persigue “tener una imagen clara del fenómeno sobre el cual se desea recolectar información” (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, p. 140), por lo que es necesario comprender de manera detallada esta herramienta llevada a cabo por la empresa elegida como sujeto de estudio.

De este modo, se busca recolectar información sobre las decisiones clave y las prácticas relacionadas a la gestión de patrocinios deportivos que debería tomar en cuenta una marca, a partir de la revisión literaria y las opiniones de expertos en materia de marketing y patrocinio deportivo. A partir del análisis comparativo de esta recopilación con la gestión realizada por la empresa, se identificarán las similitudes y diferencias en esta gestión, lo que finalmente servirá para proponer recomendaciones. Adicionalmente, se espera que esta investigación pueda constituir un punto de partida para que se realicen investigaciones futuras respecto a este tema, abordando casos de otras organizaciones patrocinadoras en el medio peruano y profundizando en esta gestión.

2. Enfoque

Para la presente investigación se escogió un enfoque cualitativo. Este “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2014, p. 7). El proceso de

interpretación de datos es clave para analizar la gestión de patrocinios deportivos con base en el marco analítico desarrollado. Por lo tanto, la elección de un enfoque cualitativo resulta más acorde con las características de la investigación.

Asimismo, bajo este enfoque, habrá una mayor flexibilidad en la secuenciación del estudio, una interpretación y comprensión profunda del fenómeno central de la investigación y el empleo de muestras pequeñas (Ponce & Pasco, 2015, p. 45). Cabe añadir que los propósitos de la investigación no cuentan con una inclinación por la medición numérica ni el análisis estadístico, propias de un enfoque cuantitativo.

3. Estrategia General de Investigación

Se escogió la estrategia del estudio de caso para resolver los objetivos de la investigación, dado que se estudiará en profundidad un caso específico en búsqueda de comprender un fenómeno más amplio (Ponce & Pasco, 2015, p. 47). Como se mencionó previamente, se eligió una empresa en particular, la cual es Herbalife Perú, con el fin de examinar cómo gestiona los patrocinios deportivos. Cabe señalar que, de acuerdo a la clasificación de Castro (2010, p. 38) sobre el número de casos objeto de análisis, la presente investigación será de un único caso, y se pretenderá confirmar la teoría existente junto con las opiniones de expertos en el tema.

Asimismo, de acuerdo a los tipos de estudio de caso mencionados por Castro, basados en la clasificación propuesta por Yin, la investigación aplicará dos tipos. Por un lado, será descriptivo, dado que analizará a detalle la gestión del patrocinio deportivo por parte de Herbalife Perú “como un fenómeno organizativo dentro de su contexto real” (Castro, 2010, p. 38). Además, será ilustrativo, ya que se expondrán las prácticas de la gestión de patrocinios deportivos de una empresa considerada referente dentro de los patrocinadores del ámbito deportivo local (Castro, 2010, p. 38).

4. Horizonte Temporal de Investigación

La presente investigación tiene un horizonte temporal de tipo transversal, dado que será efectuada en tiempo presente, la recolección de la información se realizará en un solo periodo de tiempo y, asimismo, proporcionará información de la empresa correspondiente al momento en que fueron realizados (Ponce & Pasco, 2015, p. 49).

Si bien Herbalife Perú realiza patrocinios deportivos desde el año 2006, se ha optado por concentrarse en los patrocinios deportivos que maneja en la actualidad, específicamente las propiedades deportivas patrocinadas entre los años 2016 y 2017.

5. Tipo de Muestra

En primer lugar, es preciso señalar que las unidades de análisis de la presente investigación serán seleccionadas mediante una muestra. El tipo de muestra elegido para la investigación será dirigida o no probabilística dado que la selección de las unidades no depende de la probabilidad, sino que se basa en las características de la investigación y en decisiones tomadas por el equipo de investigación a partir de un criterio propio (Ponce & Pasco, 2015, p. 53).

Como se explicó en un capítulo previo, existen dos actores dentro de una relación de patrocinio deportivo: el patrocinador corporativo y la propiedad deportiva o el patrocinado. En este sentido, es importante contemplar a ambas partes en la determinación de la muestra, pues se recogerá información concerniente a cada uno de ellos. A estos actores se han añadido los expertos en marketing y patrocinio deportivo, quienes cuentan con una formación y trayectoria en estos temas y son capaces de proveer información y opiniones valiosas para los fines de la investigación. Por tanto, se han establecido tres unidades de análisis: expertos, patrocinador corporativo y propiedad deportiva.

5.1. Expertos

En los últimos años, han surgido diferentes entidades ligadas a negocios del deporte y existe una mayor oferta educativa en temas deportivos en universidades e institutos locales. Muchas de ellas poseen gente especializada en el ámbito de marketing deportivo. Además, en la ciudad de Lima, se celebran diversos congresos y conferencias ligados al marketing deportivo, explorando el tema de los patrocinios con ponentes de alta calidad. Muchos de ellos son, a su vez, directores de agencias especializadas en marketing deportivo y representan una valiosa fuente de información para los fines de la investigación.

En el caso de los expertos, principalmente se ha escogido un tipo de muestra por conveniencia (Hernández et al., 2014, p. 390), dado que estos fueron contactados de acuerdo a la accesibilidad con la que contaba el equipo de investigación y fueron partícipes de las entrevistas a profundidad de acuerdo a la disponibilidad brindada. Asimismo, se utiliza un muestreo en cadena (Hernández et al., 2014, p. 388), dado que algunos expertos recomendaron y facilitaron el contacto con otros expertos locales en el ámbito de marketing deportivo, a los cuales también se les realizó la entrevista. La relación de expertos en temas de marketing y patrocinio deportivo entrevistados se presenta en la siguiente tabla, junto con sus cargos más importantes. Para mayor detalle acerca de la trayectoria de los expertos, ver anexo B.

Tabla 11: Relación de expertos en Marketing Deportivo y patrocinio deportivo

Nombre	Cargo
Luis Carrillo	Director Creativo Ejecutivo de Plus Deportiva
Pablo Fernández	Ex-Gerente de Patrocinios y Marketing de Backus
Eduardo Flores	Director de Toque Fino
Javier Franco	Profesor de Administración, Marketing y Gestión Deportiva de ESAN
Pablo Nalda	Ex-Supervisor de Marketing, PR, Marca e Imagen de Herbalife Perú
Carlos Pardo	Sports Marketing Manager de Red Bull
Rafael Penny	Ex-Jefe de Proyectos de Comunicación y Marketing de Telefónica del Perú
Guillermo Ricaldoni	Managing Director de We Are Sports
Raul Rosales	Director Académico de Administración y Negocios del Deporte de UPC
Sebastian Rubio	CEO de ZSports Perú
Fernando Salazar	Ex-Director Gerente en Penalty y ex-Gerente General del Grupo Marathon

Estos expertos fueron seleccionados a partir de una identificación de las figuras más relevantes en el ámbito local, debido a su conocimiento en estos temas, amplia trayectoria, actual área de desempeño profesional y presencia en diversos eventos relacionados a marketing deportivo. Asimismo, corresponden a diversos perfiles profesionales, tales como académico, práctico y consultor. Cabe señalar que se ha tomado a la totalidad de expertos entrevistados en la anterior tabla para el análisis de resultados, lo cual ha permitido realizar comparaciones en las variables definidas para el estudio. Asimismo, todos los expertos han contribuido en asuntos específicos del patrocinio deportivo relacionados al contexto peruano y terminología empleada en la investigación.

5.2. Patrocinador Corporativo

La segunda muestra que se ha considerado para esta investigación es el patrocinador elegido como caso de estudio: Herbalife Perú. Tal como se explicó en secciones anteriores, esta empresa se ha posicionado como una marca asociada al deporte, contando con una amplia cartera de propiedades pertenecientes a diferentes disciplinas. El patrocinador corporativo es considerado como una muestra de caso sumamente importante o crítico para el tema analizado, dado que simplemente no es posible prescindir de los responsables de patrocinios deportivos dentro de este estudio cualitativo (Hernández et al., 2014, p. 390).

Dentro de la estructura organizativa de Herbalife Perú, el área de Marketing es la encargada de gestionar el patrocinio deportivo. Dicha área está liderada por el Gerente de Marketing, quien tiene a su cargo supervisores o brand managers, los cuales cumplen con funciones especializadas y quienes, a su vez, cuentan con el apoyo de analistas. A continuación, se resumen las principales posiciones y funciones de esta área.

Tabla 12: Posiciones y funciones en el área de Marketing de Herbalife Perú

Posiciones	Funciones
Gerente de Marketing	Supervisión de todo lo relacionado con el marketing en Herbalife
Supervisora	Encargada de comunicaciones internas, relaciones públicas y responsabilidad social
Supervisora	Encargada de publicidad y manejo de la marca hacia el consumidor final
Supervisora	Encargada de patrocinios deportivos y manejo de la cartera de productos
Analista	Apoyo logístico en el área

Adaptado de: Carlin (comunicación personal, 14 de junio, 2017)

Se determinó que en esta organización quienes gestionan directa y específicamente los patrocinios deportivos de la marca son el Gerente de Marketing y la Supervisora encargada de esta herramienta. Esta última es quien elabora los planes en torno a esta herramienta y los comparte a las demás Supervisoras. Asimismo, la posición de Analista cuenta con responsabilidades menores de apoyo y labores operativas no necesariamente vinculadas al patrocinio deportivo. Por tanto, se consideró conveniente realizar entrevistas a profundidad precisamente a los ocupantes de las posiciones de Gerente de Marketing y Supervisora de patrocinios deportivos, dado que son los principales responsables de la toma de decisiones en esta gestión.

Leonardo Nakayama, quien ocupa el cargo de Gerente de Marketing en esta empresa, es frecuentemente invitado a seminarios y congresos para contar su experiencia de cómo gestiona los patrocinios deportivos, lo cual demuestra la consideración que se le otorga en este ámbito. Asimismo, Silvana Carlin, quien ocupa el cargo de Supervisora de patrocinios deportivos, está presente de forma habitual en los anuncios oficiales de los acuerdos de la empresa con los deportistas y equipos, y también formará parte de esta muestra.

5.3. Propiedad Deportiva

Finalmente, otra muestra considerada son las propiedades deportivas con las que cuenta Herbalife Perú. Se podrá recoger información desde la perspectiva de las propiedades, la cual resulta complementaria a la del patrocinador corporativo. Al igual que en el caso de los expertos,

se ha optado por un tipo de muestra por conveniencia, dado que se considerará a las propiedades con las cuales sea posible el acceso en primera instancia y cuenten con disponibilidad de tiempo para participar del estudio. En función a ambos factores, serán entrevistados como parte de la muestra. La relación de propiedades deportivas patrocinadas por Herbalife Perú dentro del periodo de análisis de la presente investigación y que fueron entrevistas se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 13: Relación de propiedades deportivas de Herbalife Perú entrevistadas

Tipo de Propiedad	Propiedad deportiva	Deporte	Año del patrocinio
Individual	Raffaella Camet	Vóley	2016
	Rodrigo Medrano	Running	2016
	Efraín Sotacuro	Running	2016 - 2017
	Nicolás Fuchs	Automovilismo	2016 - 2017
	Nicolás Schreier	Windsurf	2016 - 2017
	Jovana de la Cruz	Running	2017
Equipo	Alta Ruta 4x4	Automovilismo	2016
Competición	Juegos Panamericanos de Surf	Surf	2016 - 2017

La colaboración de las propiedades deportivas será particularmente valiosa para el segundo y tercer objetivo específico de la investigación. En el segundo se realizará el análisis de la gestión del patrocinio deportivo por parte de Herbalife Perú, mientras que en el tercero se propondrán recomendaciones en función de los aspectos carentes que se hayan identificado dentro de dicha gestión.

6. Herramientas de Investigación

Las herramientas de investigación empleadas para la recolección de información en las tres unidades de análisis son las siguientes: observaciones y entrevistas a profundidad.

- Observaciones: Esta herramienta se aplicará para observar a las propiedades deportivas patrocinadas por Herbalife Perú, tanto en menciones de la marca como en la utilización de los colores y el logotipo de la marca en elementos físicos tales como vestimenta deportiva, productos, artículos de merchandising y soportes publicitarios. Esto se realizará a través la observación no participante de los distintos medios de comunicación en donde tengan presencia, es decir, notas periodísticas, conferencias de prensa, transmisiones televisivas, redes sociales, entre otras. Además, se utilizará la observación

pasiva en la asistencia del grupo de investigación a los encuentros deportivos. Lo recabado servirá para evidenciar la activación que realiza la compañía en conjunto con los patrocinados. Asimismo, esta herramienta permitirá analizar si las prácticas de activación que indique la empresa coincide con lo que es posible observar por el grupo de investigación. En el anexo C, se encuentra la guía de observación para la investigación.

- Entrevistas a profundidad: Esta herramienta será dirigida a los expertos en materia de patrocinios y marketing deportivo, los responsables de Marketing de Herbalife Perú y las propiedades deportivas de la empresa. A partir de la información proporcionada por los primeros, en conjunto con la teoría revisada, se desarrollará el marco analítico, el cual servirá como base de comparación para analizar lo realizado por la empresa investigada. Las entrevistas realizadas a los segundos son sumamente importantes para conocer la actual gestión del patrocinio deportivo por parte de la empresa y servirá para el análisis en cada una de las fases identificadas. Por último, las entrevistas realizadas a los patrocinados servirán para conocer su punto de vista respecto a esta gestión. Cabe señalar que las entrevistas a profundidad para las tres unidades de análisis serán de tipo semiestructurada, dado que estarán basadas en una guía de asuntos o preguntas y el equipo de investigación tendrá la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información (Hernández et al., 2014, p. 403). Los datos de las entrevistas realizadas y los consentimientos informados se encuentran en el anexo D. Asimismo, las guías de entrevista a los tres grupos muestrales se encuentran en los anexos E, F, G, H e I.

7. Secuencia Metodológica

Durante el transcurso de la investigación se realizaron diferentes acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos planteados. Para ello, se dividió el proceso de investigación en tres fases que permitieron organizar de mejor manera lo efectuado.

La primera fase inició con el planteamiento del problema. En él, se delimitó el tema, la oportunidad de investigación y los objetivos en los que girará en torno el estudio. Posteriormente, se hizo una revisión de la literatura para identificar y recopilar todas las fuentes que permitirían el desarrollo de la investigación.

Después, se desarrolló el marco teórico y contextual, lo cual permitió ampliar los conceptos y teorías relacionadas al marketing deportivo, la gestión de patrocinios deportivos, las tendencias en la industria deportiva, etc. Basado en ello, se diseñó la metodología de investigación que ayudó a ordenar y sistematizar la forma en la que se recolectaría, procesaría y analizaría la información obtenida. Finalmente, se realizó la validación del caso de estudio. En este sentido, se

busca tener una primera aproximación con los responsables de marketing de Herbalife Perú para confirmar la viabilidad y las facilidades de acceso a la información.

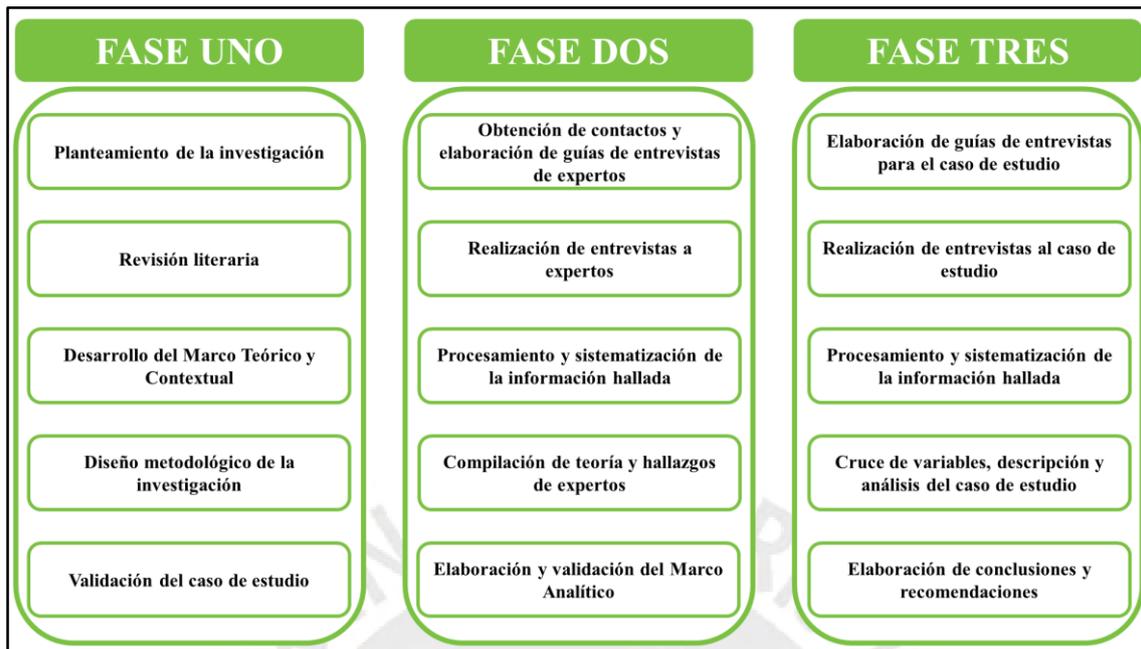
La segunda fase inició con la obtención de contactos de los expertos en marketing y patrocinios deportivos para identificar a cuáles se podía tener acceso y, de acuerdo a ello, elaborar las guías de entrevistas. Posterior a ello, se realizaron las entrevistas. Cabe señalar que las preguntas realizadas fueron segmentadas de acuerdo al perfil y experiencia que poseían los expertos. Luego, se realizó el procesamiento y sistematización de la información hallada a través de transcripciones y matrices de codificación. A pesar de que el orden de las acciones parece ser lineal, según Hernández et al. (2014, p. 8), la muestra, la recolección y el análisis de los datos son procesos que se hacen en paralelo. Es así que estos procesos fueron realizados prácticamente de manera simultánea para la elaboración de los hallazgos.

Después de ello se compiló la información de la teoría junto con los hallazgos de los expertos. En este sentido, debido a que lo ofrecido en la teoría se consideró insuficiente para poder describir cómo se realiza la gestión de patrocinios deportivos, se complementó dicha información con lo relevado de los expertos. De esta manera, se tomó en cuenta la perspectiva teórica de la literatura, así como la perspectiva práctica de quienes están involucrados en el ámbito de la industria deportiva para extraer lo más relevante de ambos. A partir de ello, se elaboró el marco analítico, que, posteriormente, fue revisado y validado por dos expertos en marketing deportivo, quienes contribuyeron a otorgarle validez a lo realizado por el grupo de investigación.

La tercera fase inició con el diseño de las guías de entrevistas para el caso de estudio. Luego de ello, se procedió con la inmersión en este para así poder realizar las entrevistas. Después, se procesó la información mediante transcripciones de las entrevistas, codificación manual de acuerdo los objetivos planteados inicialmente y se sistematizó según las variables de investigación para organizar los hallazgos de manera más detallada.

Posteriormente, se realizó la descripción y análisis del caso de estudio. Para ello, se realizó un cruce de variables con la información recogida tanto del patrocinador corporativo como de las propiedades deportivas. Los resultados fueron organizados de acuerdo a las variables del marco elaborado en la etapa anterior y se identificaron los puntos en común, así como las diferencias entre ambos. Finalmente, a partir de lo anterior, se extrajeron conclusiones y se realizaron recomendaciones para el caso de estudio de la presente investigación.

Figura 2: Proceso de Investigación



CAPÍTULO V: MARCO ANALÍTICO

En el presente capítulo, se desarrollará el marco analítico que servirá para el análisis de la gestión del patrocinio deportivo del caso de estudio, la empresa Herbalife Perú. En primer lugar, se presentarán los hallazgos de las entrevistas a expertos en la materia para, seguidamente, estructurar el marco analítico de la gestión del patrocinio deportivo basado en los hallazgos mencionados y las fuentes bibliográficas recopiladas anteriormente en el marco teórico.

A partir de la información mencionada, se delimitaron nueve categorías de análisis específicas para la gestión del patrocinio deportivo, pertenecientes a las cuatro amplias fases encontradas en la literatura, las cuales contribuyeron a la estructura del marco analítico.

Tabla 14: Categorías de análisis

Fases	Variables Específicas
Planeamiento	Benchmark de competidores y otros patrocinadores
	Alineación con la estrategia organizacional y de marketing
	Objetivos del patrocinio deportivo
	Presupuesto del patrocinio deportivo
Selección	Criterios de selección de propiedades deportivas
	Aspectos de negociación
Activación	Acciones de activación
Medición	Indicadores y periodicidad de medición
	Cumplimiento de objetivos

1. Resultados de las entrevistas a expertos

Se tomó en cuenta la perspectiva de once expertos en materia de marketing y patrocinio deportivo para la identificación de los aspectos más importantes en cada una de las fases de la gestión de patrocinio deportivo. De esta manera, los resultados de las entrevistas se presentan según las cuatro fases previamente identificadas en la teoría. Para un mayor detalle de los comentarios mencionados por los expertos entrevistados, en el anexo en el J se adjuntan las transcripciones y audios de las entrevistas y en el anexo K se colocan las matrices que contribuyen al análisis de los resultados, separadas por categorías de análisis.

Cabe señalar que, durante el análisis de los datos cualitativos recogidos de este grupo muestral, se llegó a una saturación de categorías, dado que la información hallada se tornó

repetitiva y los análisis provenientes de nuevas entrevistas confirmaron lo que se había hallado previamente (Hernández et al., 2014, p. 435). Es así que los nuevos datos se acoplaron adecuadamente dentro de las categorías ya identificadas por el grupo de investigación en el trabajo de campo.

1.1. Hallazgos sobre Planeamiento

Para esta sección, se relevó información sobre las variables relacionadas a la primera fase del de la gestión de patrocinios deportivos. La primera variable investigada fue benchmark de competidores y otros patrocinadores. Al respecto, uno de los expertos entrevistados comentó acerca de la importancia de hacer un benchmark previo sobre los competidores. Menciona que se debe revisar si los competidores realizan o no patrocinios deportivos porque es un factor de decisión importante. Asimismo, sostiene que se debe evaluar la situación de los patrocinios deportivos en el país para tomar una decisión acertada.

Luego, en cuanto a la alineación con la estrategia organizacional y de marketing, muchos de los expertos entrevistados concuerdan en que el patrocinio deportivo debe estar alineado directamente con la estrategia organizacional de la empresa, sus objetivos y sus valores. Algunos recalcaron la importancia de que todas las decisiones de la empresa, así como las de todas sus áreas funcionales, tienen que provenir de la estrategia organizacional y contribuir a ella. Asimismo, se recopilaron opiniones acerca de cómo el patrocinio deportivo se relaciona con el público objetivo, posicionamiento y objetivos de marketing de las organizaciones. Los expertos concuerdan en que el patrocinio deportivo debe estar directamente alineado al público objetivo y el posicionamiento de la empresa, marca y/o producto. Como se menciona, el patrocinio ayuda a transmitir valores y atributos de la empresa, por lo que debe estar alineado también a la estrategia de marketing, dependiendo del producto, marca y/o imagen.

Después de estas tres variables, se les consultó a los expertos cuáles son los objetivos que buscan las empresas al hacer patrocinios deportivos. Entre los objetivos más mencionados se encuentran los objetivos de exposición, visibilidad y notoriedad. Seguidamente, los objetivos relacionados a la transmisión y posicionamiento de imagen, valores y atributos de la organización a través de las propiedades deportivas patrocinadas. Otros objetivos mencionados por los expertos buscan recordación de marca, fidelizar trabajadores, hacer responsabilidad social, generar dinero, etc.

Finalmente, la última variable de esta fase está referida al presupuesto de patrocinio deportivo. Este presupuesto, según lo mencionado por los expertos, debe estar diversificado para incluir los costos de activación, costos de las consultoras, agencias de medios, productos de canje, entre otros, y no solo los costos de los derechos del patrocinio. Cuando se consultó acerca de la

relación que debería existir entre el gasto en derechos del patrocinio y el gasto en activación, los expertos tuvieron opiniones distintas. Algunos mencionaron que los patrocinadores deberían destinar más presupuesto a la activación que a los derechos de patrocinio, otros mencionaron que el presupuesto para derechos de patrocinio debería ser mayor al de activación y otros mencionaron que la relación entre ambos debería ser de 1 a 1, es decir, por cada dólar invertido en derechos se debería invertir un dólar en activación.

1.2. Hallazgos sobre Selección

Para esta fase, se tomaron en cuenta dos variables de análisis. La primera de ellas se refiere a los criterios de selección de propiedades deportivas. Al respecto, la totalidad de los expertos entrevistados coinciden en que la imagen y los valores de la propiedad deportiva es uno de los criterios más importantes en la selección de patrocinios deportivos. El deporte en general sirve como una plataforma de comunicación para la empresa y, en ese sentido, el patrocinio deportivo se convierte en un medio para asociar a una propiedad deportiva en específico con la marca. Por tanto, consideran que la imagen y valores que transmita la propiedad deportiva deberían ser similares y estar alineados tanto a los valores de la compañía como a la identidad de la marca.

Asimismo, la mayoría de los expertos mencionó a los logros deportivos como otro de los criterios para seleccionar propiedades deportivas. Los resultados deportivos positivos tienen la capacidad de captar la atención del público en general, lo cual genera un mayor vínculo y conexión emocional con la marca que respalde a la propiedad deportiva que lo haya conseguido. En ese sentido, las marcas pondrían mayor atención a propiedades que cuenten con éxitos a nivel deportivo. Sin embargo, algunos de los expertos opinan que, si bien los resultados positivos aportan, no son fundamentales, dado que lo que se busca es que la propiedad sea un buen embajador y se cuiden las características que la marca quiera destacar.

Otro criterio mencionado por la mayoría de expertos es la difusión del deporte y, en específico, de la propiedad deportiva hacia el público objetivo de la marca. Esta última debería tener en consideración el segmento al cual quiere comunicar y, en ese sentido, debería existir una correspondencia entre este target determinado y la audiencia que acompañe y siga a la propiedad deportiva. Al mantenerse relevante entre los deportes de los cuales su público tenga predilección, la marca logrará una mayor pertenencia con este.

Además, los diferentes entrevistados mencionan el calendario de competiciones de la propiedad deportiva como otro criterio de selección relevante. Básicamente citan dos razones por las cuales el patrocinador debería conocer dicho calendario previo al periodo en que se realice el patrocinio: por un lado, este calendario servirá para diseñar el plan de activación, dado que

permitirá conocer la disponibilidad del patrocinado y que no coincida con sus competencias, con el fin de asegurar su presencia o involucramiento en dichas acciones. Por otro lado, se podrá conocer de antemano las posibilidades de la propiedad en una competencia, lo que permitirá a la marca enfocar sus esfuerzos de prensa y relaciones públicas en las competencias donde cuente con mayor probabilidad de triunfo. Cabe indicar que durante el periodo esta calendarización podría estar sujeta a modificaciones, de acuerdo a las decisiones que tome la propiedad deportiva respecto a su participación en determinadas competencias, de lo cual la marca debería estar al tanto. Asimismo, el nivel de exposición mediática fue también uno de los criterios mencionados por algunos expertos, quienes resaltan que el interés de los medios y su cobertura permite alcanzar a un mayor nivel de audiencia y obtener una mayor rentabilidad sobre la inversión.

Entre los criterios mencionados por la minoría de entrevistados se encuentra la profesionalidad de la propiedad deportiva, dado que, al tratarse de una relación de asociación, existe un riesgo de comportamiento que podría impactar directamente en la reputación de la compañía y/o marca, especialmente en el caso de propiedades individuales. Otro criterio de selección indicado por algunos de los entrevistados fue la ubicación en que se patrocine. La empresa debe tomar en consideración el ámbito geográfico en donde quiera fortalecer su negocio o presencia y, por tanto, esta zona debería ser compartida con la propiedad patrocinada. Por último, a diferencia del resto de expertos, solo uno destacó a los costos de la propiedad deportiva como un criterio de selección. Ello debido a que la inversión en patrocinio implica llevar a cabo una serie de acciones conjuntas, las cuales deben ser consideradas al momento de escoger una propiedad.

En lo que respecta a la variable de aspectos de negociación en el contrato de patrocinio, la mayoría de expertos mencionó el periodo de duración como uno de los más importantes. Sin embargo, existen opiniones divididas entre ellos sobre esta duración. Por un lado, algunos expertos afirman que la relación debería ser mínimo de un año, dado que es un período conveniente para ejecutar determinadas acciones, evaluar lo realizado y evitar eventuales inconvenientes que pueda presentar la propiedad deportiva. No obstante, aclaran que debería tratarse de una relación a futuro, con la inclusión de una opción de renovación finalizado dicho periodo. Por otro lado, algunos expertos apuestan por un mediano plazo de duración, el cual oscila entre 2 o 3 años. Ello debido a que se lograría un mayor grado de asociación entre la propiedad deportiva y la marca en los consumidores y mayores probabilidades de recuperar la inversión. Al igual que el grupo anterior, destacan la potencialidad de trabajar a largo plazo.

Asimismo, la mayoría de expertos mencionó la exclusividad como uno de los aspectos más importantes en la negociación. Cerrar la exclusividad total de una propiedad deportiva podría

implicar un alto nivel de inversión que sería difícil afrontar, pues para la propiedad la cesión de exclusividad imposibilita la oportunidad de recibir otros ingresos. Por tanto, la exclusividad debería acordarse al menos para la categoría de productos. Inclusive, para algunos, esta debería extenderse a todo el sector o rubro empresarial. Algunos mencionan que, aunque la presencia de muchos sponsors implicaría menos protagonismo para una marca, el deportista debería ser el beneficiado con estos acuerdos.

Otro aspecto de negociación en el que coincidieron diferentes expertos son los derechos de patrocinio. Entre ellos mencionaron la ubicación del logotipo, en qué situaciones deberá utilizarse con fines de exposición y el consentimiento del uso de imagen para campañas comunicacionales. Cabe indicar que los derechos adquiridos son directamente proporcionales al costo que implicará el patrocinio. Además, otro aspecto mencionado fue la propuesta de activaciones. Con esta, se puede definir el plan concreto de actividades y eventos de la marca para el periodo, en las cuales se requiera la participación de la propiedad deportiva.

Entre los criterios mencionados por la minoría de entrevistados se encuentran los términos financieros, los cuales están referidos a la obligación económica del patrocinador y las formas de pago. Asimismo, uno de los expertos indicó como aspecto a las cláusulas de término de contrato, el cual está vinculado a temas de comportamiento, especialmente en el caso de propiedades individuales.

1.3. Hallazgos sobre Activación

La mayoría de expertos entrevistados para esta fase coinciden en que lo más importante al realizar una activación es generar experiencias únicas. En este sentido, la marca debe estar orientada a construir un momento inolvidable para el público objetivo, ya que esto le permitirá conectar con ellos de manera más profunda y permanecer en la memoria por mucho más tiempo, incluso más que los resultados deportivos, los cuales por sí mismos tienen gran relevancia. Es necesaria la creatividad de la empresa para encontrar las herramientas y/o canales adecuados de difusión, así como para desarrollar un buen concepto que produzca interés en los consumidores.

Por otro lado, todos los expertos entrevistados afirman que la plataforma digital permite un mayor alcance e impacto para comunicar el patrocinio deportivo. De esta manera, los medios digitales permiten tener un gran alcance e impacto a un bajo costo. Para ello es importante conocer cuáles son los más utilizados por el público objetivo y ser consistentes con el mensaje que se quiere brindar. Asimismo, consideran que las redes sociales hoy en día son el canal clave para comunicar un patrocinio, especialmente si el deportista utiliza este medio para transmitir las bondades de la marca. De esta manera, ellos se convierten en los embajadores de los productos

otorgando credibilidad, reputación y validación a lo que se quiere comunicar y, a la vez, generando endorsement con la marca.

Del mismo modo, todos los entrevistados en esta fase mencionan que las relaciones públicas son una acción clave para la comunicación del patrocinio deportivo. En este sentido, la empresa debe contar con personas que se encarguen de establecer una estrategia de relacionamiento con todos los stakeholders por la capacidad que tienen de influir en la organización y en la sociedad. Especialmente, es necesario construir relaciones de confianza con los medios de comunicación, ya que estos actuarán como media partners brindando notoriedad a la propiedad deportiva y beneficiando la exposición de la marca.

Por otro lado, existen opiniones divididas entre algunos entrevistados acerca de la importancia de realizar activaciones mediante publicidad. Unos piensan que las personas son cada vez más reacias a las comunicaciones a través de canales de publicidad tradicional como radio y televisión y que, en vez de ello, prefieren tener contacto con la marca en las plataformas digitales. Sin embargo, el otro punto de vista es que la publicidad es el principal medio por el que se debería comunicar el patrocinio debido a que tiene un alcance masivo. En este sentido, a pesar de que esta acción de activación implique un costo, no es excluyente, por lo que también sería necesario complementarlo mediante otros canales de comunicación.

A diferencia de todos los expertos, solo uno recalcó la importancia de explotar la imagen del patrocinado para fines comerciales. Es decir, comunicar el lanzamiento de un producto a través de un deportista utilizando material POP y/o activar al deportista en los puntos de venta. Esto genera interés en los clientes no sólo por la potencia de la activación desarrollada sino también por el producto que acompaña la iniciativa.

Del mismo modo, un entrevistado menciona la relevancia que tiene la responsabilidad social como acción de activación. Esta se presenta como una forma de humanizar al deportista para que lleve al mercado los valores de la compañía, generando confianza hacia el público objetivo. A través de este tipo de activación, es posible generar contenido fuera de su entorno deportivo permitiendo la exposición de la marca y del deportista, la vinculación emocional con el público objetivo y, como consecuencia, el retorno de la inversión del patrocinio sin necesidad que el deportista se encuentre en alguna competición.

1.4. Hallazgos sobre Medición

Finalmente, la última fase de la gestión del patrocinio deportivo involucra dos variables. Con respecto a la primera, indicadores y periodicidad de medición, la mayoría de los expertos entrevistados mencionó que son importantes los indicadores de retorno de inversión (ROI: Return

on Investment) relacionados con el grado de exposición y los impactos generados por el patrocinio deportivo. Como menciona uno de los expertos, los indicadores deben estar ligados a los objetivos del patrocinio deportivo. Estos objetivos pueden ser cualitativos, por lo que los indicadores apropiados para este tipo de objetivos, según los expertos, son los de grado de cumplimiento de objetivo o el retorno de objetivos (ROO: Return on Objectives). Asimismo, los expertos tienen opiniones distintas acerca de con qué periodicidad medir estos indicadores. Algunos mencionan que las mediciones deberían realizarse en periodos de tiempo menores a un año. Otros consideran que las mediciones recién se pueden realizar pasado un año. Uno de ellos sostiene que las mediciones recién pueden realizarse luego de 3 años, aunque podrían hacerse mediciones específicas después de alguna acción realizada.

Por último, se consultó a los expertos sobre el cumplimiento de los objetivos planteados. Los expertos tienen diferentes opiniones acerca de qué hacer si los objetivos del patrocinio deportivo no se cumplen. Mientras algunos sostienen que es mejor dejar de patrocinar, otros mencionan que primero deben revisarse las causas por las que no se cumplieron los objetivos porque la intención es que la relación sea a largo plazo. Entre las causas de incumplimiento de objetivos que mencionaron los expertos se encuentran los resultados deportivos, elección de una propiedad deportiva equivocada, conducta de la propiedad deportiva, entre otros. Luego de revisar las causas, se debe tomar la decisión de renovar o no el contrato, tomando en cuenta las consideraciones legales.

2. Marco Analítico de la Gestión del Patrocinio Deportivo

Como se mencionó anteriormente, para organizar la información recogida, se ha estructurado este marco con las variables de análisis de cada fase. Sin embargo, antes de comenzar el desarrollo del presente marco, se debe dejar en claro que el patrocinio deportivo debe entenderse como una relación a largo plazo entre la empresa patrocinadora y la propiedad deportiva. Este vínculo busca que ambas partes generen beneficios de manera sostenible aprovechando los recursos que pudiesen ofrecer cada una de las partes relacionadas, por lo que la empresa debe buscar siempre que sus acciones contribuyan a los logros deportivos y profesionales de la propiedad deportiva. Además, al ser un intercambio comercial, el patrocinio deportivo requiere un intercambio de dinero, productos, etc. a cambio de los derechos que pudiese ofrecer una propiedad deportiva. Por ser parte del mix de comunicaciones, el patrocinio deportivo compite con otras herramientas de marketing por un porcentaje del presupuesto de promoción de una empresa; sin embargo, ofrece beneficios que la distinguen de las otras herramientas.

2.1. Planeamiento

2.1.1. Benchmark de competidores y otros patrocinadores

La empresa debería recopilar toda la información disponible acerca del patrocinio deportivo para poder decidir, en caso de que aún no hayan implementado esta herramienta, si es conveniente entrar, y, en caso de que actualmente realicen patrocinios deportivos, tomar mejores decisiones en su gestión. Además, este benchmark debería ser recurrente a lo largo de los periodos de gestión para poder estar al tanto de las prácticas implementadas en el entorno. Para esto, se necesitaría realizar un benchmark que investigue dos frentes: los competidores de la empresa y otras empresas que también estén aplicando dicha herramienta.

En el primer frente, es relevante para la empresa saber si sus competidores realizan patrocinios deportivos. Las empresas utilizan diversas estrategias de marketing para posicionarse, pero la vinculación al deporte a través de patrocinios se limita a pocas en Perú. En el caso de que los competidores hagan patrocinios deportivos, representa una oportunidad para hacerle frente a la competencia. En el caso de que no los hagan, representa una oportunidad para diferenciarse de la competencia a través del deporte, siempre y cuando esté alineado con la estrategia organizacional de la empresa.

Por otro lado, más allá de conocer si otras marcas realizan patrocinios deportivos en el ámbito local, este análisis le permitirá a la empresa conocer qué prácticas utilizan las marcas, qué oportunidades brinda el ámbito deportivo local y qué beneficios pueden obtener de esta herramienta de marketing. La comparación con otras empresas que realizan patrocinios, provee a la empresa patrocinadora de parámetros acerca de la gestión del patrocinio deportivo en el contexto local que pueden ser aprovechados.

2.1.2. Alineación con la estrategia organizacional y de marketing

Una decisión importante que deberían tomar las empresas es verificar si esta herramienta contribuye tanto a los objetivos organizacionales como a los de marketing. Para ello, se debería hacer una revisión de la estrategia y los objetivos organizacionales y de marketing de la empresa.

Cada organización cuenta con una misión, visión a largo plazo, valores de negocio y objetivos, los cuales son finalmente su principal referencia para todas las decisiones estratégicas y tácticas que se toman posteriormente. Además, cada empresa cuenta con un público objetivo específico, un posicionamiento que quiere alcanzar en la mente de sus consumidores o el público en general y objetivos específicos de marketing que contribuyen a los objetivos generales del negocio. Todos estos aspectos deberían estar alineados a las ventajas, beneficios y riesgos que el patrocinio deportivo podría ofrecer.

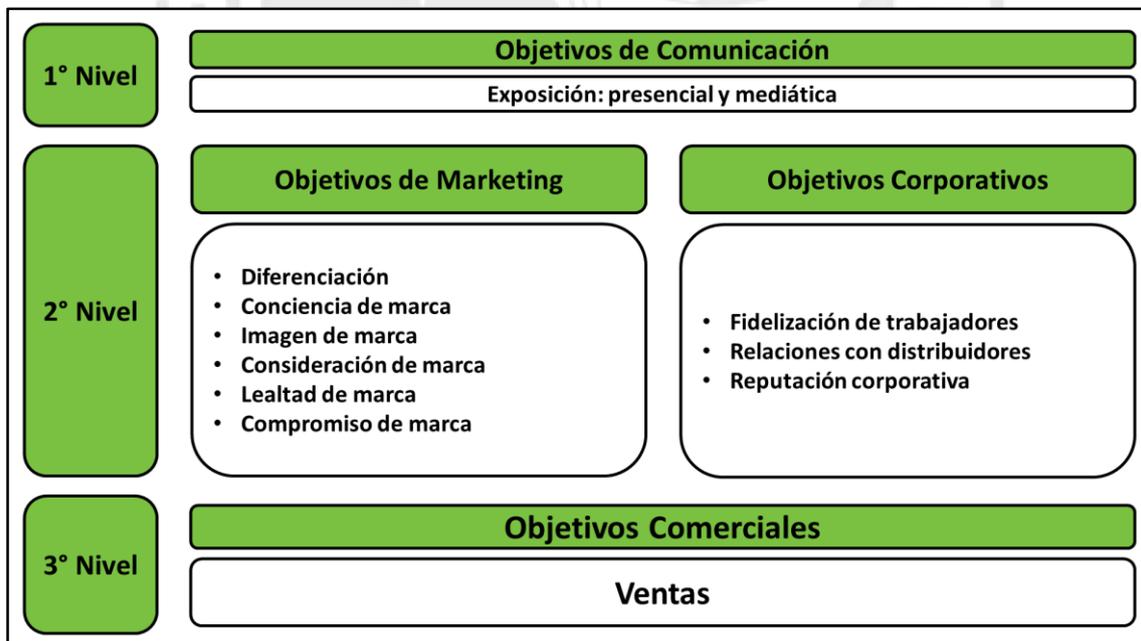
Si se considera que el patrocinio deportivo podría contribuir a que la organización se acerque a sus objetivos de marketing y, por consiguiente, a sus objetivos de negocio, esta herramienta se presentaría como una opción atractiva. En caso no sea así, la organización no debería aplicar el patrocinio deportivo, pues su inversión en ella no aportaría a la consecución de su propósito de largo plazo.

2.1.3. Objetivos del patrocinio deportivo

En la gestión del patrocinio deportivo, se deben establecer objetivos específicos para esta herramienta. Además, se debe tomar en cuenta que es imprescindible que estos objetivos estén alineados a la estrategia a largo plazo de la organización, es decir, ellos deberían contribuir a conseguir lo que la empresa se ha propuesto para los siguientes años, tanto para el área de marketing, así como para el negocio en general.

Como se puede apreciar en la Figura 2, los objetivos del patrocinio deportivo se agrupan en tres niveles. Se debe aclarar que no todas las empresas deberían plantearse todos los objetivos recopilados en este marco analítico ya que dependen de los objetivos organizacionales, etapa de madurez del producto, estrategias de la competencia, etc. A continuación, se detallan los objetivos que una empresa podría plantearse tomando en cuenta las ventajas del patrocinio deportivo.

Figura 3: Objetivos del patrocinio deportivo



En el primer nivel, se encuentran los Objetivos de Comunicación, los cuales giran en torno a la Exposición en los puntos de contacto (touchpoints), tanto de manera presencial como a través de los medios de comunicación. Este objetivo debería ser la primera preocupación del patrocinio, pues contribuirá a conseguir los objetivos de los siguientes niveles. Tener exposición

presencial y mediática contribuye a que la marca pueda alcanzar la mayor cantidad de personas, incluyendo el público objetivo, potenciales clientes e inclusive personas no interesadas en el producto o servicio que ofrece.

El segundo nivel de objetivos del patrocinio deportivo corresponde a aquellos que podrían alcanzarse a partir de exposición de la marca con la propiedad deportiva, pues esta exposición repercute en distintos aspectos de la empresa y su marca. Este nivel se ha dividido en dos categorías: Objetivos de Marketing y Objetivos Corporativos.

La primera de ellas, de Marketing, se refiere a todos los objetivos que contribuirían a aumentar el valor al producto, a la marca y al consumidor. Para esta categoría se han seleccionado seis objetivos que el patrocinio deportivo podría alcanzar mediante diferentes acciones de activación. De acuerdo a cada empresa, se podrían plantear objetivos de marketing tales como: diferenciarse de los competidores, generar conciencia de marca, generar asociación de atributos en la imagen de marca, aumentar la consideración de la marca en los potenciales consumidores, generar lealtad de marca y generar compromiso de marca en consumidores.

La otra categoría del segundo nivel es la de los Objetivos Corporativos. En esta categoría se encuentran objetivos que repercutirían en distintos frentes de la organización tanto internos como externos, por lo que incluye objetivos como: fidelizar a los empleados, potenciar las relaciones con distribuidores y mejorar la reputación corporativa.

Finalmente, el tercer y último nivel se refiere a los Objetivos Comerciales. El fin último de una empresa es generar valor económico para sus accionistas, por lo que el objetivo de Ventas (ya sea de productos o servicios) es de suma importancia para la organización. Este objetivo se refiere al aumento de los niveles de ventas y márgenes de la empresa. Todas las categorías de objetivos del segundo nivel contribuirían directa o indirectamente al incremento de ventas, por lo que este representaría el principal objetivo del patrocinio deportivo.

2.1.4. Presupuesto del patrocinio deportivo

El área encargada de implementar la herramienta de patrocinio deportivo debería asignar un presupuesto con el que se contará en el periodo para desarrollar todas las actividades relacionadas a ella. Es importante que la empresa considere que el patrocinio deportivo no se trata sólo de pagarle a la propiedad deportiva para ser su patrocinador sino también de activar los derechos por los que está pagando.

Por esta razón, el presupuesto asignado al patrocinio deportivo debería comprender tres aspectos. Primero, el gasto en derechos de patrocinio, que incluye tanto derechos de imagen de la propiedad deportiva que permiten al patrocinador asociarse con ella, como soportes publicitarios

que la propiedad deportiva pueda proveer en sus espacios disponibles. Algunos ejemplos de soportes publicitarios son el estampado del logo de la marca en el pecho de la camiseta, uso de gorros con el logotipo de la marca, vallas publicitarias en recintos deportivos, etc. Luego, se deben considerar los gastos de activación en los que la empresa incurrirá para sacarle el máximo provecho a los derechos por los que está pagando. Finalmente, se consideran otros gastos relacionados al patrocinio deportivo, que son inherentes a su gestión y que pudiesen surgir a lo largo del periodo. El encargado de llevar a cabo el planeamiento del patrocinio deportivo debería tomar en consideración que este presupuesto debería incluir todos estos conceptos para poder realizar una correcta asignación del mismo.

Una empresa que desea sacar el máximo provecho a un patrocinio deportivo debe activarlo de la mejor manera mediante distintas acciones, por lo que debería destinar por lo menos el mismo monto que invirtió en los derechos de patrocinio de la propiedad deportiva para su posterior activación. Es decir, se recomienda que la relación entre el costo de los derechos de patrocinio y el gasto de activación tendría que ser, al menos, de 1 a 1. Sin embargo, esto puede ser manejado bajo el criterio de los responsables de marketing de las empresas debido a que, en el caso de que los derechos de la propiedad deportiva sean demasiado costosos o estos derechos incluyan soportes publicitarios que reciban exposición sin necesidad de una gran inversión en activación, se debería evaluar qué tanto presupuesto requerirán las acciones de activación para la explotación de la imagen de la propiedad deportiva.

2.2. Selección

Para la segunda fase de la gestión del patrocinio deportivo, se consideran los aspectos más importantes al seleccionar y negociar con la propiedad deportiva. La empresa debe establecer sus criterios de selección relevantes y evaluar a las propiedades deportivas existentes en el medio buscando a las que cumplan de mejor manera con estos criterios. La búsqueda de estas propiedades deportivas comienza de acuerdo a la información que maneja la empresa: contactos, referencias, información secundaria, etc.

Cuando se busca negociar con la propiedad deportiva, la empresa debería averiguar el entorno de la propiedad y saber con quién se va a negociar: si es con la misma propiedad, responsables de ella o algún representante o manager. Con base en la información que se ha recopilado de la propiedad deportiva, la empresa podría contar con una mejor preparación para definir su estrategia de negociación. Es apropiado determinar el plazo tiempo que se negociará con una determinada propiedad. Al realizar una oferta, se debería colocar un deadline o fecha de caducidad, para que la propiedad tenga conocimiento de cuánto tiempo cuenta para brindar una respuesta a la empresa. Ello es indispensable dado que podría evitarse problemas legales más

adelante, en caso se cuente con una respuesta tardía por parte de la propiedad deportiva. Asimismo, se podría contactar a personas y/o responsables de otras empresas que previamente hayan negociado con dicha propiedad. Ello permitiría conocer las causas del éxito o del fracaso de la negociación y, en definitiva, del patrocinio. En todo el proceso de negociación es primordial el involucramiento del área legal de la empresa, para la definición de las cláusulas y términos legales, redacción y revisión del contrato. Asimismo, es primordial que se formalice la relación por escrito.

También es recomendable que, al momento de negociar, la empresa tenga una propuesta de plan de activación donde se especifiquen las actividades que tiene planeadas con la(s) propiedad(es) deportiva(s) seleccionada(s).

2.2.1. Criterios de selección de propiedades deportivas

Con el fin de seleccionar a las propiedades deportivas en específico, las empresas deberían establecer los criterios de selección que tomará en cuenta al momento de evaluar a los posibles patrocinados. A continuación, se presentan los criterios de selección más relevantes a ser tomados en cuenta por las empresas de acuerdo a sus características, estrategias y prioridades:

Tabla 15: Criterios de selección de propiedad deportivas

Criterios de selección de propiedad deportivas
Calendario de competiciones
Costo de derechos
Exposición
Imagen y valores
Logros deportivos
Presencia de otros patrocinadores
Profesionalidad
Público identificado con la propiedad deportiva
Ubicación geográfica

Debería tomarse en cuenta el calendario de competiciones de la propiedad con el fin de que la empresa pueda exponer su marca y gozar de los derechos de imagen adquiridos. Identificar en qué eventos y competiciones estará presente la propiedad deportiva es vital para poder armar un plan de activación eficiente. Las posibilidades de activación que se encuentren en el calendario de competiciones y actividades de la propiedad deportiva son factores importantes de decisión

para una empresa que desea tener establecidas desde un inicio qué activaciones realizará a lo largo del periodo.

Otro de los criterios a considerar es el costo de los derechos de la propiedad deportiva. La empresa debería realizar una inversión para adquirir los derechos de patrocinio de dicha propiedad, los cuales podrá explotar posteriormente como parte de su plan de activación. Es importante que la propiedad cuente con posibilidades de activación. Por tanto, no es conveniente que la empresa destine todo el presupuesto en los derechos, sino que disponga de recursos para utilizarlos en la activación.

El criterio de exposición se refiere a la repercusión que la propiedad deportiva puede generar en los puntos de contacto con el público objetivo de la empresa. Mientras más veces la propiedad deportiva aparezca en los medios, mayor será la exposición de la marca. Mientras más oportunidades de que la marca tenga contacto con los consumidores en los eventos donde participa la propiedad deportiva, también será mayor la recordación de la marca.

Otro de los criterios es que la imagen y los valores que transmita la propiedad deportiva deberían estar alineados a los que desee transmitir la marca. En ese sentido, las virtudes y cualidades que defienda la propiedad deberían ser consistentes con la identidad de la marca y, en definitiva, con la organización. La imagen personal y profesional que proyecte la propiedad hacia el mercado y los consumidores es otra variable significativa. Este aspecto debería ser cuidado, dado que se generaría un vínculo directo entre la imagen de la propiedad deportiva y la imagen de marca y reputación de la compañía que la respalda.

Asimismo, los logros deportivos es otro criterio a tener en cuenta. En este caso, se pueden visualizar dos escenarios distintos. Por un lado, la propiedad deportiva debería contar con éxitos en su disciplina, dado que estos son importantes para los intereses la marca, la cual busca asociarse con resultados positivos. Los triunfos generan notoriedad y la posibilidad de conectar emocionalmente con los consumidores. Por otro lado, se podría apostar por propiedades deportivas que no necesariamente cuenten con logros previos, pero que sean potencialmente exitosos en su disciplina. La empresa podría apoyar a la propiedad basado en su proyección de destacar en el futuro. Sin embargo, ninguno de los escenarios es provechoso para la compañía si es que esta propiedad no genera o pueda generar impacto mediático con sus logros.

Otro criterio considerable es la presencia de otros patrocinadores de la propiedad deportiva. En la medida de lo posible, la empresa y/o sus marcas deberían tener relevancia dentro del conjunto de marcas patrocinadoras de una propiedad. Como mínimo, debería ser exclusiva dentro de su categoría. Sin embargo, ello no debería impedir el ingreso de otras marcas de otros sectores.

La profesionalidad, como criterio, busca que la propiedad deportiva esté comprometida con su desarrollo deportivo. En el caso de deportistas individuales, el compromiso con su desarrollo deportivo se demuestra en su disciplina tanto dentro como fuera de la competición. En el caso de una institución, la profesionalidad de sus dirigentes es esencial debido a que una dirigencia comprometida con el desarrollo deportivo de su institución realiza gestiones transparentes y eficientes para contribuir con el mismo.

Otro de los criterios es que el público que esté identificado a nivel emocional con la propiedad deportiva debería pertenecer al público objetivo del producto o marca. Para esto, se debería tomar en cuenta las variables demográficas, geográficas, conductuales, psicológicas, etc. que segmentan el público objetivo de la empresa. Si la empresa encuentra que su público objetivo es cercano y sigue a la propiedad deportiva, esta podría contribuir a generar mayores impactos en ese público.

Finalmente, el criterio de ubicación geográfica se refiere a que la posible propiedad deportiva comparta localidad con la empresa patrocinadora. En ese sentido, las zonas de venta y expansión potencial de la marca deberían compartir espacio con la propiedad deportiva. Debería haber un relacionamiento entre el origen, residencia o ubicación de la propiedad y el volumen del negocio de la compañía en dicha localidad.

2.2.2. Aspectos de negociación

La empresa debe conocer qué es lo que negociará con la propiedad deportiva. La siguiente tabla presenta los aspectos más relevantes en la etapa de negociación del patrocinio deportivo.

Tabla 16: Listado de aspectos relevantes en la negociación del patrocinio

Aspectos relevantes en la negociación
Derechos de patrocinio
Términos financieros
Periodo de duración y mecanismos de renovación
Acciones de activación planeadas
Exclusividad de la marca
Cláusulas de término del contrato

A partir de las múltiples reuniones que se puedan sostener con la propiedad deportiva, se debe acordar qué derechos de patrocinio se buscarán asegurar, tanto para los derechos de imagen como los soportes publicitarios. La empresa priorizar los derechos de imagen y soportes que desea

obtener, dado que estos son totalmente diferentes dependiendo del deporte y el tipo de propiedad deportiva. Se debería identificar los soportes publicitarios estratégicos que contribuirán a alcanzar los objetivos de la organización para no pagar de más por los que no se necesiten. Ello se realiza basado en el presupuesto disponible.

En cuanto a los términos financieros, es importante que se llegue a una cifra razonable y no invertir gran parte del presupuesto en los derechos de patrocinio, dado que posteriormente se realizarán gastos de activación y otros. Se debería indagar en cuáles son las necesidades actuales de la propiedad deportiva, lo que conllevará a definir posteriormente lo que se le ofrecerá como parte del acuerdo por los derechos. Las formas de pago deberían ser estipuladas claramente dentro del contrato, dado que existen diferentes modalidades que podrían ser consideradas en el patrocinio. Es recomendable el pago económico a la propiedad deportiva, dado que esta le genera valor y le provocará mayor implicación a la propiedad; sin embargo, también se puede incluir la modalidad de canje de productos o servicios ofrecidos por la empresa.

Con respecto al periodo de duración del patrocinio, es recomendable tener un periodo de duración mínimo de un año; sin embargo, en el caso de competiciones o eventos, debido a su naturaleza, podrían no requerir una duración más allá de su periodo de realización. La empresa y la propiedad deberían trabajar juntos para que el patrocinio tenga potencialidad a largo plazo, por lo que se debería incluir una opción de renovación al término del periodo, en caso la relación resulte fructífera para ambas partes. Además, la empresa patrocinadora vigente debería tener la primera opción de prorrogar el vínculo.

Asimismo, la marca debería tener claro qué acciones de activación realizará, qué eventos desarrollará a lo largo del periodo o en qué competencias de la propiedad deportiva desea tener presencia. Además, la empresa no debería ceder el control de la marca bajo ningún escenario. Siempre debería tener la aprobación final de la utilización y el placement de sus propiedades intelectuales, tales como el logotipo, pantones de color, imágenes, entre otros. Todo esto debería ser negociado correctamente con la propiedad deportiva porque existen restricciones que provienen de las federaciones deportivas u otras instituciones que limitan las activaciones en competencias oficiales.

La exclusividad de patrocinio es otro de los aspectos a considerar en la presente sección. Es indispensable que el patrocinador sea exclusivo en su categoría. De lo contrario, se vincularía a la propiedad deportiva con dos marcas competidoras y no se generaría el posicionamiento deseado. Sin embargo, otras marcas pertenecientes a otros rubros podrán ser bienvenidas, pues ayudarán a potenciar a la propiedad deportiva.

Asimismo, se debería especificar cláusulas para la terminación del vínculo contractual con la propiedad deportiva. Estas pueden ir referidas a temas de comportamiento por parte de la propiedad o incumplimiento de los términos acordados en el transcurso del periodo.

2.3. Activación

La empresa debería poner en marcha un plan de activaciones que incluya la combinación de distintas herramientas de comunicación y contribuya a que el patrocinio de una determinada propiedad deportiva pueda alcanzar su máximo potencial. Una de las primeras acciones contempladas en este plan debería ser la presentación de la propiedad deportiva como nueva patrocinada de la empresa a través de la comunicación de esta relación en los medios. Para esto, se pueden hacer distintas actividades: conferencia de prensa presentando la propiedad deportiva conjuntamente con la marca, publrreportajes en medios impresos, medios ATL, activaciones en eventos con el público objetivo, campañas en redes sociales, etc. Lo importante es que la empresa genere un impacto en su target y genere conocimiento de su vínculo con la propiedad deportiva.

Como se menciona anteriormente, también es recomendable que la empresa tenga una propuesta de plan de activaciones que incluya todas las acciones a realizarse para poder explotar de mejor manera los derechos adquiridos por la propiedad deportiva antes de empezar a negociar para ser validada al momento de la negociación antes de la firma. Es importante que la empresa diseñe su propuesta de plan de activaciones donde explote los derechos de imagen y soportes publicitarios adquiridos en la negociación buscando conseguir los objetivos propuestos y generar experiencias únicas en los diferentes stakeholders del negocio al implementar distintas acciones de activación.

2.3.1. Acciones de activación

Existen distintas acciones de activación que puede realizar una empresa para aprovechar su patrocinio deportivo. El presente marco analítico presenta estas diferentes acciones de activación en cuatro categorías: marca, comerciales, corporativas e internas.

Figura 4: Acciones de activación



La primera categoría es de Marca, la cual está estrechamente relacionada con los objetivos de marketing del patrocinio deportivo. Esta categoría se refiere a las acciones relacionadas con la exposición de la marca como los medios digitales, la publicidad ATL y eventos. En primer lugar, los medios digitales son indispensables en el mix de comunicación para el patrocinio deportivo. Actualmente, es el medio más utilizado para activar los patrocinios en el mundo y representa una de las opciones menos costosas y de mayor alcance tanto masivo como específico. La organización debería promover que la propiedad deportiva se convierta en el embajador de la marca especialmente en sus redes sociales, en donde realiza mucho contacto con sus fans y seguidores. Así pues, se transmite de manera más personal y desde su rutina las preferencias que se tiene con respecto a la marca patrocinadora, mejorando su imagen, reputación y brindándole validez a lo que realmente se quiere comunicar. La publicidad ATL es aquella que se caracteriza por ser masiva y llegar a una gran cantidad de personas, los cuales pueden ser la televisión, radio, prensa, etc. Sin embargo, puede llegar a ser de los más costosos. Otra opción son los eventos, que se presentan como una gran opción para ofrecer algo diferencial al cliente que pueda recordar siempre, estableciendo un vínculo más íntimo con la marca. Justamente este tipo de acciones son las que los clientes están más dispuestos a recibir, por ello la empresa debe explotar su creatividad y ofrecer algo único e inolvidable.

La categoría de acciones Comerciales involucra el lanzamiento y promoción de productos, el merchandising, así como las ventas personales. El lanzamiento de productos se refiere a todas las acciones de activación que permitan potenciar la entrada al mercado de nuevos productos. De esta manera, la empresa podría realizar eventos de lanzamiento en donde convoque a la propiedad deportiva para tener mayor acogida y atraer al público objetivo para que adquiera el producto. Del mismo modo ocurre con las acciones de promoción de productos, en los que la

compañía podría establecer esta herramienta de marketing para vender una mayor cantidad de cierto producto. Esta se podría llevar a cabo a través de eventos, canales digitales, entre otros, aprovechando al máximo los derechos pagados por la propiedad deportiva. El merchandising se refiere al material focalizado al target que puede entregarse al consumidor en el punto de venta o en otros puntos de contacto. La tercera acción es el marketing directo, que consiste en un contacto directo entre la empresa y los consumidores, por lo que cualquier provecho que se pueda obtener de la explotación de los derechos de la propiedad es importante para tener éxito en esta acción.

La categoría de Corporativas incluye acciones de responsabilidad social, acciones con distribuidores, hospitalidad y relaciones públicas. La primera acción se refiere a las acciones que podría realizar la empresa fuera de su entorno deportivo. En este sentido, se espera generar mayor contenido y exposición de la propiedad deportiva al “humanizarlo”, es decir, generar un vínculo emocional con las personas. De esta manera, esta acción representaría una oportunidad para transmitir los valores de la empresa y ser consecuente con lo que se dice. Con respecto a las acciones con distribuidores, la empresa podría incluir a otros actores de su cadena de valor para que se involucren de mejor manera con esta y se generen mejores resultados y mayor rendimiento. Los distribuidores representan un eslabón clave en la cadena de abastecimiento, ya que ellos serán los que entreguen el producto hacia el punto de venta y estos, a su vez, al consumidor final. De este modo, la propiedad deportiva podría estar presente en eventos de integración con los distribuidores para que se sientan con mayor apego hacia la marca y brinden beneficios a esta. Así, ello podría constituir una ventaja competitiva de la organización. La acción de hospitalidad se refiere a la habilidad de la empresa para captar la atención de personas o actores que puedan influir en el negocio, tales como clientes, comunidades, empresas aliadas, etc. Entre las acciones que se podrían realizar están las invitaciones a eventos privados a clientes destacados, participación activa en comunidades, etc. La última acción son las relaciones públicas, las cuales contribuyen a que la exposición de la marca en los medios de comunicación sea mucho mayor y pueda ser mejor percibida por los stakeholders. En especial, es necesario recalcar la importancia que tiene establecer relaciones a largo plazo con los medios de comunicación, ya que ellos son los que finalmente van a permitir que la propiedad deportiva tenga visibilidad y cobertura en las actividades que realice.

Finalmente, la categoría de acciones Internas incluye las acciones de involucramiento de empleados y comunicación interna. Con respecto a la primera, se refiere a la forma en la que se utilizan las activaciones para poder conectar con los empleados y que estos se involucren más con la cultura organizacional. De este modo, este tipo de acciones podrían incluir eventos corporativos, premios y programas de recompensas relacionando a la propiedad deportiva, viajes para ver alguna competencia del deportista elegido, reuniones con los colaboradores, entre otros.

Así, es posible desarrollar lealtad y fidelidad por parte de los colaboradores. La segunda acción está muy relacionada a la primera, ya que se refiere a la forma en que se comunica la relación entre el patrocinado y la marca hacia los empleados. En este sentido, la empresa debería establecer canales para poder llegar de una manera adecuada hacia los empleados y que estos sientan que la propiedad deportiva elegida se relaciona con los valores organizacionales que se tienen.

2.4. Medición

La medición de los patrocinios deportivos contribuye a que la empresa conozca si sus objetivos se están logrando. Las variables de esta fase son dos: indicadores y periodicidad de medición, y cumplimiento de objetivos.

2.4.1. Indicadores y periodicidad de medición

Una vez delimitados los objetivos de patrocinio deportivo para la empresa, el siguiente paso es determinar cómo se medirán cada uno de estos. Para ello, es importante establecer indicadores de medición claros que contribuyan a evaluar si se están cumpliendo con los objetivos trazados.

El objetivo de Exposición podría contar con el indicador de Return On Investment (ROI), que es el valor de la presencia de la marca en los medios difundida a través de la propiedad deportiva, considerándola como publicidad convencional. El resultado obtenido debería analizarse en función a la inversión que significó. En este sentido, la resta entre el ROI y el gasto en derechos de imagen, el gasto en activación y otros gastos de la empresa en relación al patrocinio deportivo, debería dar como resultado un excedente, que sería el beneficio de utilizar esta herramienta de marketing. Diversas agencias de medios se encargan de monitorear la actividad de la propiedad deportiva en los medios de comunicación durante periodos determinados.

Los grupos de objetivos del segundo nivel, al requerir en muchas ocasiones análisis cualitativos para su medición, deberían medirse con un Return On Objectives (ROO). Este indicador es relativo a cada objetivo planteado y mide si estos fueron alcanzados. Además de este indicador, es importante que las empresas delimiten cuáles serán las herramientas con las que medirán cada objetivo, como lo pueden ser encuestas, entrevistas, observación, herramientas digitales, etc.

Las ventas, que son el tercer nivel de objetivos, se manejarían con sus propios indicadores de negocio dependiendo del alcance de la medición de cada empresa. Es preciso señalar que el patrocinio deportivo es una herramienta cuyos efectos se ven reflejados a largo plazo con la mejora en los indicadores de ventas.

Se deberían establecer periodos de tiempo en el que el patrocinador corporativo realice estas mediciones dependiendo de la necesidad y el costo de realizarlas. Estas mediciones deberían realizarse en períodos que permitan tomar las acciones correctivas en caso que no se estén cumpliendo con los porcentajes esperados de los objetivos a ese momento. Cuando ocurre esto, la empresa debería revisar y reelaborar el plan de activaciones para cambiar la estrategia y conseguir los objetivos. El monitoreo de estas mediciones debería continuar constantemente hasta la finalización del plan de activaciones.

2.4.2. Cumplimiento de objetivos

La importancia de establecer los indicadores adecuados para la gestión de patrocinios deportivos radica en que finalmente será así como se mida la efectividad de cada propiedad deportiva al culminar el periodo con respecto a los objetivos planteados. El establecimiento de objetivos varía en cada organización por lo que los resultados que esperan las empresas en cada indicador son distintos. Sin embargo, para el objetivo de exposición en medios, se debería buscar que la propiedad deportiva retorne en free press (ROI) al menos lo invertido.

Es importante que la organización lleve un monitoreo y control de sus acciones de marketing. Los indicadores establecidos anteriormente son la herramienta para llevar a cabo este control. Sin embargo, además de llevar el control, las empresas deben plantearse acciones correctivas si los indicadores no están llegando a los objetivos planteados.

No obstante, es importante interpretar de manera acertada los indicadores y los resultados que proyectan. El hecho de que no se haya llegado a la meta establecida para cada indicador no significa que haber invertido en esa propiedad deportiva haya sido una mala decisión. Antes de tomar una decisión acerca de la continuidad de la relación de patrocinio, se debería hacer una evaluación al plan de activaciones que realizó la organización, pues una de las razones por las que no se cumplieron los objetivos podría ser que no se realizó un plan que genere los impactos necesarios en los objetivos que se ha propuesto la empresa.

Habiendo interpretado de manera acertada los indicadores y evaluado las causas de cumplimiento o no de los objetivos planteados, la empresa debería decidir si se renueva el contrato de patrocinio para el siguiente periodo. Cuando se decide renovar el contrato con las propiedades deportivas, la empresa busca continuar implementando la herramienta de patrocinios deportivos en el siguiente periodo y para eso, se vuelven a plantear objetivos, presupuesto, planes de activación, etc. En caso de que la decisión de la empresa sea no renovar el contrato, se debería revisar las consideraciones legales que significa terminar con el vínculo. Si se trata del fin de un contrato, lo mejor es conversar con la propiedad deportiva o su representante y comunicar la decisión de no continuidad. En caso la empresa considere que deba terminar la relación de

patrocinio antes del término del contrato, la empresa debería revisar si contractualmente existe alguna cláusula que permita el término del contrato bajo casuísticas específicas, revisar si se ha cumplido alguna de estas casuísticas y comunicar la decisión de que harán efectiva la cláusula mencionada. Sin embargo, puede que no exista ninguna casuística que permita el término del contrato o de que simplemente no exista ninguna cláusula de estas características y aún exista la intención de la empresa de terminar el vínculo, por lo que se debería negociar con la propiedad deportiva o su representante para llegar a un acuerdo para dar por terminado el vínculo. Esta opción puede significar un costo adicional para la empresa, por lo que, como se mencionó en la fase de Selección, es importante contar con cláusulas que permitan el término del contrato en casos especiales.



CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL PATROCINIO DEPORTIVO EN HERBALIFE

En el presente capítulo se realizará el análisis de la gestión del patrocinio deportivo de la empresa elegida como caso de estudio de acuerdo al marco analítico desarrollado en el capítulo anterior. Para esto, se llevaron a cabo entrevistas con ambas partes de la relación de patrocinio deportivo: el patrocinador corporativo y la propiedad deportiva. Fundamentalmente se tomó en cuenta la perspectiva del patrocinador corporativo, para lo cual se recurrió a los responsables de Marketing de Herbalife Perú encargados de gestionar directamente esta herramienta. Asimismo, se incorporaron las perspectivas de las propiedades deportivas, para lo cual se acudió a las que fueron patrocinadas por la marca dentro del periodo de estudio. Se pueden observar matrices con los principales hallazgos recogidos de los encargados de Herbalife como de las propiedades deportivas en los anexos L y M, respectivamente.

Los resultados son analizados bajo las variables presentadas en el marco analítico, para realizar una comparación entre lo expuesto en dicho marco y la gestión actual de Herbalife Perú en las fases que componen la gestión del patrocinio deportivo. Asimismo, dentro de cada una de dichas variables, se analiza a ambos grupos muestrales (patrocinador corporativo y propiedad deportiva) con el fin de contrastar las perspectivas de cada grupo.

1. Planeamiento

1.1. Benchmark de competidores y otros patrocinadores

Leonardo Nakayama (comunicación personal, 13 de junio, 2017) resalta la importancia de hacer un benchmark antes de optar por esta herramienta de marketing, a pesar de que, cuando Herbalife inicia sus operaciones en el país y, a la vez, a patrocinar, no lo hicieron. Esto debido a que se acoplaron a la estrategia corporativa empleada desde la casa matriz ubicada en Los Ángeles para replicarla en Perú. Es decir, tomaron como ejemplo el éxito obtenido para trasladarlo al contexto local. Desde entonces, no han querido compararse con otras empresas patrocinadoras debido a que siempre intentan ser los pioneros en la forma de gestionar sus patrocinios.

Los aspectos que han ido tomando en consideración a lo largo de los años son la identificación de las empresas patrocinadoras en el medio, qué acciones de activación realizan y cuáles son las propiedades deportivas que no están disponibles. De esta manera, al tener mapeado esto, se dieron cuenta que existía una falta de acompañamiento hacia los deportistas por parte de las empresas patrocinadoras. Esta carencia representó una oportunidad para Herbalife para poderla incorporar como una práctica diferenciadora en su gestión de patrocinio (Carlin, comunicación personal, 14 de junio, 2017; Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017).

Asimismo, otra práctica identificada de las empresas patrocinadoras fue el gran apego a la mera relación comercial. Es decir, sólo se preocupan de cumplir con lo estipulado en el contrato, como, por ejemplo, brindar la compensación económica y no establecer una relación tan estrecha con los patrocinados. Además, el pago o el apoyo que pudieran recibir está supeditado a los resultados o logros alcanzados por los deportistas, lo cual genera una gran presión hacia ellos (Carlin, comunicación personal, 14 de junio, 2017; Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017). Es por ello que, tomando en cuenta esto, Herbalife pudo incorporar aspectos de los que carecían las demás empresas patrocinadoras para constituirlos como ventaja competitiva en su gestión del patrocinio deportivo:

- “[Herbalife] los hace sentir parte de la marca. Entonces es algo que en verdad me cuesta encontrar en otras marcas porque lo ven mucho más empresarial, más solo números y resultados [...]. Herbalife no, ellos buscan que realmente el deportista esté contento, que tenga los productos, que se sienta cómodo con lo que hace, y ellos saben que, si tú estás bien, ellos también van a poder obtener cosas positivas del deportista” (Schreier, comunicación personal, 08 de agosto, 2017).
- “Siento que la diferencia de Herbalife con otras empresas [...] [es que] se comunican conmigo para poder estar bien concentrado en mi entrenamiento y ellos también estar más tranquilos, que esté preparándome, qué me falta. Ellos se preocupan más de todos los atletas que patrocinan” (Sotacuro, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

1.2. Alineación con la estrategia organizacional y de marketing

Nakayama (comunicación personal, 13 de junio, 2017) considera que los objetivos organizacionales y de marketing deben ser las prioridades iniciales al momento de involucrarse en patrocinios deportivos, los cuales tienen que estar alineados al propósito de la empresa. Tal como se expuso en capítulos anteriores, la intención de la empresa es cambiar la vida de las personas ofreciendo productos de nutrición. De esta manera, los principales objetivos de marketing son:

- Hacer conocer a la marca a través de los deportistas
- Entrar al mercado peruano a través de los deportistas
- Cambiar los hábitos de alimentación y de actividad física de las personas

Con respecto al público objetivo de la empresa, este comprende hombres y mujeres de los niveles socioeconómicos A, B y C entre los rangos de edades desde los 18 hasta los 50 años. Además, la segmentación psicográfica la realizan por estilos de vida o lifestyles, para los cuales se pueden identificar grupos como los jóvenes deportistas, los que están preocupados por hacer

dietas, los que quieren mejorar su estilo de vida, etc. (Carlin, comunicación personal, 14 de junio, 2017; Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017).

El posicionamiento que obtuvo la empresa en un primer momento fue la de una compañía que solo se dedicaba a la venta de productos para bajar de peso. Sin embargo, desde la casa matriz, se quiso cambiar esa concepción que se tenía y es por ello que se inicia a patrocinar, para demostrar que los productos también pueden ser utilizados por personas normales o por deportistas de alto rendimiento (Nakayama, comunicación personal, 13 junio, 2017). Es así que los patrocinios deportivos contribuyeron a cambiar el posicionamiento que se tenía para ampliar los segmentos y el público objetivo de los productos. De esta manera, el posicionamiento general que Herbalife busca tener frente a sus dos tipos de clientes es de ser una empresa que quiere contribuir a la nutrición y actividad física a través de sus productos (Carlin, comunicación personal, 14 de junio, 2017; Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017).

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, el patrocinio deportivo está alineado a la estrategia organizacional y de marketing de la empresa. Es por ello que se establece como una herramienta de marketing core del negocio contribuyendo al posicionamiento que busca tener en su público objetivo.

1.3. Objetivos del patrocinio deportivo

El análisis de esta variable se realizará de acuerdo a las cuatro categorías de objetivos planteados en el marco analítico. Primero, en relación a los objetivos de Comunicación, Herbalife busca maximizar la inversión que realiza en patrocinios a través de la cobertura en medios (Carlin, comunicación personal, 14 de junio, 2017). En efecto, lo que pretende es aumentar esta exposición a través de la aparición de la marca y sus distintivos gráficos en los diferentes medios de comunicación.

Cabe resaltar que buscan que esta exposición sea “genuina” (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017). Es decir, que las apariciones en medios tienen que ocurrir de manera gratuita, ya sea como noticia, mención, entrevista, entre otros. Así, Nakayama valora el hecho de que la marca haga apariciones en medios informativos sin incurrir en ningún costo, por el hecho de que cualquier empresa con un gran presupuesto podría estar en la capacidad de pagar por espacios publicitarios. Es por ello que la cobertura que se busca no incluye los avisos pagos, tales como anuncios, publrreportajes, entre otros, debido a que se quiere que la exposición sea propia del patrocinio, es decir, de la propiedad deportiva, sin necesidad de invertir para conseguirlo.

De este modo, Carlin (comunicación personal, 14 de junio, 2017) menciona que las propiedades individuales que la marca maneja son consideradas como “publicidad andante”. La

empresa espera que el apoyo que brinda garantice la tranquilidad de los deportistas, lo cual aumenta las oportunidades de lograr resultados deportivos, que, a su vez, se traduzcan en exposición en los medios de comunicación, tanto digitales como tradicionales como TV, radio e impresos. Ello finalmente contribuye con el objetivo comunicacional de obtener mayor exposición mediática.

En segundo lugar, la empresa cuenta con dos objetivos del patrocinio deportivo correspondientes a la categoría de marketing. Uno es buscar obtener recordación de marca, el cual es un componente de la conciencia de marca, que, a su vez, está contemplado como un objetivo dentro del marco analítico. Cabe indicar que los responsables de marketing de Herbalife no mencionaron explícitamente este objetivo en las entrevistas realizadas; sin embargo, posteriormente mencionaron una herramienta para medir la recordación en el consumidor, por lo que puede ser considerado como uno de los propósitos que esperan alcanzar con el patrocinio.

El siguiente objetivo de Herbalife es que busca generar compromiso o engagement de marca. La particularidad de este objetivo es que la empresa lo persigue en tres grupos distintos: patrocinados, asociados independientes y consumidor final. Por un lado, la marca siempre pretende que sus patrocinios sean “auténticos”, es decir, que exista una conexión emocional con el deportista, que este se sienta identificado y use los productos de la marca. Los deportistas resultan ser embajadores de la marca y tal como apunta Nakayama (comunicación personal, 13 de junio, 2017), “no solamente nominales sino funcionales, porque al final del día ellos son producto del producto”. Por otro lado, este enfoque “auténtico” también va orientado a los asociados independientes y al consumidor final, a quien buscan implicar a nivel emocional. Ellos perciben a los deportistas como verdaderos usuarios de los productos de la marca, lo cual brinda mayor credibilidad a la relación de patrocinio.

- “Vi una marca bastante sólida en el mercado peruano y principalmente que tenía muchos productos positivos para el deportista, tanto la proteína como los complementos alimenticios y cosas también que te sirven del día a día [...] De hecho, antes de que me auspicie Herbalife, era un poco reacio a consumir proteínas, pero ahí averiguando y aprendiendo un poco más me di cuenta que realmente un deportista de alto rendimiento necesita consumir proteínas para poder mejorar. [...] Parte de que yo ingrese a la marca es que me den charlas y que me expliquen también de cómo funcionan los productos, que sepa cómo utilizarlos, cómo consumirlos, cuándo consumirlos” (Schreier, comunicación personal, 08 de agosto, 2017).

1.4. Presupuesto de patrocinio

En el caso de Herbalife Perú, el presupuesto de patrocinios deportivos comprende dos conceptos: fee y producción. El fee se refiere a los derechos por los que paga Herbalife a los patrocinados, que pueden incluir los derechos de imagen y otros soportes publicitarios como paneles en el estadio, calcomanías en el auto o el uso de una gorra con el logo de la empresa. Por otro lado, la producción incluye todos los gastos de activación y otros gastos relacionados al patrocinio deportivo como el costo de la agencia de medios, la nutricionista y la psicóloga deportiva para los patrocinados, los productos que se le entrega a los patrocinados, el costo de elaboración de merchandising, entre otros (Carlin, comunicación personal, 14 de junio, 2017; Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 21 de julio, 2017). Estos beneficios a los patrocinados se ejemplifican en las siguientes citas:

- “Tienen todo un staff de doctores, nutricionistas y un montón de cosas, beneficios para los deportistas para que nosotros también sepamos cuándo utilizarlos y que nuestro rendimiento todo el tiempo mejore” (Schreier, comunicación personal, 08 de agosto, 2017).
- “También tiene Herbalife nutricionista, psicóloga deportiva y siempre ellos me ayudan con eso para poder estar más tranquilo en mi nutrición, también psicológicamente estar más concentrado para las competencias que vienen” (Sotacuro, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

Para las activaciones, la empresa cuenta con un fondo a disposición, el cual es utilizado de acuerdo a las necesidades que se presenten. Existen momentos a lo largo del periodo en que se requiere utilizarlo y se toma de este presupuesto, ello significa que este dinero no está completamente distribuido. Entre los ejemplos citados por Nakayama, están los eventos de activación y conferencias de prensa. Cabe indicar que este fondo presupuestario ha sido concebido para las acciones relacionadas con todas las propiedades deportivas y no para una propiedad en específico (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017). Se puede inferir a partir de ello que la empresa no tiene un control exacto sobre los gastos de activación correspondientes a una propiedad específica, sino que se encuentra repartido entre todas las propiedades con las que cuenta la marca, lo que impide asignar el gasto de manera individual.

La relación del gasto de activaciones respecto al pago en derechos de imagen no está del todo determinada. Carlin (comunicación personal, 14 de junio, 2017) sostuvo que no existe una relación porcentual exacta entre ambos, dado que la inversión puede variar de acuerdo a la propiedad deportiva. Sin embargo, consideran más importante el pago en derechos de imagen que la misma activación. Es por ello que, según menciona Nakayama (comunicación personal, 21 de

julio, 2017), del presupuesto total destinado a patrocinios, aproximadamente el 80% lo destinan a la inversión en fee o derechos de imagen y el 20% restante a las acciones de activación. Asimismo, la asignación de presupuesto podría variar según la asignación que se realice desde casa matriz.

De este modo, es posible evidenciar que no existe una precisión real sobre la relación entre las dos inversiones más importantes en un patrocinio deportivo. A pesar de ello, la mayor cantidad del presupuesto es destinado al fee, por lo que se podría inferir que no se dedican a explotar la imagen de las propiedades deportivas mediante acciones de activación, sino que simplemente esperan que lo que les retorne provenga del patrocinio, es decir, de gozar de los derechos de imagen.

2. Selección

2.1. Establecimiento de criterios de selección

Es importante establecer los criterios de selección relevantes para la empresa debido a que servirán para evaluar las potenciales propiedades deportivas a patrocinar. Al respecto, se ha elaborado una tabla con los criterios de selección del marco analítico y la información recogida con respecto a cada uno de ellos.

Tabla 17: Criterios de selección de Herbalife Perú

Criterios de selección	Herbalife
Calendario de competiciones	Este criterio no es considerado tan relevante, ya que Herbalife tiene conocimiento de los calendarios de las propiedades deportivas en febrero o marzo, después de que hacen sus planes para el año. Asimismo, la empresa tiene identificado que sus patrocinados compiten con mayor frecuencia en la primera mitad del año. La supervisora de marketing menciona también que muchas de sus activaciones las planean sobre la marcha porque dependen de los calendarios de las propiedades deportivas, los cuales son muy cambiantes. Deportistas como Inés Melchor, Gladys Tejeda, Efraín Sotacuro y Jovana de la Cruz fueron identificados por las posibilidades de exposición que tendrían debido a que el running es un deporte que actualmente tiene competencias casi todas las semanas.
Costo de derechos	Leonardo Nakayama menciona que este criterio los hizo inclinarse por los patrocinios deportivos porque representa un costo mucho menor a la publicidad tradicional. Él sostiene que buscan que la propiedad deportiva tenga posibilidades de generar retorno (ROI), independientemente de cuánto cuesten. Sin embargo, siempre se ciñen al presupuesto establecido. Por su parte, Silvana Carlin menciona que se juntan con ellos para conocer sus necesidades y calculan cuánto les pueden ofrecer por sus derechos de imagen.
Exposición	La exposición es la primera preocupación del patrocinio deportivo y, según Nakayama, estuvieron con deportistas reconocidos como Nicolás Fuchs desde el principio. Él menciona que el automovilismo tiene una gran resonancia y

Criterios de selección	Herbalife
	celebración en provincias, ya que es un deporte que se lleva a cabo, en su mayoría, fuera de Lima por la gran afición que tienen las personas por los autos. Sin embargo, ellos no buscan precisamente a los más mediáticos, pues han tenido éxito mediatizando a deportistas que no tenían mucha repercusión en los medios.
Imagen y valores	Al respecto, Nakayama y Carlin mencionan que su filtro más importante es el de la “persona”. Una vez que se juntan con los más representativos de cada deporte, eligen al que se compenetra mejor personalmente con ellos. Nakayama sostiene que debe haber un “feeling” con la propiedad deportiva, pues una de las preocupaciones de la compañía es que se establezca una relación estrecha a largo plazo más que meramente de negocios. Carlin menciona también que es importante conocer la historia de la propiedad deportiva y que esta tenga claro qué es lo que quiere lograr. En el 2017, empezaron a patrocinar al triatlonista Andrés Chirinos, porque, a pesar de que el deporte que practica no es muy conocido, expone al máximo sus valores y saca toda su capacidad como deportista, y finalmente esa imagen es con la que quiere asociarse la marca.
Logros deportivos	Nakayama sostiene que los logros deportivos son importantes para la selección de sus propiedades deportivas, así como las proyecciones a futuro que tengan. Por ejemplo, menciona, Efraín Sotacuro no había ganado, pero una vez que lo apoyaron clasificó a las olimpiadas paralímpicas. Carlin dice que buscan a los deportistas referentes en su disciplina o a aquellos con gran potencial. Al respecto, Nakayama también mencionó que la mitad de sus patrocinados estará presente en los Juegos Panamericanos de 2019 con posibilidad de medalla.
Presencia de otros patrocinadores	En Herbalife, no les importa mucho ser el único patrocinador de una propiedad deportiva, a lo cual denominan “filosofía de inclusión”, pues ellos buscan que la propiedad deportiva tenga más patrocinadores para que pueda mejorar su desempeño e, incluso, en algunos casos ayudaron a sus patrocinados a conseguir más patrocinadores, de acuerdo a Nakayama. Carlin, por su parte, menciona la presencia del patrocinador técnico, pues ellos revisan si los patrocinados tienen algún contrato con una marca de ropa deportiva para poder coordinar el <i>branding</i> que se coloca en su indumentaria.
Profesionalidad	Carlin menciona que buscan propiedades deportivas asociadas a la disciplina porque los deportistas que patrocinan “no tienen malas noches, no tienen traspasadas, son muy metódicos en su alimentación, son muy metódicos en sus entrenamientos”. Nakayama menciona que tienen varias reuniones con el deportista en sus oficinas y fuera de ellas y, además, preguntan bastante en su entorno para saber lo disciplinados que son. Por otro lado, Nakayama menciona que la situación gerencial es importante y tomó en cuenta el orden y la profesionalidad de la Federación de Voleibol antes de patrocinarla. Además, consideraron los nexos y buenas relaciones que se tenían con los dirigentes, ya que facilitó las gestiones que se realizaron.
Público identificado con la propiedad deportiva	Nakayama dice que es importante que la propiedad deportiva influya en su público objetivo. A pesar de que sus patrocinados provienen de niveles socioeconómicos diferentes, todos poseen el mismo perfil, pero al mismo tiempo es bueno para la empresa porque apuntan a diferentes segmentos socioeconómicos de clientes. También mencionó que el principal motivo por el que patrocinan la Federación Peruana de Voleibol es porque la mayoría de sus consumidores son mujeres y genera una conexión emocional con ellas, por lo que el patrocinio a esa propiedad deportiva apunta al público femenino. Por otro lado,

Criterios de selección	Herbalife
	Carlin menciona que la mayor razón para patrocinar la competencia Ironman fue porque es la competencia más importante de triatlón en el mundo y llega a un público más masivo. También, Nakayama comentó que la competencia de Caminos del Inca representa un “boom” y una verdadera fiesta en provincias, por lo que el patrocinio a Nicolás Fuchs es importante en el público de provincias.
Ubicación geográfica	Nakayama menciona que buscan “a la persona”, independientemente de dónde viva o donde se desempeñe. Él sostiene que el deporte está centralizado en Lima, por lo que para la empresa es irrelevante la ubicación geográfica de sus propiedades deportivas patrocinadas.

Adaptado de: Carlin (comunicación personal, 14 de junio, 2017) y Nakayama (comunicación personal, 13 de junio, 21 de julio, 2017)

Se les mostró, tanto a Nakayama como a Carlin, la lista de criterios de selección identificados en el marco analítico para que los ordenaran de acuerdo a la prioridad que tienen en la gestión de Herbalife. Nakayama (comunicación personal, 21 de julio, 2017) y Carlin (comunicación personal, 14 de junio, 2017) mencionaron que el criterio de imagen y valores de la propiedad deportiva es el más importante para Herbalife. Ambos sostienen que buscan a “la persona” antes que al deportista. En este sentido, pretenden asociarse a los diversos valores que transmiten las propiedades deportivas patrocinadas a través de sus respectivas disciplinas.

- “Vieron en nosotros una plataforma comercial bastante interesante para poder llegar a un público. El Dakar demuestra fortaleza, seguridad, rudeza, que era lo que queríamos mostrar, llegar a la meta. Correr un Dakar es una carrera maratónica. Eso es lo que ellos, creemos nosotros, vieron en nosotros, ese potencial” (León, comunicación personal, 24 de agosto, 2017).

Luego, Nakayama y Carlin seleccionaron a la profesionalidad de la propiedad deportiva como el segundo criterio de selección en el orden de prioridad. Nakayama (comunicación personal, 21 de julio, 2017) sostiene que se reúnen varias veces con la propiedad deportiva para conocerlo y piden referencias a su entorno.

- “Creo que he mantenido una línea como deportista bastante profesional en el cual la marca ha visto un espacio donde ellos pueden realmente cumplir sus objetivos como marca. Puedo compararme con otros deportistas que quizás no llegan a ser tan profesionales y no llegan a cumplir con los objetivos que una marca espera, pero en mi caso yo traté bastante de irme por el lado profesional y siempre buscar cumplir las necesidades del auspiciador” (Schreier, comunicación personal, 08 de agosto, 2017).

Nakayama considera los logros deportivos como su tercer criterio de selección. Él menciona que puede ser una buena persona, pero, si no lo acompañan éxitos deportivos o una

proyección hacia ellos, no estarían interesados en patrocinarlo (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017).

- “Me escogió como patrocinado porque, en ese momento, yo estaba, se puede decir, con una buena racha. Estaba liderando el campeonato nacional de triatlón, entonces era un referente en cuanto a triatlón en Perú. Es por eso que ellos se interesaron por mí” (Medrano, 21 de agosto, 2017).

Además de estos tres criterios, el siguiente mencionado por Nakayama fue el costo de las propiedades deportivas porque tienen que ajustarse a su presupuesto, pero el mercado peruano es incipiente y todos los costos son relativamente bajos. Con respecto a los siguientes criterios seleccionados, Nakayama mencionó que para ellos eran irrelevantes. Citó, por ejemplo, el caso de la exposición mediática de la propiedad deportiva: no lo considera un criterio relevante porque ellos se encargan de gestionar la parte mediática de todos sus patrocinados (Nakayama, comunicación personal, 21 de julio, 2017). Así, Herbalife ha tomado diferentes decisiones en la conformación del equipo de patrocinados con respecto al criterio de exposición mediática. Este punto se ve ejemplificado en dos propiedades entrevistadas, una de las cuales contaba con amplia exposición y popularidad, a diferencia del otro, quien aún no era lo suficientemente mediático.

- “El vóley estaba en una buena etapa, entonces querían alguna figura en el vóley y desde el principio de hecho vieron que yo había hecho un buen trabajo con mis redes sociales quizás, o que había trabajado ya con marcas, entonces quizás me vieron como una opción segura” (Camet, comunicación personal, 21 de agosto, 2017).
- “A veces, cuando hay competencias en Lima o competencias internacionales, siempre tengo que comunicar a Herbalife. Como tienen prensa, entonces, para que puedan sacar en periódicos, sacar en los medios y, más que nada, para que yo sea más conocido. Y antes de la competencia y después de la competencia, ellos siempre me están ayudando” (Sotacuro, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

Por su parte, Silvana Carlin mencionó como tercer criterio la presencia de otros patrocinadores. Herbalife busca que sus patrocinados estén “brandeados” con todas las marcas que los patrocinan y no sólo el logo de Herbalife (Carlin, comunicación personal, 14 de junio, 2017). Es decir, a la empresa busca también que la propiedad deportiva pueda tener visibilidad con sus otros patrocinadores.

- “Solo les envió la ropa y ellos me lo brandean. Les envió los logos de las otras marcas, claro, pero todo lo demás lo realiza Herbalife” (De la Cruz, comunicación personal, 23 de agosto, 2017).

Los siguientes criterios que seleccionó Carlin (comunicación personal, 14 de junio, 2017) son, en este orden: logros deportivos, público identificado con la propiedad deportiva, costo de derechos, calendario de competiciones, exposición mediática y finalmente ubicación geográfica. Con respecto al criterio de calendario de competiciones, diferentes patrocinados confirman que en muchas ocasiones no lo tienen listo al iniciar el año, dado que depende del deporte y de las federaciones responsables. Muchos de ellos toman en cuenta las sugerencias de la marca para la definición de su calendario de competiciones, con base en sus opciones de triunfo y el costo que implica participar. Asimismo, la marca no se enfoca en la frecuencia de las competiciones durante el periodo, sino en el impacto que pueda generar cuando se lleve a cabo. Por ejemplo, mientras el Rally Dakar se realiza una sola vez al año, la temporada anual del vóley cubre 6 meses durante dicho periodo.

- “Mi calendario de competiciones no depende absolutamente nada de mí, yo juego vóley que es un deporte en conjunto [...], simplemente yo soy una incorporación dentro de. La liga se juega desde diciembre a mayo, más o menos, a veces noviembre hasta abril [...] El calendario de selección [...], como al igual que en la liga, las fechas varían un poco, pero más o menos sabes que es setiembre o agosto” (Camet, comunicación personal, 21 de agosto, 2017).
- “Básicamente nosotros corremos solamente a nivel competitivo en el Rally Dakar, es la única competencia que nosotros participamos a nivel deportivo” (León, comunicación personal, 24 de agosto, 2017).
- “Yo conversaba con la persona de Marketing y también la persona encargada de ver los atletas [...] y la pregunta de esa persona era “¿Este evento te conviene? ¿Te sirve o no te sirve?” También le importaba mucho que vaya a un evento donde yo podría destacar. Por qué me voy a ir a un evento que está en China que me va a salir tan caro y, segundo, que ni siquiera voy a quedar en un puesto” (Medrano, 25 de agosto, 2017).

Dado que la estrategia de Herbalife es conformar un equipo de deportistas que tengan un estándar en cuanto a “la persona” (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017), es coherente que sus primeros filtros sean los de imagen y valores y profesionalidad, sin descuidar los logros deportivos de la propiedad. Además, la estrategia de alinear el vóley con su público objetivo femenino es importante.

Sin embargo, sería bueno que la empresa tenga mayor claridad del calendario de competiciones de la propiedad deportiva y las posibilidades de activación dentro de este antes de cerrar el acuerdo de patrocinio, pues contribuye a realizar de manera efectiva el plan de activación para cada propiedad deportiva. Asimismo, más allá de buscar que la propiedad deportiva se beneficie de la mayor cantidad de patrocinadores, se debe encontrar un punto de equilibrio. Una

propiedad deportiva con demasiados patrocinadores puede generar exposición, pero no será del todo beneficioso para las marcas debido a la saturación que produce en los clientes, lo que conlleva a una mínima recordación de marca.

Para realizar la selección, se procede a revisar el mercado de propiedades deportivas. Nakayama (comunicación personal, 13 de junio, 2017) y Carlin (comunicación personal, 14 de junio, 2017) mencionan que ellos procuran buscar referencias a través de sus contactos en los medios de comunicación para conocer un poco más acerca de los deportistas referentes y los que tienen mayor proyección. Luego de eso, se reúnen con la propiedad deportiva y/o su representante para conversar y “conocer a la persona” antes de empezar la evaluación. Nakayama (comunicación personal, 21 de julio, 2017) menciona que estas reuniones con la propiedad deportiva duran entre tres y cinco meses ya que buscan estar “100% seguros de que esa es la persona”. Sostiene que, como el mercado deportivo en el Perú es tan pequeño, preguntan entre sus contactos y siempre encuentran a alguien que conoce o ha trabajado con esa propiedad deportiva para pedirles referencias.

2.2. Aspectos de negociación

Según el marco analítico, se definieron distintos aspectos de negociación que fueron consultados con los encargados de patrocinios deportivos en Herbalife. El primero de estos aspectos son los derechos de patrocinio. Herbalife obtiene los derechos de imagen de sus propiedades deportivas y la prima económica pagada por la empresa le otorga un determinado rango de patrocinio. De esta manera, en el caso de las competencias, la marca fue el naming sponsor del “Herbalife Nutrition Ironman 70.3 Perú”, fue co-patrocinador del “Panamericano Claro Open 2016” y firmó para ser el presenting sponsor de los “XII Juegos Panamericanos de Surf: Panamericanos Claro Games 2017 presentados por Herbalife”. Además, goza de ser el main sponsor de diferentes propiedades individuales.

Asimismo, Herbalife negocia la obtención de los soportes publicitarios que son relevantes para ellos. Generalmente, intentan cerrar negociaciones para que el logotipo aparezca en la cabeza o en el pecho de los deportistas, que son los lugares de mayor visibilidad, a través de gorras, polos y camisetas. Si no se consiguen estos espacios, se busca tener presencia en los implementos que utilizan los deportistas como en el auto o la tabla. Además, en el caso de la Federación de Voleibol, reciben entradas a los partidos de la selección (Carlin, comunicación personal, 14 de junio, 2017; Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 21 de julio, 2017).

- “Herbalife [tiene la posición] prioritaria para este año. Tiene el pecho grande, tiene el cuello, porque normalmente la prensa te corta de acá [, del pecho alto,] para arriba,

entonces siempre tiene que buscar algo que esté cerca a la cabeza, gorros” (Fuchs, comunicación personal, 22 de agosto, 2017).

- “[El soporte publicitario otorgado] era más o menos el 50% del vehículo. La presencia de Herbalife estaba en el capote y en los laterales del vehículo. Esa fue la negociación” (León, comunicación personal, 24 de agosto, 2017).
- “Mi herramienta de venta se basa en espacios publicitarios. Entonces Herbalife es mi main sponsor y tiene la prioridad en todo en general, en la gorra, en el logo más grande en el polo, en la vela y en todos lados” (Schreier, comunicación personal, 08 de agosto, 2017).
- “Están en t-shirts del evento, en camisetas de competencia, están en banners en playa, tienen presencia en notas de prensa, conferencia de prensa, desfile inaugural, coctel, boyas en el agua, pueden hacer activaciones de los batidos en la zona de los atletas y tienen presencia en la zona VIP” (Sierralta, 29 de setiembre, 2017).

Resulta adecuado que la empresa identifique como primeras opciones de soportes publicitarios a partes del cuerpo como la cabeza y el pecho, los cuales siempre gozan de mayor exposición en los medios. En este sentido, Herbalife puede diseñar accesorios, ropa o stickers para brindarles a las propiedades deportivas y puedan utilizarlos durante o fuera de las competencias o en todo momento en que los medios estén a la expectativa de ellas.

En cuanto a los términos financieros, Herbalife denomina el pago a la propiedad deportiva como fee. Este es la cantidad en términos monetarios que se pagan por los derechos de imagen, independientemente de la cantidad de competencias o triunfos que pueda tener la propiedad (Carlin, comunicación personal, 14 de junio, 2017; Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017). Herbalife realiza pagos económicos hacia todos sus patrocinados. También entrega parte de sus productos a los deportistas de acuerdo a lo recomendado por la nutricionista de la empresa; sin embargo, estos no se descuentan del pago del fee. Cabe hacer esta aclaración debido a que no debe confundirse con el pago en canje, sino que son productos proporcionados por la empresa y que están fuera del contrato. Asimismo, la periodicidad del pago es según lo requerido por los deportistas, hay casos en los que se les ha solicitado a la empresa todo el pago en un solo momento, así como también de manera mensual. En el contrato se estipula una modalidad de pago, pero es flexible de acuerdo a las necesidades que se le puedan presentar a los deportistas (Carlin, comunicación personal, 14 de junio, 2017; Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 21 de julio, 2017).

Con respecto a este criterio, resulta conveniente que Herbalife establezca un monto fijo por cada deportista sin que esté supeditado a los logros porque permite quitarle presión a las

propiedades deportivas en las competiciones en las que participan. También es adecuado que la empresa realice los pagos a las propiedades en efectivo y no en canje debido a que los deportistas de alto rendimiento como los que tiene Herbalife, consideran el deporte como un trabajo y se dedican plenamente a ello, por lo que necesitan un ingreso económico para solventar sus gastos y necesidades. De igual modo, es conveniente que los términos de pago se estipulen en el contrato porque es el documento formal del vínculo. Sin embargo, también es válido que, de acuerdo a las necesidades que se le vayan presentando a los deportistas debido a competiciones, el pago sea flexible para cubrir sus requerimientos.

Otro aspecto a tomar en cuenta es la duración del contrato. Con respecto a ello, Herbalife celebra contratos de duración de un año con la posibilidad de renovación automática, dependiendo de los resultados o el desempeño obtenido (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017). Asimismo, cabe indicar que la empresa firma los nuevos contratos y ha reacomodado los contratos pasados con las propiedades deportivas para que estén establecidos para el año calendario completo, es decir, del 1 de enero al 31 de diciembre. Ello se ha instaurado como una política estricta en la compañía a nivel local, dado que permite no generar interrupciones en la relación con la propiedad deportiva y permite reportar a la casa matriz los nuevos contratos y renovaciones entre los meses de noviembre y diciembre del año anterior (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017).

De acuerdo al marco analítico, el tiempo mínimo de duración recomendable para un contrato de patrocinio deportivo es de un año. En este caso, la empresa celebra contratos con este periodo de duración y con posibilidad de renovación, lo cual indica que su intención inicial es establecer relaciones a largo plazo con las propiedades deportivas patrocinadas. Este vínculo sólo se rompería si la propiedad no cumpliera con las expectativas de la empresa en términos de resultados de acuerdo a sus objetivos.

Además, es necesario tener en cuenta las acciones de activación planeadas en la propuesta de plan de activación. A ello, Carlin (comunicación personal, 14 de junio, 2017) menciona que no tienen del todo mapeado las activaciones que se puedan desarrollar a lo largo del periodo de contrato. Sin embargo, lo que sí tienen bien establecido para cada deportista son las publicaciones en redes sociales. Esto es, existe una cláusula dentro de sus contratos donde se estipula que deben realizar al menos una publicación semanal en sus redes sociales donde mencionen a la marca. En la práctica, la agencia de medios con la que trabaja la empresa propone alternativas de publicaciones para que los deportistas puedan elegir entre ellas y lo publiquen sin necesidad de generar por sí mismos el contenido.

- “Realmente, no hay un cronograma anual de qué cosas van a hacer y dónde voy a estar, pero yo siempre he estado muy dispuesto a lo que ellos necesiten y, cuando necesitan que yo esté presente en algún lado, trato de ir” (Schreier, comunicación personal, 08 de agosto, 2017).
- “Herbalife me manda un calendario para el mes. ‘Tal fecha vas a publicar más o menos de algún tema y tal fecha de otro tema’. Me da una ayudadita, y luego ya leo eso y, según lo que a mí me parezca, escribo el post o también le envío a mi manager y ella la publica. [...] Mínimo a la semana una publicación, pero, por así decirlo, como obligación” (De la Cruz, comunicación personal, 23 de agosto, 2017).

Se evidencia que Herbalife no cuenta con un plan en donde haya identificado todas las activaciones presenciales que se propondrá a realizar a lo largo del periodo. Según el marco analítico, es importante tener estas activaciones planeadas para poder comentarlas, negociarlas con los deportistas y coordinar el número de éstas tomando en cuenta sus calendarios de competición, los cuales varían mucho en el año. Sin embargo, a pesar de esta limitación, la empresa monitorea poco a poco acciones que podría realizar en el corto plazo con las propiedades deportivas disponibles. Por otro lado, es acertado que Herbalife tenga planificadas sus activaciones en las redes sociales de los deportistas patrocinados ya que, hoy en día, las personas están muy conectadas al mundo digital y el hecho de que se tenga establecido que al menos una vez a la semana publiquen algo relacionado a la marca genera credibilidad entre sus seguidores.

Con respecto a la exclusividad de la marca, Nakayama (comunicación personal, 21 de julio, 2017) menciona que buscan la exclusividad en el rubro de nutrición, estipulando que la propiedad deportiva no puede firmar contrato con otras empresas de este rubro, como Omnilife, Teoma, Ensure, entre otras. Además, también buscan la exclusividad entre las empresas de venta directa existentes en el Perú. A pesar de que ellos también tienen productos hidratantes, menciona que no negocian la exclusividad de ese rubro porque no es su giro principal de negocio, citando el ejemplo que dos de sus propiedades deportivas también son patrocinadas por una empresa de bebidas rehidratantes.

- “Herbalife también tiene bebidas rehidratantes y conversamos para llegar a un buen acuerdo porque hay un auspicio de Powerade, que también es una bebida rehidratante. [...] El acuerdo fue que nosotros no podíamos publicitar nada de Herbalife con lo que sea referente a los rehidratantes. [...] Siempre hay que tener mucho cuidado, exclusividad para Herbalife con sus productos” (De la Cruz, comunicación personal, 23 de agosto, 2017).

Negociar la exclusividad de la marca es importante porque los beneficios de imagen del patrocinio deportivo se aprovechan cuando la marca es asociada a una propiedad deportiva; sin embargo, si esta propiedad deportiva es patrocinada por la competencia, dicha asociación no quedará clara en la mente de los consumidores. Además, es positivo que Herbalife negocie la exclusividad tanto de las empresas de nutrición como de las empresas de venta directa, pues son dos componentes esenciales de su giro del negocio.

Finalmente, el último aspecto a tomar en cuenta en la negociación son las cláusulas de término del contrato. En este aspecto, Herbalife tiene estandarizado sus contratos de patrocinio, pues trabajan con el formato establecido desde la casa matriz en Los Ángeles en el que estipulan aspectos básicos de desvinculación como las cláusulas anticorrupción, de conducta, entre otras. Estas condiciones no están en negociación debido a que son acuerdos que todas las propiedades deportivas deberían respetar para que el vínculo prospere. Es por ello que, una vez que se han establecido los acuerdos con la propiedad deportiva, antes de firmarlo, la empresa les envía el contrato de manera digital para que ellos puedan revisarlo y adjuntar comentarios, si es que los tuvieran. De acuerdo a lo comentado, no suelen existir muchos cambios posteriores a la negociación y de haberlos son más que todo en la forma de pago (RUC o recibo por honorarios) (Carlin, comunicación personal, 14 de junio, 2017; Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017).

- “Dentro de ese contrato, hay un montón de cláusulas positivas y cláusulas, obviamente, restrictivas. Dentro de las restrictivas, había, obviamente, el tema del consumo de alcohol, había el mal uso de la marca, había un montón de temas” (León, comunicación personal, 24 de agosto, 2017).
- “Otra cosa [incluida en el contrato] es que tenía que portarme bien, no salir en escándalos o hacer cosas que vayan contra la imagen de la marca, o sea, proyectar una buena imagen mía” (Medrano, comunicación personal, 21 de agosto, 2017).

Según esto último, es adecuado que Herbalife maneje términos contractuales estándares en todos sus contratos, los cuales presentan cláusulas que, a nivel internacional, representan casuísticas para la desvinculación de la relación. Asimismo, resulta conveniente que, posterior a la negociación se realice una revisión de los términos por parte de la propiedad deportiva para que puedan quedar claras las obligaciones y derechos que tiene a partir de la firma del contrato. Del mismo modo, es rescatable que la empresa acepte feedback de los patrocinados por si algo no les llegó a convencer cuando se tangibiliza de manera formal algunos acuerdos en el contrato. De esta manera, pueden tener en cuenta sus opiniones para poder llegar a un convenio en el que ambas partes estén contentas.

3. Activación

Como se mencionó anteriormente, de acuerdo al marco analítico desarrollado, las empresas deberían contar con una propuesta de plan de activaciones antes de negociar con la propiedad deportiva. Sin embargo, Herbalife no cuenta concretamente con un plan de activaciones establecido a priori. Nakayama (comunicación personal, 13 de junio, 2017) comenta que las activaciones se van realizando durante el transcurso del periodo dependiendo de lo que necesite la marca, así como el patrocinado. Estas deben acomodarse a la disponibilidad de las propiedades deportivas de acuerdo a sus calendarios de competición. Asimismo, comenta que los patrocinados les presentan sus calendarios deportivos entre los meses de febrero y marzo de cada año, ya que en esa temporada tienen decidido en qué competencias estarán presentes. Por ello no pueden establecer con antelación las fechas exactas de las activaciones. Sin embargo, es posible estimar los meses en los que las propiedades deportivas contarán con disponibilidad de acuerdo a la exploración inicial que se haga respecto a ellas para poder planear el número de activaciones.

Además, según Carlin (comunicación personal, 14 de junio, 2017), los mencionados calendarios que se pensaban definitivos en los primeros meses del año pueden variar durante el periodo. Ella prepara un calendario en donde incluye a todos los patrocinados con sus respectivas competiciones en el año. Sin embargo, la característica cambiante del calendario se atribuye a las solicitudes de los mismos patrocinados, quienes pueden modificarlo sobre la marcha.

De acuerdo a Carlin (comunicación personal, 14 de junio, 2017), se revisa el calendario de manera semestral, puntualizando que “generalmente, la primera mitad del año siempre es la más pesada”. Tomando en cuenta ello, no consideran esencial la presencia de los patrocinados en los eventos que la empresa realiza y, más bien, la consideran opcional debido a que muchas veces no pueden asistir por motivos de preparación para alguna competencia o por encontrarse compitiendo dentro o fuera del país. De esta manera, es posible notar que Herbalife planifica sus acciones de activación sin tomar en cuenta la presencia de sus patrocinados, con lo cual no se logra integrar por completo los eventos que realizan con esta herramienta de marketing.

3.1. Acciones de activación

En el marco analítico, se han considerado cuatro categorías de activación, cada una con distintas acciones incluidas, cuyo fin es explotar los derechos adquiridos y los soportes que ofrece la propiedad deportiva. A continuación, se profundizará en cada una de estas acciones llevadas a cabo por la marca dentro del periodo de evaluación.

En primer lugar, se encuentra la categoría de Marca. Una de las acciones comprendidas en esta categoría es la utilización de medios digitales. De acuerdo a Nakayama (comunicación personal, 13 de junio, 2017), dentro de la activación del patrocinio, Herbalife utiliza a los deportistas para tener acciones orientadas hacia el consumidor, y uno de los medios empleados son sus redes sociales. Según Carlin (comunicación personal, 14 de junio, 2017), la presencia en las redes sociales depende de la preferencia de cada uno de los patrocinados. En efecto, algunos de ellos manejan cuentas oficiales en Facebook, Instagram y/o Twitter.

Como parte de las primeras acciones que se deberían realizar con la propiedad se encuentra la comunicación de la relación con el fin de darla a conocer al target de la marca y al público en general. En los últimos dos años, Herbalife ha podido sumar nuevos e importantes elementos a su cartera de patrocinados. Así, en el año 2017, se integraron dos nuevos miembros al Team Herbalife: Jovana de la Cruz y Andrés Chirinos, quienes practican la disciplina de running. Ambos realizaron publicaciones en sus redes sociales, tales como Facebook e Instagram, el mismo día en que firmaron el acuerdo con la empresa o en los primeros días del año para comunicar que empezaron a formar parte del equipo de patrocinados de la marca (ver Figura N1 en Anexo N). Asimismo, los otros deportistas patrocinados también hacen mención en sus redes sociales acerca de la llegada de un nuevo patrocinado o cuando sus demás compañeros del Team van a competir y/o han obtenido algún logro en sus respectivas disciplinas.

- “Siempre que hay un nuevo [deportista en el] Team, igual nos gusta presentarlo [...] Entonces, cuando uno se entera que va a haber alguien que va a entrar a la marca, ellos dicen ‘Oye, van a entrar estos deportistas’ y programamos para que sea algo parejo también entre todos los demás deportistas. Y, después, sí he hecho publicaciones también particulares cuando sé que un deportista del equipo ha ganado o le ha ido muy bien en un resultado” (Schreier, comunicación personal, 08 de agosto, 2017).

Además, los encargados de Herbalife les entregan vestimenta tales como gorros y camisetas; artículos, tales como mochilas, tomatodos y shakers; y productos propios de la marca para que empiecen a lucir “brandeados” en sus posts. Estos últimos dependen del patrocinado (Carlin, comunicación personal, 14 de junio, 2017), lo que da a entender que no están sujetos a alguna imposición de la marca para comunicar el inicio de la relación.

Asimismo, en el transcurso del periodo, los patrocinados comparten contenidos referentes a Herbalife en los cuales se aprecia los distintivos gráficos de la marca, ya sea en su vestimenta, artículos o productos. Conjuntamente, incluyen mensajes en los cuales manifiestan el uso real de estos productos, lo cual evidencia una actividad de endorsement que corresponde íntegramente al “patrocinio auténtico” que la marca protege (ver Figura N2 en anexo N). Estos testimonios están relacionados tanto al consumo como a los beneficios producidos. Las publicaciones son consideradas “generales” y, por tanto, podrían atraer el interés de cualquier seguidor que lo observe. Asimismo, demuestra el hecho de que los deportistas resultan ser “producto del producto” (Carlin, comunicación personal, 14 de junio, 2017).

- “La idea también es que yo posteé las cosas que yo consumo, o sea, yo no posteé cosas que realmente no consumo. Entonces, ellos saben qué cosas son las que yo consumo constantemente para que las cosas que yo posteé no sean falsas” (Schreier, comunicación personal, 08 de agosto, 2017).

Como se indicó previamente en la sección de Negociación, Herbalife cuenta con una programación de posts semanales referentes a la marca para sus redes sociales. Así, hacia finales de cada mes los responsables de la marca envían a cada uno de los patrocinados una serie de publicaciones tentativas para el siguiente mes, los cuales están personalizados de acuerdo al perfil de cada deportista y son seleccionados finalmente por cada uno de ellos. En estas publicaciones de testimonio o de agradecimiento los deportistas siempre mencionan a la marca a través de la utilización de etiquetas (hashtags) tales como “#TeamHerbalife”, “#UnGranHábito” y “#EstoEsSaludable” (ver Figura N3 en anexo N). Asimismo, estas publicaciones pueden hacer referencia a fechas especiales del calendario como, por ejemplo, Fiestas Patrias. Para ello, los responsables de la marca realizan recordatorios a los patrocinados para que realicen sus publicaciones de manera alusiva a una determinada celebración en particular.

Incluso, se dan casos en los que deportistas locales que no necesariamente son patrocinados por la marca dedican posts hacia esta. Por ejemplo, pese a que actualmente Herbalife patrocina a la Federación Peruana de Voleibol y no individualmente a las deportistas, a excepción de Ángela Leyva, algunas de las jugadoras pertenecientes a la selección publican contenidos y agradecimientos a la marca (ver Figura N4 en anexo N). De acuerdo a Nakayama (comunicación personal, 13 de junio, 2017), esto se debe al engagement creado con ellas y al afecto generado por la relación.

En lo que respecta a la presencia propia en redes sociales, Herbalife tiene cuentas oficiales a nivel latino, en las cuales se encuentran los países pertenecientes a la región Centro y Sudamérica, incluido Perú, y son manejadas de manera global. La marca no cuenta con perfiles

independientes por cada país, sino que la casa matriz centraliza el contenido de todos ellos en una única cuenta por cada red social (Carlin, comunicación personal, 14 de junio, 2017). Así, desde Perú, se envía el contenido para que sea publicado y, de esta forma, “se cuelgan” de la cuenta regional. No obstante, actualmente se encuentran en búsqueda de generar mayor contenido local (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017).

Otro de los medios digitales empleados es la página web. En el segundo trimestre del 2017, Herbalife creó una nueva página web a nivel Centro y Sudamérica, al igual que en redes sociales, denominada “Comunidad Herbalife de Auspicios Deportivos” (ver Figura N5 en anexo N). En este sitio se exhiben los patrocinios de todos los países de la región, entre los que se incluye Perú. Dentro de cada país, se puede ingresar a cada una de las propiedades deportivas, leer sus “historias de superación y éxito” (Herbalife, s.f.), apreciar fotos profesionales, redireccionar a sus cuentas de redes sociales e incluso descargar contenidos como, por ejemplo, posters.

Las siguientes acciones comprendidas en esta categoría es la publicidad ATL. Dentro este tipo de publicidad, los medios convencionales utilizados habitualmente por la marca son la televisión, la radio y la publicidad outdoors (Nakayama, comunicación personal, 21 de julio, 2017). En el caso del primero, Herbalife dirige sus esfuerzos publicitarios netamente hacia el consumidor final (Carlin, comunicación personal, 13 de junio, 2017). Es decir, su intención no es llegar al distribuidor independiente a través de este medio masivo.

En años pasados, Herbalife activaba sus patrocinios deportivos mediante la realización de comerciales de televisión para promocionar sus productos. Así, en el 2013 y 2014, la marca utilizaba a varios de los deportistas patrocinados en ese momento para estos anuncios como, por ejemplo, Raffaella Camet, Nicolás Fuchs y Wilma Arizapana, los cuales eran representados en situaciones de su vida cotidiana y ajenas del ámbito deportivo al que pertenecen (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017).

Sin embargo, en un determinado momento, Herbalife realizó un análisis de su trabajo en televisión y concluyeron que la marca era fuertemente asociada por el lado deportivo (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017), aun cuando las propiedades deportivas eran mostradas en situaciones comunes. A partir de 2015, la marca decidió replantear su táctica respecto a los spots de televisión, por lo que contrató a una propiedad ajena al deporte pero que igualmente representara la vida sana y la nutrición.

El inicio de un vínculo con una presentadora de televisión local como imagen de la marca conllevó a que fuera utilizada únicamente como protagonista de los anuncios televisivos. Esta decisión también fue avalada por la agencia de publicidad con la que trabaja Herbalife. La preferencia de explotar a este personaje a través de este medio se basa en su popularidad y

atracción mediática, además de que no genera un costo adicional que aparezca como protagonista central de los comerciales, dado que ya se cuenta con sus derechos de imagen (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017).

En el caso de la radio, Herbalife emplea pautas pagadas en diferentes radios locales, ya sea a manera de mención o de comercial, de acuerdo a la estructura que utilice la emisora en particular. A diferencia de la televisión, en este medio aún se mantiene la participación de propiedades deportivas, tales como Nicolás Fuchs y Raffaella Camet (Nakayama, comunicación personal, 21 de julio, 2017). En el caso de los anuncios comerciales, las voces protagonistas promueven la vida activa y saludable a través de buena nutrición, mediante la descripción de los beneficios del uso de productos de la marca.

Otro de los medios empleados es la publicidad outdoors, a través de billboards o paneles publicitarios. Herbalife hace uso de algunas de sus propiedades deportivas como imagen de estos paneles, específicamente Nicolás Fuchs y Ángela Leyva, dado que son los más mediáticos y populares en el medio. El resto de deportistas resultan menos conocidos (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017), por lo que no son requeridos para esta acción de activación. Cabe indicar que el tipo de panel en exteriores dependerá de la ciudad en que se encuentre ubicado. Así, en Lima emplean paneles electrónicos con tecnología LED para incorporar los anuncios, mientras que en provincias colocan vallas tradicionales en la vía pública. Ello forma parte también de un trabajo conjunto con la agencia de medios, la cual en este caso recomienda qué es lo más adecuado para la marca (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017).

Por ejemplo, Herbalife emplea vallas publicitarias en algunas provincias del país con la imagen de Nicolás Fuchs (ver Figura N6 en anexo N), dado que el automovilismo cuenta con una gran popularidad en muchas de estas ciudades y esta propiedad es un referente actual en dicho deporte. Por tanto, el público local se puede identificar con este deportista más fácilmente y, como consecuencia, la marca adquiere una mayor recordación.

Otro de los medios empleados son los formatos estáticos en los escenarios deportivos (ver Figura N7 en anexo N). Herbalife coloca paneles con el logotipo de la marca alrededor de la cancha. Estos son ubicados de manera conveniente, de modo que generen mayor visibilidad para el público asistente y para la audiencia que observa estos encuentros deportivos a través de los medios de comunicación.

Por último, entre los medios convencionales menos empleados por la marca están los medios impresos. Herbalife únicamente contrata avisos pagados en prensa escrita a manera de felicitación para ocasiones específicas como, por ejemplo, la obtención de logros en

competiciones relevantes por parte de sus propiedades deportivas (Nakayama, comunicación personal, 21 de julio, 2017), por lo que su aparición en estos medios sucede de manera excepcional.

Otra de las acciones son los eventos en los que participa la marca. Dentro de estos, se encuentran las conferencias de prensa. El uso de los distintivos gráficos de la marca y el aseguramiento de su visibilidad en este tipo de eventos es sumamente importante, dado que aumentará las posibilidades de su exposición en los medios de comunicación.

Sobre este punto, Herbalife no trabaja a menudo conferencias de prensa para comunicar la firma de un nuevo contrato de patrocinio debido a que no capta un alto grado de interés de los medios de comunicación, por lo que en muchas ocasiones deciden concentrar esta comunicación únicamente a través de canales digitales. En ese sentido, la realización de estas conferencias dependería de la relevancia mediática que tenga el patrocinado de la marca o de la competición que se esté presentando. En el transcurso del periodo, las propiedades de la marca con la que trabaja más estos eventos son las competiciones relacionadas a la Federación Peruana de Voleibol y Nicolás Fuchs. En caso contrario, sería considerado un gasto innecesario por parte del área de Marketing y no valdría la pena llevar a cabo un esfuerzo de tal magnitud por realizarla (Carlin, comunicación personal, 14 de junio, 2017; Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017).

En el año 2016, Herbalife se convirtió en el nuevo patrocinador oficial de la Federación Peruana de Voleibol [FPV]. La alianza se anunció en conferencia de prensa en mayo de dicho año, a la vez que se realizó la presentación del equipo que representaría al país en el torneo clasificatorio al Mundial. Asimismo, contó con la presencia de Silvana Carlin como representante de la marca. Desde entonces, se han trabajado algunas conferencias de prensa en torno a este patrocinio (Carlin, comunicación personal, 14 de junio, 2017).

A partir de este vínculo, Herbalife ha podido involucrarse de manera activa en este deporte y ha tenido el privilegio de patrocinar otras propiedades relacionadas. Por ejemplo, la marca fue title sponsor del XX Sudamericano U18 Copa Herbalife, realizado en agosto de 2016 en Lima y que fue clasificatorio para el Mundial de la categoría. Se realizó una conferencia de prensa para la presentación de esta competición y de la selección que representaría al país, a la cual asistió Leonardo Nakayama en representación de la marca (ver Figura N8 en anexo N).

Uno de los soportes característicos que ofrece una sala de conferencia de prensa es el backdrop. Herbalife aprovecha este tipo de espacio y activa el patrocinio mediante la exposición de su logotipo. La misma empresa es quien elabora los backdrop que son utilizados en las conferencias de prensa del vóley (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017).

Como se mencionó previamente, a Herbalife no le importa ser el único patrocinador de una propiedad, sino que, al contrario, dan la bienvenida a otros sponsors. Como muestra de ello, en los backdrop elaborados colocan los logos de los demás patrocinadores de la Federación (ver Figura N9 Anexo N) (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017). En lo que respecta a la producción de esta pieza, los logotipos están visualmente bien organizados y figura una cantidad razonable de marcas, evitando la saturación. Naturalmente, en ocasiones Herbalife podría ocupar un tamaño principal respecto al resto por ser uno de los main sponsors, pero de igual manera les brinda un espacio considerable en el diseño. En ese sentido, también busca potenciar a los demás patrocinadores al hacer visibles sus isologotipos en estos eventos mediáticos.

Otro elemento visible dentro de una conferencia de prensa son las anfitrionas, quienes portan el logotipo de la marca en su vestuario. Sin embargo, Herbalife dejó de contratar este servicio, dado que consideran suficiente la utilización del logo en la ambientación del espacio en que se lleve a cabo la conferencia. Además, representa una inversión adicional que no consideran indispensable y prefieren destinarla a asuntos necesarios de los deportistas (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017).

Más aún, Herbalife ha tenido la oportunidad de participar en diferentes eventos organizados por otras marcas en el 2016, tales como carreras organizadas por Under Armour o activaciones de Nike. A raíz de la petición de estas marcas, Herbalife se ha hecho presente en dichos eventos a través de sus propiedades deportivas (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017).

Otra de las acciones realizadas por Herbalife es la utilización del stand de marca (ver Figura N10 en anexo N), el cual es un tipo de publicidad BTL. Estos son colocados en diferentes eventos, principalmente en los propios, con el propósito de aprovechar la afluencia de público asistente. El stand es decorado con el logotipo de Herbalife y los colores predominantes correspondientes a la marca. Además, se realizan degustaciones de los productos a los asistentes y se realizan concursos relacionados a actividades deportivas como, por ejemplo, pruebas de velocidad en bicicletas estacionarias, cuyos premios son artículos de merchandising de la marca, tales como toallas, mochilas, entre otros.

El empleo de este tipo de espacio es aprovechado adecuadamente por la marca, dado que resulta atractivo tanto por fuera como por dentro y genera un impacto visual en el público. Asimismo, refleja de manera fiel la imagen y el posicionamiento que busca Herbalife, a través de la promoción del deporte y un estilo de vida saludable.

Además, Herbalife coloca su logotipo en la ambientación de los eventos en los que está presente como patrocinador. En efecto, la marca aprovecha al máximo los soportes físicos brindados, tales como los backdrop utilizados en la zona de premiación o en el podio de las competencias, y en otros espacios que atraen la atención del público asistente y de los medios, estos pueden ser banderas izadas al costado del circuito de carrera o arcos en la línea de partida y la meta final de la carrera (ver Figura N11 en Anexo N).

La segunda categoría de acciones de activación es Comerciales. Dentro de esta, Herbalife realiza lanzamientos y promociones de productos, a través de redes sociales o comunicaciones directas a sus distribuidores independientes vía mailing con el uso de la imagen de los deportistas patrocinados (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017). Sin embargo, por la naturaleza de su modelo de negocio, Herbalife no vende productos al consumidor final, por lo que el uso de este tipo de acciones comerciales es reducido.

La tercera categoría de acciones son las Corporativas. Una de las acciones comprendidas en esta categoría son las relaciones públicas. Herbalife considera a los medios de comunicación como uno de sus stakeholders más importantes dentro de la gestión de patrocinios deportivos. En ese sentido, la empresa ha logrado construir vínculos con la prensa deportiva a lo largo de los años (Carlin, comunicación personal, 14 de junio, 2017), lo cual contribuye con la obtención de apoyo en las acciones de patrocinio. En un determinado momento, se percataron de que “con los brazos cruzados” y sin realizar un esfuerzo significativo no estaban logrando la exposición mediática que se buscaba, por lo que entendieron que el patrocinio deportivo implicaba la gestión del material gráfico y audiovisual para la prensa (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017). De este modo, la marca dispone de un staff de prensa para la cobertura de las competiciones y comparte fotografías y videos de las propiedades deportivas a los diferentes medios, ya sean impresos, web o televisivos, para que estos los reproduzcan (Nakayama, comunicación personal, 21 de julio, 2017).

- “Ellos solamente enviaban personas a lo que era la partida simbólica. Ellos coordinaban con los periodistas y los invitaban para que nos puedan cubrir la partida simbólica básicamente” (León, comunicación personal, 24 de agosto, 2017).
- “La parte mediática también es muy fuerte. Cada vez que hay un campeonato, ellos me ayudan bastante con la parte publicitaria. Buscan que yo también resalte en los medios para que nos beneficiemos ambos, yo mejore y pueda tener una mejor imagen y obviamente pueda resaltar mi resultado deportivo. Es decir, si logro ganar un campeonato, que todo el mundo se entere realmente que he ganado” (Schreier, comunicación personal, 08 de agosto, 2017).

Otra de las acciones comprendidas en esta categoría son los eventos con distribuidores independientes (ver Figura N12 en anexo N), los cuales son Extravaganza, Destino Latinolvidable y Fin de Semana de Liderazgo (FSL). Este último es el de mayor magnitud, pues se realiza cuatro veces el año y acuden entre 4,000 y 6,000 asociados. Herbalife activa también el patrocinio en estos eventos, pues cuentan con la presencia de varios de los patrocinados, quienes brindan su testimonio del uso de los productos, lo cual sirve como un respaldo a los asociados de las bondades de la marca (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017). Esta comunicación al asociado resulta ser específica, a diferencia de cuando realizan publicaciones en redes sociales dirigidas al usuario final (Carlin, comunicación personal, 14 de junio, 2017). Además, en los eventos FSL se realizan diferentes actividades con los patrocinados como, por ejemplo, fotografías con los asociados y sorteos de premios y entradas a los partidos correspondientes a las propiedades deportivas (Nakayama, comunicación personal, 21 de julio, 2017).

- “Ellos nos invitaron a algunos eventos que ellos mismos organizan, que se llaman ‘La Extravaganza’. Participamos en una ‘Extravaganza’ acá en el [coliseo] Eduardo Dibós, una ‘Extravaganza’ en Chorrillos y una que nos invitaron a Ecuador” (León, comunicación personal, 24 de agosto, 2017).
- “He participado de las Vacaciones Latinolvidables. Los asociados, cada cierto tiempo, cumplen con ciertos requisitos y se ganan las vacaciones, que es que básicamente se van a un destino a nivel mundial en algún sitio, en El Caribe, y pasan una semana de vacaciones y parte de sus actividades es que siempre haya un deportista dentro de esta actividad para que los asociados puedan compartir con ellos y conocer su día a día y de cómo utilizan los productos y compartir con ellos. [...] Hacemos actividades deportivas y también la paso bien” (Schreier, comunicación personal, 08 de agosto, 2017).

Sin embargo, muchos patrocinados comentan que su presencia en estos eventos está supeditada a que no coincida con su calendario de actividades inherentes a su preparación y competición deportiva.

- “En una conversación ellos sabían que si yo tenía otro tipo de cosas, o sea, un partido, un entrenamiento o lo que sea, ellos no me podían obligar a ir porque primero estaba lo que era mi deporte, mis obligaciones, mis responsabilidades y luego eso. Si yo tenía el tiempo, iba y, si no podía, no iba. Era así de fácil.” (Camet, comunicación personal, 21 de agosto, 2017)
- “En febrero hubo Extravaganza en Arequipa. Yo tenía que viajar en abril a una competencia internacional, que es Campeonato Mundial Paralímpico. Yo tenía que entrenar, concentrarme bien. Entonces, por ese motivo la empresa me dijo ‘Tienes que

concentrarte. Primero es tu competencia. Esta vez no vas a ir a la Extravaganza, sino los demás del Team van a ir. Después de la competencia ya vamos a coordinar para poder estar todo el Team en un evento” (Sotacuro, comunicación personal, 17 de agosto, 2017).

Otra de las acciones incluidas es la responsabilidad social. Herbalife, en su compromiso con mejorar la calidad de vida en el país a través de la nutrición, apoya desde el 2009 hasta la actualidad a la institución educativa La Buena Esperanza de Villa el Salvador, bajo el nombre “Casa Herbalife” (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017). Dentro de las actividades que la empresa programa en torno a este proyecto, están la visita de los patrocinados, los cuales brindan su apoyo a la causa y comparten tiempo con los niños (ver Figura N13 en anexo N). Cabe señalar que su presencia depende de la época del calendario deportivo en el que se encuentren. Asimismo, en los eventos realizados para distribuidores independientes se recaudan fondos para esta institución a través de la utilización de los patrocinados (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017).

- “La idea es compartir con los niños también. [...] Herbalife maneja muy bien el tema de imagen y cuidar a los niños también [...]. Me gusta ayudar mucho a las personas necesitadas. Entonces, bacán tener una posibilidad, así como la que tienen ellos y de la forma en que lo manejan, que es bastante buena” (Schreier, comunicación personal, 08 de agosto, 2017).

Asimismo, Herbalife activa el patrocinio mediante la comunicación con distribuidores independientes (ver Figura N14 en anexo N). Ello lo realizan mediante correos electrónicos, en los cuales se presentan las apariciones mediáticas recientes de las propiedades deportivas de la marca, y se incluyen los enlaces directos a las notas de prensa o videos. Posteriormente, estas noticias referentes al patrocinio podrían servir de respaldo a los asociados, quienes, a su vez, podrían replicarlas entre sus potenciales compradores. Cabe indicar que Herbalife busca ser una empresa “verde” o ambientalmente responsable, por lo que limita el uso de material impreso y procura que toda la comunicación sea a través de canales digitales (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017).

Por último, se encuentra la categoría de acciones Internas. Una de las acciones incluidas en esta es el involucramiento de empleados. Los patrocinados realizan visitas a las oficinas de la empresa de manera constante, en el que comparten un momento ameno con los empleados. Más aún, cuando recién se firma con una propiedad, se convierte en novedad y se genera un revuelo entre los empleados. Asimismo, la empresa tiene programado reuniones trimestrales internas. Generalmente, algunos de los patrocinados que acuden a estas reuniones brindan mensajes de

inspiración y motivación a los empleados, similar a su participación en los eventos con los distribuidores independientes (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017).

4. Medición

4.1. Indicadores y periodicidad de medición

Según lo recogido de las entrevistas a los responsables de marketing, Herbalife Perú ha determinado indicadores para tres de sus objetivos. Estos tres indicadores, junto con su respectiva herramienta de medición, se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 18: Objetivos, indicadores y herramientas de medición de Herbalife

Objetivo	Indicador	Herramienta de medición
Exposición de marca	Return on Investment	Valorización por parte de la agencia de medios
Recordación de marca	Return on Objectives	Estudio de mercado mediante encuesta a una muestra
Compromiso de marca		Interacciones en redes sociales

En primera instancia, el objetivo de exposición de marca de Herbalife, según Nakayama (comunicación personal, 13 de junio, 2017), es medido mediante el Return On Investment (ROI) o free press. Esta medición se realiza con el apoyo de una agencia de medios, Llorente & Cuenca, quien, a su vez, subcontrata a otra empresa que se encarga de medir todas las apariciones de las propiedades deportivas de Herbalife en televisión, radio y medio impresos (ver anexo O), pero no en medios digitales porque la consideran “difícil de medir” (Carlin, comunicación personal, 14 de junio, 2017).

En este caso, el no medir el impacto de las propiedades deportivas patrocinadas en los medios digitales significa una limitante en la valorización. Los medios digitales, hoy en día, representan el medio de comunicación más importante y no medir su desempeño en ellos hace que el indicador no refleje el valor real que el patrocinio le está otorgando a la empresa.

El indicador de Return on Objectives contribuye a medir dos objetivos de la empresa: recordación de marca y compromiso de marca. En el caso de la recordación, la herramienta de medición utilizada por Herbalife es un estudio de mercado realizado mediante encuestas anuales, las cuales buscan medir la recordación tanto de la marca como de los eventos y de los patrocinados (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017). La muestra de esta encuesta está diseñada de la siguiente manera: se aplica en cuatro ciudades del país, las cuales son Lima, Arequipa, Huancayo y Chiclayo, a hombres y mujeres con edades entre 25 a 55 años, con lo que finalmente

se encuestan entre 400 y 500 personas en cada una de las ciudades mencionadas (Nakayama, comunicación personal, 21 de julio, 2017).

Por otro lado, el objetivo de compromiso de marca o engagement se mide con las interacciones en redes sociales tanto propias como de las propiedades deportivas. Básicamente, las redes que miden son las de Facebook e Instagram, pues aún no realizan las mediciones en Twitter. También toman en cuenta la cantidad de seguidores que tiene cada propiedad deportiva su cuenta, pues consideran que no es lo mismo comparar los seguidores de Facebook que posee Joaquín del Castillo (aproximadamente 10 mil) con los que tiene Nicolás Fuchs (aproximadamente 160 mil) y esperar el mismo nivel de interacciones (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017).

El estudio de mercado utilizado para medir la recordación de marca de Herbalife es una herramienta efectiva para medir este objetivo. La investigación cualitativa resulta un buen insumo para el análisis de qué tanto recuerdan los consumidores la marca de la empresa, qué tanto la recuerdan en los eventos en los que participa la marca y qué tanto la recuerdan con la propiedad deportiva. Por otro lado, las interacciones en Facebook e Instagram son buenos indicadores para reflejar el engagement que genera la marca en sus consumidores a través de los patrocinados.

Se debe considerar la periodicidad de la medición de estos indicadores, la cual depende de la necesidad o el costo que se tenga la empresa de realizarla. De acuerdo a esto, Herbalife recibe un clipping diario de todas las apariciones de la marca en medios por los cuales no se ha realizado ningún pago, este es más que todo informativo (Carlin, comunicación personal, 14 de junio, 2017; Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017). El acumulado de estas apariciones se valoriza mensualmente con respecto a cada propiedad deportiva, es así que van realizando comparaciones con respecto a lo invertido. La empresa de medios que Herbalife subcontrata se encarga de realizar tanto las mediciones diarias como las mensuales para monitorear a los deportistas (Carlin, comunicación personal, 14 de junio, 2017; Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017).

Por otro lado, desde hace cuatro años, Herbalife también suele realizar estudios de mercado anuales para medir el nivel de recordación de la marca. Esto lo hacen para identificar si los patrocinios y las acciones efectuadas alrededor de ellos han generado algún impacto en el público (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017).

Según lo mencionado líneas arriba, la empresa cuenta con periodos bien establecidos para monitorear el avance e impacto que podría estar causando el patrocinio en los medios, así como en los clientes. De esta manera, resultan adecuados los periodos de monitoreo diarios, ya que permiten identificar en qué situaciones ha estado presente la marca y cuánta repercusión ha tenido

en los medios, sin necesidad de haber pagado por aparecer en ellos, el cual es un beneficio propiamente del patrocinio. Del mismo modo, es adecuado que se realicen las valorizaciones de los clippings de manera mensual para saber si se está obteniendo rendimiento de lo invertido y, de no ser así, realizar acciones correctivas con los deportistas. Esto último sí lo realizan, ya que con frecuencia se reúnen con ellos para darles feedback de su participación en medios, además de darles propuestas para mejorar su interacción con sus seguidores en las redes sociales (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017).

4.2. Cumplimiento de objetivos

Se debe analizar e interpretar los indicadores tomando en cuenta el cumplimiento de objetivos y, a partir de ello, determinar los factores de éxito, así como los aspectos de mejora. Es así que, Herbalife evalúa en cada medición y/o valorización de indicadores si los patrocinados están alcanzados los objetivos de notoriedad planteados al inicio del periodo. Sin embargo, hay casos en los que la poca exposición mediática es justificada. Por ejemplo, a Andrés Chirinos, quien por motivos de preparación para una competencia estuvo dos meses fuera del país entrenando, no se le exigió al deportista ningún tipo de exposición en ese periodo de tiempo (Carlin, comunicación personal, 14 de junio, 2017). De esta manera, dependiendo del periodo del calendario de competición del deportista, se les exige en mayor o menor medida exposición mediática. Según Nakayama (comunicación personal, 13 de junio, 2017) y Carlin, como resultado final de todo el periodo de patrocinio, la propiedad deportiva debe generar un retorno mínimo de 3 veces lo que se invirtió para considerarlo rentable. Este ratio aplica para las propiedades más caras, puesto que las de más bajo costo han logrado generar retornos mucho mayores.

Según lo anterior, es posible inferir que Herbalife evalúa a sus propiedades deportivas según los objetivos planteados inicialmente. De esta manera, se les exige y se espera de ellos que generen exposición de marca para que la valorización acumulada al final del periodo sea positiva y rentable. Ello, tomando en cuenta también la flexibilidad que se debe tener en épocas en las que la propiedad se encuentra preparándose para participar en alguna competencia de su calendario.

De acuerdo a las mediciones realizadas, los encargados de patrocinios se suelen reunir con los patrocinados cada dos o tres meses para comentarles los resultados de exposición que van teniendo en medios como los impresos, radio y televisión. Asimismo, en dichas reuniones se revisan las acciones que se podrían realizar para generar mayor interacción (Carlin, comunicación personal, 14 de junio, 2017; Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017).

- “A veces, me decían ‘Oye, Raffa, estás un poco baja en prensa’, como que ‘Te vamos a conseguir más entrevistas’ y yo iba. Pero nunca te daban números exactos. Eso lo maneja más la agencia. [...] ‘Oye, te estoy consiguiendo esta entrevista, ya hablamos para que

vayas con el gorro y anda’, como que ‘No has expuesto mucho en prensa las cosas’. Porque de alguna manera era su manera de medir el retorno que le generaba ese auspiciado, qué tanta exposición le daba a la marca” (Camet, comunicación personal, 21 de agosto, 2017).

- “Después de un Dakar, ellos nos decían más o menos cuánto había sido el retorno que habían tenido. [Este retorno era] bastante mayor” (León, comunicación personal, 24 de agosto, 2017).

Asimismo, en el último estudio de recordación de marca, llevado a cabo en el segundo semestre de 2016, se obtuvo que el 92% de los encuestados conocían la marca. En el año 2008, cuando Herbalife tenía poco tiempo en el país, se obtuvo aproximadamente 30% en esta encuesta, lo cual evidencia que ha existido un incremento de este indicador a lo largo del tiempo, como consecuencia de las acciones llevadas a cabo por la marca (Nakayama, comunicación personal, 21 de julio, 2017).

El siguiente aspecto a tener en cuenta al momento de interpretar los indicadores son los factores de éxito. Herbalife toma en cuenta los triunfos que ha obtenido la propiedad deportiva en las competencias en las que ha participado durante el periodo de patrocinio. A través de los triunfos se genera exposición, lo cual repercute en el ROI individual de cada propiedad deportiva y permite evaluar la continuidad de la misma. Un deportista que no gana nada en todo el periodo de patrocinio, no es lo suficientemente rentable para la empresa (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017).

- “Por mi lado, yo siempre tengo buenas noticias, salgo bastante. Entonces, yo siempre voy en verde con ellos, eso es lo importante. El Dakar valorizó para mí casi S/ 100 millones” (Fuchs, comunicación personal, 22 de agosto, 2017).

Además de ello, otro factor de éxito que la empresa considera es la repercusión de las publicaciones en las redes sociales de cada propiedad deportiva. Esto es, se identifican qué posts fueron los que contaron con mayor interacción de los seguidores para volver a repetir temáticas similares (Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017).

De acuerdo a ello, resulta adecuado que Herbalife evalúe la continuidad de sus patrocinados mediante los triunfos o logros obtenidos en el periodo. Ello primordialmente a que constituye un factor de éxito de que la propiedad elegida ha sido la adecuada y que, a partir de esto, obtuvo el nivel de exposición que se esperaba de ella. Además, los logros de los deportistas permiten evaluar la rentabilidad que se está teniendo según lo invertido en ellos. Por otro lado, no resulta tan relevante considerar como factor de éxito del patrocinio las interacciones realizadas

con los seguidores, especialmente si la empresa no tiene ninguna herramienta para medir las repercusiones en los medios digitales.

El último aspecto a considerar son las oportunidades de mejora. Como ya se mencionó antes, Herbalife se suele reunir con sus patrocinados para revisar periódicamente la valorización de la exposición mediática que tienen. Específicamente, la agencia de medios con la que trabajan, identifica los aspectos que deberían cambiar o repotenciar dentro del plan de activación digital para incluirlos en las publicaciones en sus redes sociales. Asimismo, si la propiedad tiene una baja exposición en medios, la misma agencia se encarga de movilizar a la prensa para que el deportista no deje de aparecer en dichos medios, al igual que la marca. Todas estas acciones correctivas se planifican de acuerdo a la disponibilidad según el calendario de competencias de la propiedad deportiva (Carlin, comunicación personal, 14 de junio, 2017; Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017).

- “Cuando yo he ido, me la han mostrado y me la han presentado [el acumulado de exposición]. De hecho, a mí me sirve también eso porque me permite saber cómo me he movido en los medios [...] En realidad, validé que estaba haciendo un buen trabajo [...] En verdad no es que se tome una medida, sino que realmente reforcé lo que ya había hecho” (Schreier, comunicación personal, 08 de agosto, 2017).

Referente a este último punto, es importante que Herbalife realice reuniones periódicas con sus patrocinados para poder corregir o mejorar aspectos que no están resultando. De este modo, se busca alcanzar los objetivos planteados, así como aumentar el ROI individual de cada propiedad. Identificar los puntos de mejora y realizar acciones para ello, posibilita llegar a las metas planteadas y que se renueve el vínculo.

Una vez que se realiza la medición final de indicadores para conocer si se han logrado los objetivos planteados, la empresa debería decidir si renovará el vínculo con la propiedad deportiva. En el periodo de evaluación establecido para la presente investigación, se ha identificado el caso de cinco propiedades deportivas que dejaron de ser patrocinadas por Herbalife, específicamente para el inicio del año 2017, dando lugar a nuevas propiedades deportivas para dicho año.

Dentro de los criterios para dejar de patrocinar propiedades deportivas que mencionan los responsables de Marketing de Herbalife (Carlin, comunicación personal, 14 de junio, 2017; Nakayama, comunicación personal, 13 de junio, 2017), se encuentran.

- Return on Investment: Nakayama lo menciona como un criterio importante.
- Pérdida de actividad: Nakayama menciona que algunos deportistas dejan de competir y se dedican a otras actividades no deportivas, por lo que Herbalife pierde interés en seguir

patrocinándolos. Carlin, por su parte, menciona que es evidente cuando las propiedades dejan de considerar al deporte como prioridad para pasar a dedicarse a otras actividades.

- Intención de la propiedad deportiva: Carlin menciona que les interesa saber si la propiedad deportiva tiene disposición a seguir trabajando con la marca Herbalife y si verdaderamente cree en los productos que ofrece la empresa

En estos casos, Nakayama (comunicación personal, 13 de junio, 2017) menciona que se comunican con ellos para reunirse y terminar la relación personalmente, ya que él considera que tienen una relación “más personal”. Se sientan con ellos y les explican las razones por las que no pueden continuar con el patrocinio. Es importante que las empresas mantengan una buena relación con sus propiedades deportivas y/o representantes, ya que la naturaleza de largo plazo del patrocinio deportivo requiere que exista confianza y asertividad entre el patrocinador y la propiedad deportiva.

- “Tenían planeado auspiciar a toda la selección de vóley. O sea, si vas a auspiciar a 70 personas relacionadas al vóley, ¿por qué vas a pagar en auspiciar a una más?” (Camet, comunicación personal, 21 de agosto, 2017).
- “No puedo vivir netamente del deporte. Yo también tengo una empresa, soy independiente y tengo más actividades que realizar que definitivamente tengo que darle más importancia porque dependo mucho de ello. Si tu rendimiento baja y sabes que no vas a seguir al mismo ritmo, entonces tampoco seguir porque no es lo mismo. Y, definitivamente, ya el último año, el 2016, mi rendimiento había bajado” (Medrano, comunicación personal, 21 de agosto, 2017).

Al ser consultado si alguna vez tuvieron que terminar un contrato de patrocinio deportivo antes del término del mismo, Nakayama (comunicación personal, 13 de junio, 2017) sostuvo que nunca tuvieron que hacerlo. Aun así, como se ha mencionado anteriormente, existen cláusulas de salida en casos de que la propiedad deportiva incumpla con obligaciones como mantener una imagen personal y profesional intachable.

La decisión de renovación es individual por cada propiedad deportiva. Herbalife lleva varios años implementando la estrategia de patrocinios deportivos y, a pesar de que no siga patrocinando a algunas propiedades deportivas, mantiene una relación de largo plazo con muchas de ellas.

A continuación, se presenta una tabla que resume las similitudes y diferencias entre el marco analítico y la gestión del patrocinio deportivo de Herbalife Perú, tal como se ha identificado y descrito a lo largo de este capítulo. Esta tabla servirá para conocer qué aspectos del marco

analítico realmente contempla la empresa en su gestión de patrocinios deportivos, utilizando una escala de tres niveles.

- Check (✓): Herbalife realiza esta acción tal como menciona el marco analítico.
- Medio check (∕): Herbalife no realiza esta acción en la medida establecida en el marco analítico.
- Aspa (X): Herbalife no realiza esta acción contemplada en el marco analítico.

Cabe recalcar que la escala mencionada no pretende darle un carácter valorativo a la gestión del patrocinio deportivo de Herbalife Perú sino, más bien, busca representar de manera gráfica el contraste realizado con el marco analítico.

Tabla 19: Resumen del análisis del caso de estudio

Fase	Variables		Gestión de Herbalife
Planeamiento	Benchmark de competidores y otros patrocinadores	Competidores	X
		Otros patrocinadores	✓
	Alineación con la estrategia organizacional y de marketing	Estrategia organizacional	✓
		Estrategia de marketing	✓
	Objetivos del patrocinio deportivo	Comunicación	✓
		Marketing	✓
		Corporativo	X
		Negocio	X
	Presupuesto del patrocinio deportivo	Costo de derechos de patrocinio	✓
		Costo de activación	✓
Otros gastos de patrocinio		✓	
Selección	Criterios de selección de propiedades deportivas	Calendario de competiciones	X
		Costo de derechos	∕
		Exposición	X
		Imagen y valores	✓

Fase	Variables		Gestión de Herbalife
		Logros deportivos	✓
		Presencia de otros patrocinadores	X
		Profesionalidad	✓
		Público identificado con la propiedad deportiva	≠
		Ubicación geográfica	X
	Aspectos de negociación	Derechos de patrocinio	✓
		Términos financieros	✓
		Periodo de duración y mecanismos de renovación	✓
		Acciones de activación planeadas	X
		Exclusividad de la marca	✓
Cláusulas de término del contrato		✓	
Activación	Acciones de activación	Marca	✓
		Comerciales	≠
		Corporativas	✓
		Internas	✓
Medición	Indicadores y periodicidad de medición	Return On Investment	✓
		Return On Objectives	✓
	Cumplimiento de objetivos	Factores de éxito	✓
		Oportunidades de mejora	≠
		Decisión de renovación	✓

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- La investigación confirma lo propuesto por la teoría sobre las grandes fases en la gestión del patrocinio deportivo, la cual indica que debe existir un planeamiento de la herramienta del patrocinio deportivo, una selección de las propiedades deportivas que la empresa patrocinará, la realización de acciones de activación del patrocinio y una medición de los resultados obtenidos a través de indicadores.
- En el contexto peruano, la herramienta de patrocinios deportivos ha atravesado una evolución a lo largo de los años. En décadas pasadas los patrocinadores básicamente gozaban de soportes publicitarios en la camiseta de los clubes o formatos estáticos dentro de los recintos o eventos. Luego, los patrocinadores se inclinaron más por los deportistas individuales y, hoy en día, incluso llevan a cabo acciones creativas para explotar el patrocinio buscando un efecto en su público objetivo. Sin embargo, el patrocinio deportivo aún representa una oportunidad poco explorada por las marcas, dado que aún son pocas empresas las que la utilizan a pesar de que se trata de una herramienta rentable y eficiente en costos, tal como fue validado durante las entrevistas a expertos en la materia.
- La información recogida de la literatura provee información sobre la gestión del patrocinio deportivo postulada por distintos autores a través de los años. Sin embargo, cuando se realizaron entrevistas a los expertos acerca de los aspectos más relevantes de esta gestión, mencionaron prácticas específicas que no se habían identificado en la revisión literaria, lo que resalta la importancia del aporte de este grupo muestral para el desarrollo del marco analítico. La información acerca del benchmark previo a implementar la herramienta de patrocinios deportivos, la asignación del presupuesto para esta herramienta, los indicadores de medición utilizados en el contexto local, algunos criterios de selección relevantes o acciones de activación que se han realizado en el ámbito local e internacional son algunos ejemplos de los hallazgos más importantes encontrados al entrevistar a los expertos en el tema.
- En la fase de Planeamiento, Herbalife realiza benchmarks esporádicamente para compararse con otras empresas que realizan patrocinios deportivos. Sin embargo, ellos nunca tienen la intención de replicar las prácticas que encuentran en otras empresas, sino encontrar oportunidades que ellos podrían aprovechar. Es por eso que, cuando comenzaron a implementar la herramienta de patrocinio deportivo en el Perú, identificaron que las empresas patrocinadoras locales no realizaban un acompañamiento

a sus propiedades deportivas y tenían una relación meramente comercial con ellas, lo que no contribuía a que se establezca una relación a largo plazo en que ambas partes logren beneficios. Herbalife cubrió las carencias que tenían las demás empresas patrocinadoras del medio local, siendo reconocida por sus patrocinados como una empresa que realiza un gran trabajo con sus patrocinios deportivos.

- A diferencia de otras marcas patrocinadoras en el contexto local, el gran aporte que Herbalife realiza hacia sus patrocinados es el ofrecimiento de servicios complementarios para mejorar el rendimiento físico y mental de los deportistas, tales como una coach deportiva y una nutricionista, debido a que una de las principales preocupaciones de la empresa es el bienestar personal y el logro de objetivos deportivos. Estos beneficios que otorga la empresa a sus patrocinados contribuye a que se comprometan con la marca y hace que las propiedades deportivas tengan más disposición para realizar actividades que no están necesariamente incluidas a nivel contractual.
- En la fase de Selección, los dos criterios principales considerados por Herbalife son imagen y valores, y profesionalidad. El trabajo sumamente cuidadoso por parte de los encargados de Marketing antes de tomar la decisión de patrocinarla, basado en consecutivas reuniones y búsqueda de referencias, contribuye a que tengan toda la información disponible concerniente a los criterios de selección que les son relevantes. Finalmente, este análisis previo conlleva a una adecuada selección de las propiedades deportivas para establecer relaciones duraderas.
- En la fase de Activación, dado que los objetivos del patrocinio deportivo en Herbalife están relacionados a la exposición mediática de la marca, recordación y compromiso en el consumidor, resulta coherente que la mayoría de sus acciones busquen alcanzar dichos objetivos. La acción más importante que realiza Herbalife con respecto a ellos es el trabajo realizado en las relaciones públicas, permitiendo la construcción de un mayor vínculo con los medios de comunicación, lo que ayuda a generar exposición mediática para sus patrocinados. Por otro lado, la preocupación por que los patrocinados generen una comunicación “genuina” del consumo de los productos de la empresa contribuye a la credibilidad de la marca ante sus consumidores y su compromiso con ella.
- Dado que el modelo de negocio de Herbalife contempla a los asociados independientes como su eje principal de distribución, otro de los mayores esfuerzos está en las acciones corporativas. En ese sentido, involucra a sus patrocinados en la realización de eventos, otorgamiento de premios, entre otras acciones presenciales dirigidas a sus distribuidores, fortaleciendo el vínculo entre estos últimos y Herbalife. Las relaciones con los

distribuidores son esenciales para la empresa, por lo que la constante mejora de estas relaciones representa una fortaleza para Herbalife.

- En la fase de Medición, los indicadores que maneja Herbalife miden tanto el objetivo de comunicaciones como los de marketing. A pesar de que sus indicadores responden adecuadamente al objetivo que están midiendo, existen acciones de activación que realiza Herbalife que no reciben una medición adecuada porque no se encuentran dentro del alcance de medición de su agencia de medios, tales como la exposición obtenida a través de canales digitales, los cuales representan uno de los medios más importantes en la actualidad.
- Finalmente, se concluye que Herbalife realiza una buena gestión de patrocinio deportivo. Al realizar el análisis, se encontró que, en la práctica, su gestión es similar al marco analítico, demostrando que es una empresa que aplica la herramienta de patrocinios deportivos de manera adecuada. Esto se ve reforzado por los testimonios de los deportistas patrocinados, los cuales consideran a Herbalife como una de las mejores empresas con las que han trabajado. El trabajo de los encargados de marketing de Herbalife ha sido clave en la construcción de una relación a largo plazo con sus patrocinados y en la consolidación de la empresa como un referente en patrocinios deportivos a nivel local.

2. Recomendaciones

2.1. Recomendaciones de la investigación

- La presente investigación establece un punto de partida para que se desarrollen mayores investigaciones acerca del patrocinio y, en específico, del patrocinio deportivo. Es importante que se ahonde más sobre esta herramienta que forma parte del mix de comunicaciones, debido a que actualmente no existe un verdadero estado del arte del mismo en el contexto peruano. Cabe recalcar que la información con la que actualmente se cuenta sobre este tema es insuficiente, ya que no se tiene datos cuantificables de su aplicabilidad en el Perú, a pesar de los intentos de agencias de marketing deportivo locales por tratar de revertir esta situación. Por todo ello, resulta importante que se efectúen mayores estudios sobre ello.
- Asimismo, esta investigación abre paso a futuros estudios que se podrían realizar para profundizar aún más en la gestión del patrocinio deportivo. En este sentido, sería interesante que se aplique el diseño metodológico de la teoría fundamentada para que, utilizando el marco analítico desarrollado, se pueda complementar el estudio creando un

modelo de gestión del patrocinio deportivo. Partiendo de las variables establecidas en el marco analítico y la información recopilada en la presente investigación, es posible proponer un proceso de gestión del patrocinio deportivo que podría servir como base para este eventual modelo (ver Anexo P). Se sugeriría que este modelo tenga la flexibilidad necesaria para adaptarse a las características y/o necesidades propias de cada empresa, teniendo en cuenta el siguiente alcance:

- Podría ser utilizado especialmente por empresas de mediano y gran tamaño debido a que tienen la capacidad de realizar esfuerzos de marketing de manera consciente y diversificar su presupuesto. Por el contrario, las micro y pequeñas empresas buscan principalmente mayores ingresos para lograr la subsistencia en el mercado.
- Podría ser mejor aprovechado por aquellas empresas que cuenten con una identidad de marca establecida, es decir, que presenten distintivos únicos, intangibles y visuales, que puedan ser asociados con el patrocinio deportivo.
- Las empresas a las que podría estar dirigido el modelo son tanto las *Business to Consumer (B2C)* como las *Business to Business (B2B)*, dado que la comunicación del patrocinio no es excluyente y va dirigido a todos los clientes que pudiera tener una empresa.
- Podría ser utilizado tanto por empresas pertenecientes a la industria deportiva como a las que son ajenas a esta.
- Podría ser aplicado por empresas que quisieran realizar patrocinios deportivos por primera vez, así como para las que ya lo realizan.

2.2. Recomendaciones para el caso de estudio

- Herbalife debería asignar un mayor presupuesto a las acciones de activación. Ello principalmente a que el 80% del presupuesto total de patrocinios deportivos los destina a gastos en derechos de imagen y soportes publicitarios. Con ello, se evidencia que Herbalife centra su atención en conseguir propiedades deportivas para que sean embajadoras de la marca y que, a través de las relaciones públicas, se obtenga exposición mediática por sí sola, lo cual funciona correctamente. Sin embargo, la empresa podría conseguir mayor exposición si explota aún más los derechos por los que paga. Esto puede lograrlo a través del diseño de un plan de activación, en donde se despliegue la creatividad de la marca para generar experiencias únicas a través de activaciones que logren conectar con el consumidor y permitan mayores beneficios para Herbalife.

- Las acciones de activación que podría realizar la empresa para tener mejor exposición, deberían girar en torno a la categoría de Marca. En esta se han encontrado mayores oportunidades de explotación que no están siendo completamente aprovechadas por la marca. Herbalife concentra sus activaciones presenciales en los asociados independientes y no realiza muchas de ellas con el consumidor final. Al respecto, la empresa debería aprovechar la variedad de disciplinas que tienen sus propiedades deportivas patrocinadas para realizar acciones presenciales en lugares estratégicos donde el público objetivo pueda involucrarse con la disciplina que practican cada uno de ellos. Se ha identificado que en el medio local existe un gran déficit de innovación en comunicaciones de este tipo, a diferencia de los grandes ejemplos realizados por marcas extranjeras reconocidas en patrocinios deportivos. Estas acciones podrían potencialmente ganar repercusión en los medios de comunicación, así como aumentar la recordación de la marca y asociar su imagen con cada propiedad deportiva.
- Finalmente, también se puede realizar una recomendación en la fase de medición de Herbalife. Cuando ellos, a través de su agencia de medios, calculan el retorno de inversión (ROI) de sus patrocinios deportivos, toman en cuenta solamente los impactos generados en televisión, radio y prensa escrita. Sin embargo, no miden los impactos que generan sus propiedades deportivas en el contenido de sus redes sociales u otros medios digitales. A pesar de que la medición de estos dos canales de comunicación tenga una metodología distinta, es recomendable que Herbalife mida el impacto en estos canales y sume su valorización al ROI para tener un resultado más real de su exposición. Los medios digitales, en especial las redes sociales, representan uno de los medios de comunicación de mayor impacto, por lo que no medir la exposición de sus propiedades deportivas en este canal es una debilidad que la empresa debería corregir

REFERENCIAS

- Abratt, R., Clayton, B. C. & Pitt, L. F. (1 de enero de 1987). Corporate objectives in sports sponsorship. *International Journal of Advertising*. 6(4), pp. 299-311.
- Ajram, C. (enero de 2014). La activación: Cómo rentabilizar al máximo la inversión en patrocinio. *Sport Docs*. (1401), pp. 1-5.
- Amoako, G., Dartey-Baah, K., Dzogbenuku, R. & Kwesie, S. (febrero de 2012). The effect of sponsorship on marketing communication performance: A case study of Airtel Ghana. *African Journal of Marketing Management*. 4(2), pp. 65-79.
- Arkiv (s.f.). Un recuento del origen y los diseños. La blanquiroja peruana durante los años. Modelos que marcaron época y otros que causaron estragos. *Arkiv*. Recuperado de <http://www.arkivperu.com/blanquiroja.htm>
- Armstrong, C. (mayo de 1988). Sports sponsorship: a case-study approach to measuring its effectiveness. *European Research*. 16 (2), pp. 97-103.
- Asociación de Directivos de Comunicación, Consultora Sanahuja & Gimeno, ManagingSport.com y Universitat Jaume I de Castellón (2015). Primer Estudio sobre el Estado de Patrocinio Deportivo en España. Madrid, España: Dircom Asociación de Directivos de Comunicación. Recuperado de <http://www.dircom.org/publicaciones/primer-estudio-estado-patrocinio-deportivo-espana>
- Bardales, E. (14 de mayo de 2015). Marcas pueden invertir hasta S/. 1 millón anuales para patrocinar a deportistas peruanos. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/marcas-pueden-invertir-hasta-s-1-millon-anuales-patrocinar-deportistas-peruanos-2131859>
- Belzer, J. (2013, 22 de abril). The (R)evolution of Sports Sponsorship. *Forbes*. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/jasonbelzer/2013/04/22/the-revolution-of-sport-sponsorship/#72e644fb7b3d>
- Berrett, T. (1993). The sponsorship of amateur sport – government, national sport organization, and the corporate perspectives. *Society and Leisure*. 16, pp. 323-46.
- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico (4ta. ed.)*. Madrid, España: Pearson.
- Calzada, E. (2013). *Show Me The Money: How to make money from sports marketing*, Londres, Inglaterra: Bloomsbury Publishing.
- Camero, V. (2015). *Análisis estratégico del patrocinio deportivo: Estudio del recuerdo, notoriedad e imagen de las prácticas en patrocinio deportivo llevadas a cabo por Adidas* (Tesis de pregrado). Universidad de Valladolid, Segovia.
- Campos, C. (1998). La Elaboración de un Plan de Patrocinio Comercial. *MK Marketing + Ventas*. (127), pp. 9-13.
- Carrillo, L. (1 de noviembre de 2016). Todo lo que se tiene que hacer para reconstruir la marca “Lima 2019” (Parte I) [Mensaje en un blog]. El deporte de hacer negocios. Recuperado de

<http://blogs.gestion.pe/el-deporte-de-hacer-negocios/2016/11/lima-2019-todo-lo-que-se-tiene-que-hacer-para-reconstruir-la-marca-parte-i.html>

- Carrillo, L. (30 de abril de 2017). El deporte no es broma: cuando la TV no asume su responsabilidad en la pluralidad del contenido [Mensaje en un blog]. El deporte de hacer negocios. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/el-deporte-de-hacer-negocios/2017/04/el-deporte-no-es-broma-cuando-la-tv-no-asume-su-responsabilidad-en-la-pluralidad-del-contenido.html>
- Castro, E. (julio-diciembre de 2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*. 1(2), 31-54.
- Cavanagh, J. (2016). *Peru: The Top 10,000 Companies 2016*. Lima, Perú: Peru Top Publications S.A.C.
- Chadwick, S. & Thwaites, D. (setiembre, 2005). Managing Sport Sponsorship Programs: Lessons from a Critical Assessment of English Soccer. *Journal of Advertising Research*. 45(3), pp. 328-338. doi: 10.1017/S0021849905050312
- Chadwick, S. & Beech, J. (2006). *The Marketing Of Sports*. New Jersey, Estados Unidos: Financial Times Management.
- Copeland, R., Frisby, W. & McCarville, R. (1996). Understanding the Sport Sponsorship Process From a Corporate Perspective. *Journal of Sport Management*. 10(1), pp. 32-48.
- Cornwell, T.B. & Maignan, I. (1998). An International Review of Sponsorship Research. *Journal of Advertising*, 27(1), pp. 1-21.
- Cortsen, K. (30 de noviembre de 2015). Traditional sports sponsorship models are changed by digital options [Mensaje en un blog]. Kenneth Cortsen Sport Management Perspectives. Recuperado de <http://kennethcortsen.com/traditional-sports-sponsorship-models-are-changed-by-digital-options/>
- Diggle, K. (1975). *Sponsorship of the arts*. Manchester, UK.: Rhinegold.
- Druker, P. (1973). *Management - Task, Responsibilities, Practices*. Nueva York, Estados Unidos: Truman Talley Books.
- Espinoza, G. (12 de junio de 2008). Marca Fútbol: Camiseta con buena leche. De chalaca. Recuperado de <http://dechalaca.com/hemeroteca/marca-futbol/080610gemarcafutbolanchor>
- El Comercio (1 de agosto de 2014). Histórico: Andy Martínez rompió record de Acevedo en 100 metros. El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/deporte-total/polideportivo/historico-andy-martinez-rompio-record-acevedo-100-metros-347941>
- Elevent (4 de diciembre 2013). Sponsorship Glossary: Understanding Sponsorship Marketing Vocabulary. Elevent. Recuperado de: <https://elevent.co/blogs/sponsorship/16644021-sponsorship-glossary>

- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación (6ª ed.)*. Ciudad de México, México: McGraw Hill Education / Interamericana Editores.
- Herrero, G. (productor) y Campanella, J.J. (director). (2009). El secreto de sus ojos [Cinta cinematográfica]. Argentina: Tornasol Films S.A., Haddock Films S.R.L. y 100 Bares S.A.
- Hurtado, J. (14 de agosto 2013). Apoyo al deporte nacional: ¿tarea solo del Estado? *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/management/gerencia/122123-apoyo-al-deporte-nacional-tarea-solo-del-estado/>
- InfrontSports (s.f.). Infront Sports & Media. Recuperado de <http://www.infrontsports.com/sponsors-and-brands/>
- International Events Group [IEG]. (2012). IEG Sponsorship Report. Recuperado de www.sponsorship.com/IEG/files/4e/4ea13a39-3329-45d1-abd3-4ce285c9fd3f.pdf
- International Events Group [IEG]. (2013). IEG Sponsorship Report. Recuperado de www.sponsorship.com/IEG/files/cf/cf2fb1af-df06-4517-bcf6-e639ca5302da.pdf
- International Events Group [IEG]. (2014). What Sponsors Want From Partners. Recuperado de <http://www.sponsorship.com/IEG/files/7f/7f60c23c-43d6-4006-bc7d-2c32c5e83c1d.pdf>
- International Events Group [IEG]. (2016). What Sponsors Want And Where Dollars Will Go In 2016. Recuperado de <http://www.sponsorship.com/IEG/files/71/711f2f01-b6fa-46d3-9692-0cc1d563d9b7.pdf>
- International Events Group [IEG]. (2017). IEG's Guide To Sponsorship. Recuperado de <https://www.sponsorship.com/IEG/files/59/59ada496-cd2c-4ac2-9382-060d86fcbdc4.pdf>
- Jiffer, M. & Ross, M. (1999). *Sponsorship a way of communication*. Stockholm, Suecia: Ekerlids Förlag.
- Johan Cruyff Institute. (10 de febrero de 2017). Patrocinio 360: la adaptación a un mundo de continuos cambios. *Johan Cruyff Institute*. Recuperado de <https://johancruyffinstitute.com/es/blog-es/patrocinio-360-la-adaptacion-un-mundo-de-continuos-cambios/>
- Karg, A. (2007). *Sport Sponsorship Management: Practices in Objective Setting and Measurement*. Melbourne, Australia: Deakin University.
- Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity (4ta. ed.)*. Miami, Estados Unidos: Pearson Education.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing (8va. ed.)*. Ciudad de México, México: Pearson Education.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing (14ta. ed.)*. Miami, Estados Unidos: Pearson Prentice Hall.

- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing (14ta. ed.)*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing (4ta. ed.)*. Londres, Inglaterra: Pearson Education Limited.
- La República (21 de marzo de 2016). Coca-Cola renueva su alianza con la Federación Peruana de Fútbol. La República. Recuperado de <http://larepublica.pe/marketing/750723-coca-cola-renueva-su-alianza-con-la-federacion-peruana-de-futbol>
- Ley N° 181. Diario Oficial, Bogotá, Colombia, 18 de enero de 1995.
- Ley N° 30479. Ley de Mecenazgo Deportivo. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 29 de junio de 2016.
- Ley N° 30479. Ley de Mecenazgo Deportivo. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 24 de julio de 2017.
- Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, Caracas, Venezuela, 23 de agosto de 2011.
- Llewellyn, G. & Favre-Bulle, X. (2015). The Commoditisation of Sport Through Trade Marks. *Juriste International*. (3), pp. 13-15.
- McBride, D. (8 de agosto de 2016). Perú y su participación en las Olimpiadas de Río 2016. *Punto Edu*. Recuperado de <http://puntoedu.pucp.edu.pe/noticias/peru-y-su-participacion-en-las-olimpiadas-de-rio-2016/>
- Meenaghan, T. (1983). Commercial Sponsorship. *European Journal of Marketing*. 17 (7), pp. 5-73.
- Meenaghan, T. (1991). The Role of Sponsorship in the Marketing Communication mix. *International Journal of Advertising*. 10(1), pp. 35-47.
- MercadoNegro.pe. [MercadoNegroTV1]. (2016, agosto 26). TIP 2 MARKETING DEPORTIVO: La diferencia entre el Patrocinio y el Auspicio [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=qVQk9PE4I0A>
- Mohorte, A. (25 de marzo de 2015). Coca-Cola y los Juegos Olímpicos, historia de una relación de amor. *Coca-Cola Journey*. Recuperado de <http://www.cocacolaespana.es/vida-saludable/coca-cola-y-los-juegos-olimpicos-historia-de-una-relacion-de-amor#.WAb83PnhDIU>
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Castellón, España: Universitat Jaume I.
- Morgan, A., Adair, D., Taylor, T. & Hermens, A. (2014). Sport Sponsorship Alliances: Relationship Management for Shared Value. *Sport, Business and Management: An International Journal*. 4(4), pp. 270-283.

- Mullin, B., Hardy, S. & Sutton, W. (2007). *Sport Marketing (3ra. ed.)*. Illinois, Estados Unidos: Human Kinetics.
- Nakayama, L. (5 de noviembre de 2016). ¿Qué es lo que buscan las marcas al trabajar con los deportistas? En E. Flores (Presidencia), *1er Seminario de Personal Branding para Deportistas Peruanos*. Seminario llevado a cabo en Lima, Perú.
- Pasco, M. & Ponce, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Percy, L. (2008). *Strategic Integrated Marketing Communications: Theory and practice*. Oxford, Inglaterra: Elsevier.
- Pérez, E. (2002). *La Comunicación Fuera de los Medios (Below The Line)*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Pitts, B.G., Stotlar, D.K. (2007). *Fundamentals of Sport Marketing (3ra. ed.)*. Morgantown, Estados Unidos: West Virginia University.
- Prialé, J. (20 de agosto de 2015). El fútbol peruano y su débil desarrollo comercial en los últimos 25 años. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/futbol-peruano-y-su-debil-desarrollo-comercial-ultimos-25-anos-2140504>
- PSA World Tour (s.f.). PSA World Rankings. Recuperado de https://psaworldtour.com/rankings/world_tour
- Raffo Lecca, E. (2000). *Diagramas de flujo: solución de problemas*. Lima: Raffo-Lecca Editores.
- Ricaldoni, G. (2013). *La pasión deportiva del marketing*. Buenos Aires, Argentina: Librofutbol.com.
- Rosales, R. (13 de julio de 2016). La importancia del Marketing Deportivo y la industria del deporte en el Perú. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/marketing/785265-la-importancia-del-marketing-deportivo-y-la-industria-del-deporte-en-el-peru>
- RPP Noticias (9 de febrero de 2015). Peruanos empiezan a gastar más en su cuidado personal. *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/lima/actualidad/peruanos-empiezan-a-gastar-mas-en-su-cuidado-personal-noticia-767773>
- Rubio, S. (21 de febrero de 2017). Retail Deportivo en Perú. *Linkedin*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/retail-deportivo-en-peru-sebastian-rubio>
- Salas, L. (14 de julio de 2017). Ropa deportiva: Asics abrirá tienda “flagship” en 2018 y evalúa producir en Perú. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/ropa-deportiva-asics-abrira-tienda-flagship-2018-evalua-producir-peru-442218>
- Salém, H. (1999). *La promoción de ventas o el nuevo poder comercial*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

- Saunders, M.; Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5ta. ed.). Essex, Inglaterra: Prentice Hall.
- Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S. & Funk, D. (2009). *Strategic Sport Marketing* (3ra. ed.). Sydney, Australia: Allen & Unwin.
- Sleight, S. (1989). *Sponsorship: What It Is and How To Use It*. Sydney, Australia: McGraw-Hill.
- Smith, A. (2008). *Introduction to Sport Marketing*. Oxford, Inglaterra: Elsevier.
- Smith, C. (2016, 11 de mayo). The Most Valuable Sponsorship Deals In Soccer. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/chris-smith/2016/05/11/the-most-valuable-sponsorship-deals-in-soccer/#26c4a77f59e0>
- Sponsoo (s.f.). Main sponsor. Sponsoo. Recuperado de: <https://www.sponsoo.de/glossary/main-sponsor>
- Telefónica del Perú. (2005). Informe Anual de Responsabilidad Corporativa 2004. Grupo Telefónica en el Perú. Recuperado de <http://www.telefonica.com.pe/acerca-de-telefonica/pdf/rc2004.pdf>
- Thwaites, D. (1995). Professional Football sponsorship - profitable or profligate? *International Journal of Advertising*. 14(2), pp. 149-164.
- Toque Fino - Marketing Deportivo (2016, agosto 02). ¿Sabías que más del 50% de los atletas olímpicos peruanos que participarán en #Río2016 no cuentan con ningún auspiciador? ¿Por qué las empresas privadas no apuestan por ellos? Mira la siguiente infografía y comenta: ¿Qué se debe hacer para cambiar esta lamentable situación por la que atraviesan nuestros deportistas? [Actualización de estado de Facebook]. Recuperado de <https://www.facebook.com/toquefino/photos/a.168062089895843.26050.1588678374819.35/1039266782775365/?type=3&theater>
- Total Sportek (19 de enero de 2017). Top 10 Biggest TV Rights Deals In Sports (Currently Active) [Mensaje en un blog]. Total Sportek. Recuperado de <http://www.totalsportek.com/money/biggest-tv-deals-sports/>
- Vance, L., Raciti, M. & Lawley, M. (2016). Beyond brand exposure Measuring the sponsorship halo effect. *Measuring Business Excellence*. 20(3), pp. 1-14.
- Villar, P. (10 de agosto de 2016). Venta directa movió S/2.000 millones en el primer semestre. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/venta-directa-movio-s2000-millones-primer-semestre-noticia-1923324>
- Yeshin, T. (1998). *Integrated Marketing Communications: The Holistic Approach*. Oxfordshire, Inglaterra: Butterworth Heinemann.

ANEXO A: Matriz de consistencia

Objetivo General	Variables	Metodología
	Variables Generales	Método General
Analizar la gestión del patrocinio deportivo de una empresa con experiencia en esta herramienta de marketing en el contexto peruano.	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento • Selección • Activación • Medición 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología cualitativa • Alcance descriptivo y exploratorio • Estudio de caso único • Horizonte temporal transversal

Objetivos Específicos	Variables Específicas	Variables Sub-Específicas	Métodos Específicos	
<p>1. Desarrollar un marco analítico para la gestión del patrocinio deportivo basado en la teoría revisada y las opiniones de expertos.</p> <p>2. Analizar la gestión del patrocinio deportivo de Herbalife Perú a través del marco analítico previamente desarrollado.</p>	Benchmark de competidores y otras patrocinadores	Competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de literatura • Entrevistas a profundidad con expertos de marketing y patrocinio deportivo, encargados de Marketing de Herbalife Perú y propiedades deportivas • Observaciones en campo 	
		Otros patrocinadores		
	Alineación con la estrategia organizacional y de marketing	Misión		
		Visión		
		Valores		
		Objetivos organizacionales		
		Objetivos de marketing		
		Segmentación		
		Direccionamiento		
		Posicionamiento		
	Objetivos del patrocinio deportivo	Objetivos de Comunicación		
		Objetivos de Marketing		
		Objetivos Corporativos		
		Objetivos de Negocio		
	Presupuesto del patrocinio deportivo	Costo de derechos de patrocinio		
		Costo de activación		
		Otros gastos de patrocinio		
	Criterios de selección de propiedades deportivas	Calendario de competiciones		
		Costo de derechos		
		Exposición		
Imagen y valores				
Logros deportivos				
Presencia de otros patrocinadores				
Profesionalidad				

Objetivos Específicos	VARIABLES ESPECÍFICAS	VARIABLES SUB-ESPECÍFICAS	MÉTODOS ESPECÍFICOS
		Público identificado con la propiedad deportiva	
		Ubicación geográfica	
	Aspectos de negociación	Derechos de patrocinio	
		Términos financieros	
		Periodo de duración y mecanismos de renovación	
		Acciones de activación planeadas	
		Exclusividad de la marca	
		Cláusula de término del contrato	
	Acciones de activación	Acciones de Marca	
		Acciones Comerciales	
		Acciones Corporativas	
		Acciones Internas	
	Indicadores y periodicidad de medición	ROI	
		ROO	
	Cumplimiento de objetivos	Factores de éxito	
		Oportunidades de mejora	
		Decisión de renovación	
3. Proponer recomendaciones para la actual gestión del patrocinio deportivo de Herbalife Perú.	Fortalezas de la gestión del patrocinio deportivo de Herbalife Perú	-	-
	Debilidades de la gestión del patrocinio deportivo de Herbalife Perú	-	-

ANEXO B: Perfiles de expertos entrevistados

En esta sección se describirán los perfiles de los once expertos en materia de marketing y patrocinios deportivos que fueron entrevistados como parte del trabajo de campo de la presente investigación.

1. Luis Carrillo

Luis Carrillo es fundador y Director Creativo Ejecutivo de Plus Deportiva, la primera agencia de marketing deportivo en Perú, y asesor de la Diplomatura de Estudios en Gestión Deportiva de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Además, ha tenido otras experiencias previas en la asesoría en ofertas educativas orientadas a gestión y marketing deportivo como, por ejemplo, en el Diplomado en Marketing Deportivo en ISIL. Carrillo es uno de los más experimentados conferencistas y bloggers locales en el ámbito de marketing deportivo, así como uno de los mayores consultores debido a su trabajo de análisis y creación de oportunidades de negocio para las marcas interesadas en invertir en el deporte.

Para esta entrevista se consideró realizar preguntas sobre las cuatro fases de la gestión del patrocinio deportivo. Ello debido a que, tanto sus conocimientos teóricos sobre la estratégica que debería seguirse, como su visión holística relacionada a la implementación del plan de patrocinios, permitió conocer de manera integral las decisiones a tomarse en cuenta durante esta gestión.

2. Pablo Fernández

Pablo Fernández es Gerente de Asuntos Institucionales en la Federación Peruana de Fútbol y anteriormente fue Gerente de Patrocinios y Marketing de Backus y profesor de Marketing Deportivo en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Su experiencia en la docencia, así como en Backus, una de las empresas más importantes de consumo masivo y, a la vez, de las más involucradas con el deporte en Perú, fue de gran utilidad para la presente investigación ya que permitió conocer la gestión de patrocinios deportivos desde la práctica y los aspectos claves a tomarse en cuenta.

Para esta entrevista se consideró realizar preguntas sobre las cuatro fases de la gestión del patrocinio deportivo. Ello debido a la visión holística que ostenta por haber sido quien centralizó los esfuerzos de patrocinio de las diferentes marcas de Backus y se encargó de estructurar de manera completa dicha gestión en la empresa.

3. Eduardo Flores

Eduardo Flores es fundador y Director de la agencia de marketing deportivo Toque Fino. Cabe recalcar que dicha agencia cuenta con tres líneas de negocio: representación de deportistas

(Élite), web de negocios del deporte (Deporte y Negocio) y scouting de futbolistas (Football Peruvian Talent). Su rol de representante de diferentes deportistas peruanos y de intermediario de las negociaciones con las marcas le ha permitido conocer las prácticas más empleadas en marketing y patrocinio deportivo a nivel local. Asimismo, cuenta con experiencia como docente, tras haber sido profesor de Gerencia en Marketing Deportivo de la Universidad de Lima.

Para esta entrevista se consideró realizar preguntas sobre las cuatro fases de la gestión del patrocinio deportivo. Ello debido a que, tanto sus conocimientos teóricos sobre la ruta que debería seguirse, como su visión holística relacionada a la implementación del plan de patrocinios, permitió conocer de manera integral las decisiones a tomarse en cuenta durante la gestión.

4. Javier Franco

Javier Franco es profesor de Administración, Marketing y Gestión Deportiva de ESAN y periodista deportivo en Radio Unión y Best Cable. Su experiencia académica le ha permitido identificar las decisiones estratégicas relacionadas al marketing deportivo para atender las exigencias de las empresas del sector privado peruano. Asimismo, sus labores en el periodismo deportivo le han permitido conocer de primera mano la relación de las marcas con los medios de comunicación a través de las relaciones públicas.

Para esta entrevista se consideró realizar preguntas relacionadas a las fases de Planeamiento y Selección de la gestión del patrocinio deportivo. Ello debido a que tiene una visión tanto estratégica, por su rol como docente, y táctica, por su rol como periodista deportivo. Esto último contribuyó para identificar la función que potencialmente cumplen los medios de comunicación como aliado para las empresas en la implementación de patrocinios deportivos.

5. Pablo Nalda

Pablo Nalda es Consultor Externo de Marketing Deportivo y PR de Puma, ex-supervisor de Marketing, PR, Marca e Imagen de Herbalife Perú, ex-Supervisor de Marketing y Comunicaciones de ThyssenKrupp en España y ex-docente del Diplomado en Marketing Deportivo de ISIL. Su experiencia como docente, así como en Herbalife, el cual es el caso de estudio de la presente investigación, fue de gran utilidad ya que permitió conocer desde un punto de vista externo más crítico la gestión del patrocinio deportivo en esta empresa y cuáles son los aspectos más importantes que tomaba en cuenta en periodos pasados. Además, realizó sugerencias sobre los aspectos en lo que Herbalife debería mejorar en su gestión.

Para esta entrevista se consideró realizar preguntas sobre las cuatro fases de la gestión del patrocinio deportivo. Ello debido a la perspectiva tanto estratégica como táctica para planificar,

seleccionar, implementar y medir los patrocinios, obtenida por sus años de labores tanto en la empresa estudiada como en otras empresas nacionales y extranjeras.

6. Carlos Pardo

Carlos Pardo anteriormente fue Especialista de Marketing en Black Sheep y Big Head Surf Shop y actualmente se desempeña como Sports Marketing Manager de Caribe, Centro y Sudamérica en Red Bull. Su experiencia en esta última empresa, una de las que más apuesta por patrocinios en el país en los últimos años, fue de gran utilidad para la presente investigación ya que permitió conocer la gestión del patrocinio deportivo en una empresa que está orientada a un target muy específico y cree firmemente en el deporte como una plataforma para comunicarse a este público.

Para esta entrevista se consideró realizar preguntas sobre las fases de Planeamiento, Selección y Activación de la gestión del patrocinio deportivo. Ello debido a que su trabajo realizado en Red Bull permitió diseñar un plan estratégico e implementar las acciones necesarias en la gestión de los patrocinios deportivos.

7. Rafael Penny

Rafael Penny actualmente se desempeña como docente del curso Marketing y Comunicaciones del Deporte del Diplomado en Estudios de Gestión Deportiva en la Pontificia Universidad Católica del Perú y es ex-Jefe de Proyectos de Comunicación y Marketing de Telefónica del Perú y ex-profesor de la Maestría de Marketing de ESAN Graduate School of Business. Su experiencia en Telefónica del Perú, importante empresa de telecomunicaciones y una de las inversoras más fuertes en el deporte peruano, fue de gran utilidad para la presente investigación ya que permitió conocer una perspectiva práctica de la gestión del patrocinio deportivo y cuáles son los aspectos claves a tomarse en cuenta.

Para esta entrevista se consideró realizar preguntas sobre las fases de Planeamiento, Activación y Medición de la gestión del patrocinio deportivo. Ello debido a que su experiencia en Telefónica permitió diseñar un plan estratégico, implementar las acciones necesarias para gestionar y evaluar el rendimiento de los patrocinios deportivos en dicha empresa.

8. Guillermo Ricaldoni

Guillermo Ricaldoni es uno de los expertos de marketing deportivo más importantes de Argentina y autor de uno de los libros referentes sobre este tema, denominado “La pasión deportiva del marketing”. Actualmente, se desempeña como director de la agencia de marketing deportivo We Are Sports y anteriormente fue Marketing Director de IMG, una de las mayores empresas de representación de deportista. Cuenta con una amplia trayectoria en diversas empresas

ocupando cargos importantes en áreas de marketing y con experiencia específica en temas de marca, imagen, identidad corporativa y marketing deportivo, lo que le ha permitido ser también un reconocido conferencista internacional en la región.

Para esta entrevista se consideró realizar preguntas relacionadas a las fases de Selección, Activación y Medición de la gestión del patrocinio deportivo. Ello debido a que su perspectiva como consultor de marketing y patrocinio deportivo le ha permitido conocer a fondo cuáles son las decisiones más importantes desde la selección de una propiedad deportiva hasta la implementación de todo el plan de patrocinios.

9. Raúl Rosales

Raul Rosales se desempeña actualmente como Director Académico de la carrera de Administración y Negocios del Deporte de la Universidad Peruana de Ciencias. Ser la máxima autoridad en una de las carreras profesionales pioneras relacionada a este tipo de temas y su experiencia en dicho ámbito académico le ha permitido comprender el valor y el impacto que podría generar el marketing deportivo en empresas del sector privado peruano.

Para esta entrevista se consideró realizar preguntas referentes a las fases de Planeamiento, Selección y Activación de la gestión del patrocinio deportivo. Ello debido a que su perspectiva académica le ha permitido tener una visión estratégica de los puntos a tomar en cuenta antes y durante la implementación de los patrocinios deportivos.

10. Sebastian Rubio

Sebastian Rubio es fundador y CEO de la agencia de marketing deportivo ZSports Perú, así como docente del Diplomado en Gestión Deportiva de la Universidad San Martín de Porres. Cabe recalcar que la agencia mencionada se desempeña en tres ámbitos: patrocinio deportivo (selección, negociación, gestión y medición), eventos deportivos personalizados y licencias y merchandising (manuales, merchandising de productos, distribución y comunicación).

Para esta entrevista se consideró realizar preguntas sobre las cuatro fases de la gestión de patrocinios deportivos. Ello debido a que, tanto sus conocimientos teóricos sobre la estratégica que debería seguirse, como su visión holística relacionada a la implementación y medición del plan de patrocinios desde la consultoría, permitió conocer de manera integral las decisiones a tomarse en cuenta durante esta gestión.

11. Fernando Salazar

Fernando Salazar es actual Country Manager de la operación del Grupo AJE en México y anteriormente fue Consultor y Catedrático de Educación Ejecutiva de ESAN Graduate School

of Business. Además, cuenta con amplia experiencia en el rubro de artículos deportivos, al haber sido Propietario y Director Gerente de la marca brasileña Penalty, así como Gerente General del Grupo Marathon. Su experiencia como representante de diferentes marcas deportivas en el país y liderazgo en las negociaciones de patrocinio con clubes deportivos locales le ha permitido conocer de cerca diversas prácticas del negocio.

Para esta entrevista se consideró realizar preguntas relacionadas a las fases de Planeamiento y Selección de la gestión del patrocinio deportivo. Ello debido a que un panorama estratégico de cómo se deben centrar las bases para diseñar y ejecutar el plan del patrocinio deportivo y un conocimiento práctico de los aspectos de negociación más relevantes para las propiedades deportivas.



ANEXO C: Guía de observación

Fecha: 23 de abril y 17 de junio de 2017

Lugar: Costa Verde (Herbalife Nutrition Ironman 70.3 Perú) y Coliseo Eduardo Dibós (Encuentro Perú vs. Chile por la Serie B de la XVI Copa Panamericana Movistar 2017)

Observadores: Paolo Condemarín, Fiorella Córdova y Gerardo Fernández

Objetivo

Identificar la exposición de la marca Herbalife Perú mediante los soportes publicitarios presentes en los eventos que patrocina.

Características de la observación

El tipo de técnica de observación será completamente observador, debido a que el involucramiento del equipo de investigación será externo. La observación será documentada mediante fotografías, las cuales serán usadas con fines exclusivamente de investigación.

Unidades de observación	Elementos
Ambiente físico (entorno)	<ul style="list-style-type: none">• Soportes publicitarios dentro del recinto deportivo: banners y vallas estáticas• Activaciones presenciales
Artefactos que utilizan los participantes	<ul style="list-style-type: none">• Indumentaria deportiva• Accesorios deportivos• Productos de la marca consumidos por los patrocinados

ANEXO D: Datos de entrevistas y consentimientos informados

1. Datos de entrevistas

Grupo Muestral	Entrevistado	Fecha	Duración de la entrevista
Expertos	Pablo Fernández	24/02/2017	1 h 54 min
	Raul Rosales	01/03/2017	53 min 23 s
	Javier Franco	18/03/2017	1 h 3 min 4 s
	Guillermo Ricaldoni	28/03/2017	1 h 6 min 6 s
	Eduardo Flores	28/03/2017	1 h 23 min 42 s
	Rafael Penny	03/04/2017	25 min 6 s
	Pablo Nalda	19/04/2017	1 h 46 min 26 s
	Fernando Salazar	24/04/2017	53 min 10 s
	Sebastian Rubio	28/04/2017	23 min 17 s
	Carlos Pardo	04/05/2017	47 min 15 s
	Luis Carrillo	12/05/2017	1 h 50 min 12 s
Patrocinador Corporativo	Leonardo Nakayama	21/09/2016; 13/06/2017; 21/07/2017	1 h; 1 h 20 min 47 s; 35 min 06 s
	Silvana Carlin	14/06/2017	51 min 17 s
Propiedades Deportivas	Nicolás Schreier	08/08/2017	31 min 52 s
	Efraín Sotacuro	17/08/2017	32 min 24 s
	Raffaella Camet	21/08/2017	24 min 23 s
	Rodrigo Medrano	21/08/2017	23 min 35 s
	Nicolás Fuchs	22/08/2017	18 min 52 s
	Jovana de la Cruz	23/08/2017	23 min 54 s
	Francisco León	24/08/2017	13 min 15 s

2. Consentimientos informados

2.1. Consentimientos informados: Expertos

2.1.1. Luis Carrillo

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis del proceso de gestión del patrocinio deportivo por parte del sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel McBride.

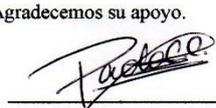
Los objetivos de contar con la información solicitada son:

1. Conseguir una visión global de la gestión de patrocinios por parte de expertos de la materia que se dedican a ello
2. Indagar sobre cómo debería ser el Planeamiento de la estrategia de patrocinios deportivos en una empresa
3. Delimitar las mejores decisiones que deberían tomarse al momento de la Selección de propiedades deportivas
4. Recopilar las mejores prácticas de Activación de patrocinios deportivos y las mejores decisiones al respecto
5. Identificar los mejores métodos de Medición de la efectividad de los patrocinios deportivos, así como las mejores decisiones a tomar una vez obtenidos los resultados de dicha medición
6. Concluir las entrevistas a expertos con un repaso a los hallazgos y las últimas recomendaciones por parte del experto que el grupo considera de mayor relevancia

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Paolo Condemarín Cáceda
20110752



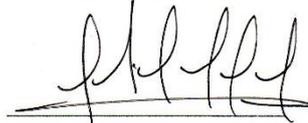
Fiorella Córdova Tuesta
20120659



Gerardo Fernández Bustamante
20121215

Yo, Luis Carrillo Pinto, Director Creativo Ejecutivo en Plus Deportiva, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis del proceso de gestión del patrocinio deportivo por parte del sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Luis Carrillo Pinto

2.1.2. Pablo Fernández

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis del proceso de gestión del patrocinio deportivo por parte del sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel McBride.

Los objetivos de contar con la información solicitada son:

1. Empezar a recopilar las mejores prácticas de patrocinio de acuerdo a los cuatro pasos planteados para la guía.
2. Recibir recomendaciones y comentarios por parte de un profesional que ha trabajado en una empresa referente en patrocinios deportivos.
3. Delimitar las mejores decisiones que deberían tomarse al momento de la Selección de propiedades deportivas
4. Identificar los mejores métodos de Medición de la efectividad de los patrocinios deportivos, así como las mejores decisiones a tomar una vez obtenidos los resultados de dicha medición.
5. Recopilar información relevante para alimentar el marco contextual

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Paolo Condemarin Cáceda
20110752



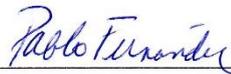
Fiorella Córdova Tuesta
20120659



Gerardo Fernández Bustamante
20121215

Yo, Pablo Fernández Pepper, experto en Marketing Deportivo, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis del proceso de gestión del patrocinio deportivo por parte del sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Pablo Fernández Pepper
Experto en Marketing Deportivo

2.1.3. Eduardo Flores

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis del proceso de gestión del patrocinio deportivo por parte del sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel McBride.

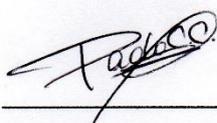
Los objetivos de contar con la información solicitada son:

1. Conseguir una visión global de la gestión de patrocinios por parte de expertos de la materia que se dedican a ello.
2. Delimitar las mejores decisiones que deberían tomarse al momento de la Selección de propiedades deportivas.
3. Recopilar las mejores prácticas de Activación de patrocinios deportivos y las mejores decisiones al respecto.
4. Identificar los mejores métodos de Medición de la efectividad de los patrocinios deportivos, así como las mejores decisiones a tomar una vez obtenidos los resultados de dicha medición.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Paolo Condemarin Cáceda
20110752



Fiorella Córdova Tuesta
20120659



Gerardo Fernández Bustamante
20121215

Yo, Eduardo Flores Melgarejo, Director de Toque Fino, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis del proceso de gestión del patrocinio deportivo por parte del sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Eduardo Flores Melgarejo
Director – Toque Fino

2.1.4. Javier Franco

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis del proceso de gestión del patrocinio deportivo por parte del sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel McBride.

Los objetivos de contar con la información solicitada son:

1. Obtener una visión académica de cómo estructurar las variables dentro de cada paso de la guía.
2. Indagar sobre cómo debería ser el Planeamiento de la estrategia de patrocinios deportivos en una empresa
3. Delimitar las mejores decisiones que deberían tomarse al momento de la Selección de propiedades deportivas

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Paolo Condemarin Cáceda
20110752



Fiorella Córdova Tuesta
20120659



Gerardo Fernández Bustamante
20121215

Yo, Javier Guillermo Franco Pérez, Profesor de Administración, Marketing y Gestión Deportiva en ESAN Graduate School Of Business, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis del proceso de gestión del patrocinio deportivo por parte del sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Javier Guillermo Franco Pérez
Profesor – ESAN Graduate School Of Business

2.1.5. Pablo Nalda

 **Gerardo Fernández Bustamante** <a20121215@pucp.pe> 18:14 (hace 21 horas) ☆ [Responder](#)

para pablorenzo.nal., PAOLO, FIORELLA

Hola Pablo,

Valoramos mucho tu tiempo y disposición en la entrevista que tuvimos el día 19 de abril del presente año. Agradeceríamos que a través de este correo nos brindes tu consentimiento para el uso y publicación de la información de la entrevista. Te reiteramos que es puramente para fines académicos de nuestra tesis.

Respóndenos solo con tu nombre y un "Sí, autorizo".

Muchas gracias.

Saludos cordiales,

...

 **Pablo Renzo Nalda** 19:00 (hace 20 horas) ☆ [Responder](#)

para mí, PAOLO, FIORELLA

Pablo Renzo Nalda
Sí, autorizo

Slds,

Enviado desde mi iPhone



2.1.6. Carlos Pardo

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis del proceso de gestión del patrocinio deportivo por parte del sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel McBride.

Los objetivos de contar con la información solicitada son:

1. Recibir recomendaciones y comentarios por parte de un profesional que ha trabajado en una empresa referente en patrocinios deportivos
2. Indagar sobre cómo debería ser el Planeamiento de la estrategia de patrocinios deportivos en una empresa
3. Recopilar las mejores prácticas de Activación de patrocinios deportivos y las mejores decisiones al respecto

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Paolo Condemarín Cáceda
20110752



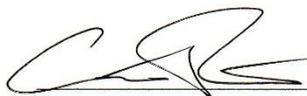
Fiorella Córdova Tuesta
20120659



Gerardo Fernández Bustamante
20121215

Yo, Carlos Pardo, Sports Marketing Manager en Red Bull, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis del proceso de gestión del patrocinio deportivo por parte del sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Carlos Pardo
Sports Marketing Manager- Red Bull

2.1.7. Rafael Penny

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis del proceso de gestión del patrocinio deportivo por parte del sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel McBride.

Los objetivos de contar con la información solicitada son:

1. Recibir recomendaciones y comentarios por parte de un profesional que ha trabajado en una empresa referente en patrocinios deportivos.
2. Indagar sobre cómo debería ser el Planeamiento de la estrategia de patrocinios deportivos en una empresa.
3. Recopilar las mejores prácticas de Activación de patrocinios deportivos y las mejores decisiones al respecto.
4. Identificar los mejores métodos de Medición de la efectividad de los patrocinios deportivos, así como las mejores decisiones a tomar una vez obtenidos los resultados de dicha medición.
5. Recopilar información relevante para alimentar el marco contextual.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Paolo Condemarín Cáceda
20110752



Fiorella Córdova Tuesta
20120659



Gerardo Fernández Bustamante
20121215

Yo, Rafael Penny De Armero, Jefe de Proyectos de Comunicación y Marketing en Telefónica del Perú, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis del proceso de gestión del patrocinio deportivo por parte del sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Rafael Penny De Armero

Jefe de Proyectos de Comunicación y Marketing - Telefónica del Perú

2.1.8. Guillermo Ricaldoni

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis del proceso de gestión del patrocinio deportivo por parte del sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel McBride.

Los objetivos de contar con la información solicitada son:

1. Recibir recomendaciones y comentarios por parte de un profesional que ha trabajado en una empresa referente en patrocinios deportivos.
2. Indagar sobre cómo debería ser el Planeamiento de la estrategia de patrocinios deportivos en una empresa.
3. Recopilar las mejores prácticas de Activación de patrocinios deportivos y las mejores decisiones al respecto.
4. Identificar los mejores métodos de Medición de la efectividad de los patrocinios deportivos, así como las mejores decisiones a tomar una vez obtenidos los resultados de dicha medición.
5. Recopilar información relevante para alimentar el marco contextual.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Paolo Candemarin Cáceda
20110752



Fiorella Córdova Tuesta
20120659



Gerardo Fernández Bustamante
20121215

Yo, Guillermo Ricaldoni, Managing Director de We Are Sports (Argentina), autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis del proceso de gestión del patrocinio deportivo por parte del sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Guillermo Ricaldoni
Managing Director – We Are Sports (Argentina)

2.1.9. Raul Rosales

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis del proceso de gestión del patrocinio deportivo por parte del sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel McBride.

Los objetivos de contar con la información solicitada son:

1. Obtener una visión académica de cómo estructurar las variables dentro de cada paso de la guía.
2. Indagar sobre cómo debería ser el Planeamiento de la estrategia de patrocinios deportivos en una empresa
3. Recopilar las mejores prácticas de Activación de patrocinios deportivos y las mejores decisiones al respecto

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Paolo Contemarin Cáceda
20110752



Fiorella Córdova Tuesta
20120659



Gerardo Fernández Bustamante
20121215

Yo, Raul Antenor Rosales Zavaleta, Director Académico de la carrera de Administración y Negocios del Deporte de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis del proceso de gestión del patrocinio deportivo por parte del sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Raul Antenor Rosales Zavaleta

Director Académico - Administración y Negocios del Deporte UPC

2.1.10. Sebastian Rubio

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis del proceso de gestión del patrocinio deportivo por parte del sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel McBride.

Los objetivos de contar con la información solicitada son:

1. Conseguir una visión global de la gestión de patrocinios por parte de expertos de la materia que se dedican a ello
2. Indagar sobre cómo debería ser el Planeamiento de la estrategia de patrocinios deportivos en una empresa
3. Delimitar las mejores decisiones que deberían tomarse al momento de la Selección de propiedades deportivas
4. Recopilar las mejores prácticas de Activación de patrocinios deportivos y las mejores decisiones al respecto
5. Identificar los mejores métodos de Medición de la efectividad de los patrocinios deportivos, así como las mejores decisiones a tomar una vez obtenidos los resultados de dicha medición

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

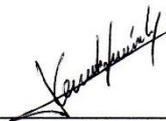
Agradecemos su apoyo.



Paolo Condemarín Cáceda
20110752



Fionella Córdova Tuesta
20120659



Gerardo Fernández Bustamante
20121215

Yo, Sebastian Rubio, CEO de ZSportsPeru, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis del proceso de gestión del patrocinio deportivo por parte del sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Sebastian Rubio
CEO de ZSportsPeru

2.1.11. Fernando Salazar

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis del proceso de gestión del patrocinio deportivo por parte del sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel McBride.

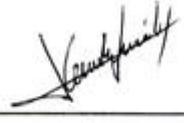
Los objetivos de contar con la información solicitada son:

1. Recibir recomendaciones y comentarios por parte de un profesional que ha trabajado en una empresa referente en patrocinios deportivos.
2. Indagar sobre cómo debería ser el Planeamiento de la estrategia de patrocinios deportivos en una empresa.
3. Recopilar las mejores prácticas de Activación de patrocinios deportivos y las mejores decisiones al respecto.
4. Identificar los mejores métodos de Medición de la efectividad de los patrocinios deportivos, así como las mejores decisiones a tomar una vez obtenidos los resultados de dicha medición.
5. Recopilar información relevante para alimentar el marco contextual.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

		
Paolo Candemarin Cáceda 20110752	Fiorella Córdova Tuesta 20120659	Gerardo Fernández Bustamante 20121215

Yo, Fernando Salazar Barbajelata, experto en Marketing Deportivo, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis del proceso de gestión del patrocinio deportivo por parte del sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Fernando Salazar Barbajelata

2.2. Consentimientos informados: Encargados de Herbalife

2.2.1. Silvana Carlin

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis del proceso de gestión del patrocinio deportivo por parte del sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel McBride.

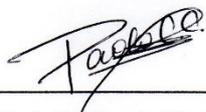
Los objetivos de contar con la información solicitada son:

1. Conocer la actual gestión de patrocinios deportivos por parte de Herbalife Perú
2. Relevar las principales decisiones estratégicas que toma Herbalife Perú con respecto a sus propiedades deportivas patrocinadas
3. Comparar la actual gestión de patrocinios deportivos de Herbalife Perú y el Modelo de Referencia desarrollado para encontrar similitudes y diferencias entre ambos.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

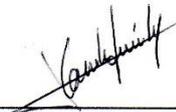
Agradecemos su apoyo.



Paolo Condemarin Cáceda
20110752



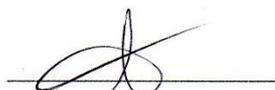
Fiorella Córdova Tuesta
20120659



Gerardo Fernández Bustamante
20121215

Yo, Silvana Carlin, Representante de Patrocinios Deportivos en Herbalife Perú, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis del proceso de gestión del patrocinio deportivo por parte del sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Silvana Carlin

Representante de Patrocinios Deportivos – Herbalife Perú

2.2.2. Leonardo Nakayama

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, “Análisis del proceso de gestión del patrocinio deportivo por parte del sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel McBride.

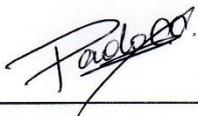
Los objetivos de contar con la información solicitada son:

1. Conocer la actual gestión de patrocinios deportivos por parte de Herbalife Perú
2. Relevar las principales decisiones estratégicas que toma Herbalife Perú con respecto a sus propiedades deportivas patrocinadas
3. Comparar la actual gestión de patrocinios deportivos de Herbalife Perú y el Modelo de Referencia desarrollado para encontrar similitudes y diferencias entre ambos.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

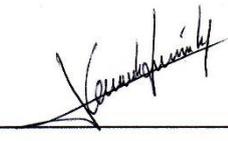
Agradecemos su apoyo.



Paolo Condemarin Cáceda
20110752



Fiorella Córdova Tuesta
20120659



Gerardo Fernández Bustamante
20121215

Yo, Leonardo Nakayama, Gerente de Marketing Senior en Herbalife Perú, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “Análisis del proceso de gestión del patrocinio deportivo por parte del sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife”. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Leonardo Nakayama
Gerente de Marketing Senior – Herbalife Perú

2.3. Consentimientos informados: Propiedad deportivas

2.3.1. Raffaella Camet

 **PAOLO ADRIÁN CONDEMARIN CÁCEDA** 21 ago. (hace 7 días) ☆ Responder ▾
para rafficamet, mí, FIORELLA ▾

Hola Raffaella,

Valoramos mucho tu tiempo y disposición en la llamada de hoy. Agradeceríamos que a través de este correo nos brindes tu consentimiento para el uso y publicación de la información de la entrevista. Te reiteramos que es puramente para fines académicos de nuestra tesis.

Respóndenos solo con tu nombre y un "Sí, autorizo".

Muchas gracias.

Saludos cordiales,

Paolo Condemarín
Gerardo Fernández
Fiorella Córdova

 **Raffaella Camet** <rafficamet@gmail.com> 21 ago. (hace 7 días) ☆ Responder ▾
para PAOLO, mí, FIORELLA ▾

Raffaella Camet
Si autorizo

2.3.2. Jovana de la Cruz

 **PAOLO ADRIÁN CONDEMARIN CÁCEDA** <a20110752@pucp.pe> 23 ago. (hace 5 días) ☆ Responder ▾
para yova_nayara12, GERARDO, FIORELLA ▾

Hola Jovana,

Valoramos mucho tu tiempo y disposición en la entrevista de hoy. Agradeceríamos que a través de este correo nos brindes tu consentimiento para el uso y publicación de la información de la entrevista. Te reiteramos que es puramente para fines académicos de nuestra tesis.

Respóndenos solo con tu nombre y un "Sí, autorizo".

Muchas gracias.

Saludos cordiales,

Paolo Condemarín
Gerardo Fernández
Fiorella Córdova

 **jovana de la cruz capani** 25 ago. (hace 3 días) ☆ Responder ▾
para mí ▾

Yo jovana de la cruz capani " si autorizo "

2.3.3. Nicolás Fuchs

 **PAOLO ADRIAN CONDEMARIN CACEDA** <a20110752@pucp.pe> 22 ago. (hace 6 días) ☆ Responder

para nicolas, GERARDO, FIORELLA ▾

Hola Nicolás,

Valoramos mucho tu tiempo y disposición en la entrevista de hoy. Agradeceríamos que a través de este correo nos brindes tu consentimiento para el uso y publicación de la información de la entrevista. Te reiteramos que es puramente para fines académicos de nuestra tesis.

Respóndenos solo con tu nombre y un "Sí, autorizo".

Muchas gracias.

Saludos cordiales.

Paolo Condemarín
Gerardo Fernández
Fiorella Córdova

 **PAOLO ADRIÁN CONDEMARÍN CÁCEDA** 24 ago. (hace 4 días) ☆

Hola Nicolás, Por favor, quisiéramos saber si tuviste oportunidad de revisar ...

 **Nicolás Fuchs** 25 ago. (hace 3 días) ☆ Responder

para mí ▾

Hola. No tendría ningún problema que usen la info si se puede me gustaría revisar antes de

Solo para ver

Enviado desde mi iPhone

2.3.4. Francisco León

 **PAOLO ADRIAN CONDEMARIN CÁCEDA** 24 ago. (hace 3 días) ☆ Responder

para Pancho, mí, FIORELLA ▾

Hola Francisco,

Valoramos mucho tu tiempo y disposición en la entrevista de hoy. Agradeceríamos que a través de este correo nos brindes tu consentimiento para el uso y publicación de la información de la entrevista. Te reiteramos que es puramente para fines académicos de nuestra tesis.

Respóndenos solo con tu nombre y un "Sí, autorizo".

Muchas gracias.

Saludos cordiales,

Paolo Condemarín
Gerardo Fernández
Fiorella Córdova

...

 **Pancho** <info@altaruta4x4.com> 24 ago. (hace 3 días) ☆ Responder

para PAOLO, mí, FIORELLA ▾

SI AUTORIZO!
MUCHA SUERTE CHICOS!
UN ABRAZO

FRANCISCO LEON
ALTA RUTA 4X4 PERU SAC
TELF: +511- 4362244 - 999757784
[AV. LOS FRUTALES 109 5. CAMACHO LA MOLINA](#)

2.3.5. Rodrigo Medrano

 **PAOLO ADRIÁN CONDEMARIN CACEDA** 21 ago. (hace 7 días) ☆ Responder

para rmcymar, mí, FIORELLA ▾

Hola Rodrigo,

Valoramos mucho tu tiempo y disposición en la llamada de hoy. Agradeceríamos que a través de este correo nos brindes tu consentimiento para el uso y publicación de la información de la entrevista. Te reiteramos que es puramente para fines académicos de nuestra tesis.

Respóndenos solo con tu nombre y un "Sí, autorizo".

Muchas gracias.

Saludos cordiales,

Paolo Condemarín
Gerardo Fernández
Fiorella Córdova

 **rodrigo napoleon medrano cardenas** <rmcymar@hotmail.com> 21 ago. (hace 7 días) ☆ Responder

para PAOLO, mí, FIORELLA ▾

Rodrigo NAPOLEON medrano cardenas

SI AUTORIZO



2.3.6. Nicolás Schreier

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis del proceso de gestión del patrocinio deportivo por parte del sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel McBride.

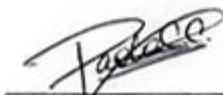
Los objetivos de contar con la información solicitada son:

1. Indagar acerca de la gestión de patrocinios deportivos de Herbalife Perú
2. Obtener una perspectiva por parte de las propiedades deportivas patrocinadas por Herbalife Perú acerca de su gestión

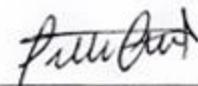
Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

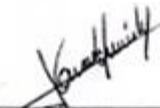
Agradecemos su apoyo.



Paolo Condemarin Cáceda
20110752



Florella Córdova Tuesta
20120659



Gerardo Fernández Bustamante
20121215

Yo, Nicolás Schreier, deportista nacional de windsurf y patrocinado por Herbalife Perú, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis del proceso de gestión del patrocinio deportivo por parte del sector privado peruano: Estudio del caso Herbalife". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nicolás Schreier

2.3.7. Karin Sierralta

 **PAOLO ADRIÁN CONDEMARIN CÁCEDA** <a20110752@pucp.pe> 29 sept. ☆ [Responder](#) ▾
para Karin, GERARDO, FIORELLA ▾

Estimado Karin:

Valoramos mucho tu tiempo y disposición en la entrevista de hoy. Agradeceríamos que a través de este correo nos brindes tu consentimiento para el uso y publicación de la información de la entrevista. Te reiteramos que es puramente para fines académicos de nuestra tesis.

Respóndenos solo con tu nombre y un "Sí, autorizo".

Muchas gracias.

Saludos cordiales,

Paolo Condemarín
Gerardo Fernández
Fiorella Córdova

 **Karin Sierralta** <karin.sierralta@gmail.com> 29 sept. ☆ [Responder](#) ▾
para mí, GERARDO, FIORELLA ▾

Si autorizo

Enviado desde mi iPhone

2.3.8. Efraín Sotacuro

 **PAOLO ADRIÁN CONDEMARIN CÁCEDA** <a20110752@pucp.pe> 18 ago. (hace 10 días) ☆ [Responder](#) ▾
para efrainsota, GERARDO, FIORELLA ▾

Hola Efraín,

Valoramos mucho tu tiempo y disposición en la llamada de ayer. Agradeceríamos que a través de este correo nos brindes tu consentimiento para el uso y publicación de la información de la entrevista. Te reiteramos que es puramente para fines académicos de nuestra tesis.

Respóndenos solo con tu nombre y un "Sí, autorizo".

Quedamos atentos.

Saludos cordiales,

Paolo Condemarín
Gerardo Fernández
Fiorella Córdova

 **Efraín Sotacuro Quispe** 18 ago. (hace 10 días) ☆ [Responder](#) ▾
para mí ▾

Buenas Tardes amigo mi nombre es Efraín Sotacuro Quispe , Sí AUTORIZO .
Gracias
Saludos

ANEXO E: Guía de entrevista exploratoria

Fecha: 21 de setiembre de 2016

Hora: 3:00 p.m.

Lugar: Oficinas de Herbalife Perú (Av. Del Ejército 530 – Miraflores, Lima)

Entrevistadores: Paolo Condemarín, Fiorella Córdova y Gerardo Fernández

Entrevistado: Leonardo Nakayama (Gerente de Marketing de Herbalife Perú)

Introducción

Esta entrevista será el primer encuentro con un representante de la empresa estudiada y servirá para tener una aproximación al fenómeno organizacional y validar el caso de estudio.

Características de la entrevista

Se solicitará permiso al entrevistado para la grabación en audio de la entrevista y el uso de la información para fines de la investigación. La entrevista tendrá una duración aproximada de una hora.

Preguntas

Primera Parte: Rol de Marketing

1. ¿Cuáles son sus funciones como Gerente de Marketing?
2. ¿Cómo está distribuida su área?
3. ¿Cuál cree que es su objetivo en la empresa?

Segunda Parte: Herbalife como Negocio

4. ¿Cómo definiría el modelo de negocio de Herbalife?
5. ¿Cuál es la misión y visión de Herbalife?
6. ¿Qué contexto favorable vio la empresa en su entrada a Perú?
7. ¿A qué público se dirigen? (*targeting* y segmentación)
8. ¿Cuáles son sus principales competidores?
9. ¿Cuál es el valor agregado de sus productos?
10. ¿Cuáles son los objetivos a corto y largo plazo de la empresa?
11. ¿Qué actores del modelo de negocio considera que son claves para la consecución de estos objetivos?
12. ¿Qué objetivos se ha trazado para lo que resta del año? Nivel profesional y empresa
13. ¿Cuál cree que es la ventaja competitiva de Herbalife?

Tercera Parte: Patrocinios deportivos

14. ¿Cómo definiría un patrocinio deportivo?
15. ¿Qué tan efectiva considera que es esta práctica en relación a otras?
16. ¿Qué papel cree que cumplen los patrocinios deportivos a nivel nacional?
17. ¿Cuáles creen que son los beneficios para una empresa al realizar patrocinios deportivos?
18. ¿Qué diferencia la marca Herbalife de otras marcas?

Cuarta Parte: Patrocinios deportivos en Herbalife

19. ¿Por qué Herbalife cuenta con la práctica de patrocinios deportivos? ¿Cómo ve a Herbalife con respecto a otras empresas que también realizan esta práctica?
20. ¿Qué beneficios le trae esta práctica a la empresa?
21. ¿Por qué decidió apostar por patrocinios deportivos y no por otra estrategia de marketing?
22. ¿A qué deportistas/ligas/equipos patrocinan actualmente?
23. ¿Qué criterios utiliza para seleccionar a los deportistas a patrocinar?
24. ¿Por qué apostar por deportistas de disciplinas que no son tan vistas a nivel nacional como el fútbol?
25. ¿Cuánto se invierte en promedio en un patrocinio deportivo?
26. ¿Cuentan con alguna herramienta / qué indicadores utilizan para medir la efectividad de sus patrocinios?
27. ¿Cómo miden los beneficios económicos o resultados de la inversión?
28. ¿Qué representa la reciente aprobada Ley de Mecenazgo Deportivo para la empresa?

ANEXO F: Guía de entrevista a expertos

Fechas: Entre el 24 de febrero de 2017 y el 12 de mayo de 2017

Entrevistadores: Paolo Condemarin, Fiorella Córdova y Gerardo Fernández

Entrevistado: Expertos locales en patrocinio deportivo

Introducción

Esta entrevista será dirigida a los expertos en marketing deportivo y patrocinio deportivo identificados.

Características de la entrevista

El tipo de entrevista será semiestructurada. Se solicitará permiso a cada uno de los entrevistados para la grabación en audio de la entrevista y el uso de la información para fines de la investigación. Las entrevistas tendrán una duración aproximada de una hora y media.

Preguntas

Primera Parte: Introducción

1. ¿Cuál es su experiencia en marketing y patrocinios deportivos?
2. ¿Qué oportunidad identificó para realizar o asesorar patrocinios?
3. Al ser el patrocinio deportivo el objeto de estudio de esta investigación, ¿qué concepto tiene de patrocinio deportivo? ¿Cuál es la diferencia entre auspicio y patrocinio?

Segunda Parte: Planeamiento

4. Las empresas se plantean objetivos para cada una de las actividades que hacen. Las decisiones de patrocinio no son la excepción. ¿Cuáles son los propósitos u objetivos de una empresa al realizar un patrocinio?
5. Las empresas marcan una misión y una visión organizacional, así como los objetivos macro que desean conseguir a corto, mediano y largo plazo. ¿Cómo debería contribuir los objetivos del patrocinio con los objetivos generales de la empresa? ¿Qué relación debería existir entre el patrocinio y la estrategia organizacional?
6. En las áreas comerciales y de marketing, se identifican segmentos de personas a las que las empresas orientan sus productos y servicios, así como sus esfuerzos de marketing. ¿A quién debería estar dirigido el patrocinio deportivo? ¿Existe un público objetivo específico para esta herramienta?
7. Las empresas realizan marketing estratégico para que su público objetivo y el público en general tenga un concepto específico de ellas. Buscan posicionarse en la mente del público

para que este las vea de la manera que ellas quieren. ¿Qué posicionamiento cree que brinda el patrocinar a un deportista? ¿El ser patrocinador brinda diferenciación?

8. ¿Cuál es la ventaja competitiva que otorgan los patrocinios respecto a otras estrategias de marketing? En Perú, alrededor de 20 empresas apuestan por el patrocinio deportivo. ¿Qué sectores empresariales crees que tienden más a patrocinar en el deporte?

Tercera Parte: Selección

9. En Perú, además del fútbol, existen otros deportes que reciben patrocinios. ¿Qué se propone una empresa al seleccionar un determinado deporte?
10. Dentro de las propiedades deportivas, se encuentran diferentes tipos: deportista, equipo, competición, federación, evento, etc. ¿Qué debería tomar en cuenta una empresa para seleccionar un tipo de propiedad deportiva?
11. ¿Cuáles deberían ser los criterios de una empresa para seleccionar una propiedad deportiva en específico?
12. ¿Cuál es la imagen que debería proyectar una propiedad deportiva?
13. ¿Los méritos o logros deportivos deberían ser fundamentales para la selección de los deportistas?
14. El presupuesto de Marketing de una compañía está destinado a diferentes herramientas de marketing, pudiendo ser el patrocinio una de ellas. ¿Qué proporción del presupuesto de Marketing debería destinarse a derechos de patrocinio? ¿Cómo se podría distribuir el presupuesto entre diferentes propiedades deportivas?
15. ¿Qué variables influyen en el número de patrocinados que podría gestionar una empresa?
16. En el campo legal, el patrocinio debe estar respaldado con un contrato entre la empresa y la propiedad deportiva. ¿Qué aspectos son importantes en la negociación de un contrato de patrocinio? ¿Cuáles son las obligaciones y derechos que otorgan a cada parte? ¿Qué periodo de duración recomienda?
17. ¿Consideras importante para el patrocinador tener la exclusividad de una propiedad deportiva? ¿Una propiedad deportiva podría ser patrocinada por dos empresas competidoras o de un mismo sector?

Cuarta Parte: Activación

18. Una vez obtenidos los derechos de patrocinio, ¿cómo se le comunica al público objetivo?
19. ¿Qué acciones de activación debería realizar la empresa con la propiedad deportiva?
20. Al realizar activaciones con la propiedad deportiva, ¿qué experiencias esperan generar las empresas en sus consumidores?

21. Así como existe un gasto para los derechos de imagen de la propiedad deportiva, también existe un gasto de activación. ¿Cuánto presupuesto debería estar destinado a las activaciones? ¿Qué tarifa por dólar invertido en patrocinio recomiendas?
22. Tomando en cuenta que se cuenta con un presupuesto adecuado, ¿con qué frecuencia se deberían realizar activaciones?
23. Mientras más cobertura en medios tenga una activación, mayores resultados tendrá ¿Cómo considera la relación actual entre los patrocinadores y los medios de comunicación? ¿Cómo debería ser esta relación para explotar el potencial de la activación realizada?
24. ¿Cuál es el papel de las relaciones públicas en torno a la estrategia de patrocinio? ¿Qué otros actores o partes interesadas intervienen en la realización de un patrocinio?
25. Con el fin de que los medios de comunicación estén presentes y cubran las activaciones, ¿cómo la empresa puede convocar o atraer a estos medios?
26. Actualmente, ¿cuál es el rol del marketing digital en la activación de los patrocinios?
27. ¿Qué nuevas tendencias o prácticas en Activación podrían ser aplicadas por los patrocinadores a nivel local?

Quinta Parte: Medición

28. Luego de haber realizado activaciones con las propiedades deportivas, ¿qué indicadores de medición existen para evaluar la efectividad de un patrocinio y cómo se interpretan? ¿Con qué periodicidad se deberían realizar dichas mediciones?
29. Estos indicadores de medición contribuyen a detectar si se han cumplido los objetivos planteados al principio del periodo. ¿Qué ocurriría en el caso que no se cumplan los objetivos planteados inicialmente?
30. ¿Qué influye en la decisión de continuidad de la alianza con el patrocinado?
31. En caso de que se decida continuar con el patrocinio deportivo, ¿qué recomendaría para la negociación de renovación?
32. En el ámbito del patrocinio se pueden dar situaciones con los deportistas que conllevan a la finalización de la relación con el patrocinador. ¿Cómo manejar la crisis de salida en casos de no continuidad?
33. ¿Qué consideraciones legales se deben tomar en cuenta al decidir el término de un contrato antes de su finalización?

ANEXO G: Guía de entrevista a profundidad a Herbalife 1

Fecha: Entre el 13 de junio de 2017 al 21 de julio de 2017

Lugar: Oficinas de Herbalife Perú (Av. Del Ejército 530 – Miraflores, Lima)

Entrevistadores: Paolo Condemarín, Fiorella Córdova y Gerardo Fernández

Entrevistados: Leonardo Nakayama (Gerente de Marketing de Herbalife Perú) y Silvana Carlin (Supervisora de Marketing de Herbalife Perú)

Introducción

Esta guía de entrevista está dirigida a los encargados del área de marketing de Herbalife Perú con el objetivo de relevar información acerca de la actual gestión del patrocinio deportivo por parte de la empresa.

Características de la entrevista

El tipo de entrevista será semiestructurada. Se solicitará permiso a cada uno de los entrevistados para la grabación en audio de la entrevista y el uso de la información para fines de la investigación. Las entrevistas tendrán una duración aproximada de una hora.

Preguntas

Primera parte: Benchmark de competidores y otros patrocinadores

1. Previo a realizar patrocinios deportivos, ¿qué tan importante es realizar un análisis de los competidores u otras empresas patrocinadoras en torno a esta estrategia? ¿Herbalife ha realizado este análisis? ¿Por qué?
2. A partir de este análisis, ¿qué prácticas relevantes encontraron en gestión de patrocinios?

Segunda parte: Alineación con la estrategia organizacional y de marketing

3. ¿Cuáles son los objetivos de marketing de Herbalife? ¿Cómo contribuye el patrocinio deportivo a dichos objetivos?
4. ¿Cuál es el público objetivo de Herbalife? ¿El patrocinio deportivo se enfoca en dicho público objetivo?
5. ¿Qué posicionamiento desea lograr Herbalife en sus consumidores?

Tercera parte: Objetivos del patrocinio deportivo

6. ¿Cuáles son los objetivos de Herbalife para la estrategia de patrocinio deportivo?

Cuarta parte: Indicadores de medición

7. ¿Con qué indicadores miden sus patrocinios deportivos?
8. ¿Cada cuánto tiempo realizan mediciones con cada uno de los indicadores?

Quinta parte: Criterios de selección de propiedades deportivas

9. ¿Qué deportes cree que están más alineados con el posicionamiento y el público objetivo?
10. ¿Cuáles son los criterios que se toman en cuenta antes de seleccionar el deporte a patrocinar?
11. ¿Cómo revisan el mercado de posibles patrocinados?
12. ¿Cuáles son los criterios que utilizan para seleccionar un patrocinado?
13. ¿Cuál es la diferencia entre patrocinar un deportista individual, un equipo, una institución y una competencia?

Sexta parte: Presupuesto del patrocinio deportivo

14. ¿Cómo destinan el presupuesto de activaciones en Herbalife respecto al gasto en derechos de imagen?

Sétima parte: Acciones de activación

15. ¿Qué acciones de activación realiza Herbalife con sus patrocinados?

Octava parte: Aspectos de negociación

16. ¿Cómo se suelen realizar las negociaciones con las propiedades deportivas?
17. ¿Cuáles son los principales aspectos a negociar?
18. ¿Cuál es el papel que cumple el área legal en este proceso?
19. ¿Qué periodo de duración suelen estipularse en los contratos?
20. ¿Cuál es la modalidad de pago que utilizan?
21. ¿Las activaciones planeadas se dejan por escrito en el contrato?
22. ¿Cómo comunican la firma del nuevo contrato al público objetivo?

Novena parte: Cumplimiento de objetivos

23. ¿Toman acciones correctivas si ven que no se están logrando los resultados esperados?
¿Cuáles son?
24. Al final del periodo, ¿cómo interpretan los resultados de los indicadores de medición? ¿Cada cuánto tiempo los analizan?
25. ¿Qué factores son importantes para decidir renovar o no un contrato de patrocinio?
26. ¿Cómo comunica Herbalife la decisión de no renovar el contrato a su patrocinado?

ANEXO H: Guía de entrevista a profundidad a Herbalife 2

Fecha: 21 de julio de 2017

Lugar: Oficinas de Herbalife Perú (Av. Del Ejército 530 – Miraflores, Lima)

Entrevistadores: Paolo Condemarín, Fiorella Córdova y Gerardo Fernández

Entrevistados: Leonardo Nakayama (Gerente de Marketing de Herbalife Perú)

Introducción

Esta guía de entrevista está dirigida al gerente del área de marketing de Herbalife Perú buscando relevar información adicional que no se consiguió en anteriores entrevistas.

Características de la entrevista

El tipo de entrevista será semiestructurada. Se solicitará permiso al entrevistado para la grabación en audio de la entrevista y el uso de la información para fines de la investigación. La entrevista tendrá una duración aproximada de una hora.

Preguntas

Primera parte: Planeamiento

1. ¿Conoces cuáles son los objetivos organizacionales de Herbalife Perú?
2. ¿Cuáles son los objetivos generales de marketing de Herbalife Perú?
3. ¿Cómo está dividido el presupuesto general de patrocinio deportivo?

Segunda parte: Selección

4. ¿Toman en cuenta la ubicación geográfica de los patrocinados como un criterio de selección?
¿Por qué?
5. ¿Toman en cuenta la profesionalidad de los patrocinados como un criterio de selección? ¿Por qué?
6. ¿Incluyen una cláusula de exclusividad, es decir, la presencia de otros patrocinadores?

Tercera parte: Activación

7. Hospitalidad es recibir e invitar a aquellas personas que podrían influir en los éxitos comerciales futuros de la empresa, en su caso, por ejemplo, los asociados independientes
¿Realizan alguna acción de hospitalidad?
8. Además de los comerciales en TV, ¿realizan acciones pagadas en medios como radio y prensa relacionadas al patrocinio deportivo?
9. ¿Realizan acciones BTL relacionadas al patrocinio deportivo?

10. ¿En qué momentos de la gestión del patrocinio deportivo se requiere el involucramiento y/o aprobación de casa matriz?

Cuarta parte: Medición

11. ¿Cómo miden la exposición de la marca específicamente en radio y TV? ¿Miden la audiencia de los partidos o toman en cuenta el rating de los mismos?



ANEXO I: Guía de entrevista a propiedades deportivas

Fecha: Entre el 08 de agosto de 2017 y el 24 de agosto de 2017

Entrevistadores: Paolo Condemarín, Fiorella Córdova y Gerardo Fernández

Entrevistados: Propiedades deportivas patrocinadas por Herbalife Perú

Introducción

Esta entrevista será dirigida a las propiedades deportivas que son patrocinadas por Herbalife Perú para conocer su punto de vista acerca de la gestión del patrocinio deportivo por parte de la empresa.

Características de la entrevista

El tipo de entrevista será semiestructurada. Se solicitará permiso a cada uno de los entrevistados para la grabación en audio de la entrevista y el uso de la información para fines de la investigación. Las entrevistas tendrán una duración aproximada de media hora.

Preguntas

Primera Parte: Selección

1. ¿Por qué crees que Herbalife te escogió como patrocinado?
2. ¿Qué es lo que te distingue del resto de deportistas de tu disciplina?
3. ¿Cuándo tienes listo tu calendario de competiciones del año?
4. ¿Cómo armas tu calendario de competiciones?
5. ¿Cuántos patrocinadores tenías antes de trabajar con Herbalife?
6. ¿Cómo inició la negociación con Herbalife?
7. ¿Cuánto tiempo tardaron en llegar a un acuerdo? ¿En qué consistían estas reuniones?
8. ¿Qué derechos acordaste con Herbalife en la negociación?
9. ¿Qué cláusulas se incluyeron en el contrato?

Segunda Parte: Activación

10. Al momento de negociar, ¿establecieron las activaciones en las que participarías durante el periodo? ¿Cuáles fueron?
11. ¿Cómo organizan tu actividad en redes sociales?

Tercera Parte: Medición

12. Durante el periodo, ¿te informaron sobre tu rendimiento respecto a tu exposición mediática? En caso sea no, ¿por qué crees que no?

13. ¿Cuál fue el plan de acción que siguieron posteriormente?
14. Al final del periodo, ¿fui informado de tu rendimiento total respecto a tu exposición mediática?
15. ¿Qué aspectos se renegociaron para el siguiente periodo?
16. A partir de tu experiencia trabajando con Herbalife, ¿qué crees que la diferencia de las otras marcas patrocinadoras?
17. Por último, ¿en qué aspectos crees que podría mejorar Herbalife con respecto a su gestión de patrocinio deportivo?



ANEXO J: Transcripciones y audios de entrevistas

- Ver en CD adjunto



ANEXO K: Matrices de hallazgos: Expertos

1. Fase: Planeamiento

1.1. Variable: Benchmark de competidores y otros patrocinadores

Expertos	Hallazgos
Eduardo Flores	<ul style="list-style-type: none"> - Si la competencia se mueve en el negocio de patrocinios deportivos y una empresa no está, no existe. - No pasa por una regla de que cualquier empresa lo puede hacer, depende de la comunicación. - Es una alternativa que tiene que ser muy bien considerada. Primero, analizar bien la situación, cómo están los números y cómo está la competencia, hacer benchmarking. - Si están ahí, hay un must-to-do, es una obligación estar. Si no están, puede ser la primera e innovar, y eso tiene un valor.

Adaptado de: Flores (comunicación personal, 28 de marzo, 2017)

1.2. Variable: Alineación con la estrategia organizacional

Expertos	Hallazgos
Pablo Fernández	- Si el deporte está alineado al core del negocio, patrocinar tiene todo el sentido del mundo.
Pablo Nalda	<ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos de la empresa deben estar sumamente ligados a los del patrocinio - El patrocinio debe tomar en cuenta los valores de la organización - Si el patrocinio no está alineado con los productos de la organización, no se llegará a cumplir con los objetivos. La empresa no generará la exposición necesaria y al deportista no le renovarían el contrato.
Rafael Penny	<ul style="list-style-type: none"> - La estrategia organizacional siempre es lo que predomina - Del objetivo general, salen los objetivos y la estrategia de marketing - La estrategia de negocio tiene que estar alineada con las estrategias y tácticas de marketing - Los patrocinios tienen que sumar a conseguir el objetivo general de la empresa
Raul Rosales	<ul style="list-style-type: none"> - El patrocinio deportivo debe estar alineado explícitamente a la estrategia organizacional. - Todas las áreas de soporte deben alinearse a la estrategia organizacional.
Fernando Salazar	<ul style="list-style-type: none"> - El nivel de calidad del deporte peruano no agrega mucho valor a la empresa - Las empresas deberían contribuir al deporte y los espectáculos deportivos

Adaptado de: Fernández (comunicación personal, 24 de febrero, 2017), Nalda (comunicación personal, 19 de abril, 2017), Penny (comunicación personal, 03 de abril, 2017), Rosales (comunicación personal, 01 de marzo, 2017) y Salazar (comunicación personal, 24 de abril, 2017)

1.3. Variable: Alineación con la estrategia de marketing

Expertos	Hallazgos
Luis Carrillo	- El deporte puede ser asociado a la juventud. Si se desea estar cerca de los Millennials, se debe estar cerca del deporte
Pablo Fernández	<ul style="list-style-type: none"> - Muchas empresas se quieren asociar al deporte porque es un estilo de vida saludable en lo social y en lo profesional - La decisión de hacer patrocinios deportivos depende de los touchpoints de la empresa con su público objetivo - El deporte genera asociaciones positivas a la marca - Los valores del deportista o equipo deben estar alineados a la marca - El deportista o equipo patrocinado debe ser relevante y conectar con el público objetivo
Javier Franco	<ul style="list-style-type: none"> - La propuesta de patrocinio debe estar alineada al público objetivo del producto - Se debe alinear con la identidad de la marca

Expertos	Hallazgos
	- La empresa debe identificar el posicionamiento de cada una de sus marcas y alinear el patrocinio a cada uno de ellos sin que se crucen.
Pablo Nalda	- Cada patrocinio está enfocado a una línea de productos o segmento específico - El marketing deportivo es una herramienta para transmitir valores de la compañía o el producto que se quiera poner en cartelera - Las empresas buscan posicionar su marca a través del patrocinio deportivo. - El patrocinio transmite mensajes subliminales a través de los valores del patrocinado
Carlos Pardo	- El patrocinio debe buscar llegar al consumidor específico de la marca - La propiedad deportiva patrocinada debe estar alineada con los valores y posicionamiento de la marca. Le tiene que gustar la marca. - El producto debe ser relevante para la propiedad deportiva para que el patrocinio sea creíble para el cliente
Rafael Penny	- Si la empresa tiene un público masivo, se necesita un deporte que llegue a la mayor cantidad de personas - Si la empresa tiene un público de nicho A, se necesita un deporte de élite. - Una empresa que tiene varios productos, tiene un público objetivo por cada uno de ellos. - Cuando se hace una estrategia de marketing, se busca diferenciarse de la competencia. - Ejemplo: Los que siguen el fútbol reconocerán más la marca Movistar, mientras los músicos reconocerán más a Claro
Raul Rosales	- El patrocinio debe compartir los valores y atributos del posicionamiento del negocio. - El patrocinio es uno de muchas herramientas de marketing.
Fernando Salazar	- El patrocinio depende del tipo de producto. Se debe diferenciar el patrocinio por parte de la marca o por parte de la institución. Ejemplo: Movistar (marca) y Telefónica (institución). - Muchas empresas prefieren utilizar plataformas como los programas de espectáculos en vez del deporte. - El deporte puede ayudar tanto a la institución (reputación) como marca (posicionamiento) - Los resultados deportivos se relacionan con la marca

Adaptado de: Carrillo (comunicación personal, 12 de mayo, 2017), Fernández (comunicación personal, 24 de febrero, 2017), Franco (comunicación personal, 18 de marzo, 2017), Nalda (comunicación personal, 19 de abril, 2017), Pardo (comunicación personal, 04 de mayo, 2017), Penny (comunicación personal, 03 de abril, 2017), Rosales (comunicación personal, 01 de marzo, 2017) y Salazar (comunicación personal, 24 de abril, 2017)

1.4. Variable: Objetivos del patrocinio deportivo

Expertos	Hallazgos
Luis Carrillo	- Visibilidad y notoriedad a través de la publicidad gratuita - Tener contacto directo con los que practican deporte - Generar engagement con consumidores - Ser socialmente responsable - Posicionarse en su segmento
Pablo Fernández	- El patrocinio genera notoriedad de marca. - Busca generar conexión emocional - Mejorar la reputación corporativa de la empresa - Generar recordación de marca - Asociar atributos de marca
Eduardo Flores	- Generar visibilidad - Asociar valores con la marca
Javier Franco	- Generar exposición en un número amplio de consumidores.

Expertos	Hallazgos
Pablo Nalda	- Transmitir los valores de la organización a través del deporte. - Obtener un retorno de exposición.
Carlos Pardo	- Presencia en la mente del consumidor
Rafael Penny	- Encontrar espacios para explotar la marca: comunicar y generar engagement
Guillermo Ricaldoni	- Ganar dinero - Identificar segmentos de seguidores del deporte - Buscar reconocimiento
Raul Rosales	- Posicionar imagen y mejorar percepción de marca - Asociar valores
Sebastian Rubio	- Objetivos de comunicación, posicionamiento y comerciales - Hacer responsabilidad social - Fidelizar trabajadores
Fernando Salazar	- Posicionar la marca - Retorno en exposición

Adaptado de: Carrillo (comunicación personal, 12 de mayo, 2017), Fernández (comunicación personal, 24 de febrero, 2017), Flores (comunicación personal, 28 de marzo, 2017), Franco (comunicación personal, 18 de marzo, 2017), Nalda (comunicación personal, 19 de abril, 2017), Pardo (comunicación personal, 04 de mayo, 2017), Penny (comunicación personal, 03 de abril, 2017), Ricaldoni (comunicación personal, 28 de marzo, 2017), Rosales (comunicación personal, 01 de marzo, 2017), Rubio (comunicación personal, 28 de abril, 2017) y Salazar (comunicación personal, 24 de abril, 2017)

1.5. Variable: Presupuesto de patrocinio deportivo

Expertos	Hallazgos
Luis Carrillo	- El patrocinio compite en presupuesto con otras herramientas de marketing. - Si es una empresa muy alineada al deporte, destinará un presupuesto de marketing exclusivo a patrocinios - La relación entre inversión en derechos y el gasto en activación es individual a cada marca y depende mucho del costo de la propiedad deportiva
Pablo Fernández	- El patrocinio genera una gran exposición publicitaria a relativamente bajo costo - El encargado de patrocinio debe sustentar el aumento de presupuesto con los objetivos que busca - No se puede destinar todo el presupuesto o budget total de la marca a patrocinios, este debe ser diversificado. - El split o la relación entre el gasto de derechos y el de activación es de 1 a 1. Por cada dólar o sol invertido en el pago de derechos, por lo menos debe haber un dólar o sol “espejo” para invertirlo en la explotación de derechos.
Eduardo Flores	- El presupuesto está dividido entre el pago al deportista, una reserva para productos en canje, activación y otros. - Las empresas deberían destinar el 20% de lo gastado en derechos de imagen de la propiedad deportiva para las acciones de activación. La relación debería ser de 1 a 0.2. - En el contrato debe estar estipulado el número de activaciones que tendrá la propiedad deportiva durante el año para poder destinar el presupuesto requerido por cada una.
Javier Franco	- El patrocinio deportivo debe estar contemplado en la estructura de costos de la empresa
Pablo Nalda	- La relación que debería existir es de 0.2 a 0.8. Es decir, del 100% de la inversión, el 20% debería estar destinado a los derechos de imagen del patrocinio y el 80% restante a las acciones de activación para poder generar las experiencias.
Carlos Pardo	- La relación que debería existir es de 0.8 a 0.2. Es decir, del 100% de la inversión, el 80% debería estar destinado a derechos de imagen así como a brindarle al atleta todas las

Expertos	Hallazgos
	herramientas posibles para desarrollarse y ser un referente en su disciplina o el mejor del mundo; y el 20% restante orientado a las activaciones.
Rafael Penny	- La empresa debe asegurarse de tener más presupuesto en explotar la marca que en el pago de derechos. - Se deben identificar costos: existen los costos del patrocinio per se y además todos los costos asociados a las acciones y activaciones para explotar los derechos del patrocinio.
Guillermo Ricaldoni	- No avala la “regla” del 1 a 1 o un dólar en derechos por un dólar en activación. - El presupuesto a invertir depende de los derechos negociados y lo establecido en el contrato para poder proceder con las activaciones.
Raul Rosales	- La relación debería ser de 1 a 1, es decir, cada dólar o sol invertido en derechos del patrocinio debería estar acompañado de un dólar o sol en activación. - Es necesario tener en cuenta el impacto que se puede generar con poco presupuesto a través de canales digitales
Sebastian Rubio	- Depende del dinero con el que se cuente, los objetivos que se plantean al inicio y el calendario de la propiedad deportiva.

Adaptado de: Carrillo (comunicación personal, 12 de mayo, 2017), Fernández (comunicación personal, 24 de febrero, 2017), Flores (comunicación personal, 28 de marzo, 2017), Franco (comunicación personal, 18 de marzo, 2017), Nalda (comunicación personal, 19 de abril, 2017), Pardo (comunicación personal, 04 de mayo, 2017), Penny (comunicación personal, 03 de abril, 2017), Ricaldoni (comunicación personal, 28 de marzo, 2017), Rosales (comunicación personal, 01 de marzo, 2017) y Rubio (comunicación personal, 28 de abril, 2017)

2. Fase: Selección

2.1. Variable: Criterios de selección de propiedades deportiva

Expertos	Hallazgos
Luis Carrillo	- La plataforma deportiva debe compartir los valores de la marca y su identidad para que haya asociación y construcción de marca. - Segmento al que quiera comunicar la empresa y cómo quiere ser vista. - KPI específico para el patrocinio. - Ámbito o localidad geografía dónde se quiera crecer o aumentar presencia. - Los logros deportivos son importantes, pero si el deportista no cuenta con ellos, debe tener apariciones en medios, fan page y/o sitio web actualizado, calendario de competiciones.
Pablo Fernández	- No hay una “fórmula mágica ideal”, depende de la marca, objetivos y target. - La compañía le da las llaves de su reputación al deportista, por ello deben obtener referencias y hacer un background check. - Los valores y principios de la propiedad tienen que ser similares y tienen que estar alineados a los de la compañía y marca. - Para que un patrocinio con enfoque comercial sea totalmente eficiente, depende mucho de los resultados deportivos del patrocinado. - Los consumidores buscan triunfos a nivel deportivo, necesita “héroes”, lo cual consigue notoriedad y conexión emocional con la marca. - A la hora de hacer el análisis de entrar o no a un patrocinio, hay una matriz de probabilidad e impacto
Eduardo Flores	- Nivel mediático es lo más importante, la exposición del patrocinado va a "jalar" el interés de los medios y la marca saldrá. - Logros deportivos deben ser positivos, el público peruano está hastiado de las malas noticias. - Si el deportista cuenta con pocas competencias durante el año, no vale la pena patrocinarlo. - Calendarización anual de competencias. - Existen valores o atributos que el peruano está convencido deben ser el eje fundamental de

Expertos	Hallazgos
	<p>una buena campaña comunicacional, tales como superación, optimismo, fuerza, voluntad, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si se quiere vender ese tipo de tributos qué mejor que tener a alguien que lo haya vivido.
Javier Franco	<ul style="list-style-type: none"> - Difusión hacia el mercado objetivo de la empresa. - Costos del patrocinio, la inversión debe ir relacionada a un conjunto de actividades. - El nivel de exposición le garantizará a la empresa llegar a un mayor nivel de consumidores y podrá rentabilizar al máximo su nivel de inversión. - La imagen que se busca proyectar es la que está asociada a la personalidad y perfil de la marca, el patrocinado debe cuidar dichas características. - Los logros deportivos ayudan pero no es un factor fundamental.
Pablo Nalda	<ul style="list-style-type: none"> - Lo primero es qué objetivos tiene la marca, qué valores quiere transmitir y qué es lo que quiere comunicar. - No necesariamente un deportista tiene que tener logros para poder patrocinarlo, tiene que ser creíble y que sea un buen embajador de marca. - Durante la planificación el patrocinado tiene que dar sus opciones en las competiciones, así las marcas le harán saber dónde tiene que competir para que tenga más exposición.
Carlos Pardo	<ul style="list-style-type: none"> - Depende de los objetivos que se quieren lograr como marca. - Se deberían identificar oportunidades en disciplinas que no están siendo atendidas o visualizadas para lograr posicionamiento y diferenciación. - Mantenerse relevante en los deportes más importantes para el consumidor. - El deportista tiene que ser una persona intachable, la imagen influye muchísimo. De cara al consumidor no se puede proyectar una imagen incorrecta.
Rafael Penny	<ul style="list-style-type: none"> - El patrocinado debe tener una carrera suficientemente limpia, al asociarse hay un riesgo de comportamiento que impactaría mucho en la marca. - El plan de explotación del activo deportivo tiene que estar de la mano con el plan de explotación de marca. - Conocer el cronograma de competencias del patrocinado, ver qué calcen con las fechas que desea la marca y sacar provecho de ello.
Guillermo Ricaldoni	<ul style="list-style-type: none"> - Ver si el deporte cumple los objetivos que tiene la empresa a nivel estratégico y táctico. - Revisar cuál es la estrategia y el target de la empresa para ver si el deporte la ocupa. - Debe haber un relacionamiento entre las zonas de venta o expansión potencial de los productos del patrocinador y la locación de los deportes que se patrocine. - Fundamentalmente ver si el patrocinador y el deporte comparten el mismo posicionamiento, valores y atributos de marca.
Raul Rosales	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa busca estabilidad de su imagen a lo largo del tiempo porque es un tema de asociación y el patrocinado es un vehículo para transmitir lo que quiere la marca. - El resultado deportivo incorpora un factor de riesgo, por tanto, las empresas valoran que el patrocinado cuente con logros deportivos positivos constantes en el tiempo. - La lógica empresarial es distinta a la de un hincha, la marca busca posicionarse cada vez mejor en el tiempo.
Sebastian Rubio	<ul style="list-style-type: none"> - Depende de los objetivos de la marca. - Depende los valores de la marca. - Depende del radio de acción de la marca. - Depende del público objetivo, ver si el embajador o patrocinio de turno representa bien ese potencial consumidor. - Es importante la exclusividad de la categoría
Fernando Salazar	<ul style="list-style-type: none"> - La institución trata de posicionarse con un deporte que se relaciona a su naturaleza de ser o con el nivel de audiencia que exista. - Existe una gran diferencia entre el patrocinio individual y de club o institución: El primero depende del desempeño individual, los valores alineados al perfil de marca y el comportamiento; mientras que el segundo depende de que el colectivo y la dirigencia institucional funcionen y se ofrezcan instalaciones adecuadas. - A ninguna empresa o marca, por más pequeña que sea, le gustaría estar asociado a un equipo perdedor.

Expertos	Hallazgos
	- Los deportistas o equipos que hacen buen papel automáticamente tienen mayor exposición en medios.

Adaptado de: Carrillo (comunicación personal, 12 de mayo, 2017), Fernández (comunicación personal, 24 de febrero, 2017), Flores (comunicación personal, 28 de marzo, 2017), Franco (comunicación personal, 18 de marzo, 2017), Nalda (comunicación personal, 19 de abril, 2017), Pardo (comunicación personal, 04 de mayo, 2017), Penny (comunicación personal, 03 de abril, 2017), Ricaldoni (comunicación personal, 28 de marzo, 2017), Rosales (comunicación personal, 01 de marzo, 2017), Rubio (comunicación personal, 28 de abril, 2017) y Salazar (comunicación personal, 24 de abril, 2017)

2.2. Variable: Aspectos de negociación

Expertos	Hallazgos
Luis Carrillo	<ul style="list-style-type: none"> - Recomienda un periodo de duración de un año, es suficiente tiempo para trabajar y permite evaluar lo que se ha realizado. Si es por un evento en particular puede ser menos tiempo. - Beneficios y responsabilidades del patrocinador y patrocinado. - Obligación económica del patrocinador. - Acciones y manejo de imagen del patrocinado. - Patrocinados podrían aprovechar más los recursos del patrocinador: agencia de marketing digital, publicidad y/o PR. - Solo debe haber un patrocinador por categoría, no pueden haber dos marcas competidoras. - La presencia de varios sponsor quita protagonismo, sin embargo, el deportista es el que gana finalmente y eso es lo más importante.
Pablo Fernández	<ul style="list-style-type: none"> - La preparación previa a negociar y el research personal y deportivo son fundamentales. - Se deben identificar e inventariar todos los derechos que se pueden sacar. A más derechos solicitados, más caro se vuelve el patrocinio. - Cláusulas de comportamiento. - Revisar contratos pasados e historia del patrocinio. - Definir cuánto tiempo se negociará, poner deadline o fecha de caducidad al hacer una oferta. - Periodo de duración del patrocinio. - Propuesta de activaciones para definir el plan de activaciones y eventos de la marca. - Formas de pago e involucrar al área legal de la empresa. - La exclusividad en el rubro o categoría es importante, cerrar la exclusividad total podría costar mucho dinero.
Eduardo Flores	<ul style="list-style-type: none"> - Recomienda un periodo de duración de mínimo un año, se busca que sea una relación a futuro. De 3 o 6 meses no funciona, solo en auspicios. - Deportista como principal beneficiado del contrato. - Las marcas deben cerrar la exclusividad en su categoría. - El deportista debe cuidar el sector con el que trabaja, a la marca le genera una tranquilidad el hecho de no perder su imagen. - El derecho de poder utilizar la imagen del deportista para sus campañas comunicacionales debe ser siempre aprobado o contar con el consentimiento del deportista o agencia que lo representa.
Javier Franco	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades concretas en las que participará el patrocinado: eventos de activación, conferencias de prensa, puntos de exposición, horarios, plazos de pago, etc. - La máxima claridad en estos aspectos y la retroalimentación ayudará a que haya tranquilidad y satisfacción en ambas partes. - Exclusividad permite lograr posicionamiento, sin embargo, requiere alta capacidad de inversión, ya que para el patrocinado ceder exclusividad es perder la posibilidad de tener otros ingresos. - Es complicado que dos empresas del mismo sector patrocinen a un mismo patrocinado, pero sí podría darse para productos complementarios.

Expertos	Hallazgos
Pablo Nalda	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos no deben ser mayores a un año, dado que se pueden presentar problemas al deportista que le impidan seguir compitiendo. Sin embargo, debe haber opción de renovación. - Hacer reuniones previas con el deportista para conocerlo y ver si hay un buen feeling con él. - Monto y lo que el deportista va a retornar: exposición en redes sociales y uso de su imagen. - Negociar dónde va el logo y cuándo se lo va a poner. - Eficaz es cuando cumple su contrato y hace lo que tiene que hacer. Eficiente es cuando hace eso más un valor agregado, esto genera una confianza para renovarle en el siguiente periodo. - La exclusividad en el segmento tiene que estar por contrato, el deportista sabe que hay ciertos rubros o mercados donde hay marcas que compiten directamente.
Carlos Pardo	<ul style="list-style-type: none"> - La duración del contrato depende de la proyección o del momento del deportista. - Recomienda trabajar muy a largo plazo, para que se genere un vínculo de cara al consumidor. - Exposición de marca. - Exclusividad en toda la categoría, no solo en el rubro. - Lo ideal es trabajar en espacios en donde haya 3 o 4 marcas auspiciadoras dentro de un proyecto. - Hay que ser creativo para poder diferenciarse y tener "los bolsillos listos" para desembolsar si es necesario. - La marca debe ofrecer un valor agregado a evento o deportista, que no sea simplemente un intercambio económico.
Rafael Penny	<ul style="list-style-type: none"> - Generalmente, los patrocinios se buscan hacer a mediano y largo plazo, no a corto plazo. Es decir, deberían durar de 3 años a más para poder recuperar la inversión.
Guillermo Ricaldoni	<ul style="list-style-type: none"> - Pensar el contrato a mediano plazo, para que tenga potencialidad a largo plazo, pero actuar siempre día a día a corto plazo. - Tener un acuerdo escrito y revisado por las áreas de legales. - Nunca ceder el control de la marca, esta debe tener siempre el aprobado final (logotipo, cartel, camiseta, pantones correctos de color, etc.). - Ser proactivo, hacer campaña de publicidad, acciones promocionales, trabajar con los fans. - Hacer una muy buena comunicación del patrocinio, a través de campañas activas que lleguen directo, mejor segmentadas y posicionadas y más baratas, pensando en nuevas plataformas como redes sociales. - Los patrocinios tienen que ser exclusivos en su categoría.
Sebastian Rubio	<ul style="list-style-type: none"> - Duración, dependiendo del calendario de la propiedad, pero se recomienda de mediano a largo plazo - Beneficios
Fernando Salazar	<ul style="list-style-type: none"> - No pueden ser ni tan cortos al punto que los consumidores no se acuerden de las acciones que realizó la empresa, ni tan largos que limiten la posibilidad de hacer un switch y salir del patrocinio. Se suelen hacer contratos de dos años, en el que se llegaría a tener una recordación de marca asociada a esa institución o deportista. - Debe haber exclusividad dentro del sector, es algo que no es negociable. De lo contrario, puede confundir al consumidor.

Adaptado de: Carrillo (comunicación personal, 12 de mayo, 2017), Fernández (comunicación personal, 24 de febrero, 2017), Flores (comunicación personal, 28 de marzo, 2017), Franco (comunicación personal, 18 de marzo, 2017), Nalda (comunicación personal, 19 de abril, 2017), Pardo (comunicación personal, 04 de mayo, 2017), Penny (comunicación personal, 03 de abril, 2017), Ricaldoni (comunicación personal, 28 de marzo, 2017), Rubio (comunicación personal, 28 de abril, 2017) y Salazar (comunicación personal, 24 de abril, 2017)

3. Fase: Activación

3.1. Variable: Acciones de activación

Expertos	Hallazgos
Luis Carrillo	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe generar contenido en redes sociales para que los deportistas puedan postear temas de la marca y produzca endorsement. - Para comunicar el patrocinio, las conferencias de prensa son la mejor plataforma y "lugar ideal" para que el deportista y la marca tengan visibilidad. - El momento más significativo en el que los consumidores ven a la marca son en los partidos o competiciones. - Es muy importante trabajar con agencias de PR para que negocie contenido exclusivo de la marca con los medios de comunicación.
Pablo Fernández	<ul style="list-style-type: none"> - Lo más importante al momento de explotar una propiedad deportiva es conectar con el público objetivo a través de experiencias únicas. - La plataforma digital tiene mayor alcance y es la mejor manera de conectar con los consumidores. - Los PR son los que permiten que el patrocinio rebote en terceros porque se encargan de construir relaciones de confianza con todos los stakeholders.
Eduardo Flores	<ul style="list-style-type: none"> - Lo que debe buscar la marca es generar una experiencia a través de un momento inolvidable que haya ayudado a alcanzar. - Las personas son reacias a la publicidad tradicional. - Las redes sociales han ayudado a la masificación del deportista porque tienen mucho alcance: son ellos los que deben comunicar las ventajas del producto para dar credibilidad y validación. - Las agencias de medios son los encargados de construir una relación estratégica con los medios de comunicación para conseguir exposición.
Javier Franco	<ul style="list-style-type: none"> - Para llegar de una manera masiva a un menor costo, se utilizan ahora las redes sociales.
Pablo Nalda	<ul style="list-style-type: none"> - La activación digital requiere de una buena planificación para lograr que el deportista lo replique ante sus fans y estos puedan "viralizarlo". - La responsabilidad social permite "humanizar" al deportista y brinda mayor confianza para llevar al mercado los valores de la compañía. - El PR es casi el 50% del patrocinio porque contribuye a que se genere contenido sobre el deportista y la marca. - Establecer relaciones con los medios es muy importante porque permite generar contenido dentro y fuera del entorno deportivo.
Carlos Pardo	<ul style="list-style-type: none"> - Las plataformas digitales tienen un gran alcance y los deportistas pueden utilizarlas para poder dar legitimidad a la información que quiere comunicar la marca. - Comunicar un producto a través de un deportista utilizando material POP. - Activar a un deportista en los puntos de venta genera interés tanto por la potencia del concepto como por la difusión "boca a boca". - Es importante realizar un trabajo orgánico de PR con los medios de comunicación para atraerlos, entregarles valor y contenido.
Guillermo Ricaldoni	<ul style="list-style-type: none"> - Lo más importante en una activación es generar experiencias únicas. - Principalmente se debe comunicar el patrocinio a través de la publicidad. - La activación digital es muy importante pero debe complementarse con todas las variables del marketing en su conjunto. - Se debe invertir en las relaciones con los medios de comunicación porque ellos son los que darán la exposición a la marca.
Raul Rosales	<ul style="list-style-type: none"> - Las activaciones que generan experiencias antes o durante un partido son lo más importante: conecta con los espectadores. - Se debe entender el perfil del público objetivo para ver qué tipo de activaciones se les puede hacer que les generen valor. - Los medios digitales están desplazando las activaciones en medios tradicionales como

Expertos	Hallazgos
	radio y televisión. - Los medios digitales son más baratos y tienen mayor impacto que los demás canales de comunicación. - El PR debe ser bien fuerte para la construcción de aliados y relaciones con los medios: brindarán exposición.
Sebastian Rubio	- La clave para comunicar el patrocinio es identificar los canales que utiliza el público objetivo y ser consistente con el mensaje. - Los medios digitales son una herramienta fundamental pero hay que saber cuáles utiliza o en cuáles se mueve el target. - El equipo de PR debe estar muy presente para establecer las relaciones entre la marca, el patrocinado y los medios de comunicación.

Adaptado de: Carrillo (comunicación personal, 12 de mayo, 2017), Fernández (comunicación personal, 24 de febrero, 2017), Flores (comunicación personal, 28 de marzo, 2017), Franco (comunicación personal, 18 de marzo, 2017), Nalda (comunicación personal, 19 de abril, 2017), Pardo (comunicación personal, 04 de mayo, 2017), Ricaldoni (comunicación personal, 28 de marzo, 2017), Rosales (comunicación personal, 01 de marzo, 2017) y Rubio (comunicación personal, 28 de abril, 2017)

4. Fase: Medición

4.1. Variable: Indicadores de medición

Expertos	Hallazgos
Luis Carrillo	- Return on Objectives: son más cualitativos y específicos. - Return on Investment: es cuantitativo. Con apoyo de empresas especializadas. - Existen distintas tecnologías para medir el ROI. - Alcance en redes sociales - El ROI debe sumar todos los impactos que genera en los consumidores: medios impresos, TV (segundo x rating), paneles, contactos presenciales, etc.
Pablo Fernández	- Indicadores de salud de marca - Top Of Mind - Medición de los objetivos de la campaña de botellas Universitario, Alianza Lima y Sporting Cristal - Estudio de mercado como herramienta de medición - ROI / Free press como indicador de rentabilidad
Eduardo Flores	- Valorización en medios (mediante una empresa tercerizada): medios en los que la marca ha aparecido y cuánto cuesta. - La valorización debe ser al menos 7 veces más que la inversión para que sea considerada una buena inversión. - Empresa de valorización de medios: Grupo Firbas
Javier Franco	- Venta de entradas - Rating de medios de comunicación - Impactos por segundo en TV
Pablo Nalda	- Retorno de inversión: medición por parte de agencias de PR. Cuántas veces, dónde, cuánto ha salido el deportista y qué tanto salió la marca.
Carlos Pardo	- Indicadores de consumo, marca y percepción son importantes - Los indicadores dependen de los objetivos
Rafael Penny	- Identificar a cuánta gente se ha llegado con la inversión total en patrocinio y cuántos de esos son clientes - Si en un torneo de golf donde se convocan a los grandes VP de empresas se gasta 50 mil (20 de derechos y 30 de activación) y se llega a mil personas, cada alcance cuesta 50 dólares.
Guillermo Ricaldoni	- Ninguno - Investigaciones cualitativas del impacto de la marca en los consumidores

Expertos	Hallazgos
	- Mediciones de publicidad cuantitativas de cuántas veces apareció el logo - Indicadores de redes sociales
Raul Rosales	- Aislar los resultados del patrocinio deportivo es muy difícil - Impacto en medios - Los indicadores deben estar alineados a los objetivos organizacionales
Sebastian Rubio	- Nivel de ventas - Nivel de conciencia de marca - Intención de compra - Encuestas de satisfacción de empleados - ROI: valor de los medios versus la inversión
Fernando Salazar	- Nivel de recordación de marca - Nivel de ventas

Adaptado de: Carrillo (comunicación personal, 12 de mayo, 2017), Fernández (comunicación personal, 24 de febrero, 2017), Flores (comunicación personal, 28 de marzo, 2017), Franco (comunicación personal, 18 de marzo, 2017), Nalda (comunicación personal, 19 de abril, 2017), Pardo (comunicación personal, 04 de mayo, 2017), Penny (comunicación personal, 03 de abril, 2017), Ricaldoni (comunicación personal, 28 de marzo, 2017), Rosales (comunicación personal, 01 de marzo, 2017), Rubio (comunicación personal, 28 de abril, 2017) y Salazar (comunicación personal, 24 de abril, 2017)

4.2. Variable: Periodicidad de medición

Expertos	Hallazgos
Luis Carrillo	- Depende de la plata que se tenga. - El ROI y ROO se analizan después del año
Pablo Nalda	- Normalmente se trata de medir la exposición en el mes
Carlos Pardo	- Una o dos veces al año - A veces inmediatamente después de algún esfuerzo de marketing para evaluar el impacto - Las ventas, dependiendo de cada cuánto recopila la información la fuerza de ventas. Quizás mensual.
Guillermo Ricaldoni	- Los efectos del patrocinio se pueden medir a partir de los 3 años.
Sebastian Rubio	- Se junta con sus clientes una vez al mes
Fernando Salazar	- No menos de 6 meses - Se debe esperar que la gente asocie la marca con la propiedad deportiva

Adaptado de: Carrillo (comunicación personal, 12 de mayo, 2017), Nalda (comunicación personal, 19 de abril, 2017), Pardo (comunicación personal, 04 de mayo, 2017), Ricaldoni (comunicación personal, 28 de marzo, 2017), Rubio (comunicación personal, 28 de abril, 2017) y Salazar (comunicación personal, 24 de abril, 2017)

4.3. Variable: Cumplimiento de objetivos

Expertos	Hallazgos
Luis Carrillo	<ul style="list-style-type: none"> - Lo mínimo que debe buscar una empresa es duplicar su inversión. - Si la propiedad costó demasiado, puede complicar la recuperación de la inversión. - A una marca le conviene no ser main sponsor porque recibe la misma exposición, misma cantidad de activaciones, pero con mucho menos inversión. - Razones de no cumplimiento de objetivos: no se obtuvieron los logros deportivos, mala elección de propiedad deportiva, no se realizaron activaciones correctas, no se eligió bien a la agencia BTL u otros proveedores. - Para terminar el contrato antes de tiempo debe pasar algo muy grave. Mayormente por casos de conducta. El deportista debe tener una imagen intachable.
Pablo Fernández	<ul style="list-style-type: none"> - Si el free press es menor a lo que se invirtió, se debe analizar caso por caso - Se debe evaluar qué factores determinaron estos resultados: conducta, lesiones, etc.
Eduardo Flores	<ul style="list-style-type: none"> - Si no se cumplen los objetivos, es mejor retirarse. Aunque hay restricciones: Competencia patrocina a la propiedad deportiva que dejó de patrocinar. - Para la decisión de renovación, el mayor criterio es que el patrocinio rinda tanto para la empresa como para el patrocinado. - Los factores de éxito son la mediaticidad y los logros deportivos. - Nunca quedar mal con el patrocinador al momento de la desvinculación.
Javier Franco	<ul style="list-style-type: none"> - Lo más importante es si se cumplieron con las necesidades del patrocinado - Establecer hitos en la propuesta de patrocinio para hacer las respectivas acciones correctivas.
Pablo Nalda	<ul style="list-style-type: none"> - Debe haber confianza y comunicación con el deportista. - Cuando el deportista siente vinculación y "cariño" hacia la marca realiza acciones sin necesidad que estén en el contrato. - El patrocinio ya no es solamente eficaz, sino es eficiente: Eficaz es cuando cumples tu contrato y haces lo que tienes que hacer, mientras que eficiente es cuando haces esto más un valor agregado. - Ello genera una confianza para renovar el siguiente año porque se lo merece. - Se busca superar el punto de equilibrio de la inversión. Mínimo 7 veces. - No basta solo con pagar con los derechos. La empresa debe asegurarse de generar el retorno. - Un especialista legal debe conocer las cláusulas de término de contrato en caso de que la empresa decida terminar el vínculo.
Carlos Pardo	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar las causas de cumplimiento o no de objetivos - Priorizar la apuesta de largo plazo del patrocinio deportivo
Rafael Penny	<ul style="list-style-type: none"> - Si no se llega al objetivo es responsabilidad de la empresa por no saber explotar los derechos del patrocinio. - La indisciplina y el incumplimiento de contrato son causales de término del vínculo.
Guillermo Ricaldoni	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar si los objetivos fueron realistas - La estrategia no se puede basar en la esperanza del resultado deportivo - Se puede replantear los objetivos, buscar los mismos en otro periodo de tiempo o "bajarse" del patrocinio - Al momento de desvincular, se debe tener claro los mecanismos de finalización del vínculo contractual
Sebastian Rubio	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar las razones por las cuales no se cumplieron los objetivos y corregir errores

Adaptado de: Carrillo (comunicación personal, 12 de mayo, 2017), Fernández (comunicación personal, 24 de febrero, 2017), Flores (comunicación personal, 28 de marzo, 2017), Franco (comunicación personal, 18 de marzo, 2017), Nalda (comunicación personal, 19 de abril, 2017), Pardo (comunicación personal, 04 de mayo, 2017), Penny (comunicación personal, 03 de abril, 2017), Ricaldoni (comunicación personal, 28 de marzo, 2017) y Rubio (comunicación personal, 28 de abril, 2017)

ANEXO L: Matrices de hallazgos: Herbalife Perú

1. Fase: Planeamiento

1.1. Variable: Benchmark de competidores y otros patrocinadores

Variables Sub-Específicas	Silvana Carlin	Leonardo Nakayama
Competidores		<ul style="list-style-type: none"> - Antes de implementar el patrocinio deportivo no hicieron un benchmark de competidores previo. - Siempre intentan estar un paso adelante de su competencia. - Decidieron replicar la estrategia corporativa de patrocinios deportivos que ya se llevaba a cabo en la casa matriz de Los Ángeles a Perú.
Otros patrocinadores	<ul style="list-style-type: none"> - Se fijan en las activaciones realizadas por otras empresas. - No intentan copiar porque no quieren verse como "segundones". - Hay empresas que condicionan el pago económico a los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificaron cuáles eran las compañías que patrocinaban y los deportistas patrocinados. - Identificaron carencias en las empresas patrocinadoras. - Las marcas patrocinadoras sólo se enfocaban en dar una contraprestación económica a sus patrocinados. - Los patrocinadores condicionaban el pago de acuerdo a los logros obtenidos por los deportistas. - Identificaron oportunidades en las carencias de las demás empresas patrocinadoras.

Adaptado de: Carlin (comunicación personal, 14 de junio, 2017) y Nakayama (comunicación personal, 13 de junio, 21 de julio, 2017)

1.2. Variable: Alineación con la estrategia organizacional y de marketing

Variables Sub-Específicas	Silvana Carlin	Leonardo Nakayama
Misión	- Cambiar la vida de las personas.	
Visión		- Posicionar a Herbalife como líder en nutrición.
Objetivos organizacionales		<ul style="list-style-type: none"> - Buscan cumplir con los objetivos organizaciones a través de los patrocinios. - Aumentar las ventas.
Objetivos de marketing		<ul style="list-style-type: none"> - Hacer conocer a la marca a través de los deportistas. - Entrar al mercado peruano a través de los deportistas. - Cambiar los hábitos de alimentación y de actividad física de las personas.
Segmentación	<ul style="list-style-type: none"> - Hombres y mujeres de 18 - 50 años de los niveles socioeconómicos A, B y C. - Clasificados en subsegmentos según su 	<ul style="list-style-type: none"> - Hombres y mujeres de 18 - 50 años de los niveles socioeconómicos A, B y C.

Variables Sub-Específicas	Silvana Carlin	Leonardo Nakayama
	estilo de vida: jóvenes y deportistas, los que se preocupan por su dieta, etc.	
Direccionamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Sus productos están alineados a su público objetivo. - Tienen dos tipos de clientes: asociados independientes y consumidor final. 	
Posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionados como una empresa que lleva nutrición. - Los patrocinados transmiten el mensaje de buena nutrición. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se había posicionado como una marca que vendía productos para bajar de peso y quería cambiar eso. - Empezaron a patrocinar a deportistas para que las personas vean que los deportistas de alto rendimiento también podían usar sus productos. - Querían posicionarse como una empresa de productos para la actividad física y buena nutrición.

Adaptado de: Carlin (comunicación personal, 14 de junio, 2017) y Nakayama (comunicación personal, 13 de junio, 21 de julio, 2017)

1.3. Variable: Objetivos del patrocinio deportivo

Variables Sub-Específicas	Silvana Carlin	Leonardo Nakayama
Objetivos de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Maximizar la inversión a través de la cobertura mediática en entrevistas y no en avisos pagos. - Los patrocinados son considerados "publicidad andante". - Los logros o resultados obtenidos por los deportistas se convierten en publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exposición genuina en medios informativos. - Avisos publicitarios no le dan la debida importancia a la marca como lo hace un patrocinio.
Objetivos de Marketing		<ul style="list-style-type: none"> - Conectar al deportista con la marca. - El deportista se sienta identificado y use los productos.

Adaptado de: Carlin (comunicación personal, 14 de junio, 2017) y Nakayama (comunicación personal, 13 de junio, 21 de julio, 2017)

1.4. Variable: Presupuesto del patrocinio deportivo

Variables Sub-Específicas	Silvana Carlin	Leonardo Nakayama
Costo de derechos de patrocinio	- El pago de fee sobrepasa en gran medida el gasto en producción.	- La mayor parte es el fee que se lleva el 80% del presupuesto.
Costo de activación		<ul style="list-style-type: none"> - La empresa tiene un fondo a disposición para el patrocinio que lo utiliza de acuerdo a las necesidades de cada deportista. - El fondo para activación es 20% del presupuesto total, aproximadamente.

Variables Sub-Específicas	Silvana Carlin	Leonardo Nakayama
Otros gastos de patrocinio	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen a la disposición de sus patrocinados una nutricionista y coach deportiva. - Brandeado de la ropa o implementos deportivos. - Tienen una agencia de medios que ayuda a los deportistas con la prensa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Han contratado el servicio de una agencia de medios para el manejo de patrocinios.

Adaptado de: Carlin (comunicación personal, 14 de junio, 2017) y Nakayama (comunicación personal, 13 de junio, 21 de julio, 2017)

2. Fase: Selección

2.1. Variable: Criterios de selección de propiedades deportivas

Variables Sub-Específicas	Silvana Carlin	Leonardo Nakayama
Calendario de competiciones	<ul style="list-style-type: none"> - Los calendarios que manejan los patrocinados varían constantemente. - Ella tiene un calendario tentativo de todas las competencias programadas a lo largo del año para cada deportista. - Se revisa el calendario de competiciones para ver si pueden asistir a algún evento de la marca, si se les cruza con alguna competición no es obligatorio que vayan. - Caminos del Inca se realiza una vez al año pero es una "fiesta" muy importante en provincias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Toman en cuenta los calendarios cuando hacen los planes. - Tienen los calendarios de competiciones de los deportistas entre febrero y marzo. - Las competiciones del running son casi todas las semanas.
Costo de derechos	<ul style="list-style-type: none"> - Conocen primero a los deportistas para conocer sus necesidades y después brindarles una propuesta de acuerdo a eso. 	<ul style="list-style-type: none"> - El patrocinio es más barato a comparación de otras herramientas. - Realizan proyecciones de lo que podría retornar cada deportista.
Exposición	<ul style="list-style-type: none"> - No es necesario que el deportista sea conocido porque ellos pueden hacer conocido teniendo un buen soporte publicitario. - Seleccionaron al Ironman porque sentían que el solo nombre generaba expectativa y así poder generar publicidad. - Ellos por sí solos pueden gestionar su publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificaron cuáles eran los deportes con mayor cobertura: el vóley siempre ha sido súper mediático. - El automovilismo siempre tiene cobertura mediática. - Tienen la suerte de tener deportistas súper reconocidos y mediáticos como Nicolás Fuchs. - Ellos se encargan de gestionar la exposición de sus deportistas: a deportistas que no son conocidos, los han hecho conocidos.
Imagen y valores	<ul style="list-style-type: none"> - Se fijan más que todo en la persona. - La persona te "linkee" al deporte, que tenga una buena historia detrás. - Se fijan en los valores que tiene el deportista antes de patrocinarlo. - Buscan referencias entre personas que están muy metidas en el ámbito deportivo y periodistas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para ellos prima la persona. - Es importante que el patrocinado comparta los valores y filosofía de la compañía. - Se busca a los que se compenetran con la marca, que hagan "click". - Buscan referencias antes de seleccionar a un deportista, especialmente de la

Variables Sub-Específicas	Silvana Carlin	Leonardo Nakayama
		<p>prensa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demoran un poco en el proceso porque realmente quieren encontrar a la persona correcta.
Logros deportivos		<ul style="list-style-type: none"> - Identifican los logros y proyecciones de los deportistas a patrocinar. - Tratan de identificar a los top de cada deporte. - Si no han tenido algún logro no es de interés de la empresa.
Presencia de otros patrocinadores		<ul style="list-style-type: none"> - Mientras el deportista tiene más patrocinadores, mejor. - Pretende que el deportista mejore junto con sus demás patrocinados. - Sólo buscan exclusividad de categoría, buscan ser inclusivos con los demás patrocinadores de los deportistas.
Profesionalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Los deportistas deben ser un ejemplo. - Los patrocinados no tienen una mala noche ni traspasadas, son muy metódicos en su alimentación y entrenamientos. - Los posibles patrocinados deben tener claro a dónde quieren llegar. - Los deportistas escogidos generalmente son referentes en su categoría o tienen potencial para llegar a serlo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscan que el deportista brinde el ejemplo, que sea una buena persona. - Se demoran en cerrar la negociación con un deportista porque se aseguran al 100% de que sea la persona correcta.
Público identificado con la propiedad deportiva	<ul style="list-style-type: none"> - El vóley es un deporte que genera muchos sentimientos. Se cuentan con logros y representa a la mujer peruana. Es un deporte que representa a sus asociados. - El triatlón es un deporte que expone al máximo la capacidad del deportista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se buscan los deportes con mayor arraigo cultural y sentimental. - El vóley genera una pasión genuina, además de que la mayor cantidad de sus consumidoras son mujeres. - El vóley es transversal a diferencia del fútbol. - Los deportes que patrocinan son tan diversos que abarcan a varios sectores socioeconómicos.
Ubicación geográfica		<ul style="list-style-type: none"> - No toman en cuenta la ubicación geográfica de sus patrocinados, les es indiferente. - Buscan a la persona independientemente de donde viva. - Los deportes están centralizados en su mayoría en Lima.

Adaptado de: Carlin (comunicación personal, 14 de junio, 2017) y Nakayama (comunicación personal, 13 de junio, 21 de julio, 2017)

2.2. Variable: Aspectos de negociación

Variables Sub-Específicas	Silvana Carlin	Leonardo Nakayama
Derechos de patrocinio	<ul style="list-style-type: none"> - El fee es lo que se paga por un deportista. - Generalmente la cabeza es lo más importante que se negocia y tratan de cerrar eso. - Logo en el pecho, tabla o auto y el tamaño en ellos derechos que se suelen adquirir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se establecen las obligaciones que tienen ambas partes como el uso de la imagen del deportista por parte de Herbalife y la ubicación del logo de la marca en la indumentaria del patrocinado. - Depende de la ubicación que negocies, si eres patrocinador principal o no.
Términos financieros	<ul style="list-style-type: none"> - Se enfocan en las necesidades que tienen el deportista para ofrecerle algo adecuado. - El fee no depende de los logros o resultados. - Se paga en efectivo por los derechos. - La entrega de productos no se descuenta del pago acordado por los derechos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se negocian los montos que se pagará. - Se le realiza el pago en efectivo a los patrocinados. - La ubicación de los logos en la indumentaria del deportista dependen de los montos ofrecidos por la empresa.
Periodo de duración y mecanismos de renovación	<ul style="list-style-type: none"> - Los contratos son a un año, comienzan el 1 de enero y terminan el 31 de diciembre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sus contratos son realizados a un año, pero con posibilidad de renovación automática.
Acciones de activación planeadas	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen una cláusula en el contrato de que deben hacer un post semanal en redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sólo le comentan al deportista que tienen eventos durante el año en donde se podría requerir su presencia pero no está establecido en el contrato.
Exclusividad de la marca		<ul style="list-style-type: none"> - Exclusividad en el rubro de nutrición y venta directa. - Tiene varias líneas de negocio, pero no restringe que sus deportistas consigan patrocinios de otros rubros, su línea de negocio principal es lo referente a la nutrición.
Cláusula de término del contrato	<ul style="list-style-type: none"> - Las cláusulas que están incorporadas en el contrato provienen en su mayoría de casa matriz. 	<ul style="list-style-type: none"> - En el contrato tienen cláusulas anticorrupción y de buena conducta que condicionan la continuidad del patrocinio. - Los patrocinados están comprometidos a no realizar ningún escándalo.

Adaptado de: Carlin (comunicación personal, 14 de junio, 2017) y Nakayama (comunicación personal, 13 de junio, 21 de julio, 2017)

3. Fase: Activación

3.1. Variable: Acciones de activación

Variables Sub-Específicas	Silvana Carlin	Leonardo Nakayama
Acciones de Marca	<ul style="list-style-type: none"> - Buscan un patrocinio auténtico, en el que los patrocinados publican en sus redes sociales los productos que realmente consumen. - La publicidad en TV es para el público en general - Las publicaciones en redes sociales son más dirigidas al público objetivo. - Se encargan de brandear los implementos deportivos de los deportistas. - Comunican la incorporación de los nuevos patrocinados en redes sociales. - Conferencias de prensa para el vóley. - Se programan post tentativos referentes a la marca para que los patrocinados lo publiquen en sus redes sociales. - Tienen una web a nivel latino de todos los patrocinados que tiene la marca. - Al equipo que participó en el Ironman lo expusieron bastante en prensa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizan al patrocinado para realizar activaciones a través de sus redes sociales. - Se cuelgan del Facebook regional de la marca para publicitar contenido de los patrocinados. - Ellos gestionan la prensa a través de PR para generar más exposición y mediatizar al deportista. - Realizan conferencia de prensa para la FPV. - Han utilizado vallas publicitarias y LED's con los más conocidos. - Se encargan de realizar las fotos de sus patrocinados en sus competiciones para la difusión en medios. - Comunican la incorporación de un nuevo patrocinado en redes sociales. - Programan posts semanales para que los patrocinados promocionen los productos en sus redes sociales. - Realizaron acciones BTL en el Ironman.
Acciones de Comerciales		<ul style="list-style-type: none"> - Buscan promocionar los productos a través de las redes sociales de los patrocinados. - Los lanzamientos de productos a través de los patrocinados los comunican a través de correos para los asociados independientes.
Acciones Corporativas	<ul style="list-style-type: none"> - Los patrocinados asisten a eventos dirigidos a los asociados independientes, por ejemplo el Fin de Semana de Liderazgo. - En los eventos para asociados los patrocinadores dan sus testimonios del uso de productos, eso le sirve de respaldo a los asociados para creer en la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyan al Colegio La Buena Esperanza. - Realiza eventos con sus distribuidores independientes. - Realizan sorteos, concursos, viajes, incluyendo a sus patrocinados.
Acciones Internas		<ul style="list-style-type: none"> - Realizan comunicación interna con sus trabajadores utilizando a los deportistas. - Reuniones trimestrales con empleados en donde los patrocinadores dan charlas de motivación. - Los patrocinados suelen visitar las oficinas recurrentemente.

Adaptado de: Carlin (comunicación personal, 14 de junio, 2017) y Nakayama (comunicación personal, 13 de junio, 21 de julio, 2017)

4. Fase: Medición

4.1. Variable: Indicadores y periodicidad de medición

Variables Sub-Específicas	Silvana Carlin	Leonardo Nakayama
Return On Investment	<ul style="list-style-type: none"> - Analizan la inversión realizada en el patrocinio versus lo que ha valorizado. - Las valorizaciones mes a mes se refieren a las apariciones en medios no digitales (tele, radio e impreso) en las que ha aparecido el patrocinado. - No realizan una medición exacta para medios digitales y esta no es contabilizada en el ROI. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizan mediciones de acuerdo al rendimiento de cada deportista. - Tienen un clipping mensual de las apariciones de sus deportistas y a fin de mes lo valorizan. - Revisan el rendimiento a través del free press. - Toman en cuenta el rating o la audiencia en donde se transmite a los deportistas.
Return On Objectives	<ul style="list-style-type: none"> - Miden engagement en redes sociales de los patrocinados, es decir, las reacciones de las personas a través de likes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Miden el engagement en redes sociales a través de la interacción de los seguidores de los patrocinados. - La medición se realiza en proporción a los seguidores de cada patrocinado. - Realizan estudios de mercados anuales para medir la recordación de la marca y deportistas.

Adaptado de: Carlin (comunicación personal, 14 de junio, 2017) y Nakayama (comunicación personal, 13 de junio, 21 de julio, 2017)

4.2. Variable: Cumplimiento de objetivos

Variables Sub-Específicas	Silvana Carlin	Leonardo Nakayama
Factores de éxito		<ul style="list-style-type: none"> - Identifican los logros obtenidos por los deportistas a lo largo del periodo. - Tratan de revisar los posts que más funcionan en las redes sociales de los patrocinados para poder repetirlos.
Oportunidades de mejora	<ul style="list-style-type: none"> - Revisan las valorizaciones mensuales de cada deportista para ver si es que están bajos y así planificar el trabajo de repotenciación para siguiente mes. - La agencia de medios se encarga de generar exposición en caso estén bajos. - Revisan la disponibilidad que tienen los patrocinados para asignarles entrevistas para ser obtener mayores apariciones en los medios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tratan de revisar los post que no funcionan en las redes sociales para mejorarlos. - Revisan las valorizaciones y de acuerdo a eso generan acciones para que pueda ser repotenciado y subir su ROI.
Decisión de renovación	<ul style="list-style-type: none"> - Si es que el deportista no tiene nunca disposición para estar en prensa o convocar a los medios, se tendría que cortar el vínculo porque a la empresa no les sirve la poca exposición. - Si el deportista deja de lado su actividad deportiva, será motivo para cortar el vínculo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Si no tiene mucha actividad y pierde mucho sus competencias podrían tomar la decisión de cortar el vínculo. - Cuando el deportista ha perdido actividad deportiva deciden no renovar. - Tratan de terminar la relación en buenos términos.

Variables Sub-Específicas	Silvana Carlin	Leonardo Nakayama
		- Si han incumplido las cláusulas de buena conducta.

Adaptado de: Carlin (comunicación personal, 14 de junio, 2017) y Nakayama (comunicación personal, 13 de junio, 21 de julio, 2017)



ANEXO M: Matrices de hallazgos: Propiedades deportivas

1. Fase: Planeamiento

1.1. Variable: Benchmark de competidores y otros patrocinadores

Entrevistado	Hallazgos
Raffaella Camet	<ul style="list-style-type: none"> - No sentía que era una relación exclusivamente comercial sino que Herbalife estaba muy pendiente de ella y se preocupaba por sus competiciones y los resultados que obtenía. - Existía una estrecha relación amical.
Jovana de la Cruz	<ul style="list-style-type: none"> - Herbalife es una marca en la que puede confiar y en donde siente que la ayudan en todo lo que necesita. - La empresa se encuentra más pendiente de sus deportistas que otras marcas.
Nicolás Fuchs	<ul style="list-style-type: none"> - Considera que Herbalife no es como otras marcas, las cuales sólo brindan compensación económica por los derechos negociados. - Siente que es un patrocinador que siempre está pendiente y lo acompaña siempre. - Otras marcas son más burócratas, lo que encuentra en Herbalife es que es una marca que siempre está dispuesta a ayudarlo en todo como por ejemplo en redes sociales, en medios, etc.
Francisco León (Alta Ruta 4x4)	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre Herbalife se portó de las mil maravillas, creen que ha sido uno de sus mejores sponsor por el buen trato que tuvieron desde el inicio. - Herbalife trata a sus auspiciados como si fueran parte de su casa.
Rodrigo Medrano	<ul style="list-style-type: none"> - Era un buen ambiente en dónde trabajar, siempre se preocupaban por él.
Nicolás Schreier	<ul style="list-style-type: none"> - Le ha sido difícil encontrar que otras marcas establezcan una relación con el deportista así como lo hace Herbalife. - Percibe que la mayoría de empresas ve al patrocinio en un sentido más empresarial, es decir, sólo números y resultados.
Karin Sierralta (Juegos Panamericanos de Surf)	<ul style="list-style-type: none"> - Herbalife Perú tiene un equipo de personas que se preocupa mucho por el bienestar de los deportistas, se enfocan mucho más a ellos que al público en general. Eso le da un valor agregado al evento porque los deportistas son lo más importante.
Efraín Sotacuro	<ul style="list-style-type: none"> - Hay una preocupación por parte de Herbalife hacia él, e incluso recibe visitas del Gerente de Marketing. - A diferencia de otras marcas, existe mucha comunicación con los encargados de marketing de Herbalife, los cuales se cercioran de que no le falte nada.

Adaptado de: Camet (comunicación personal, 21 de agosto, 2017), De la Cruz (comunicación personal, 23 de agosto, 2017), Fuchs (comunicación personal, 22 de agosto, 2017), León (comunicación personal, 24 de agosto, 2017), Medrano (comunicación personal, 21 de agosto, 2017), Schreier (comunicación personal, 08 de agosto, 2017), Sierralta (comunicación personal, 29 de setiembre, 2017) y Sotacuro (comunicación personal, 17 de agosto, 2017)

1.2. Variable: Objetivos del patrocinio deportivo

Entrevistado	Hallazgos
Raffaella Camet	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa se encargaba de que se familiarizara con los productos, le brindaban asesoría para que sepa cómo combinarlos y utilizarlos.
Nicolás Schreier	<ul style="list-style-type: none"> - Antes de trabajar con Herbalife no solía consumir proteínas porque era reacio, pero fue averiguando y aprendió que los deportistas de alto rendimiento realmente las necesitan para poder mejorar. - Considera que Herbalife tiene muchos productos positivos para el deportista que le sirven en el día a día y su rendimiento (proteína, complementos alimenticios, aloe vera, pastillas).

	- Herbalife le da charlas y le explica sobre cómo funcionan los productos para que sepa cómo utilizarlos y cuándo consumirlos.
Karin Sierralta (Juegos Panamericanos de Surf)	- Herbalife intenta transmitir una vida saludable, una alimentación responsable y apoya mucho al estilo de vida al aire libre, al deporte y gente activa. - Los batidos de Herbalife funcionan mucho para los surfistas pues están todo el día en la playa y esos suplementos les ayudan a poder sostener la actividad física.
Efraín Sotacuro	- Considera que es una empresa que apoya a los deportistas para que puedan cumplir con sus objetivos. - Confía en los productos que ofrece la marca debido a que le ayudaron a mejorar su rendimiento en las competencias.

Adaptado de: Camet (comunicación personal, 21 de agosto, 2017), Schreier (comunicación personal, 08 de agosto, 2017), Sierralta (comunicación personal, 29 de setiembre, 2017) y Sotacuro (comunicación personal, 17 de agosto, 2017)

1.3. Variable: Presupuesto del patrocinio deportivo

Entrevistado	Hallazgos
Jovana de la Cruz	- La marca tiene una psicóloga que ha puesto a su disposición y la ha ayudado telefónicamente. - Han puesto a su disposición una nutricionista pero debido a que se encuentran distantes, no la ha podido evaluar adecuadamente.
Nicolás Schreier	- Tiene un staff de doctores y nutricionistas que benefician al deportista
Efraín Sotacuro	- La empresa le ofrece una nutricionista y psicóloga para supervisar su nutrición y poder estar preparado para sus competencias.

Adaptado de: De la Cruz (comunicación personal, 23 de agosto, 2017), Schreier (comunicación personal, 08 de agosto, 2017) y Sotacuro (comunicación personal, 17 de agosto, 2017)

2. Fase: Selección

2.1. Variable: Criterios de selección de propiedades deportivas

Entrevistado	Hallazgos
Raffaella Camet	<ul style="list-style-type: none"> - La escogieron a ella porque el vóley estaba en una buena etapa y querían tener a alguien que representara ese deporte. Además, había hecho un buen trabajo en redes sociales y había sido imagen de varias marcas anteriormente. - Considera que la marca quiere tener exposición a través de deportistas que sean mediáticos o que tengan muchos seguidores en redes sociales. - Antes de ser patrocinada por Herbalife, había trabajado con marcas de ropa tales como Everlast, Reebok y Nike. - Los calendarios de competición no dependen de ella porque es un deporte que se trabaja en equipo.
Jovana de la Cruz	<ul style="list-style-type: none"> - Considera que la escogieron por los resultados obtenidos y la proyección que tenía en su deporte. - En diciembre del año pasado tuvo su calendario tentativo de competiciones.
Nicolás Fuchs	<ul style="list-style-type: none"> - Lo escogieron porque era un apasionado de su deporte, estaba en la boca de todos y tenía exposición mediática mediante noticias positivas. - Vieron en él a un deportista que tenía mucha popularidad y exposición mediática. - Actualmente trabaja con 5 patrocinadores: Herbalife, Primax, Shell, ETNA y Renova. - Su calendario de competiciones lo tiene casi listo a mitad de año.
Francisco León (Alta Ruta 4x4)	<ul style="list-style-type: none"> - Herbalife vio en ellos una plataforma comercial con potencial para exhibir su marca y llegar a su público objetivo por dos razones: la proyección de características propias del automovilismo tales como fortaleza, seguridad y rudeza, y por ser los primeros referentes en la actividad off road en el país. - Herbalife vio el expertise del equipo de Alta Ruta en el manejo de dunas y todo lo relacionado a off road. - Contaban con 6 patrocinadores antes de que llegue Herbalife: Goodyear, Mitsubishi, Primax, Renusa, Triple A y cadena de hoteles Libertadores.
Rodrigo Medrano	<ul style="list-style-type: none"> - Considera que lo escogieron porque se encontraba en un buen momento deportivo y era uno de los referentes en triatlón del país. - Los logros obtenidos permitieron que tenga exposición y seguidores.
Nicolás Schreier	<ul style="list-style-type: none"> - Ha mantenido una trayectoria profesional como deportista y considera que eso ha sido importante para que Herbalife pueda ver en su imagen un espacio donde cumplir con sus necesidades y objetivos. - Lo que lo diferencia de otros deportistas es la dedicación y el profesionalismo que le dedica al deporte. - Trató de "vender" su carrera mediante su experiencia, exposición mediática, carrera deportiva, resultados, entre otras cosas. - Contaba con una carta de presentación atractiva para la marca, ya que antes de trabajar con ellos ya tenía 2 títulos mundiales. - Actualmente cuenta con 6 patrocinadores: Herbalife, Nissan, Airmax, Suunto, Makoto y Oakley. - Él realiza su calendario de competiciones: entre octubre y diciembre se definen las internacionales y en diciembre el nacional. Por lo tanto, en diciembre ya tendría su planificación para el próximo periodo Si se realiza algún cambio a lo largo del año, principalmente es por modificaciones del propio evento. - Siempre ha manejado una cartera de entre 5 a 6 patrocinadores, incluso antes de ser patrocinado por Herbalife.
Karin Sierralta (Juegos Panamericanos de Surf)	<ul style="list-style-type: none"> - La marca ha visto una buena plataforma en el surf que es un deporte, sobre todo en el Perú, exitoso, al aire libre, con chicos que mantienen un buen nivel físico y una buena alimentación.

Entrevistado	Hallazgos
	<ul style="list-style-type: none"> - La programación de la competición depende del oleaje, que en el caso de Perú no es tan problemático. - Herbalife tiene incidencia en las decisiones sobre el calendario del torneo, dado que es una de las marcas principales del evento.
Efraín Sotacuro	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa apostó por un deportista paralímpico, lo que demuestra que es inclusiva. - Siempre está preparándose para las competencias que tiene y poder representar al Perú. - Antes de trabajar con Herbalife sólo contaba con un patrocinador. - Su calendario de competiciones depende en gran parte de la Asociación Paralímpica. - Sólo contaba con un patrocinador antes de la llegada de Herbalife. - Se fijaron en su trayectoria de competencias y qué resultados había alcanzado.

Adaptado de: Camet (comunicación personal, 21 de agosto, 2017), De la Cruz (comunicación personal, 23 de agosto, 2017), Fuchs (comunicación personal, 22 de agosto, 2017), León (comunicación personal, 24 de agosto, 2017), Medrano (comunicación personal, 21 de agosto, 2017), Schreier (comunicación personal, 08 de agosto, 2017), Sierralta (comunicación personal, 29 de setiembre, 2017) y Sotacuro (comunicación personal, 17 de agosto, 2017)

2.2. Variable: Aspectos de negociación

Entrevistado	Hallazgos
Raffaella Camet	<ul style="list-style-type: none"> - Tardaron en cerrar la negociación un par de meses. - Al comienzo se le solicitó que la presencia de la marca fuera en las magas de vóley que utilizaba. - Se requería su presencia en eventos y la utilización de su imagen para boletines internos que se repartían a sus distribuidores. - Existía una cláusula que involucraba realizar una publicación semanal en sus redes sociales para mostrar los productos de la marca. - En el contrato se contemplaban cláusulas de exclusividad en la categoría de suplementos.
Jovana de la Cruz	<ul style="list-style-type: none"> - Le sugieren las competencias en las que podría ganar para que tanto la marca como ella se beneficien. - Aproximadamente se demoraron 2 meses en cerrar la negociación. - Uno de los aspectos negociados era que lleve el logo de la marca en competencias no oficiales, en entrenamientos y entrevistas. - Herbalife no le restringió el orden en que debería poner el logo de la marca en su indumentaria deportiva, fueron muy flexibles al respecto con ella. - Le empresa se encarga de brandearle su indumentaria deportiva. Ella les envía su ropa y Herbalife se encarga de hacerle los estampados tanto de la marca como de sus otros patrocinadores. - Se negociaron cláusulas de exclusividad, es decir, no puede ser patrocinada por la competencia. - Llegaron a un acuerdo con la empresa debido a que es patrocinada por Powerade y Herbalife también cuenta con una línea de productos rehidratantes. - No se especificaron los eventos desde un inicio pero si solicitaron su presencia cuando se requiriera, en caso de que no se le cruzara con ninguna competencia. - Se ha estipulado que 1 vez a la semana se realicen publicaciones en redes sociales involucrando a la marca.
Nicolás Fuchs	<ul style="list-style-type: none"> - Consulta con la marca sobre las carreras en las que debería participar para aprovechar los beneficios mutuamente. Específicamente planea con ellos el número de carreras y las entrevistas previas o posteriores a ellas. - Cerraron la negociación en 1 semana. - De acuerdo al monto invertido por la marca le corresponde cierto porcentaje en el carro.

Entrevistado	Hallazgos
	<ul style="list-style-type: none"> - No lo limitan en el tamaño que debe tener el logo de la marca sino la posición que ocupará en su uniforme de carrera. - La posición que ocupa Herbalife en su uniforme es prioritaria: se encuentra en el pecho y cuello. - Para las entrevistas que se le realice debe llevar puesto un gorro de la marca. - En el contrato hay una cláusula que no permite que la marca enmende el logo de los demás patrocinadores, es decir, si se va a exponer su imagen en medios deben mostrarla con todas sus marcas sin borrarlas. - Para comunicaciones internas sí puede vestir completamente con implementos deportivos que lleven el logo únicamente de la marca. - Otra cláusula que se encuentra en el contrato es la de exclusividad en el rubro.
Francisco León (Alta Ruta 4x4)	<ul style="list-style-type: none"> - Alta Ruta tenía una carpeta bien armada, donde se especificaban los espacios en el vehículo. - En menos de 15 días Herbalife tomó la decisión y empezó el patrocinio. - Herbalife era el patrocinador principal, tenía el aproximadamente el 50% del vehículo, estaban presentes en el capote y en los laterales del vehículo. - Se acordó el uso del logo en los uniformes y polos de diario y la gorra oficial de la marca, además de la producción de merchandising. - Se acordó la utilización de la imagen de los pilotos del equipo y los vehículos. - Después del Dakar 2012 se negoció el color del vehículo para que fuera verde con negro. - El contrato contiene cláusulas positivas y cláusulas restrictivas. Dentro de las restrictivas había el tema del consumo de alcohol, mal uso de la marca, la exclusividad en el rubro. No se podía hacer publicidad a otra marca o producto.
Rodrigo Medrano	<ul style="list-style-type: none"> - Informaba a la empresa sobre las competiciones en las que pensaba participar para que le ayudaran a evaluar si se podía sacar provecho de ellas o no. - Se negoció con la marca el uso de productos e indumentaria en sus redes sociales. - Tenía que hacer uso de indumentaria con el logo de la marca en entrevistas previas o posteriores a sus competiciones. - Participó en sesiones de fotos para que Herbalife pudiera usar su imagen en sus comunicaciones internas. - Una de las cláusulas del contrato era la exclusividad, es decir, no podía ser patrocinado por una empresa que fuera competencia en el rubro de Herbalife. - Existían cláusulas de buen comportamiento que incluía ser un buen embajador de la marca y no salir en escándalos. - Los contratos eran firmados a 1 año. - No se negociaban específicamente las activaciones en las que iba a ser requerido. - La empresa le realizó un calendario de publicaciones en redes sociales para que pudiera publicitar a la marca.
Nicolás Schreier	<ul style="list-style-type: none"> - Le gusta mantener la relación directamente con la marca. No le gustan los casos en los que los deportistas tienen representantes y son ellos quienes directamente tratan con la marca y nunca se establece un vínculo cercano. - Varían dependiendo de diferentes factores: calendario de competición, situación interna y decisiones de la empresa, situación nacional. - Se suelen negociar aspectos que el deportista necesite para cumplir con sus objetivos y tener un rendimiento óptimo. - Su main sponsor es Herbalife y tiene la prioridad en la gorra, en el logo más grande del polo, en la vela, etc. - Parte de la negociación son los espacios publicitarios que le vende a la marca, tanto en su cuerpo como en su vela. - Existen cláusulas para la protección de imagen de la marca para que ésta sea representada de la mejor manera por el deportista. - Otra cláusula de negociación en el contrato es que consideran importante que el deportista consuma los productos de la marca.

Entrevistado	Hallazgos
	<ul style="list-style-type: none"> - Herbalife no establece previamente un cronograma de las activaciones en la que requerirá la presencia del patrocinado. - El deportista emplea estrategias de venta para el siguiente año. - El proceso de renegociación es sencillo. - El deportista busca que las marcas lo consideren dentro de su presupuesto para el siguiente año. A diferencia de otras marcas que tiene que perseguirlas, con Herbalife es mucho más rápido el trato en etapa de planificación, entre los meses de setiembre y noviembre.
Karin Sierralta (Juegos Panamericanos de Surf)	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizaba una propuesta comercial a Herbalife enfatizando que patrocinar el torneo de surf era una inversión y no un gasto. - La negociación se culminó con rapidez, debido a que Herbalife patrocinaba a un tablista y vieron una buena opción patrocinar un evento donde participa la selección nacional de surf. - Herbalife tiene los derechos de transportes, figuran como los presentadores del evento, están en t-shirts del evento, en camisetas de competencia, banners en la playa y boyas en el agua. También tienen presencia en notas de prensa, conferencia de prensa, desfile inaugural, coctel y tienen presencia en la zona VIP. - Los organizadores del evento le otorga permisos a la marca, para que puedan utilizar los espacios y de esta manera se coordina con los patrocinadores las activaciones que van a realizar.
Efraín Sotacuro	<ul style="list-style-type: none"> - Uno de los aspectos negociados fue que siempre debe llevar un gorro, polo o casaca de la marca en las entrevistas o eventos a los que asiste. - Siempre debe promocionar los productos de la marca. - Se negoció la exclusividad en la categoría, es decir, no puede firmar con una empresa competidora dedicada a las redes de mercadeo, como es el caso de Omnilife.

Adaptado de: Camet (comunicación personal, 21 de agosto, 2017), De la Cruz (comunicación personal, 23 de agosto, 2017), Fuchs (comunicación personal, 22 de agosto, 2017), León (comunicación personal, 24 de agosto, 2017), Medrano (comunicación personal, 21 de agosto, 2017), Schreier (comunicación personal, 08 de agosto, 2017), Sierralta (comunicación personal, 29 de setiembre, 2017) y Sotacuro (comunicación personal, 17 de agosto, 2017)

3. Fase: Activación

3.1. Variable: Acciones de activación

Entrevistado	Hallazgos
Raffaella Camet	<ul style="list-style-type: none"> - En el contrato estaba estipulado que debía asistir a activaciones de la marca, sin embargo no estaba obligada a participar si es que tenía cerca una competición, le daban prioridad a su deporte. - La agencia de medios le realizaba propuestas para sus publicaciones, en ellas también contemplaban la difusión de logros de otros miembros de Team.
Jovana de la Cruz	<ul style="list-style-type: none"> - Participó en el FSL, evento dirigido hacia los distribuidores independientes, en donde se lee presentó en conjunto con todo el Team. - No se le obliga a asistir a todos los eventos que realiza la marca si es que se le cruza con algún entrenamiento previo a una competición. - Herbalife le realiza propuestas de publicaciones en redes sociales para que promocióne los productos de la marca. - Le han realizado entrevistas, pero debido a que no ha competido mucho no ha tenido mucha exposición mediática.
Nicolás Fuchs	<ul style="list-style-type: none"> - Ha estado presente en activaciones como Reto Ciudad por ciudad en donde se elige a un deportista para que hable con distribuidores de una determinada provincia. - Ha participado en los FSL cuando ha podido.

Entrevistado	Hallazgos
Francisco León (Alta Ruta 4x4)	<ul style="list-style-type: none"> - Fueron invitados a participar en tres Extravaganzas: dos en Lima (Coliseo Eduardo Dibós y Chorrillos) y uno en Ecuador. - Asistían a estos eventos como retribución al sponsor. - No había periodicidad para las publicaciones en las redes sociales, pero se hacían una o dos veces por semana más o menos. Previo y durante el desarrollo del Dakar las publicaciones eran diarias. - La marca coordinaba con los periodistas y los invitaba para cubrir la partida simbólica del Dakar.
Rodrigo Medrano	<ul style="list-style-type: none"> - Participó en el FSL, un evento dirigido a los distribuidores independientes, en donde se le presentó junto con todo el Team de deportistas. - Las publicaciones en redes sociales eran programadas 1 vez al mes para que pudiera promocionar los beneficios de los productos de la marca.
Nicolás Schreier	<ul style="list-style-type: none"> - Se preparó un equipo local de Herbalife para participar en Ironman. - Se programan publicaciones en redes sociales a propósito del ingreso de nuevos deportistas al Team Herbalife para presentarlo a los seguidores. - Realiza un cronograma de publicaciones en redes sociales de manera mensual y, a la vez, semanal sobre el contenido que pondrá. - Las publicaciones que realiza en sus redes sociales contienen productos de la marca que realmente consume. - Sirve que la empresa informe cómo le va a los demás deportistas del Team, dado que no es algo que se enteren constantemente por sus actividades deportivas. - Percibe un buen ambiente laboral y un buen trato en las oficinas de Herbalife, lo que le motiva a ir cuando le es posible y compartir un momento con los empleados. No existe un cronograma de visitas. - En los eventos FSL la marca invita a los deportistas patrocinados dependiendo del cronograma del evento y la ciudad en que se realice. - Ha realizado charlas nutricionales para ciertos asociados en provincia. - Ha realizado visitas a Casa Herbalife en Villa El Salvador en donde ha podido compartir unos momentos con los niños de ahí. - Participó en dos ocasiones en las Vacaciones Latinolvidables, donde compartió una semana con los asociados ganadores en un destino turístico internacional.
Karin Sierralta (Juegos Panamericanos de Surf)	<ul style="list-style-type: none"> - La marca realiza activaciones para conseguir exposición y presencia de marca. Por ejemplo, alquilan un bus y lo plotearon con la marca para llevar a los deportistas. Además, realizaban activaciones de sus batidos en la zona de los atletas. - Herbalife se reinventa cada año y tiene mucha creatividad para activar el patrocinio.
Efraín Sotacuro	<ul style="list-style-type: none"> - Participó en el FSL de junio en donde se le presentó con el Team frente a todos los distribuidores independientes. - No está obligado a participar en algunas activaciones realizadas a distribuidores independientes debido a que le dan prioridad a las competencias que tiene programadas. - Las publicaciones que realiza en sus redes sociales contiene los beneficios que le trae consumir los productos de la marca. - La empresa se encarga de gestionarle la exposición a través de prensa escrita antes y después de sus competencias.

Adaptado de: Camet (comunicación personal, 21 de agosto, 2017), De la Cruz (comunicación personal, 23 de agosto, 2017), Fuchs (comunicación personal, 22 de agosto, 2017), León (comunicación personal, 24 de agosto, 2017), Medrano (comunicación personal, 21 de agosto, 2017), Schreier (comunicación personal, 08 de agosto, 2017), Sierralta (comunicación personal, 29 de setiembre, 2017) y Sotacuro (comunicación personal, 17 de agosto, 2017)

4. Fase: Medición

4.1. Variable: Indicadores y periodicidad de medición

Entrevistado	Indicadores y periodicidad de medición
Raffaella Camet	<ul style="list-style-type: none"> - Sólo una vez se le solicitó las estadísticas de una publicación referida a la marca. - No le informaban con números exactos sobre cuál era su rendimiento. Sin embargo, cuando tenía poca exposición en el periodo se le trataba de mediatizar a través de entrevistas. - Afirma que la única manera en la que medían en retorno de sus patrocinados era a través de la exposición en prensa. - Considera que la empresa podría mejorar en el monitoreo de las publicaciones realizadas en redes sociales ya que no se cercioran si realmente se han realizado y cuál es el impacto de las mismas.
Francisco León (Alta Ruta 4x4)	<ul style="list-style-type: none"> - Después de un Dakar les decían más o menos cuánto había sido el retorno de exposición.
Rodrigo Medrano	<ul style="list-style-type: none"> - No tenían reuniones formales en donde conversaban específicamente de su exposición mediática, pero cuando se reunían esporádicamente, le comentaban sobre sus apariciones en medios impresos.
Nicolás Schreier	<ul style="list-style-type: none"> - Conoce que los responsables de Herbalife realizan evaluaciones mensuales y anuales sobre la exposición mediática. - Ocasionalmente se le ha mostrado los resultados de la evaluación en reuniones esporádicas. - No hubo una presentación de su resultado mediático anual.
Karin Sierralta (Juegos Panamericanos de Surf)	<ul style="list-style-type: none"> - El ROI en Perú es aproximadamente de 1 millón y medio o 2 millones de dólares en medios tales como televisión, prensa escrita, web y redes sociales.

Adaptado de: Camet (comunicación personal, 21 de agosto, 2017), León (comunicación personal, 24 de agosto, 2017), Medrano (comunicación personal, 21 de agosto, 2017), Schreier (comunicación personal, 08 de agosto, 2017) y Sierralta (comunicación personal, 29 de setiembre, 2017)

4.2. Variable: Cumplimiento de objetivos

Entrevistado	Cumplimiento de objetivos
Raffaella Camet	<ul style="list-style-type: none"> - Se finalizó el vínculo debido a que la marca tenía planes de patrocinar a toda la federación de vóley y no había sentido de hacerlo a una deportista en particular.
Jovana de la Cruz	<ul style="list-style-type: none"> - No ha tenido mucha exposición mediática debido a que no ha tenido tantas competiciones.
Nicolás Fuchs	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre tiene exposición y sale bastante en medios por lo que no ha tenido inconvenientes con Herbalife. - El Dakar valorizó para él casi S/ 100 millones.
Francisco León (Alta Ruta 4x4)	<ul style="list-style-type: none"> - El retorno era comparativamente bastante mayor a la inversión realizada en patrocinar al equipo. - El patrocinio no continuó debido la situación económica que vivía el país y a la reducción de las ventas de Herbalife.
Rodrigo Medrano	<ul style="list-style-type: none"> - Se finalizó el vínculo porque su rendimiento había bajado y prefirió darle prioridad a su propia empresa.
Nicolás Schreier	<ul style="list-style-type: none"> - Le sirve para validar el trabajo realizado y saber cómo se ha movido mediáticamente a través de sus apariciones. - No se toman medidas puntuales sino que se refuerza lo que se viene trabajando.

Adaptado de: Camet (comunicación personal, 21 de agosto, 2017), De la Cruz (comunicación personal, 23 de agosto, 2017), Fuchs (comunicación personal, 22 de agosto, 2017), León (comunicación personal, 24 de agosto, 2017)

agosto, 2017), Medrano (comunicación personal, 21 de agosto, 2017) y Schreier (comunicación personal, 08 de agosto, 2017)



ANEXO N: Fotos de Activación de Herbalife Perú

Figura N1: Publicación de bienvenida de Jovana de la Cruz



Fuente: Facebook Jovana de la Cruz

Figura N2: Post de Nicolás Schreier con un producto de Herbalife



Fuente: Instagram Nicolas Schreier

Figura N3: Tuit de Nicolás Fuchs utilizando las etiquetas (hashtags) de Herbalife



Fuente: Twitter Nicolás Fuchs

Figura N4: Agradecimiento por parte de deportistas no patrocinados



Fuente: Twitter Shiamara Almeida

Figura N5: Página Web “Comunidad Herbalife de Auspicios Deportivos”



Fuente: Comunidad Herbalife de Auspicios Deportivos

Figura N6: Valla publicitaria con Nicolás Fuchs en Arequipa



Fuente: Twitter Nicolás Fuchs

Figura N7: Foto de publicidad estática en partido de vóley



Fuente: Carlin (comunicación personal, 14 de agosto, 2017)

Figura N8: Foto de conferencia de prensa del “XX Sudamericano U18 Copa Herbalife”



Fuente: Federación Peruana de Voleibol

Figura N9: Backdrop de Herbalife en conferencias de prensa



Fuente: Facebook ITEA Comunicaciones

Figura N10: Stand de Herbalife en el “Herbalife Nutrition Ironman 70.3 Perú”



Fuente: Carlin (comunicación personal, 14 de agosto, 2017)

Figura N11: Presencia de Herbalife en el podio de premiación del “Panamericano Claro Open”



Fuente: Carlin (comunicación personal, 14 de agosto, 2017)

Figura N12: Evento con asociados independientes



Fuente: Valdivieso (comunicación personal, 25 de julio, 2017)

Figura N13: Visita de Nicolás Fuchs y Nicolás Schreier al colegio Nueva Esperanza



Fuente: Nakayama (comunicación personal, 21 de julio, 2017)



Figura N14: Mailing a distribuidores independientes



EstoEsHerbalife

Facebook.com/HerbalifeLatino Twitter.com/HerbalifeLatino Youtube.com/Herbalife Instagram.com/Herbalife



HERBALIFE EN LOS MEDIOS
¡PROMOVIENDO LA MARCA!



LATINA
La selección peruana de vóley, patrocinadas de Herbalife, debutaron en el World Grand Prix de Vóley en Chiclayo teniendo como rival a Puerto Rico. Las chicas lograron la victoria en este partido y también al enfrentar a Colombia. Ahora se encuentran en Polonia disputando la segunda parte del campeonato.

[Haz clic aquí](#)

Fuente: Valdivieso (comunicación personal, 25 de julio, 2017)

ANEXO O: Ejemplo de Medición de Herbalife Perú

LLORENTE & CUENCA
Newsletter Multimedia

21-07-2017

Prensa

FPV

Exposición de marca

21-07-2017 **EL BOCÓN - PÁGINA-022**
MATEN Y PUNTO EN GRAND PRIX

Generales

21-07-2017 **PUBLIMETRO - PÁGINA-010**
PERÚ ARRANCA LA TERCERA PARADA DEL WORLD GRAND PRIX EN CANADÁ

21-07-2017 **DIARIO EXITOSA - PÁGINA-023**
LAS MATADORAS ANTE REP. CHECA EN GRAND PRIX

21-07-2017 **TROME - PÁGINA-026**
A MATAR EN CANADÁ

21-07-2017 **EL COMERCIO - A - PÁGINA-031**
ÚLTIMA PARADA EN CANADÁ

INTERÉS

21-07-2017 **LA REPÚBLICA - PÁGINA-023**
PRESENTAN NUEVA DENUNCIA CONTRA REGLAMENTO DE COMIDA CHATARRA

21-07-2017 **REVISTA G DE GESTIÓN - PÁGINA-004**
MALL ONLINE

21-07-2017 **DIARIO EXITOSA - PÁGINA-012**
DEMANDA CONTRA LEY DE COMIDA CHATARRA

21-07-2017 **DIARIO EXITOSA - PÁGINA-015**
SNI AFIRMA QUE LEY NO REDUCIRÍA LA OBESIDAD

21-07-2017 **EL COMERCIO - A - PÁGINA-020**
CUANDO LAS BACTERIAS SE CONVIERTEN EN ALIADAS

21-07-2017 **EL COMERCIO - A - PÁGINA-026**
SNI EVALÚA MECANISMOS PARA LIMITAR LEY DE ALIMENTACIÓN SALUDABLE

21-07-2017 **GESTIÓN - PÁGINA-021**
SNI PRESENTÓ AL GOBIERNO GUÍA DE ALIMENTACIÓN

21-07-2017 **EXPRESO - PÁGINA-016**
LEY DE ALIMENTACIÓN ES UN OBSTÁCULO TÉCNICO AL COMERCIO

Televisión

FPV

Generales

20-07-2017 **21:18 - CANAL 3 - PROGRAMA ESPECIAL**
ENTRENAMIENTOS DE VOLLEY:
La volebolista Mirtha Uribe habla en un video sobre los entrenamientos de la selección nacional de volley en Richmond- Canadá, donde nuestra selección debuta frente a República Checa.
[Descargar Video](#)

INTERÉS

20-07-2017 **23:37 - CANAL 10 - RPP - ÚLTIMA CENTRAL**
SNI EVALÚA LIMITAR O ELIMINAR LEY DE ALIMENTACIÓN SALUDABLE
La Sociedad Nacional de Industrias ha señalado que la Ley de Alimentación Saludable, aprobada por el Gobierno, colisionaría con acuerdos internacionales de comercio firmado por nuestro país, por lo cual van a buscar mecanismos para limitar
[Descargar Video](#)

© LLORENTE & CUENCA

Fuente: Nakayama (comunicación personal, 21 de julio, 2017)

Maten y punto en Grand Prix



Publicado el 21 de Julio de 2017
por **El Bocón**

[Tweet](#) [Compartir 0](#) [G+ Compartir](#) [in Compartir](#)

Maten y punto en Grand Prix

SELECCIÓN PERUANA DE MAYORES SE ENFRENTA HOY A REPÚBLICA CHECA EN CANADÁ BUSCANDO SU PASE AL FINAL FOUR

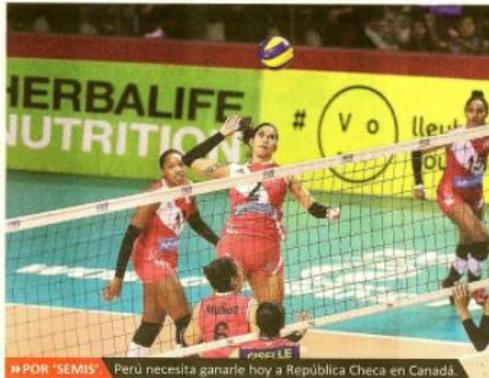


ALDO MARTÍNEZ
almartinez@grupobocón.pe

La selección peruana de vóley enfrenta esta noche, desde las 10:00 p.m., a su similar de República Checa, por la tercera y última ronda del Grand Prix 2017, que se disputará en Canadá. Esta vez el sexteto peruano saldrá a vencer a las europeas, con las que ya perdieron por 3-1 el pasado 8 de julio en Chiclayo. El partido será transmitido via YouTube por la Federación Internacional de Vóleybol. La meta es obtener un cupo para participar en el final four, que se jugará en República Checa. El equipo dirigido por el técnico brasileño Luizomar de Moura necesita ganar.

3 PARTIDOS
ha ganado el equipo nacional. Los triunfos fueron ante Argentina, Puerto Rico y Colombia.

ya que se encuentra en el sexto lugar del Grupo 2 con solo 9 puntos. Para obtener la clasificación, las matadoras deben quedar entre las mejores cuatro del grupo, que por ahora son las selecciones de Corea del Sur, Polonia, Alemania y República Checa. Como se recuerda, el último partido de la selección peruana de vóley, categoría mayores, terminó a favor de las nacionales, cuando vencieron a Argentina con parciales 25-18, 18-



» POR 'SEMIS'. Perú necesita ganarle hoy a República Checa en Canadá.

El Dato

MEJOR UBICADAS

La selección peruana de vóleybol es el mejor equipo sudamericano ubicado en el Grupo 2, está delante de Colombia y Argentina.

25, 25-23 y 25-19. El campeón del torneo ascenderá al Grupo 1, donde se encuentran los 12 mejores equipos del mundo.

FECHAS DEFINIDAS

Los próximos partidos de nuestras matadoras en el Grand Prix son los siguientes: mañana sábado ante los locales (Canadá) a las 2:40 p.m. y el domingo 23 enfrentará a Alemania a las 4:40 p.m.///



Publicado el 20 de Julio de 2017
Emitido a las 09:18 PM
por **Canal 3**
Programa Especial

[Tweet](#) [Compartir 0](#) [G+ Compartir](#) [in Compartir](#)



Fuente: Nakayama (comunicación personal, 21 de julio, 2017)

ANEXO P: Propuesta de Proceso de Gestión del Patrocinio Deportivo

Esta propuesta de diagrama de proceso está basada en el marco analítico desarrollado y está dividida horizontalmente por las fases identificadas en la teoría, de modo que se genere una mejor visibilidad del proceso. Estas fases no dependen de áreas organizacionales o responsables distintos, es decir, no se trata de actores distintos, sino de que deberían estar a cargo del área o departamento relacionado a asuntos de marketing.

Asimismo, este proceso es repetitivo como un conjunto de actividades, más no es cíclico, dado que podría ser aleatorio en cada repetición. De acuerdo al análisis realizado, no es necesariamente secuencial, dado que existen alternativas o variantes que pueden ocurrir durante el transcurso de la gestión del patrocinio deportivo. Esta complejidad de situaciones añade valor a la utilidad del marco analítico en esta investigación.

Para la diagramación del proceso, se tomó en cuenta la simbología postulada por Raffo (2000, pp. 10-11), en la cual se presenta distintos símbolos.

Símbolo	Función
	Terminal
	Proceso
	Decisión
	Conector
	Flecha

Adaptado de: Raffo (2000)

