

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Plan Estratégico para la Gestión de Patrocinios Inclusivos con las
Mipymes en los Juegos Lima 2019**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN DIRECCIÓN DE
MARKETING
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADO POR

Andrea Fiorella Álvarez Soto

Belissa Baca Calderón

Pamela Janet Camarena Tapia

Asesor: Carlos Enrique Merino Aspauza

Santiago de Surco, junio del 2019

Dedicatoria

A mi esposo, por estar conmigo en aquellos momentos en que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo. A mis padres por su gran ejemplo y a mis queridos hermanos, por su apoyo y estímulo para poder lograr mis metas. Gracias por todo su amor y comprensión

Andrea Álvarez

A Dios por acompañarme siempre en mi camino, a mis papás Amador y Yoli por todo su amor, apoyo incondicional y por enseñarme con su ejemplo a ser fuerte y perseverante para lograr todas mis metas.

Belissa Baca

Mi eterna gratitud a mis padres por toda su entrega y amor incondicional, y a mi esposo por su comprensión durante estos dos años de estudio de la maestría. Sin ellos no hubiera logrado alcanzar mis metas.

Pamela Camarena

Agradecimiento

Deseamos expresar un especial agradecimiento a nuestras familias por ser una fuente de inspiración y comprensión durante los dos años de duración de la maestría, sin su apoyo no habríamos logrado alcanzar nuestras metas.

Asimismo, deseamos agradecer a nuestros profesores, pues su contribución fue determinante en nuestro proceso de formación durante el programa.



Resumen Ejecutivo

En el presente documento se desarrolla el planteamiento de una nueva categoría de patrocinio deportivo para los Juegos Lima 2019 enfocado en las micro, pequeñas y medianas empresas.

Del análisis interno y externo de la industria se han identificado oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, plasmadas en acciones y estrategias para elevar el interés de las diferentes industrias y, finalmente, convertir las desventajas en ventajas competitivas y comparativas que conduzcan la transformación de la industria del deporte a una de las más rentables, brindando espectáculos deportivos de calidad.

El Patrocinio deportivo es una estrategia publicitaria en forma de convenio que no está desarrollada en Perú; sin embargo, podría servir como una estrategia que brinde beneficios a las Mipymes para mostrar su marca a nivel internacional.

Para Lima y el Perú, el desarrollo de los Juegos Lima 2019 representan una oportunidad única para inspirar una transformación social positiva en el país, a través de valores olímpicos y otros valores propios del deporte, así como para legar no solo sedes deportivas con altos estándares internacionales, que favorecerán la práctica deportiva en el país y un estilo de vida saludable y activo, sino también una infraestructura urbana mejorada, moderna e inclusiva.

Con tal propósito, el presente trabajo está dividido en siete capítulos, empezando por la situación general del patrocinio deportivo en el Perú y el mundo, planteamiento de la misión, misión, valores y código de ética, identificando las fortalezas y debilidades de la industria, lo que contribuye a plantear los objetivos de largo y corto plazo que permitirán lograr la visión trazada.

Por último, a nivel financiero, el planteamiento de una nueva categoría de patrocinio deportivo es viable, puesto que generará S/ 500,000.00.

Abstract

This document develops the approach of a new category of sports sponsorship for the Lima Games 2019 focused on micro, small and medium-sized companies.

The internal and external analysis of the industry has identified opportunities, threats, strengths and weaknesses reflected in actions and strategies to raise the interest of different industries and finally turn the disadvantages into competitive and comparative advantages, which lead to transform the sports industry in one of the most profitable industries, providing quality sports events.

Sports sponsorship is a strategy in the form of an agreement that is developed in Peru, however, it could serve as a strategy that provides benefits to small and medium companies to show their brand internationally.

For Lima and Peru, the development of the Lima Games 2019 represents an opportunity to inspire a positive social transformation in the country through Olympic values and other values of the sport, as well as to bequeath not only sports venues with high international standards, which will favor sporting activities in the country and a healthy and active lifestyle, but also to improve a modern and inclusive urban infrastructure.

For this purpose, the present work is divided into seven chapters, starting with the general situation of sports sponsorship in Peru and around the world, approaching the vision, mission and values, identifying the strengths and weaknesses of the industry which helped to raise the short- and long-term objectives that will allow achieving the vision outlined.

Finally, the financial approach to a new category of sports sponsorship is viable, since it will generate S/ 500,000.00.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	vi
Lista de Figuras	viii
Plan Estratégico de Marketing: Una Visión General	ix
Capítulo I: Situación general del Patrocinio Deportivo en el Perú y el Mundo	1
1.1 Definición de Patrocinio Deportivo y sus Principales Elementos	1
1.2 Evolución del Sector de Patrocinio Deportivo en el Mundo	2
1.3 Oportunidades y Beneficios del Patrocinio Deportivo	10
1.4 Principales Formatos Utilizados en el Patrocinio Deportivo	11
1.5 Situación Actual de la Industria Deportiva en Perú.....	12
1.6 Situación General de los Juegos Lima 2019	16
1.7 El Patrocinio Deportivo en los Juegos Lima 2019.....	19
1.8 Conclusiones	25
Capítulo II: Definición de la Visión, Misión, Valores y Código de Ética	27
2.1 Visión y Misión de los Patrocinios Inclusivos en los Juegos Lima 2019	27
2.2 Valores de los Patrocinios Inclusivos en los Juegos Lima 2019	27
2.3 Código de Ética de los Patrocinios Inclusivos en los Juegos Lima 2019	29
2.4 Conclusiones	29
Capítulo III: Diagnóstico Situacional.....	30
3.1 Análisis del Entorno.....	30

3.1.1	Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales.....	30
3.1.2	Fuerzas Económicas y Financieras	31
3.1.3	Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas.....	34
3.2	Análisis del Consumidor.....	35
3.2.1	Análisis de las Necesidades	35
3.2.2	Análisis del Comportamiento	36
3.2.3	Análisis de las Principales Influencias sobre la Compra de Patrocinios	37
3.2.4	Análisis de las Causas de Satisfacción e Insatisfacción.....	38
3.3	Análisis de la Industria.....	39
3.3.1	Tamaño de Mercado y Mercado Potencial	39
3.3.2	Evolución del Sector	40
3.3.3	Tendencia del Sector.....	43
3.3.4	Crecimiento Potencial.....	44
3.3.5	Precios del Sector.....	45
3.3.6	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	46
3.4	Análisis Interno.....	46
3.4.1	Análisis Interno AMOFHIT.....	46
3.4.2	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	53
3.5	Conclusiones.....	53
Capítulo IV: Proceso Estratégico de Marketing		56

4.1	Análisis Estratégico de Marketing	56
4.1.1	Matriz FODA (MFODA)	56
4.1.2	Matriz MIE.....	58
4.2	Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM).....	59
4.2.1	Objetivo General	59
4.2.2	Objetivos Específicos.....	59
4.3	Decisiones Estratégicas de Marketing	59
4.3.1	Ventaja Competitiva	59
4.3.2	Estrategias Genéricas	60
4.3.3	Propuesta Estratégica de Valor	61
4.3.4	MEOLPM	63
4.4	Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM).....	64
4.5	Estrategias Operacionales de Marketing.....	64
4.5.1	Estrategia de Segmentación	64
4.5.2	Estrategia de Posicionamiento	66
4.5.3	MEOCPM	68
Capítulo V: Mezcla de Marketing		71
5.1	Producto	71
5.1.1	Objetivos y Estrategias de la Variable Producto.....	71
5.1.2	Plan de Acción (PDA) de la Variable Producto.....	72

5.2	Precios.....	76
5.2.1	Objetivos de la Variable Precio.....	77
5.2.2	Estrategias de la Variable Precio.....	77
5.2.3	Determinación de Precios.....	78
5.3	Marketing Relacional.....	78
5.3.1	Concepto.....	78
5.3.2	Objetivos.....	80
5.3.3	Estrategias.....	80
5.3.4	Plan de Acción de Marketing Relacional.....	81
5.3.5	Sistema Tecnológico de Soporte.....	90
5.4	Promoción.....	98
5.4.1	Objetivos, Estrategias y PDA de la Comunicación.....	98
5.5	Distribución.....	102
5.5.1	Objetivos de la Variable Distribución.....	102
5.5.2	Estrategias de la Variable Distribución.....	102
5.5.3	PDA de la Variable Distribución.....	102
5.6	Procesos.....	103
5.6.1	Objetivos de la Variable Procesos.....	104
5.6.2	PDA de la Variable Procesos.....	104
5.7	Conclusiones.....	105

Capítulo VI: Control y Presupuesto107

- 11.1 Presupuesto 107
- 11.2 Supuesto Económico..... 108
- 11.3 Cronograma de Implementación..... 108
- 11.4 Mecanismos de Control 108
- 11.5 Conclusiones..... 109

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones..... 112

- 12.1 Conclusiones 112
- 12.2 Recomendaciones 117

Referencia 118

Apéndice 1..... 126

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Principales Deportistas y sus Ganancias por Anuncios Publicitarios</i>	7
Tabla 2	<i>Derechos y Beneficios de Patrocinios para Lima 2019</i>	22
Tabla 3	<i>Principales Razones para Optar por un Patrocinio</i>	38
Tabla 4	<i>Factores que Limitan el Crecimiento de las Mipymes en el Perú</i>	42
Tabla 5	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos</i>	47
Tabla 6	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	55
Tabla 7	<i>Matriz FODA</i>	57
Tabla 8	<i>Matriz MIE</i>	58
Tabla 9	<i>Matriz Estratégica OLPM (MEOLPM)</i>	63
Tabla 10	<i>Perfil del Segmento Amigos de los Juegos</i>	66
Tabla 11	<i>Atributos y Beneficios del Programa Amigos de los Juegos</i>	67
Tabla 12	<i>Imagen, Identidad y Posicionamiento</i>	67
Tabla 13	<i>Matriz estratégica OCPM (MEOCPM)</i>	70
Tabla 14	<i>Estructura de la Identidad de Marca de los Patrocinios Amigos de los Juegos</i>	73
Tabla 15	<i>Matriz de Beneficios y Derechos “Amigos de los Juegos”</i>	75
Tabla 16	<i>Oferta de Productos de la Categoría de Patrocinios Amigos de los Juegos</i>	77
Tabla 17	<i>Segmentación de la Base de Datos de Leads</i>	83
Tabla 18	<i>Montos del Contrato de Patrocinios de acuerdo con el Segmento</i>	84
Tabla 19	<i>Distribución de la Cuota de Ventas por Segmento</i>	84
Tabla 20	<i>Activos Digitales de Amigos de los Juegos</i>	99
Tabla 21	<i>Estrategia de Contenidos</i>	101
Tabla 22	<i>Presupuesto de Marketing</i>	108
Tabla 23	<i>Cronograma</i>	110

Tabla 24 *Mecanismos de Control*..... 111

Tabla 25 *Panorama Estratégico*..... 114

Tabla 26 *Relación de OCP Y OLP*..... 115

Tabla 27 *Mezcla de Marketing y su Integración con los OCP*..... 116



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Gastos de Patrocinio Global desde 2007 hasta 2018	3
<i>Figura 2.</i> Distribución del Gasto de Patrocinio Global desde 2007 hasta 2018	3
<i>Figura 3.</i> Patrocinadores más Activos del Fútbol Europeo y sus Principales Categorías de Patrocinio.	8
<i>Figura 4.</i> Patrocinadores más Activos del Fútbol en Latinoamérica y sus Principales Categorías de Patrocinio.....	9
<i>Figura 5.</i> Gasto de Patrocinio Global por Región desde 2009 hasta 2018 (en miles de millones de dólares estadounidenses).....	9
<i>Figura 6.</i> Infografía “Nuestros Embajadores Peruanos”.	16
<i>Figura 7.</i> Producto Bruto Interno y Demanda Interna 2008-I – 2018 -III.....	32
<i>Figura 8.</i> Población Ocupada Según Ramas de Actividad.....	33
<i>Figura 9.</i> Población Ocupada Según Tamaño de Empresa.....	33
<i>Figura 10.</i> Presupuesto Institucional Modificado (Millones de soles).....	50
<i>Figura 11.</i> Propuesta Estratégica de Valor de los Juegos de los Amigos Lima 2019.	63
<i>Figura 12.</i> Brand Key de los Juegos Lima 2019.....	69
<i>Figura 13.</i> Logo “Los Amigos de los Juegos”	74
<i>Figura 14.</i> Distribución de la Actividad Económica de las Mipymes según Región	85
<i>Figura 15.</i> Distribución de la Fuerza de Ventas del Programa de Patrocinios Inclusivo	86
<i>Figura 16.</i> Funnel de Venta Amigo de los Juegos	87
<i>Figura 17.</i> Cuadrante Mágico de Gartner para Soluciones de Automatización de Fuerza de Ventas.....	92
<i>Figura 18.</i> Ecosistema Digital	99

Plan Estratégico de Marketing: Una Visión General

La presente tesis se desarrollará en base a un plan estratégico de marketing (PEM) compuesto por un conjunto de actividades consecutivas, con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro, alcance una visión establecida e implemente un plan de marketing, el cual fue adaptado del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico de D'Alessio (2013) y de los apuntes del curso de Dirección de Marketing dictado en el 2017 por el doctor Percy Marquina, parte de la Maestría Dirección de Marketing VII de Centrum Católica.

Éste consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planteamiento del proceso y en la que se detallará las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la deseada; (b) implementación, en la cual se establecerá los Objetivos de Largo Plazo (OLP) de marketing, se tomarán las decisiones estratégicas del plan de marketing, se desarrollará el proceso del marketing operativo, el cual incluye los Objetivos de Corto Plazo (OCP), y se ejecutará el presupuesto y mecanismos de control, para monitorear las etapas secuenciales del proceso estratégico; y (c) conclusiones, que brinda el resultado del análisis de la organización y recomendaciones a cumplir para la situación futura esperada.

Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones productivas y de servicios e infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos y cultura, informática y comunicaciones y tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

Se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) Matriz Interna-Externa (MIE); (c) Objetivos a Largo Plazo de Marketing (OLPM); (d) Decisiones Estratégicas de Marketing (DEM); (e) Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM); y (f) Estrategias Operacionales de Marketing.

Adicionalmente, se desarrolla el mix de marketing donde se desarrollan los objetivos, estrategias y planes de acción de las variables: (a) producto; (b) precios; (c) marketing relacional; (d) promoción; (e) distribución; y (f) procesos.

Para concluir, se plantea las conclusiones y recomendaciones necesarias para la situación futura deseada para organización.

Capítulo I: Situación general del Patrocinio Deportivo en el Perú y el Mundo

En el presente capítulo se plasmará la definición del patrocinio deportivo y sus principales elementos, posteriormente se desarrollará su evolución a nivel global y aterrizará en la situación actual del Patrocinio deportivo en el Perú, con principal foco en el contexto del desarrollo de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, al que se denominará Juegos Lima 2019. Estos serán los insumos para analizar la viabilidad de contar con una nueva categoría de patrocinadores no antes vista en ediciones anteriores de este evento deportivo.

1.1 Definición de Patrocinio Deportivo y sus Principales Elementos

Amado y Bongiovanni (2005) afirmaron que el patrocinio es una relación de intercambio en el que el patrocinado recibe asistencia financiera por parte de la empresa y, como contrapartida, el patrocinador obtiene difusión de forma masiva de su nombre o su producto.

Para Juan Nogales González (2006), el patrocinio es un instrumento de comunicación comercial en el cual hay dos socios que tratan de beneficiarse mutuamente; por un lado, está la entidad patrocinada y por el otro se encuentran las empresas patrocinadoras que utilizan los valores comunicativos de dicha entidad, evento, o persona patrocinada para dar difusión a su imagen y satisfacer sus intereses, intentando que con dicha asociación la imagen del patrocinado, así como sus valores, se transmita al patrocinador.

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).

Con estas definiciones se puede concluir que el patrocinio involucra, en todos los casos, a dos partes: patrocinador y patrocinado, quienes tienen objetivos diferentes, pero se encuentran para

beneficiarse entre sí, a partir del intercambio de activos que ambas partes tienen por dar, ya sea una retribución económica en el caso del patrocinador o valor de marca en el caso del patrocinado.

En cuanto, al patrocinio en el deporte, el concepto no difiere significativamente del general. Morgan, Adair, Taylor y Hermens lo definen como una “asociación diádica entre dos entidades: la propiedad deportiva y el patrocinador” (2014, p. 9). Asimismo, Smith sostiene que “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).

Carlos Cantó, profesor de ESADE Business School y CEO de SPSPG Consulting and Investments, concluyó en su informe Barómetro de Patrocinio Deportivo 2017, que la colaboración de un contenido único y diferenciado, sumado a la hospitalidad durante los eventos, así como la presencia en redes sociales, ganan terreno entre los mayores atractivos del deporte para las marcas a la hora de decidir patrocinarlo, mientras que la visibilidad de marca se considera ya solo un factor “higiénico” y que se asume como parte del patrocinio deportivo.

1.2 Evolución del Sector de Patrocinio Deportivo en el Mundo

De acuerdo con la principal consultora global en estrategia de patrocinios IEG, la cual emite un reporte anual con sus previsiones, la inversión mundial en patrocinio a lo largo de los años ha crecido sostenidamente. En la Figura 1 se aprecia la evolución de la inversión mundial en patrocinios, desde 2 mil millones de dólares en el año 1984, hasta alcanzar 68,5 mil millones de dólares en el 2018. De acuerdo con el último reporte anual, representado en la Figura 2, la distribución mundial de la inversión en patrocinios tiene una clara preferencia por las actividades deportivas, representadas por el 70% del total, seguido por eventos de entretenimiento con un 10% y causas benéficas con un 9%.

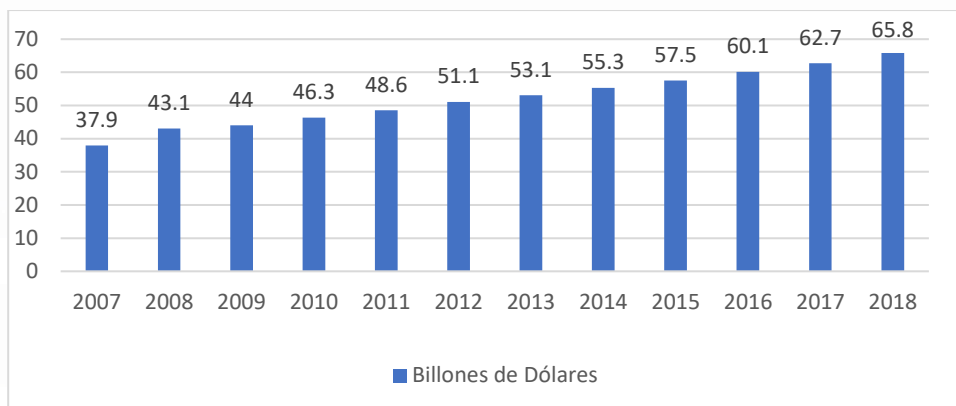


Figura 1. Gastos de Patrocinio Global desde 2007 hasta 2018 (En miles de millones de dólares estadounidenses). Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/196864/global-sponsorship-spending-since-2007/>

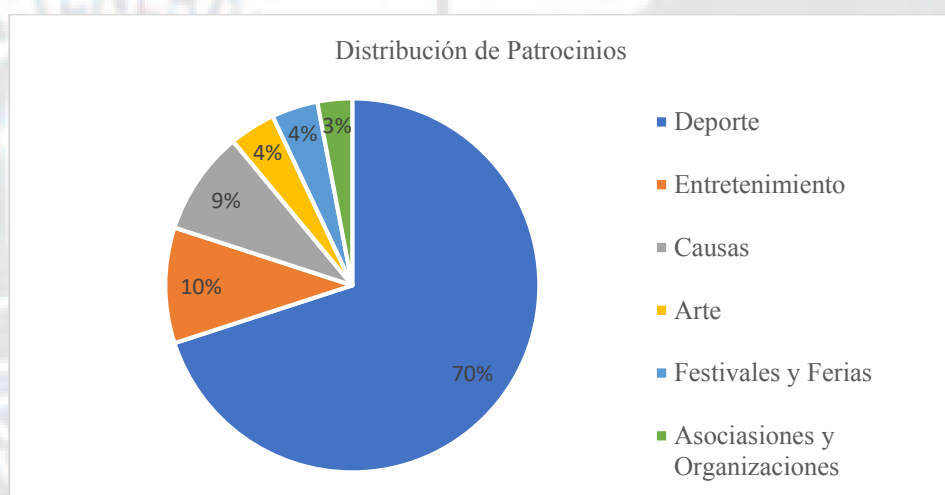


Figura 2. Distribución del Gasto de Patrocinio Global desde 2007 hasta 2018 (En miles de millones de dólares estadounidenses. IEG Sponsorship Report 2019. Recuperado de <http://www.sponsorship.com/Report/2018/02/05/The-Most-Active-Sponsors-Of-Causes.aspx>

Sin duda, en los últimos 35 años el patrocinio deportivo ha crecido de manera importante, y de acuerdo con Chen & Chen (2012), la razón es que los eventos deportivos son especialmente interesantes para las compañías patrocinadoras puesto que atraen a una audiencia superior a cualquier otra forma de entretenimiento, generando un alto nivel de involucramiento en los espectadores.

Sin embargo, los primeros esfuerzos a lo largo de la historia por invertir en el deporte con un fin comercial mediante el uso de patrocinio datan de hace más de 2,000 años, en la época de los

griegos. La palabra patrocinio significa “bajo la protección de alguien” y, en ese sentido, la variante de patrocinio deportivo tuvo sus orígenes en el mundo clásico alrededor del siglo VIII, cuando los antiguos mercaderes griegos ofrecían una colaboración económica a los atletas con la intención de crear vínculos amicales y aumentar sus relaciones comerciales; por otro lado, en la cultura romana, los emperadores romanos también daban auxilios económicos a los juegos de los gladiadores (Latorre, 2014).

Aunque en estos primeros esfuerzos no existía una presencia de marca, sí se buscaba adquirir beneficios económicos o sociales a cambio, pero no fue hasta el siglo XIX que el primer patrocinio fue registrado formalmente en Estados Unidos en el año 1852. Una empresa de ferrocarriles invirtió dinero para apoyar una regata de remo, donde competían estudiantes de la Universidad de Yale contra estudiantes de la Universidad de Harvard, con el objetivo de promocionar los servicios del ferrocarril entre los espectadores de la regata (Mendenhall, 1993).

Al cabo de unos años, Coca-Cola y Kodak aportaron económicamente con los primeros juegos olímpicos de Atenas de 1896, a cambio de aparecer en los anuncios del material impreso entregado al público. Posteriormente, en el siglo XX, las grandes empresas empezaron a ver la Fórmula 1 como una plataforma para la colaboración técnica y de actividades de marketing. La relación entre Ferrari y Shell, por ejemplo, se remonta a 1920 y fue gracias a Shell que Ferrari participó en el primer evento de la Fórmula 1 en 1950; sin embargo, no fue sino hasta la década de 1960 cuando los logotipos de los patrocinadores comenzaron a figurar de forma visible en los autos.

Desde entonces, el patrocinio deportivo ha ido creciendo, logrando un mayor impacto a inicios del siglo XXI donde empresas como Coca Cola, Adidas y Fly Emirates se han dispuesto a pagar un promedio de 40 millones de dólares por ser auspiciantes principales de una determinada marca, evento o equipo (Redacción, 2013).

Así mismo, los deportistas hoy en día tienen una gran influencia y aceptación dentro de la sociedad, despiertan el interés de los medios de comunicación y, gracias a las redes sociales, siempre están en el centro de atención mediática, generando una atracción en las compañías por contar con los ellos como imagen de marca.

Según Vaccarini (Citado en Rivera & Molero, 2013), los inicios profesionales del desarrollo del deportista como un producto publicitario se produjeron en Estados Unidos, donde los clubes obtenían ingresos por la venta de entradas, afiliación y explotación de la imagen de los jugadores por medio de tarjetas, figuritas de colección, entre otros productos de “Merchandising”. Esto cambió a finales de la década de los 70, cuando el CEO de Nike consideró que el producto podía ser más aceptado si se lo ligaba a un atleta en particular.

Así fue como después, en los años 80, Nike se asoció con Michael Jordan y logró así despegar su cifra de ingresos sacando diversas versiones de las zapatillas Air Jordan con la imagen de este jugador, las cuales, según afirmaron Rivero y Molero, se convirtieron en las zapatillas más vendidas de todos los tiempos dando, a la vez, un símbolo de estatus.

En el año 2015, Euromerics Sport Marketing, agencia líder especializada en mercadotecnia deportiva, elaboró un informe global con un muestreo realizado en 35 países llamado “*Advertising & Sport Players 2015*”, donde extrae como principales conclusiones que los anuncios y spot publicitarios donde intervienen deportistas son hasta 82% más recordados por los espectadores que aquellos que no los incluyen (Narra, 2016).

De acuerdo con Gerardo Molina, Profesor Emérito y especialista internacional en Marketing Deportivo, aquella publicidad que tiene una imagen ligada a algún atleta logra motivar al consumidor que percibe una asociación o vínculo con la estrella. El 69% de los encuestados dijo tener más confianza y credibilidad cuando ve este tipo de anuncios (Euroamericas, 2015).

Actualmente, uno de los principales indicadores que se utiliza para inclinarse por cierto deportista es, además de su desempeño físico, la aceptación que estos reciben; y es que gracias al crecimiento de las redes sociales se puede conocer lo que los aficionados piensan o quieren ver de algún jugador, equipo o marca, lo que abre varias oportunidades a la publicidad para desarrollar su trabajo.

En la Tabla 1 se muestra un ranking de los deportistas más conocidos y cuánto reciben al año por ser parte de anuncios publicitarios; además, se incluye el indicador de redes sociales, lo que permite concluir la razón por la que cada vez más marcas optan por publicitar sus productos en ellos.

Al igual que la música, la cultura o la acción social, el deporte es un escenario que permite a las marcas establecer contactos amigables, no invasivos y que aportan valor para el público. Nelson Mandela afirmó una vez que “el deporte tiene el poder de transformar el mundo y derribar las barreras sociales o culturales”. Sin duda el deporte es un espacio de fuerte implicación emocional que atrae la atención de gran parte de la ciudadanía.

Casi resulta una obviedad remarcar la relevancia del deporte en la sociedad peruana, tras la participación de Perú en el Mundial 2018, luego de una larga espera de 36 años. Este logro representó una fiesta nacional, donde los programas que encabezaron los rankings de mayor audiencia fueron los espacios deportivos, el liderazgo de la prensa estuvo ostentado por los periódicos deportivos y los futbolistas de la selección peruana son hoy las personalidades “top” más conocidas y valoradas.

Al igual que en Perú, el fútbol continúa siendo el deporte estrella a nivel mundial, generando en otras regiones miles de millones de dólares en patrocinios, principalmente con la presencia de marca en las camisetas. Este formato publicitario nació en Alemania en el año de la marca de licor Jägermeister, motivo por el cual la marca pagó el equivalente a \$32,000.

Tabla 1 Principales Deportistas y sus Ganancias por Anuncios Publicitarios

Atleta	Actividad	Ganancias Anuales por Patrocinio (\$)	Principales Marcas	Twitter	Instagram
Roger Federer	Tenis	58,000,000	Mercedes-Benz, Gillette, Nike, Rolex	3.2M	2.5M
Tiger Woods	Golf	50,000,000	Nike, Rolex, Muscle Pharm, Upper Deck	4.5M	66.5K
Phil Mickelson	Golf	44,000,000	KPMG, Rolex, ExxonMobile, Callaway, Barclay	No tiene	No tiene
Lebron James	Básquet	44,000,000	McDonalds, CocaCola, Kia, Samsung, Nike	23.3M	26.1M
Kevin Durant	Básquet	35,000,000	Nike, Sprint, 2K Sports, Kind Snacks	11.6M	71K
Rafael Nadal	Tenis	28,000,000	Tommy Hilfiger, Nike, Kia, Telefónica	8.3M	2.2M
Cristiano Ronaldo	Fútbol	27,000,000	CR7, Herbalife, Nike, Samsung, Konami	37.5M	25M
Lionel Messi	Fútbol	22,000,000	Adidas, EA Sports, Pepsico, Gillette, Head&Shoulders	No tiene	58.9M
Usain Bolt	Atleta	21,000,000	Gatorade, Nissan, Pepsico, Puma	3.7M	5.8M

Nota. Tomada de Navarro (2017)

Hoy en día se pagan \$25 millones por un año de este tipo de patrocinio. (LaTorre, 2017)

A continuación, en la Figura 3 y 4 se muestran las marcas patrocinadoras más activas del fútbol europeo y latinoamericano al cierre del año 2015, liderado por Coca Cola con un 33%. Hoy en día, el banco Santander es la empresa que encabeza la lista en Europa, mientras que entre las categorías principales de patrocinio se encuentran los artículos deportivos y vestimenta.

Evidentemente se ha dado un importante crecimiento del patrocinio deportivo en todas sus modalidades, principalmente por el desarrollo de los medios de comunicación masiva y el crecimiento de la popularidad de los deportes en todo el mundo. Sin embargo, según un estudio realizado el 2018 por Statista, portal online de estadísticas, estudios de mercado e inteligencia empresarial, la inversión en patrocinio deportivo en Latinoamérica no ha seguido el mismo camino que la tendencia global. En la Figura 5 se muestra que la región de Centro y Sur América invirtieron en conjunto 4,6 mil millones de dólares, mientras que el líder Norte América invirtió 24,2 mil millones de dólares. Es decir, la inversión en patrocinios en Latinoamérica representa solo un 7% de la inversión mundial que alcanzó \$65,8 mil millones de dólares en el 2018.

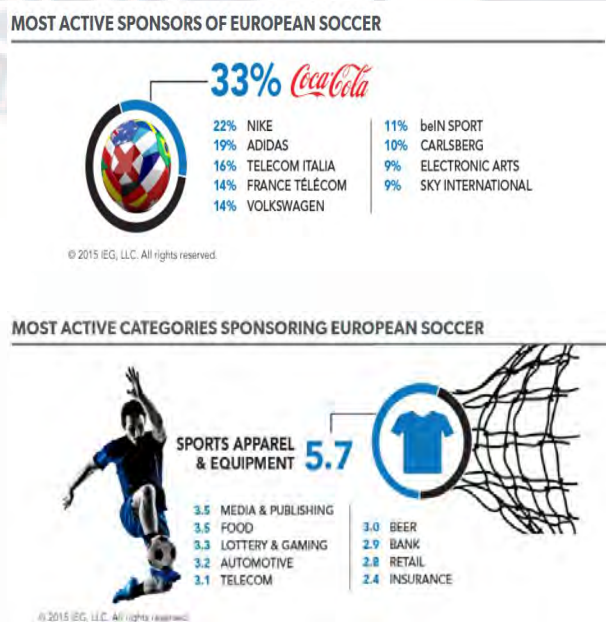


Figura 3. Patrocinadores más Activos del Fútbol Europeo y sus Principales Categorías de Patrocinio. Recuperado de <http://www.sponsorship.com/iegsr/2015/12/21/2015-Recap--The-Most-Active-Sponsors-Of-Global-Spo.aspx>

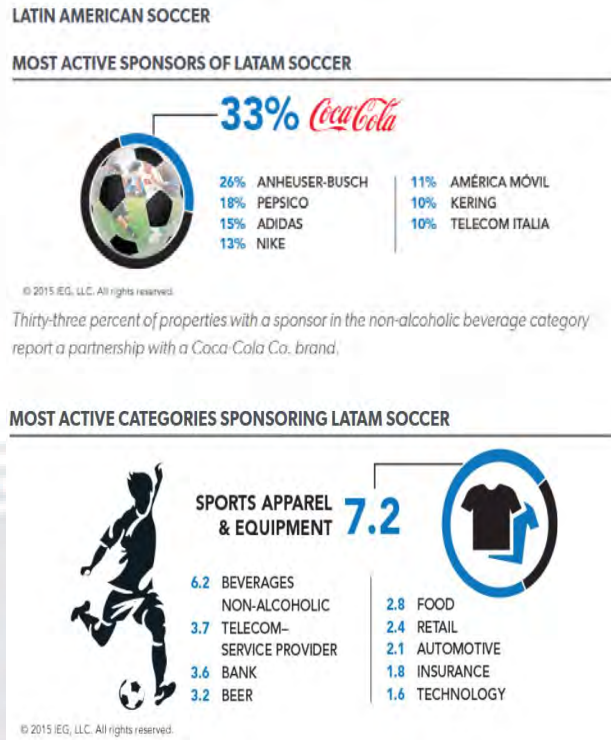


Figura 4. Patrocinadores más Activos del Fútbol en Latinoamérica y sus Principales Categorías de Patrocinio. Recuperado de <http://www.sponsorship.com/iegsr/2015/12/21/2015-Recap--The-Most-Active-Sponsors-Of-Global-Spo.aspx>

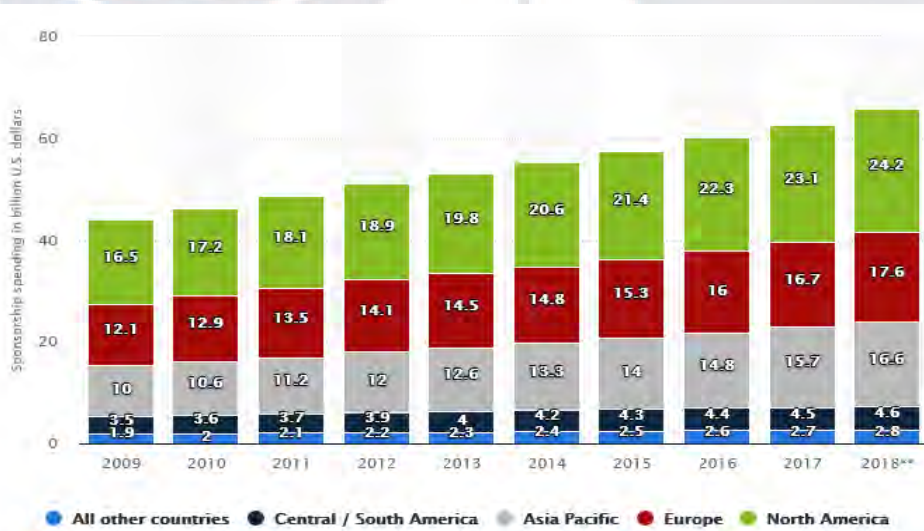


Figura 5. Gasto de Patrocinio Global por Región desde 2009 hasta 2018 (en miles de millones de dólares estadounidenses). Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/196898/global-sponsorship-spending-by-region-since-2009/>

1.3 Oportunidades y Beneficios del Patrocinio Deportivo

El análisis de las oportunidades que puede tener una organización patrocinada va muy de la mano con los beneficios que obtendrá el patrocinador al apostar por esta herramienta estratégica. Esto sucede, principalmente, porque su relación provoca una sinergia importante.

Las oportunidades que brinda el patrocinio pueden ser diversas, pero, fundamentalmente, radican en la obtención de beneficios económicos, lo que permite desarrollar iniciativas con el objetivo de aumentar el desempeño de la organización, el rendimiento físico de los deportistas, lograr una expansión de los eventos deportivos e incrementar la fidelización de los fanáticos. Un claro ejemplo es el fútbol. En el 2002, el mundial de Corea – Japón fue visto por más de 40 millones de espectadores en todo el mundo, generando una actividad económica anual que se aproximó a los \$380.000 millones con un crecimiento estimado del 18% para el 2003. Esto permite no solamente obtener ingresos económicos para los equipos, también logra afianzar la fidelización de sus seguidores.

Otro caso de relevancia mundial es el del Real Madrid, equipo de fútbol que en el 2002 puso en marcha un programa internacional de patrocinio creando “el Carnet Madridista”, el cual consiste en otorgar beneficios a sus más de 70 millones de seguidores, uniéndolos con todas las cadenas que patrocinan al equipo (Molina & Aguiar, 2003). Por lo tanto, el patrocinio otorga grandes oportunidades al mercado objetivo y, según lo visto anteriormente, estas no solo se traducen en acuerdos monetarios, además logran afianzar una relación única con los fanáticos que, en primer lugar, son los que dinamizan la industria.

Por otro lado, así como las organizaciones deportivas obtienen nuevas oportunidades que permiten mejorar su desarrollo, también las empresas o patrocinadores obtienen beneficios. El patrocinio ofrece a las marcas ya posicionadas una ventaja competitiva que se traduce en la posibilidad de generar una nueva corriente de ingresos para la venta de sus productos y/o

servicios. Lo mismo para las nuevas marcas, mismas que gracias al patrocinio obtienen credibilidad para competir tanto en mercados locales y lograr establecerse en mercados globales (Molina & Aguiar, 2003).

1.4 Principales Formatos Utilizados en el Patrocinio Deportivo

A lo largo de la evolución del patrocinio, las organizaciones que solicitan patrocinadores han ido creando diversos paquetes con ofrecen diferentes ventajas que se ajustan a los distintos tamaños de las empresas, entre los que se encuentran:

- (a) Patrocinadores Financieros: Pagan una cantidad fija de dinero a cambio de los beneficios descritos en un acuerdo de patrocinio. Los beneficios pueden incluir una oportunidad para promover la empresa a la afiliación o audiencia de la organización patrocinada, un anuncio o una mención en los programas oficiales, boletines o comunicados de prensa, o señalización y logotipos en los materiales promocionales.
- (b) Patrocinadores en-Especie: Donan bienes o servicios en lugar de dinero en efectivo como su oferta de patrocinio.
- (c) Patrocinadores de Medios: Financian o aseguran la cobertura de los medios de comunicación para una organización, programa o evento. La ventaja de este tipo de patrocinio es que un patrocinador puede promover al mismo tiempo su propia empresa mediante el etiquetado de los anuncios con el logotipo de la empresa y una frase como “traída para ti” o “patrocinado por” el nombre de la empresa.
- (d) Patrocinadores de Ubicación: Ofrecen el uso de sus instalaciones como una forma de patrocinio.
- (e) Patrocinadores Laborales: Donan el tiempo y el talento de sus colaboradores. En este caso, la compañía permite a sus empleados trabajar en nombre de una organización de

caridad u organización de la comunidad durante las horas normales de trabajo mientras mantienen su salario normal.

- (f) Patrocinador de la Firma: En el caso de que numerosas empresas soliciten patrocinar el mismo programa o evento, una suele pagar una prima para convertirse en líder o patrocinadora de la firma.

1.5 Situación Actual de la Industria Deportiva en Perú

En el Perú es el “Instituto Peruano del Deporte (IPD) el ente rector del sistema deportivo nacional (SISDEN), tiene la responsabilidad de liderar y gestionar estratégicamente acciones que conlleven a incrementar el desempeño del deporte peruano en eventos competitivos y de promover una cultura deportiva a nivel nacional articulándose con todos los actores que conforman el SISDEN” (IPD, 2016, p.2). Sin embargo, el fútbol, primera disciplina deportiva practicada en el país, tiene una organización y dirección distinta al resto de deportes, además de estar regido por las normas internacionales dictadas por la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA). La FIFA está enfocada en desarrollar el fútbol, emocionar al mundo y edificar un futuro mejor mediante el poder de la práctica futbolística.

En adición al futbol, el vóley es la segunda disciplina deportiva practicada en el país, mientras que el atletismo también destaca como una importante disciplina y ha adquirido importancia ante los ojos de las empresas privadas, pero no fue hasta con la clasificatorias al Mundial Rusia 2018 que se marcó un hito en la industria del deporte en el país.

A medida que este evento imponía presencia, el entusiasmo se apoderó de la población y tanto la publicidad como el marketing se sumaron a esta fiebre. Entidades bancarias tomaron a figuras deportivas como rostros de sus marcas y participaron, formalmente, como patrocinadores oficiales de la selección de fútbol

Tras la participación de Perú en el mundial y el emotivo acompañamiento de la hinchada peruana, el país entero estuvo en los ojos del mundo y la industria deportiva ha tomado una nueva dirección que aparenta ser favorable. El 2019 es un año importante para Perú en relación al deporte; durante enero se llevó acabo el Rally Dakar, desarrollado íntegramente en territorio local, seguidamente en febrero, Perú acogió por cuarta vez el campeonato sudamericano de fútbol sub-17, en las ciudades de Arequipa, Tacna y Moquegua. Y, finalmente, en julio, Perú será la casa anfitriona donde se desarrollará el evento más relevante en la historia de eventos deportivos nacionales: los XVIII Juegos Panamericanos, considerada la cuarta cita deportiva mundial más importante.

El experto Eduardo Flores (2016) declaró para la revista peruana especializada en marketing Mercado Negro que las empresas en todo el mundo, y también en el Perú, buscan brindar experiencia al consumidor y el patrocinio es una herramienta para llegar a ello. Aun cuando en la forma tradicional de patrocinio se hace uso de la imagen del deportista o de la institución deportiva, las empresas ahora entienden que lo que les va a diferenciar es la vivencia que las marcas les puedan ofrecer a sus clientes (Flores, 2016).

Ese es el desafío que los eventos deportivos, deportistas, clubes y organizaciones en general tienen al momento de hablar de patrocinios deportivos en el Perú. Según un estudio de agencia de marketing deportivo Toque Fino, cada vez más marcas de consumo masivo apuestan por auspiciar a deportistas de disciplinas diferentes al fútbol (Gestión, 2015).

De acuerdo con Julio Medina (2019), socio fundador de INYOGO Sport Management, reconocida agencia peruana de marketing deportivo, en la entrevista realizada para el presente estudio, “El marketing deportivo en el Perú tiene como principal objetivo promover las marcas a través del deporte, teniendo en cuenta que los eventos deportivos atraen cada vez a más personas” (Medina, comunicación personal, 06 de febrero 2019). Por otro lado, considera que “lo más

complicado en este rubro es lograr convencer a las organizaciones a que apuesten por el deporte nacional. En el Perú, un deportista tiene que ser campeón para que las marcas recién empiecen a tener interés. Debería ser al revés. Hay una obsesión de las empresas de conseguir resultados a corto plazo. Lo ideal es construir a estos héroes con campañas a largo o mediano plazo” (Medina, comunicación personal, 06 de febrero de 2019).

En cuanto a patrocinios deportivos en el Perú, no hay más de 20 marcas involucradas al negocio deportivo según Luis Carrillo Pinto (2015, Diario Gestión). De acuerdo con el especialista, son pocas las empresas que están aprovechando la conexión emocional entre la marca y los consumidores. Cada vez que un deportista sale celebrando una victoria, esa publicidad se multiplica por cuatro en la valorización de medios y hay una transferencia e identificación de valores de la empresa hacia su audiencia.

Los principales auspicios deportivos se encuentran en el espectro futbolístico. Pinto afirmó en octubre del 2017 que si se invierte \$1 millón por ser patrocinador de la selección peruana de fútbol, por ejemplo, el impacto mediático se puede llegar a recuperar hasta 10 veces más, es decir \$10 millones en publicidad gratuita.

Entre las industrias que más invierten en patrocinio local se encuentran energizantes, operadores telefónicos, empresas de bebidas y banca. Carrillo recalca que sobre todo en banca la oportunidad de humanizar a las marcas con el espíritu deportivo. “En el mundo, los bancos miran al deporte como una manera esencial para comunicarse con los consumidores. Los bancos en el Perú tienen temor de entrar al deporte” (Citado en Salas, 2015, p.1).

Según Flores (Diario Gestión, 2015), en el Perú el fútbol, el vóley y el surf son los deportes con mayor atención por las marcas. Flores afirmó que los gerentes de marketing hoy en día quieren evidencia del retorno de su inversión sobre la audiencia.

“En comparación con otros países, en el Perú las marcas que están más relacionadas con el deporte siguen siendo las tradicionales: productos de consumo masivo y artículos deportivos. Cuando una marca nunca ha involucrado a un deportista es más difícil la decisión de sumarlo a su estrategia comercial” (Flores, 2015, Diario Gestión).

Por ejemplo, la selección nacional de fútbol posee un alto índice de exposición para los sponsors, generando el negocio perfecto para consolidar sus marcas y generar ventas. Coca Cola y Cristal son los patrocinadores históricos de la bicolor, la marca internacional de gaseosas logró mantener una conexión emocional con los hinchas a través de campañas memorables como ‘Sudemos la camiseta’, Por su parte, Cristal es conocida como el hincha número uno de la selección, es la marca extradeportiva que mayor relación ha conseguido entre los fanáticos y su producto.

Otra marca importante en la Federación Peruana de Fútbol es Hyundai, socio oficial que anteriormente entregaba siete automóviles a la federación. En la actual gestión, la firma automotriz entrega 13 unidades y casi medio millón de dólares; mientras que Umbro se encarga de vestir a la selección, que, durante su última participación en la Copa América, incrementó sus ventas y fue una de las camisetas más buscadas en internet (La República, 2015).

De acuerdo con estos datos, se puede concluir que a los patrocinadores locales no les afecta en gran escala los resultados deportivos de la bicolor, dado que la selección interviene directamente en los sentimientos de los hinchas que partido a partido alientan al equipo de todos.

En ese sentido, cualquier jugador puede ser tomado como rostro de una marca, siempre y cuando responda a los valores de esta. A continuación, en la Figura 6, se muestra a los deportistas peruanos que actúan como embajadores y las marcas que hoy apuestan por ellos.

Es sumamente importante entender que si las marcas van a invertir en un deportista es porque ven una oportunidad de beneficio para ellas. Según Eduardo Grisolle, gerente general



Figura 6. Infografía “Nuestros Embajadores Peruanos”. Tomado de Toque Fino (2018). Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/marcas-invertir-s-1-millon-anuales-patrocinador-deportistas-peruanos-89904>

de Y&R en el artículo para El Comercio “Rusia 2018: Estas marcas apuestan por la selección peruana”: “Los jugadores y hasta los políticos son marcas. Solo depende de ellos gestionarse de la manera adecuada. No nacieron para anunciarse a sí mismos por lo que deberían asesorarse por profesionales” (Grisolle, 2018).

Y en el contexto de un 2019 en donde Perú será el espacio protagónico deportivo del mundo, es necesario que todos los entes involucrados tengan claros los beneficios y oportunidades que puede representar para el país como para las marcas.

1.6 Situación General de los Juegos Lima 2019

Los Juegos Lima 2019 es un evento deportivo multidisciplinario de atletas del continente americano, cuya ejecución se encuentra a cargo de la Organización Deportiva Panamericana, o también llamada Panam Sports. Esta organización conformada por 41 naciones busca impulsar el desarrollo del deporte y apoya el trabajo para inspirar a la próxima generación de atletas del

continente, colaborando estrechamente con todos los miembros de la comunidad deportiva, incluidos los Comités Olímpicos Nacionales, las Federaciones Deportivas Internacionales (FI), las Confederaciones Deportivas Panamericanas, los atletas y los Comités Organizadores de todos los Juegos Regionales, asegurando el éxito y la celebración del evento principal emblema de Panam Sports: Los Juegos Panamericanos.

En el año 2007 se estableció que la ciudad sede también se encarga de organizar consecutivamente los Juegos Parapanamericanos, que engloba la participación de atletas paralímpicos de América. El viernes 11 de octubre del 2013, Lima fue elegida sede de estos eventos deportivos que congregarán a atletas de 41 países que competirán en diversas disciplinas que están estimadas para desarrollarse en 22 escenarios de competición y 30 escenarios de entrenamiento, lo que representa un gran reto y esfuerzo para una nación.

Los Juegos Lima 2019 se celebrarán del 26 de julio al 11 de agosto del año 2019 en la ciudad de Lima y Callao, en distintas sedes como la VIDENA, Complejo Deportivo Villa María del Triunfo, Villa Deportiva Regional del Callao, Polideportivo de Villa El Salvador, Punta Rocas, entre otros. Seguidamente, se realizarán los Juegos Parapanamericanos del 23 de agosto al 1 de setiembre con cerca de 2.000 participantes en 17 deportes.

En los Juegos Lima 2019 participarán más de 6.700 deportistas de 41 países, en 62 disciplinas y 39 deportes, y cuyas pruebas serán clasificatorias para los Juegos Olímpicos de Tokio 2020. Para este evento se espera que asistan alrededor de 3 mil turistas. A un año de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos Tokio 2020, esta competencia es, además, la última oportunidad que tienen los atletas de América para participar en un evento multideportivo y multinacional a nivel internacional, y si aún no lo han hecho, clasificar a los juegos olímpicos ya que, por primera vez, se asignará cuotas clasificatorias en 23 deportes y disciplinas, lo que elevará el nivel de las competencias.

Respecto al avance de obras de los Juegos Lima 2019, Carlos Neuhaus, presidente del Comité de Organización de Lima 2019, mencionó, en una entrevista para Radio Programas del Perú, que se está coordinando para ver los tiempos cuando estén listas las obras, pero en el caso que algunas obras no estén listas, funcionará la vialidad para los deportistas y agentes acreditadas de tal forma que todos los lleguen a tiempo a su sede competencia (Radio Programas del Perú, 2019).

Neuhaus también detalla que la infraestructura realizada para los Juegos servirá de legado para la ciudad de Lima. La Villa de Atletas de Villa El Salvador será uno de los legados más importantes de los Panamericanos. El complejo habitacional conformado por 1096 departamentos en 7 edificios de 19 y 20 pisos se pondrá en venta en forma masiva. La colocación de viviendas será para fondos de Fuerza Armadas, policías, profesores, médicos en una venta masiva por bloques importantes.

Con relación a los recintos deportivos de los Juegos, el presidente del Comité de Organización afirmó que al término de las competencias estos serán entregados al Instituto Peruano del Deporte (IPD) como ocurre a nivel mundial.

Según Imedia Comunicaciones, empresa experta en monitoreo mediático, la repercusión de noticias sobre los Juegos Lima 2019 en estos últimos 30 días es positivo, dado que existe la voluntad de los entes decisorios de cumplir con éxito un proyecto deportivo en el que está de por medio la imagen del Perú a nivel internacional. En los últimos 30 días se generaron 1012 impactos en medios (sin contar redes sociales e Internet), que generaron cerca de S/14'000,000.00 en "free press", hecho que debe ser capitalizado en la comercialización de patrocinios (Carrillo, 2016).

Los Juegos Lima 2019 serán un hito histórico deportivo que se presenta para nuestra ciudad capital como una gran oportunidad para relanzar el deporte en el Perú a través de la mejora de la

infraestructura deportiva y los valores que existen en el deporte como parte integral del proceso de formación de nuestros jóvenes para educar a mejores ciudadanos. La marca Lima 2019 propone una nación que se emocione y se apasione por el deporte y los Juegos Lima 2019 es una gran oportunidad para posicionar a la ciudad de Lima como la gran capital gastronómica, cultural y comercial de nuestro país.

1.7 El Patrocinio Deportivo en los Juegos Lima 2019

El objetivo común de Panam Sports y Perú es maximizar el éxito de los Juegos; en ese sentido, una de las obligaciones adquiridas por Perú, como parte de los compromisos asumidos con Panam Sports, es desempeñar un rol crucial en el cumplimiento del objetivo común mediante la gestión y ejecución del patrocinio con la finalidad de generar ingresos importantes y, al mismo tiempo, permitir, mediante la difusión del evento entre los consumidores de las marcas patrocinadoras, que se pueda llegar a más personas para difundir no solo el mensaje de los Juegos, sino también sus valores.

Para Lima y el Perú, los Juegos Lima 2019 representan una oportunidad única para inspirar una transformación social positiva en el país a través de valores olímpicos y otros valores propios del deporte, principalmente en las nuevas generaciones, así como para legar no solo sedes deportivas con altos estándares internacionales, que favorecerán la práctica deportiva en el país y un estilo de vida saludable y activo, sino también una infraestructura urbana mejorada, moderna e inclusiva. Además, el éxito de los Juegos contribuirá a asegurar el futuro del evento y a crear las condiciones para negociar la realización de futuras ediciones en otras ciudades del Perú.

De acuerdo con la experiencia de los programas de patrocinio de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos en sus ediciones anteriores, se plantea que el Programa de Patrocinios para los Juegos Lima 2019 proporcione como valor a las marcas lo siguiente:

- (a) La posibilidad de mostrar su identificación con los tres valores olímpicos fundamentales: excelencia, amistad y respeto, o con otros valores propios del deporte como espíritu de sacrificio, vida sana, trabajo en equipo y solidaridad.
- (b) La posibilidad de mostrar su identificación con una ciudad con historia y tradición, pujante y vital, con más de 10 millones de habitantes.
- (c) El efecto multiplicador que puede darles la trasmisión de las competencias en distintas plataformas como televisión abierta, televisión cerrada, digital, radio y cine.
- (d) La oportunidad de ser parte de los juegos multidisciplinarios más prestigioso de América, en cuya última edición se vendieron más de un millón de entradas y que, además, son una de las principales competiciones del calendario deportivo mundial
- (e) La posibilidad de acercarse a nuevos mercados y reforzar los mensajes que desean transmitir teniendo en cuenta que en los Juegos se batirá el récord de participantes, así como de deportes y disciplinas considerados históricamente en ellos, superando incluso el programa olímpico.
- (f) La posibilidad de cumplir un rol en el éxito de los Juegos, ya que los patrocinadores respaldan su difusión a través de sus propias estrategias publicitarias, y de apoyar la transformación social positiva que se busca a través de los valores olímpicos y deportivos.
- (g) Una plataforma para exhibirse en toda América e incluso en el mundo.

De acuerdo con Christian Van Oordt, Gerente Comercial de Lima 2019, el proyecto Lima 2019, estima que un millón de personas asistirá a las competencias deportivas de los Juegos, los que, de acuerdo con anteriores experiencias, son apreciados por más de 500 millones de espectadores en todo el mundo y esperan percibir cerca de \$ 15 millones de dólares por

patrocinios y canjes con empresas (“Lima 2019 recibirá cerca de US\$ 15 millones en patrocinios”, Setiembre, 2018).

Según Van Oordt, serán tres categorías de patrocinios: (a) oro, que estará valorizado en \$2 millones de dólares y tendrán mayores beneficios de exposición de marca dentro de los recintos deportivo; (b) plata, valorizados desde \$1 millón de dólares; y (c) bronce, valorizados desde \$100, 000 hasta \$1 millón de dólares.

Los patrocinadores de oro tendrán más beneficios como paneles al ras del suelo, uso de la marca en sus páginas, estar dentro del nuestro ecosistema digital, entre otros y, de acuerdo con José de la Hera, director comercial de los Juegos Lima 2019, se espera tener 8 empresas, mientras que en Plata se espera reclutar 10 empresas y, por lo menos, 12 marcas en bronce, cuya categoría concentrarán empresas que no requieren tanta exposición, pero están interesadas en relacionarse con los juegos y proveer sus servicios. (De la Hera, comunicación, personal, 27 de enero del 2019).

A continuación, en la Tabla 2, se presentan los beneficios y derechos correspondientes cada categoría de patrocinio actual para los Juegos Lima 2019, la cual tiene como marco el modelo trabajado en los Juegos de Toronto 2015.

Siguiendo estos lineamientos, son muchas las marcas que han participado como patrocinadores durante la ejecución de las ediciones previas de los Juegos Lima 2019 entre las que destacan:

- (a) El Canadian Imperial Bank of Commerce: institución financiera líder en América del Norte con casi 11 millones de clientes en la banca personal y comercial, fue el socio principal de los Juegos Toronto 2015.
- (b) Chevrolet: fue socio Premier y el vehículo oficial de los Juegos Toronto 2015.

Tabla 2 Derechos y Beneficios de Patrocinios para Lima 2019

JUEGOS PANAMERICANOS Y PARAPANAMERICANOS LIMA 2019

Matriz de Beneficios para Patrocinadores

BENEFICIOS		ORO	PLATA	BRONCE
1	DERECHOS INSTITUCIONALES			
1.1	Exclusividad en la Categoría.	X	X	
2	DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL			
2.1	Derecho a presentación del Patrocinio en Rueda de prensa como evento oficial de los juegos Panamericanos LIMA 2019.	X		
2.2	Derecho al uso del Logo y denominación de los Juegos Lima 2019, asociado y/o como parte de sus elementos de Comunicación y Marketing, según nivel de patrocinio.	X	X	
2.3	Denominación Oficial de: "Patrocinador-Sponsor Oficial de los Juegos Panamericanos Lima 2019".	X	X	X
2.4	Derecho al uso individual o del paquete de pictogramas oficiales LIMA 2019 en comunicación, mensajes y elementos de marketing de acuerdo al Manual de marca.	X		X
2.5	Derecho a uso de la imagen de la mascota Milco, de forma asociada a los valores de Lima 2019.	X	X	X
2.6	Derecho a presencia de Marca en comunicaciones oficiales impresas y/o digitales de Lima 2019, según nivel de patrocinio.	X	X	X
2.7	Derecho a participación del Look de los Juegos en sedes de competencia y no competencia, según nivel de patrocinio.	X		
3	DERECHOS DE VISIBILIDAD - PRESTIGIO DE MARCA Y RECONOCIMIENTOS DE PATROCINADOR			
3.1	Derecho a presencia de marca (paneles) a ras de campo en los venues, alineado al "Look of the Games", según nivel de patrocinio.	X		
3.2	Derecho a exhibir marca en Backing oficial de las conferencias de prensa Lima 2019, según nivel de patrocinio.	X	X	
3.3	Derecho a tener presencia del logotipo en el backing en las zonas mixtas de las sedes.	X		
3.4	Visibilidad en la Villa de Atletas de los Juegos Panamericanos Lima 2019, según el nivel de patrocinio.	X	X	
3.5	Derecho a participar y promocionar su marca en eventos y activaciones producidas y ejecutadas por Lima 2019, según nivel de patrocinio.	X	X	X
3.6	Presencia de Logo en web Lima 2019 y viceversa, según nivel de patrocinio.	X	X	
3.7	Presencia en pantallas promocionales Digitales en instalaciones deportivas, según nivel de patrocinio.	X	X	
3.8	Derecho a presencia de marca en los vehículos oficiales que trasladan las delegaciones deportivas.	X		
3.9	Presencia en Pantallas gigantes en estadios (pantalla grande - spot comercial durante la competencia).	X		
3.1	Presencia de Logo en totems o entradas de bienvenida a las sedes de competencia y no competencia, según nivel de patrocinio.	X	X	X
3.11	Visibilidad en los centros de entrenamiento y calentamiento.	X		
3.12	Derecho a entregar merchandising de su Marca, asociados a los valores del Deporte y los juegos LIMA 2019, de forma no comercial.	X		
3.13	Derecho de posicionamiento de producto en las mesas de conferencias de prensa.	X		
4	DERECHOS PROMOCIONALES & ACTIVACIONES PREMIUM			
4.1	Derecho a la oportunidad de organización de concursos y derecho de usar boletos con fines promocionales.	X		
4.2	Promoción cruzada con otros patrocinadores oficiales.	X	X	X
4.3	Uso de material de archivo (imagen, video y fotos de Lima 2019), con los correspondientes créditos de propiedad y previa aprobación.	X	X	
4.4	Derecho a utilizar el logo en todos los materiales promocionales.	X		
4.5	Derecho a visitas guiadas a los venues en horarios de no competencia, según disponibilidad y previa autorización.	X	X	X
4.6	Visibilidad en el Kit de prensa.	X	X	
4.7	Derecho a participar dentro del "Newsletter" oficial Lima 2019, según nivel de patrocinio.	X	X	X
4.8	Derecho a organizar activaciones con el público y demás stakeholders en las áreas comunes de las sedes de competencia y no competencia, según nivel de patrocinio y programación.	X		
5	TICKETING y HOSPITALITY			
5.1	Derecho a accesos VIP para Ceremonias de Inauguración y Clausura, según nivel de patrocinio.	X	X	X
5.2	Derecho a accesos VIP a los diferentes eventos deportivos, con acceso a recepción y hospitalidad, según nivel de patrocinio.	X	X	X
5.3	Derecho a entradas de cortesía para diferentes tribunas en los recintos deportivos, según nivel de patrocinio, programación y disponibilidad.	X	X	X
5.4	Prioridad en la compra de boletos y organización de paquetes de hospitalidad, según disponibilidad.	X	X	X
5.5	Invitaciones a eventos exclusivos y lanzamientos de COPAL 2019.	X	X	X
5.6	Pase a Villa de Atletas, según nivel de patrocinio.	X	X	
5.7	Acceso al sistema de transporte de juegos, según nivel de patrocinio.	X	X	
5.8	Acreditaciones, según nivel de patrocinio.	X	X	

Nota. Tomado de José de la Hera, Director Comercial de los Juegos Lima 2019

Nota. Tomado de José de la Hera, Director Comercial de los Juegos Lima 2019

- (c) Atos: fue socio mundial de tecnología de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos, encargado de la integración de sistemas de los Juegos y proveedor oficial de resultados, puntuación y tiempo para los Juegos Toronto 2015.
- (d) Cisco: fue socio principal y proveedor oficial de tecnología de la información y la comunicación de los Juegos Toronto 2015, encargándose de proveer Internet y las tecnologías de colaboración y video para habilitar la comunicación entre patrocinadores, socios, proveedores y voluntarios fácil y rápidamente.
- (e) Live Nation: fue socio oficial de música en vivo de los Juegos Toronto 2015
- (f) President's Choice: la marca número uno de productos de consumo empaquetados de Canadá, fue uno de los socios principales de los Juegos Toronto 2015, teniendo la responsabilidad de alimentar a los atletas de los Juegos de Toronto 2015.
- (g) Ontario Lottery and Gaming Corporation: fue socio premier de los Juegos Toronto 2015, participando como presentador del Relevó de la Antorcha de los Juegos Toronto 2015.
- (h) Cirque du Soleil: fue el socio creativo oficial para la ceremonia de inauguración de los Juegos Toronto 2015.
- (i) Existen otras marcas que han participado como patrocinadores en los Juegos Panamericanos como Scotiabank, Bonafont, Gatorade, Pepsi, Omnilife, Telmex, MaxiGas, Nissan, Atletica, Ticketmaster, Comex, ManPower, CocaCola, Cineplex, Siemens, Barrick, Garret, Morningstar Hospitality Services, The Canadian Press, ATCO Structures & Logistics, y LifeLabs Medical Laboratory Services,

Para el caso de Lima 2019, De la Hera, tiene ya cerrados algunos contratos de patrocinio entre los cuales se encuentran (López, 2018, Mercado Negro):

(a) Categoría Oro

1. Atos: será el responsable de proveer soluciones tecnológicas fluidas, seguras y eficientes para mejorar la experiencia de cada participante en el evento, desde el manejo de personal, ciberseguridad y reclutamiento de voluntarios hasta la entrega rápida de resultados y el sistema de información para comentaristas.
2. Mediapro: será el Host Broadcaster de los Juegos Lima 2019 y tendrá la responsabilidad de transmitir todas las competencias deportivas, así como las ceremonias de inauguración y clausura del evento deportivo que pondrá al Perú en los ojos del mundo.
3. Gloria: firmó un patrocinio por \$2 millones de dólares para el soporte a la organización de los Juegos Lima 2019 en la nutrición de los deportistas. La contribución de Gloria consta de un porcentaje en productos que será destinado para la alimentación de todos los deportistas del continente durante su paso por Lima; lo convierte en Patrocinador de Oro y “Leche Oficial de los Juegos Lima 2019” (El Comercio, 2019).

- (b) Categoría Plata: TechnoGym, que se encargará de proveer mediante canje la implementación de gimnasios para los deportistas en la Villa Panamericana y en una villa alterna.

El presidente de Panam Sports, el chileno Neven Ilic, recordó en entrevista a Diario Gestión a las compañías interesadas en exhibir su marca en los Panamericanos que la cita deportiva tendrá una audiencia de 500 millones de espectadores, gracias a 900 horas de transmisión televisiva (“Los Juegos Lima 2019 esperan \$15 millones de dólares en patrocinios”, 2018)

1.8 Conclusiones

Darse a conocer en un nuevo mercado no es una tarea fácil, y muchas veces supone un largo recorrido para las compañías. Sin embargo, en los últimos años el patrocinio deportivo se ha erigido como una oportunidad para entrar con fuerza y darse a conocer en todas las capas de la sociedad. En el Perú podríamos afirmar que todavía son pocas las marcas que se inclinan a patrocinar el deporte profesional por diversas percepciones entre las que se encuentran: (a) falta de una profesionalización debida en el deporte; (b) los deportistas no se toman en serio el rol de profesionales que deberían tener; o (c) invertir en el deporte no es rentable y que es mejor apostar por otras industrias.

Actualmente está comprobado que una de las maneras más eficientes de cambiar el estilo de vida de las personas es a través del deporte y, para lograrlo, las empresas deben seguir apoyando al deporte y, por otro lado, tanto las federaciones deportivas como los mismos atletas tienen que entender que la empresa privada puede ser su mejor aliado para alcanzar sus objetivos a través del patrocinio principalmente por las siguientes beneficios: (a) el deporte podría ayudar a las marcas a reforzar su posicionamiento; (b) genera un valor de marca o “Brand equity”, trabajar con figuras del deporte puede permitir a la marca generar experiencias únicas a los consumidores; y (c) la buena reputación en apoyar al deporte puede generar grandes beneficios a las empresas a través de un trabajo coordinado con el área de relaciones públicas con el fin que este apoyo se convierta en noticia y tenga rebote en los medios.

Sin embargo, de acuerdo con la experiencia en marketing deportivo desarrollada en Europa, Carlos Murillo, director del Máster en Dirección y Gestión del Deporte en la UPF Barcelona School of Management acotó:

“No solo las grandes empresas pueden utilizar el patrocinio deportivo para darse a conocer o incrementar sus ventas, sino que también lo pueden aprovechar los pequeños negocios locales. Lo

más importante es que se plantee como una estrategia a medio o largo plazo, porque una acción puntual que no se inscriba en una estrategia continuada de poco servirá” (Murillo, La Vanguardia, 2016).

De acuerdo con lo mencionado, el patrocinio deportivo podría servir como una estrategia que brinde beneficios a las micro, pequeñas y medianas empresas, o también llamadas Mipymes; tal como se está empezando a ejecutar en el viejo continente; por otro lado, para sentar las bases es clave determinar los objetivos que estas empresas persiguen y alinearlas con los potenciales beneficios que percibirían de los patrocinios deportivos.



Capítulo II: Definición de la Visión, Misión, Valores y Código de Ética

En el presente capítulo se detallan la misión, visión y valores de la estrategia de Patrocinios inclusivos para los Juegos Lima 2019, con principal foco en una nueva categoría de empresas patrocinadores: las Mipymes, considerando que es muy importante entender que las marcas de productos y servicios van a invertir en un patrocinio deportivo solo si ven una oportunidad de beneficio para ellos.

2.1 Visión y Misión de los Patrocinios Inclusivos en los Juegos Lima 2019

Visión.

Activar la industria deportiva en el país, permitiendo la participación inclusiva de todas las marcas, así como dejar un legado físico y cultural para la ciudad de Lima, gracias a la contribución de patrocinadores que promuevan los valores de los Juegos Lima 2019.

Misión.

Generar S/ 500,000.00 en ingresos por patrocinios inclusivos para los Juegos Lima 2019 y que esta acción permita activar el crecimiento de las Mipymes, mediante una plataforma poderosa de marketing.

2.2 Valores de los Patrocinios Inclusivos en los Juegos Lima 2019

Según los organizadores, Los Juegos Lima 2019 se basan en los valores del olimpismo, los cuales son la excelencia, amistad y respeto que constituyen el fundamento del movimiento olímpico mundial y combina el deporte, la cultura y la educación para el perfeccionamiento de los seres humanos y de la humanidad.

Los valores propuestos del presente trabajo se basan en los valores deportivos, los cuales movilizan emociones y sentimientos, pero, sobre todo, pueden influir en las actitudes y comportamientos de las personas, a través de lo que transmite: (a) esfuerzo; (b) superación; (c)

perseverancia; (d) igualdad; (e) respeto; (f) deportividad; (g) solidaridad; (h) compañerismo; (i) éxito personal y (j) colectivo. Sin embargo, los valores que van a guiar las acciones del plan de patrocinios inclusivos irán de la mano con los valores que identifican a las Mipymes del Perú.

- **Inspiración:** para estimular la mente y el espíritu de las personas, presentándoles sueños y posibilidades que las motivarán a alcanzar los objetivos deportivos de los atletas y las empresas patrocinadoras que buscan posicionarse en el mercado global a partir del patrocinio de los Juegos Lima 2019.
- **Determinación:** para tener fortaleza mental para perseguir los objetivos propuestos y no abandonarlos hasta el final del camino; en otras palabras, alcanzar el podio panamericano en el deporte y disciplina de su preferencia, en base al duro entrenamiento y preparación por el lado del atleta y seguros de la calidad de los productos de las marcas patrocinadoras ofrecidos a nivel global a partir del patrocinio de los Juegos Lima 2019.
- **Coraje:** para tener valentía para afrontar la vida y sus retos, luchar por lo que se quiere para conseguir el éxito y contribuir con el mundo de manera positiva, a pesar de los obstáculos diarios en el entrenamiento y preparación de los atletas y las dificultades económicas del mercado global para los productos y marcas de las empresas patrocinadoras de los Juegos Lima 2019.
- **Excelencia:** para alcanzar la plena satisfacción del cliente, en base al diario entrenamiento y preparación física y mental con anticipación para los atletas y el planeamiento estratégico de los productos, servicios y marcas a partir del patrocinio deportivo de los Juegos Lima 2019.

2.3 Código de Ética de los Patrocinios Inclusivos en los Juegos Lima 2019

Los XVIII Juegos Panamericanos y VI Juegos Parapanamericanos o Juegos Lima 2019 se regirán bajo los considerandos del código de ética del deportista elaborado por el Comité Olímpico Internacional (COI). Este código está basado en los principios de respeto al prójimo y a los derechos humanos, salvaguardando la dignidad de las personas, evitando cualquier modalidad de discriminación y asegurando su integridad física e intelectual; del mismo modo, el código hace énfasis en las consideraciones éticas en cuanto al comportamiento de los involucrados, la integridad de las competencias, la buena gobernanza y recursos, candidaturas y confidencialidad.

Las normas y principios que regirán las acciones de las empresas patrocinadoras son los siguientes: (a) El patrocinio debe ser otorgado por un valor apropiado frente a la participación y el impacto que se tenga del mismo, no deberá beneficiar a ningún individuo, persona natural, jurídica o funcionario público de manera directa o indirecta; (b) Los representantes de las empresas patrocinadoras que se encuentren en el evento deberán cumplir obligatoriamente el Código de Ética del Comité Olímpico mientras dure su presencia en los Juegos Lima 2019.

2.4 Conclusiones.

La misión y la visión constituyen el camino al que el plan estratégico de patrocinios inclusivos debe enfocarse. Por ello, es importante que se encuentren bien formuladas y estructuradas; así también, es de suma importancia la identificación de valores que ayuden a tener una orientación clara para el logro de los objetivos. De esta manera, los patrocinios inclusivos de los Juegos Lima 2019 buscan dejar un legado que trascienda, presentándole a las Mipymes una nueva forma de internacionalizarse, ayudándolas a capturar las oportunidades del mundo digital a través del deporte y permitiéndolas crecer y apoyar con el desarrollo económico y social de América Latina.

Capítulo III: Diagnóstico Situacional

En este capítulo se examinan los factores externos que impactan el desarrollo de los Juegos Lima 2019, mediante el análisis del contexto país en el que se va a desenvolver. Existen numerosos factores externos que podrían afectar el Programa de Patrocinios Inclusivos, de ahí que el análisis del tamaño del mercado de las microempresas, así como el crecimiento y mercado potencial, son claves para la identificación de la mejor estrategia a seguir. Así mismo, se analizarán los factores internos del Comité Organizador de los Juegos Lima 2019, con la intención de analizar las capacidades internas que pueden sostener o debilitar un plan de patrocinios orientados al micro, pequeña y mediana empresa.

3.1 Análisis del Entorno

La organización de eventos deportivos internacionales, por su gran influencia y trascendencia, representa grandes oportunidades de reconocimiento, desarrollo social, educativo, cultural y económico para el país anfitrión. La elección de Perú como sede de un certamen deportivo de gran envergadura continental tiene repercusión mediática mundial, constituye una oportunidad que aumenta el prestigio internacional, desarrolla la marca país y se logra la inclusión significativa del deporte en la vida de la población a través de su participación.

Estos eventos internacionales merecen y ameritan la inclusión participativa de una gran parte de la población económica activa a través de la pequeña y mediana empresa mediante un programa que se denominará “Los Amigos de los Juegos Lima 2019”.

3.1.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales

D'Alessio (2013), afirmó que las fuerzas políticas, gubernamentales y legales son las que determinan las reglas formales e informales bajo los cuales opera la organización. Asimismo, el análisis de las fuerzas políticas y legales debe contemplar el ámbito local, regional y global. En los

últimos meses, el Perú ha experimentado una serie de acontecimientos en su política que han repercutido negativamente en el desarrollo de los Juegos Lima 2019.

Una de las fuerzas políticas tradicionales es la Alianza Popular Revolucionaria Americana, también conocida como APRA, que a través de un proyecto de ley N° 2133, Ley que regula el gasto de publicidad del Estado Peruano, elaborado por el congresista Mauricio Mulder Bedoya, y aprobado el 15 de junio de 2018, establece en su Artículo 3 la prohibición de toda publicidad en medios privados, bajo responsabilidad. No se considera como tal el trabajo periodístico tales como reportajes, entrevistas, conferencias de prensa y similares, las que se pueden desarrollar libremente sin que suponga pago alguno al medio de comunicación. La ley a este precepto será considerada delito de malversación.

Esta regulación ha sido un factor determinante para que exista un porcentaje muy alto de desconocimiento alrededor de los Juegos Lima 2019 por gran parte de la población nacional, regional y local, así como el interés de las marcas debido a que la difusión de la publicidad es una metodología y una herramienta tradicional y directa del marketing que tiene por objetivo otorgar un mensaje a través de canales pagos de difusión para incrementar el consumo, posicionar una marca en el mercado y trabajar tanto con la imagen como con la reputación. En ese sentido, ha sido crucial la regulación que esta ley establece, debido a que la ausencia de publicidad ha traído como consecuencia que la marca Lima 2019 no sea suficientemente atractiva para las potenciales marcas patrocinadoras.

3.1.2 Fuerzas Económicas y Financieras

Son diversas las variables económicas y circunstancias que van a influir en las decisiones de inversionistas y en el poder adquisitivo de los clientes, en este caso, para las marcas interesadas en comprar un patrocinio y ser parte de los Juegos Lima 2019.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018), el Perú reveló indicadores de crecimiento de 2.8% en el tercer trimestre del año 2018. La Figura 7 muestra el crecimiento de la economía peruana en un 2.3% interanual debido a la evolución favorable del consumo y la inversión privada. Esta cifra representa una desaceleración frente a las expansiones del primer y segundo trimestre, que fueron 3.2% y 5.5% respectivamente.

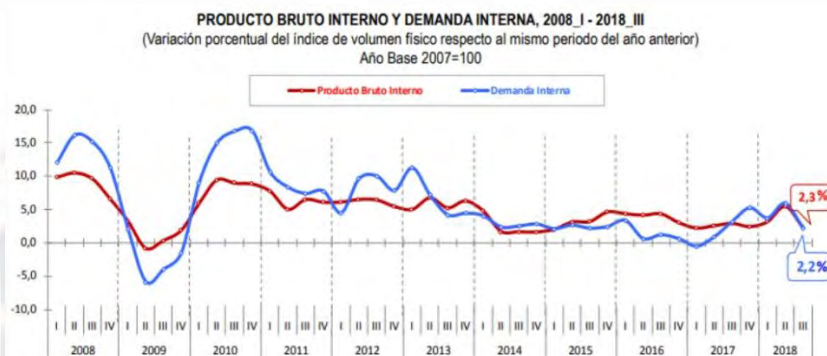


Figura 7. Producto Bruto Interno y Demanda Interna 2008-I – 2018 -III.

Tomado de Instituto Nacional de Estadística e informática (2018) Recuperado de <https://semanaeconomica.com/articulo/economia/macroeconomia/319941-inei-el-pbi-del-peru-crecio-2-8-en-el-tercer-trimestre/>

Así mismo, INEI señaló que, en el año 2018, la actividad de Construcción dinamizó el empleo aumentando en 5,1%, según se muestra en la Figura 8, seguido por el sector Servicios que creció en 0,7% y el sector Comercio que creció ligeramente en 0,2%; mientras que Manufactura disminuyó en 0,2%. El sector Servicios concentra el 57,1 % de los ocupados, Comercio el 20,7%, Manufactura el 13,8% y Construcción el 7,4%.

La figura 9 muestra que en el año 2018 la población ocupada aumentó en las empresas de 1 a 10 trabajadores en 2,3%; mientras que hubo una disminución de 0,8% en empresas de 51 a más trabajadores y de 3,4% en empresas de 11 a 50 trabajadores. Así también, el 61,2% de los trabajadores laboran en empresas de 1 a 10 trabajadores, el 9,5% en establecimientos de 11 a 50 trabajadores, y el 29,2% en empresas de 51 a más trabajadores. Estos datos presentados evidencian el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en el Perú, por lo que utilizar nuevos formatos

de marketing como el patrocinio deportivo les permitiría crecer, dar a conocer su marca y diferenciarse de la competencia y generar mayores impactos en su operación.

Ramas de actividad	Anual: Enero-Diciembre				Trimestre móvil: Octubre-Noviembre-Diciembre			
	2017	2018	Variación Absoluta (Miles)	Variación (%)	2017	2018	Variación Absoluta (Miles)	Variación (%)
Total	4 846,0	4 885,1	39,1	0,8	4 903,2	4 982,5	79,3	1,6
Manufactura	676,5	675,3	- 1,2	- 0,2	703,8	707,4	3,6	0,5
Construcción	346,3	363,9	17,6	5,1	335,1	380,9	45,8	13,7
Comercio	1 007,6	1 009,4	1,8	0,2	1 007,5	1 042,0	34,5	3,4
Servicios	2 768,3	2 787,8	19,5	0,7	2 810,4	2 801,3	- 9,1	- 0,3

Nota: Los totales incluyen otras actividades.

Figura 8. Población Ocupada Según Ramas de Actividad.

Tomado de Instituto Nacional de Estadística e informática – Encuesta Permanente de Empleo (2018) Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_mercado-laboral-oct-nov-dic2018.pdf

Tamaño de empresa	Anual: Enero-Diciembre				Trimestre móvil: Octubre-Noviembre-Diciembre			
	2017	2018	Variación Absoluta (Miles)	Variación (%)	2017	2018	Variación Absoluta (Miles)	Variación (%)
Total	4 846,0	4 885,1	39,1	0,8	4 903,2	4 982,5	79,3	1,6
De 1 a 10 trabajadores	2 925,4	2 992,0	66,6	2,3	2 974,5	3 086,6	112,1	3,8
De 11 a 50 trabajadores	480,7	464,3	- 16,4	- 3,4	476,0	450,4	- 25,6	- 5,4
De 51 y más trabajadores	1 439,9	1 428,8	- 11,1	- 0,8	1 452,7	1 445,4	- 7,3	- 0,5

Figura 9. Población Ocupada Según Tamaño de Empresa.

Tomado de Instituto Nacional de Estadística e informática – Encuesta Permanente

de Empleo (2018) Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_mercado-laboral-oct-nov-dic2018.pdf

Por otro lado, la tasa de inflación y el aumento anual porcentual del nivel general de precios significará un aumento durante el desarrollo de los Juegos Lima 2019, estimándose que para satisfacer las necesidades de los clientes nacionales e internacionales que se constituyen como consumidores, se demandará una cuantiosa producción de bienes y servicios en los mercados. Al respecto, la máxima autoridad del ministerio de comercio exterior y turismo estimó la llegada de 75 mil turistas durante los 15 días que duró la competencia, lo que generará ingresos por S/ 5,200 millones de soles. Este impulso podría estar influenciado por el desarrollo de la

Copa Mundial de Fútbol Sub-17 que se realizará en octubre (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019)

Mientras tanto, el Rally Dakar, realizado durante los primeros días del año, habría generado un impacto económico local de \$60 millones de dólares, permitiendo obtener como beneficio una exposición de la marca Perú al mundo valorizada en US\$ 200 millones, según estimados del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Gestión, 2019)

3.1.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas

Estas fuerzas toman en consideración el conjunto de valores, creencias, actitudes y formas de vida; asimismo, el análisis de estas fuerzas permite identificar el perfil del cliente, estimar la demanda potencial, entre otros (D'Alessio, 2013).

Con respecto a las fuerzas sociales y culturales, expertos consideran que jugar fútbol, baloncesto, tenis, béisbol o cualquier otra actividad física, se convierte en un agente formativo. “El deporte es una herramienta para la formación, desarrollo y mejoramiento de las capacidades físicas de una persona y para el manejo adecuado de sí mismo en su entorno, permitiendo la interacción de los aspectos sociales, emocionales y físicos del bienestar humano” (Sandoval, El Tiempo, 2015).

En este contexto, se considera que el desarrollo de los Juegos Lima 2019 es una gran oportunidad para el país y particularmente para la capital Lima para generar una corriente de fomento del deporte y su apasionamiento con la perspectiva de formar mejores ciudadanos con valores. En ese mismo sentido, los Juegos Lima 2019 también representan una oportunidad para las marcas de generar un vínculo emocional con el deporte y sus valores, lo que resulta mucho más eficaz de cara a los consumidores que la publicidad tradicional, ayudando a dar a conocer su marca y diferenciarse de la competencia.

3.2 Análisis del Consumidor

El propósito de este análisis es poder entender cuáles son las necesidades, los comportamientos y las principales consideraciones de las Mipymes con respecto a su potencial participación como patrocinador de los Juegos Lima 2019. Para tal objetivo, se desarrolló una guía de entrevista a profundidad, detallada en el Apéndice 1, y se concretaron 6 visitas con Mipymes multi industria, con la finalidad de validar el interés de participar como patrocinadores en los Juegos Lima 2019 y cómo podrían manifestarse los posibles beneficios. Dichas entrevistas se muestran en los Apéndices 2 en adelante.

3.2.1 Análisis de las Necesidades

Las Mipymes tienen un papel importante en la economía nacional porque brindan empleo al 75% de la Población Económicamente Activa, principalmente a jóvenes. Los objetivos de las Mipymes es plantear estrategias de: (a) producción; (b) comercio; (c) administración; y (d) inversión tecnológica; además, se preocupan por encontrar el soporte a una estabilidad financiera a corto y mediano plazo (Agencia Andina, 2018).

Las Mipymes peruanas se encuentran bajo una coyuntura muy favorable para lograr insertarse en nuevos mercados nacionales como internacionales debido a que el Perú se encuentra en los ojos del mundo; por ello, contar con un plan de marketing que guíe sus objetivos es fundamental. El marketing deportivo, a través del patrocinio, es una gran ventana para las Mipymes, considerando que Perú está participando como sede de varios eventos deportivos nacionales como internacionales.

Cuando una gran compañía se adentra en el terreno del patrocinio deportivo, lo suele hacer buscando alcanzar un objetivo principal: hacer crecer el conocimiento de su marca. Para cualquier gran empresa, la construcción de una sólida imagen de marca y su implantación en la

mente de los consumidores es el pilar básico sobre el que se sustentan todas sus posteriores acciones de marketing. El patrocinio deportivo ha demostrado ser una de las más eficaces herramientas disponibles para desarrollar los planes de *branding* de estas compañías.

Obviamente, al tratarse en muchos casos de acciones de alcance internacional, este tipo de patrocinios necesitan apoyarse en propiedades deportivas de primera fila y los presupuestos necesarios para acceder a este exclusivo circuito son proporcionales al tamaño de las empresas que los manejan y resultan, ciertamente, desorbitados.

Ninguna Mipyme tiene a su alcance estas inversiones, pero tampoco las necesita porque sus objetivos deben ser otros. Cuando una pyme se adentra en el patrocinio deportivo tratando de replicar el modelo utilizado por estas grandes compañías, los resultados son casi siempre decepcionantes. La rentabilidad solo puede aparecer cuando los objetivos están correctamente establecidos y el plan de actuación se traza en función de estos (CEPYMENEWS, 2018).

Los planes de marketing de las Mipymes no deberían estar encaminados al *branding*, más bien, debieran ser más directos y estar orientados a generar tráfico a sus puntos de venta. La incorporación del patrocinio deportivo a sus planes supone contar con un arma más, muy potente, para organizar y estructurar a su alrededor toda la comunicación de la empresa con sus clientes y contribuir a alcanzar con más rapidez sus objetivos de siempre, pero en ningún caso debe cambiarlos (CEPYMENEWS, 2018).

3.2.2 Análisis del Comportamiento

Hoy en día, Mipymes tienen un perfil que comprende la competitividad y el éxito, con dirección profesionalizada y de formación superior, exportadora y con estrategias de crecimiento; e innovadora en productos y servicios, y en procesos y en gestión.

Muchas de Mipymes no cuentan con una partida destinada a Marketing o Publicidad, tampoco suelen participar como patrocinador o sponsor de grandes eventos deportivos ya sean

locales, regionales o nacionales, bien sea por falta de conocimiento en el proceso o porque piensan que es imposible su participación en eventos de alta envergadura.

De acuerdo con un estudio realizado con seis Mipymes Peruanas, existe un interés por participar como patrocinadores de eventos deportivos y encuentran en ellos un valor acorde a sus objetivos de negocio. Marco Pérez, gerente general de aguas Bora, indicó que, desde el 2018, su empresa ha participado patrocinando a un equipo de fútbol sub 17 de primera división, la cual transmite sus partidos a través de plataformas digitales como Facebook y su página web. El aporte que Aguas Bora brinda al equipo deportivo es principalmente botellas de agua para sus entrenamientos y partidos, y, a cambio, su logo es parte de la camiseta del equipo, reciben publicidad en las narraciones del partido y en las publicaciones de contenido en las redes del equipo. De acuerdo con Karen Villanueva, gerente de Marketing de Aguas Bora, en el medio año que llevan patrocinando al equipo han logrado tener más seguidores en redes sociales y cerrar más contratos de ventas vía estas plataformas (Karen Villanueva, comunicación personal, 07 de febrero del 2019).

Por otro lado, Rafael Rey, Gerente general de MyR Combustibles SRL, empresa estación de servicio en Huaral, indicó que su empresa siempre ha buscado auspiciar eventos deportivos en su zona; sin embargo, esto es considerado un gasto y no una inversión. Su participación se ha producido, principalmente, en dos disciplinas deportivas: (a) Fisiculturismo, para la competencia regional de Huaral, Chancay, Huacho y Barranca; y (b) Ciclismo. En ambos casos su aporte fue con la compra de trofeos, así como de dinero en efectivo (Rafael Rey, comunicación personal, 05 de febrero del 2019).

3.2.3 Análisis de las Principales Influencias sobre la Compra de Patrocinios

De acuerdo con lo expuesto, existe un gran interés de las Mipymes en participar como patrocinadores de eventos o figuras deportivas; sin embargo, existen varios factores que podrían

influenciar su participación. A continuación, en la Tabla 3 se resumen las razones que puede tener una empresa para efectuar un patrocinio, expuestas en el estudio realizado con seis Mipymes peruanas.

Tabla 3 Principales Razones para Optar por un Patrocinio

Razones
Refuerzo de posicionamiento y mejora de la imagen.
Notoriedad de la empresa.
Mensaje de responsabilidad social.
Valorización de imagen frente a empleados.
Efecto multiplicador en difusión de la marca de la empresa.
Compensación de una imagen positiva.
Introducir un nuevo producto y/o atraer potenciales usuarios.
Gusto personal de directivos.
Desgravaciones fiscales.
Acceso a medios de comunicación más barato.

Adaptado de Kotler & Scheff (2004), Varbanova (2013), Clotas (2003) y Gómez (2011).

Como se observa en la tabla, la mayoría de estas razones aluden principalmente a dos temas: patrocinios motivados por temas relacionados a la imagen de la compañía o motivados por políticas internas de la organización para apoyar iniciativas culturales.

3.2.4 Análisis de las Causas de Satisfacción e Insatisfacción

La satisfacción de los consumidores se debe configurar como una meta prioritaria de los organizadores de los Juegos Lima 2019, ya que resulta un factor determinante y muy significativo de los comportamientos de post consumo; asimismo, se debe evitar la insatisfacción de nuestros patrocinadores.

Causas de Satisfacción

- Alta exposición mediática de la marca en la realización de campañas publicitarias antes y durante el evento.
- Incrementar el tráfico en sus canales de venta.

- Presencia en las diversas actividades con la idea de mostrarse como patrocinador activo.
- Tener la opción de contar con un área para activaciones y venta de productos a manera de recuperar un porcentaje de la inversión en ventas inmediatas durante el evento.
- Expectativa de que el evento impacte con el retorno de inversión estimado dentro de su plan de marketing.

Causas de Insatisfacción

- Escasa preocupación e involucramiento de los organizadores para llevar a cabo los eventos deportivos.
- Inadecuadas condiciones para el desarrollo del evento, mala planificación y ejecución de estrategias por parte de la organización.
- Incumplimiento de los términos del contrato, así como la falta de objetivos claros para la realización de las diversas actividades relacionadas al evento.
- Pocas facilidades en la realización de activaciones para contactar directamente con clientes potenciales e interactuar con ellos dentro de las actividades realizadas.
- Poco control de los organizadores sobre el evento y permitir la aparición de otras marcas competidoras con estrategias de marketing parásito, atentando contra los intereses de los patrocinadores.

3.3 Análisis de la Industria

3.3.1 Tamaño de Mercado y Mercado Potencial

Para determinar el mercado potencial se considera como premisa que un 5% del gasto de marketing, que corresponde aproximadamente a un 10% del total de ventas, podría ser destinado a actividades de patrocinio.

3.3.2 Evolución del Sector

Okpara y Wynn (2007) afirmaron que los pequeños negocios son considerados como la fuerza impulsora del crecimiento económico, la generación de empleo y la reducción de la pobreza en los países en desarrollo. En términos económicos, cuando un empresario de la micro, pequeña o mediana empresa crece, genera más empleo, porque demanda mayor mano de obra. Además, sus ventas se incrementan y logra con esto mayores beneficios, lo cual contribuye, en mayor medida, a la formación del producto bruto interno.

En ese sentido, las Mipymes en el Perú tienen importantes repercusiones económicas y sociales para el proceso de desarrollo nacional. En efecto, constituyen más del 98% de todas las empresas existentes en el país, crea empleo alrededor del 75% de la Población Económicamente Activa (PEA) y genera riqueza en más de 45% del Producto Bruto Interno (PBI). Por estas razones, las Mipymes se constituyen en la mejor alternativa para hacer frente al desempleo nacional, especialmente en el sector juvenil (Cámara de Comercio de Lima, 2018).

Según Nemesio Espinoza (2019), profesor principal de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, las pequeñas y microempresas en el Perú, no obstante, sus innegables contribuciones al desarrollo nacional aún afrontan problemas e inclusive son menospreciadas:

“Pese a que las micro y pequeñas empresas constituyen el sector empresarial inmensamente mayoritario en el Perú con capacidades demostradas para generar empleo, uno de los principales problemas del país, y para contribuir a la generación de la riqueza nacional, es que no existe una estrategia nacional sostenida que permita promover y desarrollarlas en el Perú” (Espinoza, N. Noticiero Contable, 2010).

Adicionalmente a lo descrito, la existencia de un sistema legal, contable y tributario, muchas veces confuso, engorroso, burocrático e inestable, genera, entre otras desventajas, la

informalidad. Según Jorge Ochoa, presidente del Gremio de la Pequeña Empresa de la Cámara de Comercio de Lima, el 62 % de las micro, pequeñas y medianas empresas en el país, es informal (Agencia Andina, 2018).

Por otro lado, Espinoza (2019) comentó que las Mipymes en el Perú se encuentra con tres grandes problemas al afrontar la difícil tarea de generar riquezas y empleos: (a) el difícil acceso a mercados nacionales e internacionales que permitan expandir sus ventas y conquistar a más y mejores clientes; (b) los microempresarios no tienen dinero en la mano para invertir cada vez más y poder acceder a los mercados nacionales e internacionales, esto se debe a la carencia de políticas gubernamentales promotoras de financiamiento y la falta de cultura crediticia; y (c) la ausencia de tecnología. En el contexto de globalización y competitividad es imposible el desarrollo de las empresas de cualquier tipo y, con mayor razón, de las Mipymes si es que la ciencia, tecnología e innovación no están activamente presentes en la vida cotidiana de la empresa.

De acuerdo con Avolio, Mesones y Rocca (2010), en un estudio de investigación realizado con once Mipymes, los factores internos que limitan su crecimiento se encuentran clasificados en cinco rubros, los cuales se aprecian en la Tabla 4: (a) Factores Administrativos; (b) Factores Operativos; (c) Factores Estratégicos; (d) Factores Externo; y (e) Factores personales.

Uno de los factores más resaltantes es el Operativo, siendo las estrategias de marketing la limitante que mayor frecuencia presentó en esa categoría según el estudio realizado. Esto sucede debido a que muchos cometen el error de creer que solo las grandes empresas pueden utilizar el marketing en su operación. Sin embargo, el establecimiento de un plan de marketing dentro de las Mipymes puede ayudar a la consecución de objetivos generales en relación con el mercado como, por ejemplo: (a) captación de nuevos clientes; (b) creación de marca; o (c) aumento de las ventas.

Tabla 4 Factores que Limitan el Crecimiento de las Mipymes en el Perú

Área	Factores	Frecuencia
Administrativos	Gestión de recursos humanos	38
Administrativos	Temas contables y financieros	20
Administrativos	Gestión administrativa	19
Administrativos	Capacitación	16
Operativos	Estrategias de Marketing	22
Operativos	Establecimiento de precios	22
Operativos	Producción	21
Operativos	Control de Inventarios	11
Operativos	Proveedores	2
Estratégicos	Acceso a capital	31
Estratégicos	Investigación de mercados	30
Estratégicos	Planeamiento a largo plazo	20
Externos	Corrupción/Informalidad	26
Externos	Tecnología	22
Externos	Competencia	7
Externos	Estado	7
Personales	Motivación de terceros	11
Personales	Educación	7
Personales	Experiencia	7

Nota. Tomado de Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES), Centrum Católica

De acuerdo con el Chip Conley, director estratégico de hotelería y liderazgo de Airbnb, la Pyme debe utilizar el marketing digital para crecer e internacionalizarse aprovechando la imagen del Perú que ahora es mundialmente conocida. Así pues, Conley afirmó que:

“Perú tiene ahora una marca mundialmente conocida, no creo que Colombia pueda decir lo mismo, ni Argentina ni Chile. Creo que el hecho de que Perú haya podido posicionar su marca es algo bueno” (Conley, C. Agencia Andina, 2018).

Sin embargo, según Google Perú solo el 15% de las Mipymes utilizan herramientas digitales en y poco más del 60% no entienden el valor de estas herramientas. Este punto es clave para las Mipymes, principalmente, porque el nuevo consumidor hace uso de plataformas digitales para investigar sobre productos y servicios (Doménico, 2015).

Por ello, es vital que las Mipymes tengan un enfoque de marketing disruptivo, dado que los momentos más críticos que afectan la decisión de compra suceden cuando el consumidor está en internet. Es imperativo estar presentes en este nuevo momento de toma de decisiones y brindarles a los compradores la información que, naturalmente, requieren de todas las formas posibles.

3.3.3 Tendencia del Sector

Para una Mipyme darse a conocer en un nuevo mercado no es una tarea fácil, y muchas veces supone un largo recorrido para las compañías. Sin embargo, recientemente el marketing deportivo, mediante el patrocinio, ha surgido como una tendencia que brinda a las empresas de todo tamaño la oportunidad de entrar con fuerza y darse a conocer en todas las capas de la sociedad.

Patrocinar un equipo local, participar en una carrera y apadrinar a un atleta son acciones que permiten a las Mipymes potenciar su responsabilidad social, el marketing, las ventas y la fidelización de clientes; no obstante, para Antonio Lacasa, director de Programas del centro de especialización en marketing y deporte de ESIC: “Muchas Mipymes ven estos eventos como una partida de gasto y no como una inversión” (Expansión, 2016).

Además, agrega que “el deporte es una herramienta comercial y social que aporta numerosos beneficios, desde aumentar el rendimiento de la plantilla, hasta mejorar la visibilidad de la firma y la marca en el mercado”.

Según Julio Medina, socio fundador de Inyogo Perú, agencia peruana de marketing deportivo: “No hace falta tener una amplia estructura ni un gran volumen de negocio para beneficiarse del marketing deportivo. Sin embargo, antes de participar en cualquier evento, las

Mipymes deben saber qué objetivo persiguen” (Medina, comunicación personal, 06 de febrero del 2019).

De acuerdo con Medina (2019), la clave se encuentra en identificar las necesidades de cada empresa y, en ese sentido, las Mipymes deben tener muy claros sus objetivos y sus valores para poder diseñar una estrategia y calcular el presupuesto necesario. Un punto Imperioso, y que la mayoría de las empresas no toman en consideración, es la activación del patrocinio. Antes de lanzarse, es importante saber cómo se va a activar la inversión realizada; es decir, no basta con pagar por una valla publicitaria, sino que hay que dar un paso más. Conviene moverse en las redes sociales, lanzar promociones y fomentar la vida sana entre los trabajadores y los potenciales clientes, entre otras acciones; de lo contrario, desembolsar una cantidad de dinero en cualquier evento no tendría sentido y los resultados no serían los esperados.

En Estados Unidos, por cada euro de patrocinio, los empresarios destinan tres más a otras actividades que impulsen esa operación (Lacasa, 2018); sin embargo, para Medina (2019), en Perú, la proporción es de uno a uno; es decir que por cada sol invertido en patrocinio se debe destinar un sol para actividades de activación. Este ha sido el gran error de la industria del patrocinio deportivo en Perú y el principal reto que encuentra Medina radica en convencer a estas empresas que, en su momento, apostaron y no obtuvieron beneficios a que vuelvan a invertir.

3.3.4 Crecimiento Potencial

Hoy día, existen en el mercado interesantes oportunidades de patrocinio rentable al alcance de cualquiera. La continua expansión de la práctica deportiva, las tecnologías de comunicación disponibles para todos, y las nuevas formas de consumo de información y contenidos han conformado un nuevo modelo en el que el patrocinio deportivo ofrece posibilidades de explotación hasta ahora inéditas, lo que lo hace rentable y asequible para

cualquier presupuesto, siempre y cuando, se gestione con profesionalidad y bajo criterios estrictamente empresariales.

El patrocinio deportivo debe plantearse como un sistema completo, una herramienta que puede cohesionar todas las partes de la estrategia empresarial y aportar un efecto palanca capaz de multiplicar la efectividad de todas ellas. No se trata solamente de exhibir un logo, algo muy poco eficaz en el caso de las Mipymes, sino de agregar valor a las distintas áreas de acción de la empresa.

3.3.5 Precios del Sector

De acuerdo con el estudio de la agencia de marketing deportivo Toque Fino, cada vez más marcas de consumo masivo apuestan por auspiciar a deportistas de disciplinas diferentes al fútbol. Al año, de dos y cinco marcas nuevas ingresan al patrocinio de deportistas peruanos porque ven en ellos una oportunidad de tener mayor posicionamiento en la mente de los consumidores, pero eso les puede costar una inversión que va desde los S/ 9,000 hasta S/ 1 millón. De acuerdo con Flores (2019): “Hay campañas de seis meses en los que los contratos de patrocinio pueden significar \$ 10,000 dependiendo si es un deportista mediático, mientras que los que recién comienzan podrían estar entre \$ 3,000 y \$ 10,000 dependiendo de la trayectoria y los logros que tienen. Mientras que un top puede llegar tranquilamente S/1'000,000.00” (Flores, E. Diario Gestión, 2015).

Medina (2019), concuerda con Flores y en adición estima que existe una gran oportunidad para las Mipymes dentro de los patrocinios deportivos. A raíz de los acontecimientos deportivos para el Perú en el 2018, muchas Mipymes se empiezan a sumar a la ola deportiva, aunque aún de manera tímida. Se estima que los montos de un patrocinio deportivo en una Mipyme pueden estar entre S/ 20,000.00 y S/ 30,000.00.

3.3.6 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos permitirá resumir y evaluar los resultados del análisis PESTE para cuantificar las oportunidades y amenazas obtenidos de todo el análisis del entorno (D'Alessio, 2014b). En la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, el desarrollo de los juegos Lima 2019 cuenta con nueve factores determinantes, cinco oportunidades y siete amenazas.

La Tabla 5 muestra la matriz EFE de los Juegos Lima 2019 con un valor ponderado de 2.10, este resultado está por debajo de la media (2.5), lo que indica que Juegos Lima 2019 tienen una postura débil frente a las oportunidades y amenazas del entorno. En detalle se observa que las amenazas presentan un valor mayor al de las oportunidades, lo cual implica que los organizadores del evento requieren generar estrategias defensivas y oportunas para contrarrestar estas y futuras situaciones que puedan poner en peligro el éxito de los juegos.

3.4 Análisis Interno

El análisis interno tiene como fin encontrar las fortalezas y neutralizar las debilidades de la organización (D'Alessio, 2014c). Según lo expuesto, y con el objetivo de encontrar la propuesta de valor de la estrategia de patrocinios inclusivos de los Juegos Lima 2019, se van a utilizar las dos herramientas que se emplean en la evaluación interna: (a) el análisis AMOFHIT; y (b) la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

3.4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFITH permitirá tener un diagnóstico estratégico interno del Comité para los Juegos Lima 2019 o también llamado COPAL, en donde se podrán develar sus principales fortalezas y debilidades que permitan estructurar el plan de patrocinios inclusivos.

Tabla 5 Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Factor Crítico de Éxito		Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades				
O1	Incremento del interés de la academia, empresas y agencias de marketing en desarrollar la industria del deporte de manera profesional y sostenible, sobre todo después de la clasificación de Perú al mundial.	0.08	2	0.16
O2	El Perú es considerado como uno de los focos originarios de cultura en el mundo (PENTUR 2008-2018) y la Marca Perú ocupa el quinto lugar del ranking Country Brand Report América Latina (2015–2016). Lo cual permitirá apalancar el crecimiento de las Mipymes que sean patrocinadores de los Juegos Lima 2019.	0.07	2	0.14
O3	Apuesta temprana de las grandes empresas locales en auspicios a deportistas, eventos y actividades relacionadas al deporte que puede servir como referente para las estrategias de marketing de las Mipymes	0.11	2	0.22
O4	Apoyo de organismos del Estado en el desarrollo de las Mipymes con la creación de programas para que puedan acceder a nuevos mercados y diversificar sus ingresos.	0.11	2	0.22
O5	Tendencia mundial. La inversión en patrocinio deportivo en el mundo crece año a año un 3%, representando inclusive el 70% del presupuesto de marketing en empresas de Europa y Estados Unidos.	0.07	2	0.14
SUBTOTAL OPORTUNIDADES				0.88
Amenazas	Factor Crítico de Éxito	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
A1	Ley N° 2133 (Ley que regula el gasto de publicidad del Estado Peruano) elaborado por el congresista Mauricio Mulder Bedoya.	0.09	2	0.18
A2	Informalidad en las Mipymes peruanas que no permite tener datos precisos ni reales del mercado. 62% de las Mipymes, es informal según la Cámara de Comercio de Lima.	0.09	1	0.09
A3	Falta de estrategia nacional sostenida del desarrollo de las Mipymes que impacta en el desconocimiento de acciones de marketing, finanzas, tributación entre otros procesos básicos de una empresa.	0.13	1	0.13
A4	Probabilidad de que se active el Fenómeno del Niño en la primera mitad del 2019 lo cual perjudicaría la infraestructura de Lima y los visitantes proyectados para el evento.	0.04	1	0.04
A5	Alto nivel de corrupción de la clase dirigente que ha sido causa de la pérdida de dinero y confianza de la población.	0.07	3	0.21
A6	Inestabilidad política por cambios en los tres poderes del Estado a nivel de líderes y reformas.	0.12	1	0.12
A6	Industria de marketing deportivo inmaduro que dificulta la contratación de patrocinios y negociaciones comerciales, con mayor énfasis en las Mipymes.	0.15	3	0.45
SUBTOTAL AMENAZAS				1.22
TOTAL		1		2.10

Nota. Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 3 = La respuesta superior, 2 = La respuesta es media, y 1 = La respuesta es mala.

Los Juegos Lima 2019 es el evento deportivo más importante del continente americano que se realizará por primera vez en el Perú; sin embargo, se han presentado limitaciones en el plan de comunicación y marketing, puesto que al aprobarse la Ley N° 2633, donde señala que “Queda prohibida toda publicidad en medios privados, bajo responsabilidad. No se considera como tal el trabajo periodístico tales como reportaje, entrevistas, conferencias de prensa y similares, las que se pueden desarrollar libremente sin que suponga pago alguno al medio de comunicación. La ley a este precepto será considera delito de malversación.”, restringió que este evento tan importante tenga una comunicación mucho más activa en los distintos medios de comunicación, generando escasa expectativa de los posibles asistentes o potenciales patrocinadores de los Juegos Lima 2019.

Asimismo, el tamaño de la economía del Perú dificultó el establecimiento de un precio de patrocinios similar a los de ediciones anteriores de Juegos Panamericanos, puesto que para Lima 2019, el monto de inversión de una categoría Oro representa a una categoría Bronce de los juegos de Toronto 2015 (José De La Hera, comunicación personal, 27 de enero del 2019).

Análisis Operaciones. D’Alessio (2013) refirió que el área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios.

Hoy en día son las entidades públicas las que suelen financiar: (a) eventos deportivos; (b) instalaciones deportivas; (c) centros deportivos; y (d) actividades deportivas con un presupuesto asignado sin fines de lucro definido por las Federaciones y por medio de estas a los clubes deportivos; sin embargo, en el Perú son pocas las empresas privadas que participan como patrocinadores de eventos deportivos debido a que no existe una cultura patrocinadora como en Estados Unidos y Canadá.

Ser patrocinador de los Juegos Lima 2019 brinda la oportunidad de ser visto como coprotagonista del tercer evento deportivo más grande del planeta, actores del desarrollo del país,

así como la posibilidad de acercarse a nuevos mercados nacionales e internacionales gracias a la difusión de las marcas en los diferentes medios, contacto con visitantes extranjeros, y asistentes peruanos a las actividades de los Juegos Lima 2019.

En el Perú: “Las empresas tienen que dejar de ver el patrocinio como un gasto y verlo como una inversión. ¿La razón? Los patrocinios deportivos establecen vínculos emocionales especiales con las marcas involucradas. Además, transmiten valores mucho más fuertes de cara a los clientes que el que se consigue con la publicidad tradicional” (Salazar, F. 12 de enero de 2016, ESAN).

Según Van Oordt en su opinión por Gestión (2018), para el evento Lima 2019 los patrocinios estarán clasificados en tres categorías: (a) oro; (b) plata; y (c) bronce, donde cada categoría estará valorizada de la siguiente manera: Oro \$ 2 millones; plata en \$ 1 millón; y bronce en medio millón de dólares, dichas categorías estarán sujetas a las negociaciones con las empresas por lo que se trata de un precio referencial.

Sin embargo, existe un gran potencial en las Mipymes que se encuentran en proceso de expansión y buscan posicionamiento en el mercado nacional y extranjero, para lo que se debe preparar una propuesta de valor acorde a sus necesidades y capacidad de inversión.

Análisis Finanzas. D’Alessio (2015) señaló que el área de finanzas es responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en cantidad, calidad y en costos requeridos, para que la organización pueda operar de manera sostenida.

En el Plan anual del deporte, 2011-2030, la inversión del Estado en la actividad deportiva y recreativa casi siempre ha sido reducida. En los últimos años, sin embargo, por las gestiones realizadas por la actual administración del IPD ante el Gobierno, ha visto incrementado su presupuesto, como se muestra en la Figura 10, lo que ha permitido, a su vez, aumentar la

canalización de recursos para apoyar, básicamente, el desarrollo del deporte competitivo en la mayoría de sus disciplinas; igualmente, se han derivado recursos para la construcción de infraestructura deportiva y equipamiento a nivel de provincias y Lima.

Sin embargo, cabe hacer mención que el presupuesto que se asigna al deporte se encuentra muy por debajo de los que aplican los países vecinos como: (a) Venezuela; (b) Colombia; (c) Ecuador; (d) Chile, entre otros, por lo que es un anhelo general que el Estado priorice la actividad deportiva y la asignación de mayores recursos al Sistema Deportivo Nacional (Incluye los gobiernos regionales y locales) por intermedio del IPD.

NIVELES	2007	2008	2009	2010
Presupuesto del SPN 1/	75,296.60	91,216.00	97,169.60	106,413.30
Presupuesto para Deportes	471.1	943.9	1,081.40	1,086.90
IPD	95.5	101.9	126.1	217.3
Gobiernos Locales 2/	336.2	790.9	874.2	758
Gobiernos Regionales 2/	39.4	51.1	81.1	111.6
Ratio PPD/PSPN 3/	0.63	1.03	1.11	1.02

1/ SPN = Sector Público Nacional

2/ Educación Física y Deporte

3/ PPD = Presupuesto para deportes, PSPN = Presupuesto SPN

FUENTE: MEF – Dirección de Presupuesto Público y Transp. Econ.

IPD – Compendios Estadísticos

Figura 10. Presupuesto Institucional Modificado (Millones de soles)

MEF – Dirección de Presupuesto Público y Transparencia Económica, IPD Compendios Estadísticos.

Tomado del Plan Nacional del Deporte 2011-2030, Sistema Deportivo Nacional, 2011, Lima – Perú.

Se considera que el interés de invertir en deporte proviene de la importancia como fuente generadora de ingresos que impulsan el crecimiento y desarrollo del país.

El presupuesto de los Juegos Lima 2019 está destinado a la construcción de escenarios deportivos que responden a estándares internacionales y serán legado para las futuras generaciones, el presupuesto anual de Lima 2019 del año 2018 fue de S/ 1,761.7 millones, habiéndose desembolsado un monto total de S/ 1,713.8 millones al cierre del ejercicio anterior, alcanzando el 98.5 % de ejecución presupuestal de proyectos de obras de infraestructura, según lo informado por el Proyecto Especial Para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 (Agencia Andina, 2019).

Análisis Recursos Humanos. El recurso humano constituye el activo más valioso de la organización, moviliza a los activos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permitan a la organización lograr sus objetivos (D'Alessio, 2013).

Se denomina Agentes Deportivos a todas aquellas personas que por la naturaleza de sus actividades personales y/o profesionales participan de una manera activa y directa en el deporte como: (a) dirigentes; (b) técnicos; (c) entrenadores; (d) auxiliares; (e) jueces; (f) árbitros; (g) profesionales del deporte; y (h) la recreación y de la educación física, así como a todas aquellas personas que en calidad de colaboradores participan en una actividad deportiva (Compendio Estadístico IPD, 2015).

Los Juegos Lima 2019 congregarán alrededor de 6,000 deportistas, 19,000 voluntarios y más de un millón de entradas a los Juegos, lo que abre un mercado atractivo para la venta de productos de patrocinadores durante los días del evento; además de la posibilidad de asociar los valores mundiales del deporte con los valores de las marcas patrocinadoras y generar, de esta manera, un vínculo sostenible con sus consumidores.

Análisis Informática y Comunicación. Según D'Alessio (2013), un sistema de información gerencial efectivo es capaz de retroalimentar la estrategia empresarial al mejorar las comunicaciones internas.

Ugaz (2015) señaló que desde el momento en que se otorgaron los Juegos en el año 2013 debió empezar a ejecutarse una estrategia de comunicación por medio de la cual los públicos de interés, tanto locales como internacionales, descubrieran, entre otras cosas, por qué Lima es una buena opción para la organización del evento y cuál será el legado concreto que se dejará a nivel material, cultural, deportivo. En resumen, convertir a Lima 2019 en una moda con un “storytelling” propio. Asimismo, el comité organizador de los Juegos Lima 2019 tiene demasiados retos sobre la mesa, pues la débil estrategia de promoción y comunicación de la marca Lima 2019 impactó directamente en las oportunidades de negociación de patrocinios (Gestión, 2015).

Análisis Tecnología. El área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica dentro del contexto de la era del conocimiento (D'Alessio, 2013).

En Perú cada vez es más frecuente el uso de tecnología y las redes sociales y cómo estas pueden facilitar el patrocinio deportivo.

En una entrevista, Luis Carlos López Martínez (febrero, 2018) señaló que las marcas desean tener presencia, ‘aparecer’ en la escena para ser más conocidas por el público. Posteriormente, pretenden asociarse a una imagen de prestigio que les contagie su calidad y credibilidad. El patrocinio deportivo consiste en ganar intangibles mediante la asociación con clubes o personalidades del deporte que son apoyadas por las personas.

En la época actual, un buen patrocinio deportivo se consigue, solamente, si estamos presentes en las redes sociales, ya que estas se han convertido en un imán para el patrocinio

deportivo y, de acuerdo, con Medina (2019), determinadas estrellas del deporte suponen una inversión muy elevada, pero el retorno para la marca será igual de grande.

El nuevo paradigma digital ante el que nos encontramos ha cambiado la manera de hacer marketing. Si antes el patrocinador solamente se mostraba de manera offline, ahora debe estar metido de lleno en el universo online y desarrollar planes de comunicación que le otorguen una gran importancia a las redes sociales.

Con el fin de asimilar las buenas prácticas de países desarrollados en el deporte, se debe realizar el esfuerzo de aprovechar las herramientas tecnológicas que, con métodos científicos avanzados, determinan y analizan permanentemente las condiciones físicas y mentales, buscando la competitividad del deportista (Plan Nacional del Deporte 2011-2030).

3.4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) permitirá cuantificar y evaluar las fortalezas y debilidades de los Juegos Lima 2019. En el análisis realizado se encuentran 11 factores determinantes, divididos en cinco fortalezas y seis debilidades.

En la Tabla 6 se expone que Lima 2019 tiene un valor ponderado de 2.24, valor que está ligeramente debajo del promedio (2.5). En el detalle, la puntuación de las fortalezas es superior al de las debilidades, por lo que es importante aprovechar todos los aspectos positivos y beneficios que traen los Juegos Lima 2019 para mitigar los aspectos negativos o debilidades.

3.5 Conclusiones

El diagnóstico situacional de los patrocinios en los juegos Lima 2019 permite sustentar el potencial de participación de las Mipymes del país, el mismo debe gestionarse en colaboración con organismos estatales, profesionales especializados, deportistas y otros actores relevantes de la industria. En cuanto al análisis externo, se concluye en el PESTE que las entidades de gobierno necesitan participar activamente y asesorar a las Mipymes en su incursión al patrocinio deportivo,

asimismo se concluye cómo este evento se muestra como una ventana sin precedentes para darse a conocer a otros mercados y asociar sus valores con los de los Juegos.

En cuanto a las influencias de compra de empresas, se encuentra lo relacionado al posicionamiento de su empresa, principalmente, y el aporte cultural que puede generar a través del patrocinio en este mega evento. Por otro lado, en la matriz MEFE se observa que las amenazas son más fuertes que las oportunidades, lo que implica que los organizadores del evento requieren generar estrategias defensivas y oportunas para contrarrestar las mismas y futuras situaciones que puedan poner en peligro el éxito de los juegos.

Mientras que en la matriz de evaluación de factores internos o MEFI se encuentran 11 factores determinantes, divididos en cinco fortalezas y seis debilidades que muestra que las fortalezas de patrocinar en los Juegos Lima 2019 son superiores a las debilidades, por lo que es importante aprovechar todos los aspectos positivos y beneficios para mitigar los aspectos negativos.

Tabla 6 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factor Crítico de Éxito		Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas				
F1	Evento con un amplio alcance en la población a través de sus + 900 horas de transmisión en vivo, canales digitales, impactos en prensa, entre otros medios.	0.12	4	0.48
F2	Posibilidad de asociar los valores mundiales del deporte con los valores de las marcas patrocinadoras. Y generar así un vínculo sostenible con sus consumidores.	0.07	4	0.28
F3	Lima 2019 prevé +6000 deportistas, +19000 voluntarios y +1 000 000 entradas a los juegos lo cual abre un mercado atractivo para la venta de productos de patrocinadores durante los días del evento.	0.03	3	0.09
F4	Ser patrocinador de los Juegos Lima 2019 brinda la oportunidad de ser vistos como co-protagonistas del tercer evento deportivo más grande del planeta.	0.06	4	0.24
F5	Posibilidad de acercarse a nuevos mercados locales e internacionales, gracias a la difusión de las marcas en los diferentes medios, contacto con visitantes extranjeros y asistentes peruanos a las actividades de Lima 2019.	0.16	3	0.48
SUB TOTAL FORTALEZAS				1.57
Debilidades	Factor Crítico de Exito	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
D1	Lentitud, falta de información y procesos engorrosos en los procesos de contratación de patrocinios.	0.16	1	0.16
D2	El tamaño de la economía del Perú dificulta colocar un precio de patrocinios similar a los de ediciones anteriores de Juegos Panamericanos. Por ejemplo, para Lima 2019 el monto de inversión de una categoría Oro representa a una categoría Bronce de los juegos de Toronto.	0.08	2	0.16
D3	Al ser la primera vez en la historia de los Juegos en la que se propone incluir a las Mipymes como patrocinadores, no hay una referencia de modelo a replicar localmente.	0.12	1	0.12
D4	Cambios constantes en los ministros y directivos del comité organizador de los Juegos Lima 2019, lo cual provocó demoras en las definiciones y ejecuciones de la operación. Asimismo, incertidumbre en la audiencia, tanto en los espectadores como en las potenciales marcas patrocinadoras.	0.05	1	0.05
D5	Débil estrategia de promoción y comunicación de la marca Lima 2019 que impacta directamente en las oportunidades de negociación de patrocinios.	0.12	1	0.12
D6	La fuerza de ventas local para conseguir patrocinadores es pequeña en tamaño (8 personas), lo que dificulta el alcance de más empresas y la rápida respuesta de propuestas.	0.03	2	0.06
SUB TOTAL DEBILIDADES				0.67
TOTAL		1		2.24

Nota. Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 1= debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fuerza menor, y 4 = fuerza mayor.

Capítulo IV: Proceso Estratégico de Marketing

El presente capítulo desarrolla el proceso estratégico en cinco fases: (a) análisis estratégico, donde se desarrolla las matrices MFODA y MIE; (b) objetivos de largo plazo de marketing; (c) decisiones estratégicas; (d) objetivos de corto plazo de marketing; y (e) estrategias operacionales; todas ellas crearán las bases para el Plan Estratégico de Patrocinios Inclusivos de los Juegos Lima 2019, en el que se desarrollan las fortalezas y neutralizan las debilidades internas, mientras que se mitigan las amenazas y se aprovechan las oportunidades del entorno.

4.1 Análisis Estratégico de Marketing

Teniendo como insumos la MEFE, MEFI, expuestos en el capítulo anterior, se procederá a ingresar a la etapa de análisis estratégico en donde se tendrán como instrumentos claves la Matriz FODA y Matriz Interna y Externa (MIE). Ambas matrices ayudarán a generar estrategias alternativas viables para el desarrollo del presente plan.

4.1.1 Matriz FODA (MFODA)

La matriz FODA ha sido desarrollada sobre la base de las Matrices MEFI y MEFE con el fin de sintetizar la evaluación general del Patrocinio Deportivo en Perú en el contexto de los Juegos Lima 2019, considerando como segmento objetivo a las Mipymes. En la Tabla 7 se visualiza la Matriz FODA, donde se exponen las estrategias generadas para: Fortalezas y Oportunidades (FO), Debilidades y Oportunidades (DO), Fortalezas y Amenazas (FA), y Debilidades y Amenazas (DA). Las estrategias planteadas en cada cuadrante serán los lineamientos por considerar para desarrollar un nuevo plan estratégico de patrocinios inclusivos de los Juegos Lima 2019.

Tabla 7 Matriz FODA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1 Evento con un amplio alcance en la población a través de sus + 900 horas de transmisión en vivo, canales digitales, impactos en prensa, entre otros medios.</p> <p>F2 Posibilidad de asociar los valores mundiales del deporte con los valores de las marcas patrocinadoras. Y generar así un vínculo sostenible con sus consumidores.</p> <p>F3 Lima 2019 prevé +6000 deportistas, +19000 voluntarios y +1 000 000 entradas a los juegos lo cual abre un mercado atractivo para la venta de productos de patrocinadores durante los días del evento.</p> <p>F4 Ser patrocinador de los Juegos Lima 2019 brinda la oportunidad de ser vistos como coprotagonistas del tercer evento deportivo más grande del planeta y actores en el desarrollo del País</p> <p>F5 Posibilidad de acercarse a nuevos mercados locales e internacionales, gracias a la difusión de las marcas en los diferentes medios, contacto con visitantes extranjeros y asistentes peruanos a las actividades de Lima 2019.</p>	<p>D1 Lentitud, falta de información y procesos engorrosos en el proceso de contratación de patrocinios.</p> <p>D2 El tamaño de la economía del Perú dificulta colocar un precio de patrocinios similar a los de ediciones anteriores de Juegos Panamericanos. Por ejemplo, para Lima 2019 el monto de inversión de una categoría Oro representa a una categoría Bronce de los juegos de Toronto.</p> <p>D3 Al ser la primera vez en la historia de los Juegos en la que se propone incluir a las Mipymes empresas como patrocinadores, no hay una referencia de modelo a replicar localmente.</p> <p>D4 Cambios constantes en los ministros y directivos del comité organizador de los Juegos Lima 2019, lo cual provocó demoras en las definiciones y ejecuciones de la operación. Asimismo, incertidumbre en la audiencia, tanto en los espectadores como en las potenciales marcas patrocinadoras.</p> <p>D5 Débil estrategia de promoción y comunicación de la marca Lima 2019 que impacta directamente en las oportunidades de negociación de patrocinios.</p> <p>D6 La fuerza de ventas local para conseguir patrocinadores es pequeña en tamaño (6 personas), lo que dificulta el alcance de más empresas y la rápida respuesta de propuestas.</p>
OPORTUNIDADES	FO	DO
<p>O1 Incremento del interés de la academia, empresas y agencias de marketing en desarrollar la industria del deporte de manera profesional y sostenible, sobre todo después de la clasificación de Perú al mundial.</p> <p>O2 El Perú es considerado como uno de los focos originarios de cultura en el mundo (PENTUR 2008-2018) y la Marca Perú ocupa el quinto lugar del ranking Country Brand Report América Latina (2015-2016). Lo cual permitirá apalancar el crecimiento de las Mipymes como patrocinadores de los Juegos Lima 2019.</p> <p>O3 Apuesta temprana de las grandes empresas locales en auspicios a deportistas, eventos y actividades relacionadas al deporte que puede servir como referente para las estrategias de marketing de las Mipymes.</p> <p>O4 Apoyo de organismos del estado en el desarrollo de las Mipymes con la creación de programas para que puedan acceder a nuevos mercados y diversificar sus ingresos.</p> <p>O5 Tendencia mundial. La inversión en patrocinio deportivo en el mundo crece año a año un 3%, representando inclusive el 70% del presupuesto de marketing en empresas de Europa y Estados Unidos.</p>	<p>F5 O4 O3 Creación de una propuesta de derechos y beneficios de patrocinio deportivo para las Mipymes.</p> <p>F1 F2 O1 Generar alianzas con las agencias de marketing para asesorar a las Mipyme en los beneficios de su inversión en patrocinio deportivo de Lima 2019.</p> <p>F3 O4 Desarrollar un plan de actividades comerciales para las Mipymes durante los días de los Juegos Lima 2019.</p> <p>F4 O5 O3 Desarrollar en conjunto con Produce, una alianza que permita obtener una base de datos calificada con cuentas potenciales para desarrollar una estrategia de marketing relacional.</p>	<p>D2 O5 Diseñar y co-crear con los organismos Mipymes un contrato y proceso de patrocinios a la medida de las Mipymes.</p> <p>D1 D3 O4 Generar alianzas comerciales con las agencias de marketing para atraer más y mejores negocios para Lima 2019 en forma de patrocinios.</p> <p>D6 D5 O1 O3 Desarrollar un plan de ventas consultivo que permitan desarrollar el mensaje de valor de la propuesta de patrocinios inclusivos con el Apoyo de Produce.</p> <p>D3 D5 O2 Diseñar una estrategia de precios en base a lo que las Mipymes estén dispuestas a invertir.</p>
AMENAZAS	FA	DA
<p>A1 Ley 2133 (Ley que regula el gasto de publicidad del Estado Peruano) elaborado por el congresista Mauricio Mulder Bedoya.</p> <p>A2 Informalidad de las Mipymes peruanas que no permite tener datos precisos ni reales del mercado. 62% de la pyme es informal según la Cámara de Comercio de Lima.</p> <p>A3 Falta de estrategia nacional sostenida del desarrollo de las Mipymes que impacta en el desconocimiento de acciones de marketing, finanzas, tributación entre otros procesos básicos de una empresa.</p> <p>A4 Probabilidad de que se active el fenómeno del niño en la primera mitad del 2019 lo cual perjudicaría la infraestructura de Lima y los visitantes proyectados para el evento.</p> <p>A5 Alto nivel de corrupción de la clase dirigente que ha sido causa de la pérdida de dinero y confianza de la población.</p> <p>A6 Inestabilidad política por cambios en los 3 poderes del Estado a nivel de líderes y reformas.</p> <p>A7 Industria de marketing deportivo inmaduro que dificulta la contratación de patrocinios y negociaciones comerciales, con mayor énfasis en las Mipymes.</p>	<p>F1 A1 Diseñar un plan de visitas con la fuerza de ventas directa que permita lograr una cobertura del 100% de las cuentas potenciales para llevar la propuesta de valor uno a uno.</p> <p>F2 F5 A2 A3 A7 Diseñar un plan de comunicación con las Mipymes patrocinadoras en el que se manifieste como éstas contribuyen con el crecimiento del país y la economía.</p> <p>A4 A5 A6 F4 Co-crear con Produce la elaboración de un plan estratégico de marketing en la industria deportiva para las Mipymes.</p>	<p>D3 A7 Investigar cuáles serían los beneficios y condiciones que las Mipymes esperarían para ser patrocinadores de los Juegos Lima 2019.</p> <p>Implementar una estrategia de marketing relacional, que permitan apoyarse en herramientas de CRM analítica para concretar una acertada segmentación.</p> <p>D6 A3 A7 Diseñar un proceso de venta consultivo que acompañe a las Mipymes durante su participación como patrocinadores, desde la firma del contrato hasta la puesta en marcha del servicio.</p> <p>Fomentar una mesa de trabajo con Produce y la Cámara de Comercio que promueva la inclusión de las Mipymes en la industria del marketing deportivo.</p>

4.1.2 Matriz MIE

La matriz interna externa es una matriz de portafolio que grafica el resultado de las matrices EFE y EFI, y permite determinar el tipo de estrategia los patrocinios inclusivos de los Juegos Lima 2019 van a seguir.

Según D'Alessio (2014d), la MIE es la intersección de dos dimensiones claves: los puntajes de los valores totales de la MEFI sobre el eje “x”, y los puntajes de valores totales de la MEFE en el eje “y”.

En el caso del presente trabajo, las estrategias a desarrollar se encuentran en el cuadrante V como puede verse en la tabla 8, motivo por el que se recomienda estrategias intensivas de penetración en el mercado y desarrollo de productos. Se observa que según el análisis MEFI el puntaje es 2,24 y del análisis MEFE el puntaje es 2.10, los cuales logran ubicar a los patrocinios inclusivos de los Juegos Lima 2019 en la intersección de los valores del cuadrante V, el cual sugiere que deben desarrollarse selectivamente para mejorar con la aplicación de estrategias para retener y mantener.

Tabla 8 Matriz MIE

		TOTAL PONDERADO EFI			
		Fuerte	Promedio	Débil	
TOTAL PONDERADO EFE	Fuerte	4	3	2	1
		I	II	III	
	Promedio	3	IV	V	VI
		2	VII	VIII	IX
Débil	1				

4.2 Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM)

4.2.1 Objetivo General

Capitalizar oportunidades de desarrollo para la industria peruana del deporte como parte del Plan de Legado, logrando que 25 Mipymes inviertan en marketing deportivo a Julio 2020.

4.2.2 Objetivos Específicos

1. Fomentar la creación de una mesa de trabajo con Produce y la Cámara de Comercio de Lima para formalizar el pilar de patrocinios inclusivos dentro del Plan de Legado, que gestiona el Comité de Legado de los Juegos Lima 2019.
2. Lograr que el 10% de los prospectos trabajados en el Programa de Patrocinios Inclusivos de Lima 2019 inviertan en patrocinios deportivos para Julio de 2020.
3. Diseñar el plan estratégico de patrocinios inclusivos con las Mipymes que sirva como un modelo base que pueda ser repetible en los futuros países anfitrión de las siguientes ediciones de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos.

4.3 Decisiones Estratégicas de Marketing

Las decisiones estratégicas estarán enfocadas en darle continuidad al plan de patrocinios inclusivos que será lanzado en los Juegos Lima 2019, fomentando la participación de nuevas Mipymes con actividades estratégicas de marketing asociadas al deporte y buscando, de esta manera, mejorar los objetivos de negocio de estas, así como impulsar la industria deportiva en el país. Para ello se identificarán claramente los objetivos a largo plazo y se propondrán las estrategias y directrices que guiarán el presente plan.

4.3.1 Ventaja Competitiva

Impulsar la competitividad de las Mipymes, a través de la implementación de mecanismos que promuevan su desarrollo, resulta fundamental para nuestro país, en la medida que estas son

una gran fuente de empleo. Por ello, la ventaja competitiva del plan de patrocinios inclusivos de los Juegos Lima 2019 será la Diferenciación a través del patrocinio deportivo como una herramienta comercial y social que aporta numerosos beneficios, desde el aumento del rendimiento hasta la mejora de la visibilidad de la marca en el mercado local y extranjero.

El plan estratégico de patrocinios inclusivos de los Juegos Lima 2019 dirigirá todos sus esfuerzos por transmitir su importancia para el desarrollo de las Mipymes y fomentar su continuación, seguimiento y control, como un legado económico para el país.

4.3.2 Estrategias Genéricas

Las estrategias genéricas por desarrollarse serán las siguientes:

Estrategia de Desarrollo de Producto. Identificado el mercado potencial, se procederá a crear una oferta a la medida que brinde beneficios atractivos para las Mipymes, alineado a sus objetivos de negocio entre los que se encuentran: (a) generar visibilidad de marca; (b) lograr conexión emocional con su audiencia; y (c) tener un mayor alcance en el mercado local e internacional, teniendo como base las experiencias positivas y con retorno que han logrado marcas del mercado internacional.

Estrategia de Desarrollo de Mercado. Se buscará que el plan estratégico de patrocinios inclusivos tenga una estrategia de desarrollo de mercados. Para ello, primero, se buscará generar alianzas con los principales organismos promotores del desarrollo de las Mipymes como Produce y la Cámara de Comercio de Lima, que permitan llevar el mensaje del valor del marketing deportivo a través de diversos sus canales: (a) redes sociales; (b) ferias; y (c) revistas especializadas.

Segundo, se trabajará fuertemente una campaña en medios para lograr tener un mayor alcance en las Mipymes, reforzando la relevancia de un plan de patrocinios para el crecimiento de estas, así como del crecimiento de la economía en el país.

Finalmente, al término de los juegos, se buscará reclutar a las marcas denominadas “Amigos de los Juegos” para que formen parte de un programa de marcas embajadoras que promuevan la continuidad del plan estratégico de patrocinios inclusivos de la industria deportiva en el Perú.

4.3.3 Propuesta Estratégica de Valor

Los patrocinios deportivos sirven a las empresas como una herramienta para reforzar la imagen de marca gracias a la vinculación con el deporte, uno de los valores más positivos de la sociedad actual y los negocios: deporte y empresa van de la mano. En ese sentido, la propuesta estratégica de valor del plan estratégico de patrocinios inclusivos de los Juegos Lima 2019 está centrada en dos conceptos: (a) innovación; y (b) inclusión.

Innovación. Los eventos deportivos suponen, hoy en día, un escenario disruptivo y no tradicional para aumentar el posicionamiento y la notoriedad de las marcas entre el público que asiste a este tipo de actos. Vincular negocio y deporte ayuda a las empresas a dar a conocer su marca en mercados locales e internacionales, logrando su crecimiento mientras que se diferencian de la competencia.

Inclusión. Las Mipymes son las mayores empleadoras del mundo y, con ellos, responsables de una generación de empleo e ingresos importantes en todo el mundo; en otras palabras, son un factor clave en la reducción de la pobreza y el fomento del desarrollo del país. En ese sentido, se busca generar la oportunidad de participación de las Mipymes en el segundo evento deportivo más grande, que tendrá como sede a Lima y que permita desarrollar el sentido

de pertenencia de estas en el desarrollo del país; por otro lado, tener el acceso a una nueva herramienta, no antes explorada, que les permita acelerar sus objetivos de negocio: el patrocinio deportivo.

Con la intención de sentar las bases de estos conceptos se han definido tres pilares que guiarán su esencia y reforzarán los beneficios que pueden obtener las Mipymes al invertir en acciones de patrocinio deportivo, los cuales se muestran en la Figura 11: (a) crecimiento; (b) conexión emocional; y (c) alcance.

El propósito del plan estratégico de patrocinios inclusivos busca tener un precedente en el Perú, teniendo como motor principal el impulso del desarrollo del país, aportando en el crecimiento de las Mipymes, brindándoles herramientas disruptivas de marketing.

Crecimiento. El patrocinio deportivo es una herramienta que permite dar a la conocer las marcas más allá de su mercado local y, con ellos, permitir el crecimiento de estas y su eventual internacionalización.

Conexión Emocional. Las empresas tienen pocas oportunidades de construir confianza y establecer relación con los clientes existentes y potenciales. Este tipo de acciones ayudan a asociar los valores y características positivas de estos eventos con la marca que los patrocina siempre y cuando los valores del evento y del anfitrión se alinean con los valores y mensajes que la marca patrocinadora quiera representar.

Alcance. El patrocinio deportivo es uno de los medios más eficaces de publicidad tradicional pues que los seguidores de un equipo o disciplina determinada reconocen fácilmente a los patrocinadores de este sin ningún esfuerzo. Ciertos eventos son percibidos por miles, incluso millones de personas. Un evento deportivo puede no tener una asistencia masiva, sin embargo, el público y la acción de los medios de comunicación puede amplificar el impacto de la marca como patrocinador.



Figura 11. Propuesta Estratégica de Valor de los Juegos de los Amigos Lima 2019.

4.3.4 MEOLPM

La Tabla 9 permite identificar la coherencia entre las decisiones estratégicas y los objetivos de largo plazo.

Tabla 9 Matriz Estratégica OLPM (MEOLPM)

Visión	Activar la industria deportiva en el país, permitiendo la participación inclusiva de todas las marcas, así como dejar un legado físico y cultural para la ciudad de Lima gracias a la contribución de Patrocinadores que promuevan los valores de los Juegos Lima 2019.		
Misión	Generar S/ 500,000.00 en ingresos por Patrocinios Inclusivos para los Juegos Lima 2019 y que esta acción permita activar el crecimiento de las Mipymes, mediante una Plataforma poderosa de Marketing.		
Objetivo General	Capitalizar oportunidades de desarrollo para la industria peruana del deporte como parte del Plan de Legado, logrando que 25 Mipymes inviertan en Marketing Deportivo a Julio 2020.		
	OLPM1	OLPM2	OLPM3
Objetivos de Largo Plazo	1. Fomentar la creación de una mesa de trabajo con Produce y la Cámara de Comercio de Lima para formalizar el Pilar de Patrocinios Inclusivos dentro del Plan de Legado, que gestiona el Comité de Legado de los Juegos Lima 2019.	2. Lograr que el 10% de los prospectos trabajados en el Programa de Patrocinios Inclusivos de Lima 2019 inviertan en Patrocinios Deportivos para Julio de 2020.	3. Diseñar el Plan Estratégico de Patrocinios Inclusivos base para las siguientes ediciones de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos.
Decisiones Estratégicas de Marketing	Ventaja Competitiva	Diferenciación	x
	Estrategia Competitiva	Desarrollo de Mercado y Portafolio	x
	Propuesta Estratégica de Valor	Innovación	x
			x

4.4 Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM)

Para el segundo trimestre del 2019 se lograrán patrocinios por S/ 500,000.00 distribuidos en 38 Mipymes.

1. Aumentar la notoriedad de la marca Lima 2019 en un 20% en el mercado Mipyme a través de la implementación del plan de promoción y comunicación.
2. Lograr que ocho de cada diez Mipymes queden satisfechas con su participación en el Juegos Lima 2019.
3. Generar un interés en el Programa de Patrocinios inclusivos en al menos el 70% de las cuentas contactadas.

4.5 Estrategias Operacionales de Marketing

4.5.1 Estrategia de Segmentación

Para la formulación de la estrategia de segmentación del presente plan de patrocinios inclusivos se tomarán en cuenta cuatro variables que definen el perfil de la empresa. El público al que se dirigirá la comunicación está representando por Mipymes a nivel nacional, de diversas industrias de consumo masivo. En el Perú, la diferencia entre la micro, pequeña y mediana empresa es marcada por lo establecido en la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial, publicada el 2 de julio del año 2013.

Anteriormente, la distinción entre micro, pequeña y mediana empresa se establecía considerando el número de trabajadores y el nivel de ventas anuales (medido en Unidades Impositivas Tributarias-UIT), sin embargo, con la puesta en vigencia de esta nueva ley, la diferenciación se hace únicamente por el nivel de ventas anuales. Teniendo en cuenta esto, la normativa legal dicta que:

- Se denomina Microempresa a aquella cuyas ventas anuales no exceden de 150 UIT o S/ 630,000.00.
- Se denomina Pequeña Empresa a aquella cuyas ventas anuales sobrepasan las 150 UIT o S/ 630,000.00 nuevos soles, pero no exceden de 1,700 UIT o S/ 7,140,000.00.
- Se denomina Mediana Empresa a aquella cuyas ventas anuales sobrepasan las 1,700 UIT o S/ 7,140,000.00, pero no exceden de 2,300 UIT o S/ 7,140,000.00.

En ese sentido, el público objetivo de dicho plan considera a las pequeñas y medianas empresas y adicionalmente a las microempresas con un nivel de facturación mayor a S/ 500,000.00 al año. Y que, además, valoren el crecimiento sostenido y con impacto social. Las características del mercado objetivo en función a variables demográficas y de negocio se detallan en la Tabla 10.

Por tanto, la identificación de los mercados prioritarios para el presente plan estratégico de marketing se desarrollará teniendo en cuenta los siguientes criterios de segmentación: (a) facturación; (b) industria; (c) ubicación; y (d) visión de negocio.

Microsegmentación. Para la microsegmentación se tomará en cuenta como variable principal el nivel de facturación de la Mipymes y, con ello, resultan tres tipos de clientes: los que facturan entre S/ 500,000.00 y S/ 1'500,000.00, los que facturan entre S/ 1'500,000.00 y S/ 3'000,000.00 y los que perciben ingresos de S/ 3'000,000.00 en adelante. Cabe precisar que las otras variables tienen igual nivel de importancia y son pre-requisito para ser un potencial patrocinador inclusivo del nuevo Programa Amigos de los Juegos.

Tabla 10 Perfil del Segmento Amigos de los Juegos

Variables	Grupo Primario
Facturación	S/ 500,000.00 – S/ 1'500,000.00 S/ 1'500,000.00 – S/ 3'000,000.00 S/ 3'000,000.00 – S/ 9'000,000.00
Industria	Empresas de consumo masivo de diversos sectores económicos.
Ubicación	Lima. Provincias.
Visión de negocio	Mipymes que quieran ser reconocidas a nivel nacional que les interese estar vinculadas a los valores universales de deporte, con objetivo de contribuir al crecimiento de su industria y país, y que, a largo plazo, deseen internacionalizarse.

4.5.2 Estrategia de Posicionamiento

El posicionamiento del programa de patrocinios inclusivos Amigos de los Juegos tendrá como elementos centrales a la inclusión y la innovación, al ser un programa pionero en la industria deportiva local. Para la construcción de este posicionamiento, se analizarán los siguientes atributos y beneficios especificados en la tabla 11.

Considerando los atributos y beneficios que se desean percibir con el programa Amigos de los Juegos, se puede resumir que el principal atributo es la relevancia del mismo evento, acompañada del factor diferenciador de la inclusión, lo que va a otorgar a los patrocinadores un alcance sin precedentes en sus acciones y notoriedad a gran escala.

Considerando la evaluación anterior, es importante revisar estratégicamente cuál es la imagen de marca proyectada, la identidad de la marca y el posicionamiento al que se apuntará el programa Amigos de los Juegos.

Tabla 11 Atributos y Beneficios del Programa Amigos de los Juegos.

Atributos	Beneficios
Novedad	Notoriedad.
Relevancia	Alcance Local y Global.
Inclusión	Vinculación con los valores universales del deporte.
Empoderamiento	Sentimiento de pertenencia por ser parte del tercer evento deportivo más importante del mundo.
Crecimiento	Sentimiento de orgullo por contribuir con la madurez de la industria deportiva local y el desarrollo económico del país.

Tabla 12 Imagen, Identidad y Posicionamiento

Imagen de Marca	Identidad de Marca	Posicionamiento
Nueva Categoría de Patrocinios para los Juegos Lima 2019.	Patrocinios Deportivos Inclusivos en los Juegos Lima 2019.	Programa de Patrocinios que brinda, por primera vez, a las Mipymes la oportunidad participar en un evento deportivo de alcance mundial y que marca el inicio de su colaboración en la industria del deporte local.

Como se observa en la Tabla 12, este posicionamiento buscará promover que más Mipymes se sumen a participar activamente de la industria deportiva, a la vez que busquen alcanzar sus objetivos personales de crecimiento y ventas.

Brand Key. Se busca aprovechar los principales distintivos identificados para trasladarlo a esta estrategia de posicionamiento detallada en la Figura 12, desarrollada en base al modelo Brand

Key propuesto por European Institute for Brand Management (2016). Se toma como factor diferencial o discriminador que Lima 2019 es un evento deportivo multidisciplinario único y trascendental en el país. Asimismo, se ha considerado *insights* recogidos de las distintas entrevistas que se realizaron donde se señala lo siguiente: (a) “Valoro el coraje y perseverancia de los deportistas con habilidades especiales”, (b) “La identidad de mi marca y yo nos identificamos con los jugadores de los Juegos Parapanamericanos, por las ganas que tienen de salir adelante y cumplir sus metas., y (c) “Me gustaría seguir participando como patrocinador de diferentes eventos para poder posicionar mi marca y considero que los Juegos Lima 2019 es una gran oportunidad para mostrarnos a nivel internacional”. Estos factores se cruzan con la propuesta de tener una nueva categoría de patrocinio “Amigos de los Juegos”, puesto que en anteriores eventos deportivos solo se enfocan como patrocinadores a grandes empresas. Estos elementos sustentan la propuesta planteada “Promover el desarrollo del país a través de las Mipymes, dejando un gran legado para el país”.

4.5.3 MEOCPM

La Tabla 13 permite identificar la coherencia entre los objetivos de corto plazo y las estrategias operacionales de marketing: estrategia de desarrollo de producto, estrategia de desarrollo de mercado, y estrategia de posicionamiento.

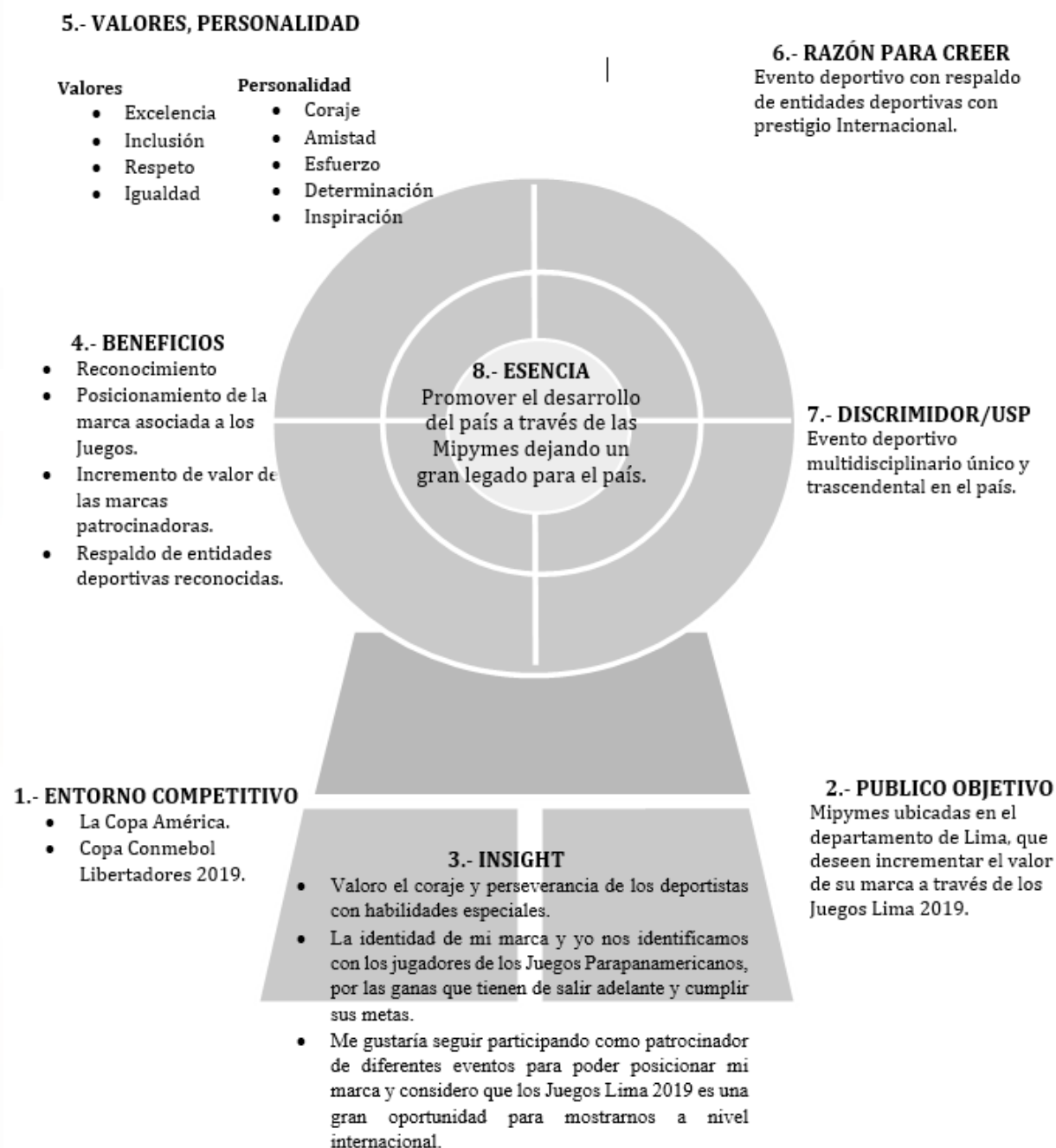


Figura 12. Brand Key de los Juegos Lima 2019

Tabla 13 Matriz estratégica OCPM (MEOCPM)

Objetivos de Corto Plazo		OCPM 1	OCPM 2	OCPM 3	OCPM 4
		Para el segundo trimestre del 2019 se lograrán patrocinios por S/500,000.00 en 38 Mipymes.	Aumentar la notoriedad de la marca Lima 2019 en un 20% en el mercado Mipyme a través de la implementación del Plan de promoción y comunicación.	Lograr que ocho de cada diez Mipymes queden satisfechas con su participación en el Juegos Lima 2019.	Generar un interés en el Programa de Patrocinios inclusivos en al menos el 70% de las cuentas contactas.
Estrategia de Desarrollo de Producto.	Nuevo Portafolio.	X		X	X
	Generar alianzas con los principales organismos promotores del desarrollo de las Mipymes.		X	X	X
Estrategias Operacionales de Marketing.	Estrategia de Desarrollo de Mercado.	Reforzar la relevancia de los patrocinios deportivos en el crecimiento de las Mipymes.	X	X	X
	Reclutar a las marcas “Amigos de los Juegos” para que formen parte de un programa que promueva la continuidad del plan estratégico de patrocinios inclusivos de la industria deportiva en el Perú.	X		X	X
Estrategia de Posicionamiento.	Patrocinios Inclusivos.	X	X	X	X

Capítulo V: Mezcla de Marketing

Con la estrategia definida, a continuación, se desarrollará la Mezcla de Marketing del Plan Estratégico de Patrocinios Inclusivos de los Juegos Lima 2019. Para lo que se ha considerado el desarrollo de: producto, precio, plaza, promoción, personas y procesos.

5.1 Producto

Como se ha observado en el presente trabajo, el patrocinio deportivo no ha sido explorado por las micro, pequeñas y medianas empresas en el país como una herramienta de marketing poderosa. La estrategia de producto buscar desarrollar una nueva propuesta de patrocinio deportivo que sea atractivo para las Mipymes en término de beneficios y oportunidades de crecimiento, por lo que la inclusión será el pilar de esta estrategia.

5.1.1 Objetivos y Estrategias de la Variable Producto

Objetivos.

- Generar S/ 500,000.00 en ventas de patrocinios en las Mipymes peruanas
- Lograr que al menos el 80% de los patrocinadores se sienta satisfecho con los beneficios ofrecidos en el producto adquirido.
- Para abril de 2019, generar un tipo de patrocinio que permita por primera vez en la historia de los Juegos Panamericanos, incluir a 38 empresas pequeñas.

Estrategias de la Variable Producto. Para lograr los objetivos de la variable producto, se buscará firmar contratos de patrocinios inclusivos con al menos 38 empresas. Para lograrlo, se trabajará en base a dos estrategias: (a) diseño de producto: se plantea desarrollar un nuevo nombre para la categoría de patrocinios inclusivos, la cual estará bajo el paraguas de la marca Lima 2019 y un nuevo logo, que estará alineado al posicionamiento de inclusión de las micro, pequeñas y medianas empresas dentro del contexto del evento deportivo sin precedentes

desarrollado en territorio local; y (b) variedad de productos: se desarrollará un paquete de derechos y beneficios atractivo que abarquen diversas categorías a la medida de los objetivos de negocio que persiguen las Mipymes en el Perú.

5.1.2 Plan de Acción (PDA) de la Variable Producto

Desarrollo de Identidad de Marca. La propuesta de generar patrocinios inclusivos en un mega evento deportivo es una idea innovadora que no cuenta con antecedentes en otra parte del mundo, por lo que es importante determinar una identidad clara que se vincule con los objetivos y las necesidades de las pequeñas y medianas empresas, con la finalidad de generar un legado en la industria local.

Para armar la identidad de marca es importante identificar los elementos diferenciadores de los nuevos patrocinios Lima 2019, el cual llevará el nombre de Amigos de los Juegos. La nueva marca tendrá tres elementos que la definen: (a) inclusión: es una oportunidad para integrar a la mayoría de empresas peruanas en un evento en el que tradicionalmente solo participan las grandes y medianas empresas, que representan sólo el 0,7% de las empresas en el país (Produce, 2018); (b) crecimiento: la generación de esta nueva categoría de patrocinios contribuirá con el crecimiento económico de las empresas participantes, mismas que representan el 45% del PBI nacional (Cámara de Comercio de Lima, 2018); (c) conexión: participar como patrocinadores de los Juegos Lima 2019 permite una vinculación única de las marcas con los valores universales del deporte, la transformación cultural y el desarrollo de Lima e inclusive del país; (d) visibilidad: se calcula que la transmisión llegará al 92% de la población en el Perú mediante la señal de TV Perú, adicionalmente habrá más de 900 horas de transmisión en vivo a nivel mundial, además de los más de 75 mil turistas y 400 millones de espectadores en todo el mundo que permitirán una visibilidad sin precedentes para las empresas participantes. (Agencia EFE, 2019)

Con estas premisas se puede establecer la estructura de la identidad de marca expuesta en la tabla 14, donde se identifica claramente la identidad central y extendida.

Tabla 14 Estructura de la Identidad de Marca de los Patrocinios Amigos de los Juegos

Identidad Central	Identidad Extendida	Proposición de Valor
Rango de Producto: Patrocinio Inclusivo.	Personalidad de marca: inclusivo, empoderado, innovador y empático	<u>Beneficios Funcionales</u>
Perfil de usuario: empresas peruanas micro, pequeñas y medianas	Base de la relación con la marca: relacionarse con el programa Amigos de los Juegos es ser parte de un proyecto de transformación de mercado.	Notoriedad Alcance <u>Visibilidad de Marca</u>
Autenticidad: Tipo de patrocinio alternativo que permite la inclusión de nuevos jugadores del mercado.		<u>Beneficios Emocionales</u>
Legado: Estos Patrocinios sirven de punto de partida para promover la Industria Deportiva Local.		Vinculación con los valores universales del deporte. Sentimiento de pertenencia por ser parte del tercer evento deportivo más importante del mundo Sentimiento de orgullo por contribuir con la madurez de la industria deportiva local y el desarrollo económico del país.

De acuerdo con este análisis, la identidad de marca para los patrocinios denominados Amigos de los Juegos está basada en establecer la identidad central enmarcada en una oferta inclusiva, auténtica y que genera un legado en la industria deportiva del país. Asimismo, la identidad extendida estará representada por una marca empoderada, innovadora, empática e inclusiva, lo que deberá reflejarse en la identidad visual y mensajes asociados a este nuevo programa de patrocinios.

Diseño de Nombre, Logotipo. El desarrollo de una nueva marca para el programa de patrocinios inclusivos de los Juegos Lima 2019 tiene como objetivo atraer la participación de las Mipymes en este mega evento, y que sea incorporada como una estrategia de marketing dentro de sus planes estratégicos con la intención de dejar un legado en la industria deportiva del país.

Por otro lado, el nombre busca destacar la razón de ser del programa: la inclusión, buscando transmitir los valores olímpicos que sustentan a los Juegos Lima 2019, por lo que se propone que el nombre del programa sea: Los amigos de los Juegos. El eslogan de la marca tiene

el objetivo de llamar a la acción y resaltar el espíritu de inclusión, por lo que se mantendrá el mismo eslogan de los Juegos Lima 2019: “**JUGUEMOS TODOS**”, ya que este invita a toda la comunidad tanto peruana como extranjera a ser parte del evento más importante y masivo para Perú en su historia.



Figura 13. Logo “Los Amigos de los Juegos”

El Logotipo, tal como se puede revisar en la Figura 12, está compuesto por la tipografía, el isotipo y tiene como soporte a la marca Lima 2019.

En la tipografía se utilizó letras sólidas y gruesas con el fin de transmitir importancia y seguridad, las mismas están compuestas por los colores que se utilizan en el logo principal de los juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.

EL isotipo este compuesto por Milco, la mascota de los Juegos Lima 2019, que representa a ‘Cuchimilco’, una estatuilla conocida por pertenecer a las culturas desarrolladas en el centro

oeste de Perú como Lima, Chancay y Chincha; asimismo Milco, refleja la alegría y ganas de lograr todos los objetivos que se proponga.

Desarrollo del Nuevo Portafolio de Productos

La construcción del portafolio para los patrocinadores inclusivos de Lima 2019 se ha diseñado en base a una matriz de beneficios y derechos que serán asignados a las empresas participantes. Las cuales se detallan en la tabla 15.

Tabla 15 Matriz de Beneficios y Derechos “Amigos de los Juegos”

Beneficios	Amigos de los Juegos Lima 2019
DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL	
Derecho a la presentación del programa de Patrocinios Inclusivos “Amigos de los Juegos” en rueda de prensa.	SÍ
Derecho al uso del Logo de los Juegos Lima 2019 en sus elementos de Comunicación y Marketing propios del anunciante.	SÍ
Denominación Oficial de: “Amigos de los Juegos”.	SÍ
Derecho al uso individual o del paquete de pictogramas oficiales LIMA 2019 en comunicación, mensajes y elementos de marketing, de acuerdo al Manual de Marca.	SÍ
Derecho a uso de la imagen de la mascota Milco, de forma asociada a los Valores de Lima 2019.	SÍ
DERECHOS DE VISIBILIDAD	
Derecho a exhibir marca en Backing oficial de la presentación de los Amigos de los Juegos.	SÍ
Derecho a participar y promocionar su marca en eventos y activaciones producidas y ejecutadas por Lima 2019, según nivel de Patrocinio. En sedes y/o deportes acordados previamente.	SÍ
Presencia de logo en web Lima 2019 y viceversa, según nivel de patrocinio.	SÍ
DERECHOS PROMOCIONALES	
Promoción cruzada con otros Amigos de los Juegos Lima 2019.	SÍ
Derecho a visitas guiadas a los venues en horarios de no competencia, según disponibilidad y previa autorización.	SÍ
Visibilidad en el kit de prensa del lanzamiento del programa de patrocinios inclusivos Amigos de los Juegos.	SÍ
Derecho a organizar activaciones con el público dentro de la zona restringida para la comercialización de los productos de los Amigos de los Juegos.	SÍ
Derecho a comercializar productos dentro de la zona destinada para los Amigos de los Juegos.	SÍ
TICKETING	
Derecho a entradas de cortesía para diferentes tribunas en los recintos deportivos, según nivel de patrocinio, programación y disponibilidad.	SÍ
Prioridad en la compra de boletos y organización de paquetes de hospitalidad, según disponibilidad.	SÍ

Esta matriz abarca derechos de: (a) propiedad intelectual; (b) visibilidad; (c) promocionales; y (d) ticketing, establecidos a la medida de las pequeñas y medianas empresas patrocinadoras. Sin embargo, cabe precisar que estos derechos han sido formulados cuidando

también los intereses de las categorías tradicionales de patrocinio Oro, Plata y Bronce. La intención del programa Amigos de los Juegos es incluir a instituciones con menos oportunidades de ser conocidas públicamente, pero representativas en la economía del país, mas no con la intención de poner en desventaja a las grandes empresas, por lo que es importante contar con una oferta diferenciada de patrocinios entre categorías.

Luego de tener identificados los derechos y beneficios que tendrán Los Amigos de Los Juegos, se diseñará la oferta de productos incluidos en esta nueva categoría, el cual es descrito en la tabla 17 e incluirá transversalmente los derechos y beneficios detallados a lo largo de sus tres productos. El criterio para esta segmentación de productos se ha diseñado tomando en cuenta los objetivos que buscan las micro, pequeñas y medianas empresas, los cuales hemos clasificado de la siguiente manera: (a) branding o visibilidad de marca: entendiéndose como la intención de hacerse conocida o generar notoriedad en audiencia o forma en la que regularmente no lograría; (b) vinculación emocional: generando ese compromiso de la marca patrocinadora con los valores universales del deporte a través de la figura cercana de deportistas embajadores aliados de los Juegos Lima 2019; y (c) alcance: que apunta a lograr la capilaridad de la marca en otros territorios o espacios físicos diferentes donde se encuentren o, si están fuera de Lima, acciones de marketing en su zona de acción.

5.2 Precios.

La oferta de valor buscará que las micro, pequeñas y medianas empresas del Perú se sientan atraídas en ser patrocinadoras de los Juegos Lima 2019 debido a la relación de inversión – beneficio del programa Amigos de los Juegos.

Tabla 16 Oferta de Productos de la Categoría de Patrocinios Amigos de los Juegos

Branding / Visibilidad	Vinculación Emocional	Alcance
Activaciones de Marketing	Asociación con los Embajadores Deportistas	Participación con Voluntarios y el recorrido de Antorcha
<p>Acciones BTL dentro de los recintos de los Juegos Lima 2019 que permitan que la marca interactúe con los consumidores, de acuerdo con lo establecido en el contrato de Patrocinios.</p> <p>Apariciones en los medios oficiales y autorizados de los Juegos Lima 2019, de acuerdo con la matriz de Derechos y Beneficios.</p> <p>Acciones comerciales en los espacios autorizados de los venues de Lima 2019.</p>	<p>Patrocinio a uno de los deportistas embajadores de Lima 2019, en el contexto de los juegos.</p> <p>Será un trabajo triangular entre deportista, organización Lima 2019 y la marca patrocinadora.</p> <p>El deportista elegido dará menciones de la marca patrocinadora en sus canales digitales, conferencias de prensa y otros medios acordados previamente entre las partes.</p>	<p>La antorcha recorrerá los 24 departamentos del Perú para la representación del encendido y el inicio de los juegos.</p> <p>Las empresas de provincia tendrán la posibilidad de participar de los Juegos Lima 2019 a través de una activación durante la llegada de la antorcha.</p> <p>Asimismo, los 19 mil voluntarios que estarán en los diferentes venues de los Juegos e inclusive en todo Lima, son un foco atractivo de alcance para los patrocinadores. Mediante la colocación de logotipo en camisetas, entrega de merchandising, entre otras acciones de marketing.</p>

5.2.1 Objetivos de la Variable Precio.

Establecer 20 contratos de patrocinio con un monto de venta de al menos S/10,000.00 cada uno para las microempresas, 12 contratos de S/ 20,000.00 cada uno para las pequeñas empresas, y 6 contratos de S/ 30,000.00 para medianas empresas.

5.2.2 Estrategias de la Variable Precio.

Se establecerá una estrategia de precios en función a la demanda. Según el blog Marketing Deportivo (2014), el patrocinio representa la aportación que los patrocinadores hacen en función de las necesidades de financiamiento del objeto patrocinado. A la hora de establecer dicho valor, la organización debe mirar a su alrededor y ver las ofertas existentes para que su propuesta sea lo suficientemente competitiva como para ser valorada y contemplada. Además, teniendo en cuenta que el patrocinio se suele inscribir como parte del presupuesto de marketing de las empresas, la

oferta se deberá formular en términos de: audiencia, repercusión mediática, alcance y cobertura geográfica, y prestaciones tangibles (Blog marketing deportivo, 2014).

5.2.3 Determinación de Precios.

La política de precios del programa Amigos de los Juegos se basará en la flexibilidad, va a ajustarse de acuerdo con lo que cada empresa tenga para ofrecer y quiera alcanzar. El método de fijación empleado según la teoría de Nagle es de orientación a la demanda, el cual tiene un valor con fundamento subjetivo debido a su valor percibido. Para la fijación de precios en función del valor, el precio meta se basa en una estimación de valor, no en los costos. De esta forma, el precio meta guía las decisiones relacionadas con los costos que deben incurrirse en lugar de lo contrario. Estos precios se fijarán de acuerdo con la elasticidad de la demanda, lo que nos va a resultar en estrategias de precios diferenciales.

5.3 Marketing Relacional

5.3.1 Concepto

Para Claver (2014), el marketing relacional se articula alrededor del desarrollo de relaciones, con una visión a largo plazo y una valoración especial de la fidelización de los clientes actuales de la empresa frente a la obtención de nuevos clientes.

Mientras que Kotler (2012) afirmó que el marketing relacional es la construcción de relaciones satisfactorias a largo plazo con los elementos clave relacionados con la empresa, con el fin de capturar y retener a sus negocios.

Asimismo, para Kotler (2000) al adoptar el marketing basado en las relaciones, la empresa necesita diseñar una estructura basada en nueve componentes principales: (a) estrategia de marketing relacional; (b) base de datos de clientes; (c) sistemas de ayuda a la toma de decisiones; (d) evaluación de los clientes; (e) desarrollo de productos en atención a las tendencias

del mercado; (f) responsabilidad de contactar con los clientes; (g) modelos para la fijación de objetivos y adaptación al cliente; (h) estrategias de canales para transmitir y captar información; y (i) sistemas de medición y evaluación del marketing.

Sobre la base de datos, Kotler (2012) señaló que la lista de correo de clientes es simplemente un conjunto de nombres, direcciones y números telefónicos; en cambio, una base de datos de clientes contiene mucha más información, acumulada a través de “cookies” y de todos los contactos con el consumidor.

No obstante, según Bardakci y Whitelock (2003), hay tres inconvenientes del marketing relacional que deben tomarse en cuenta. Primero, implica mayores costos, pues es más caro un producto diseñado por el cliente que uno estandarizado; segundo, en un mercado de consumo de masas, no es fácil acceder a un producto en el momento de su solicitud; tercero, el tiempo que puede transcurrir desde que el cliente inicia el diseño de su producto hasta que lo obtiene puede ser excesivo.

Teniendo en consideración el aporte de los autores, se determina que el marketing relacional es una estrategia clave para la generación de negocios exitosos, basada en el desarrollo de relaciones a largo plazo, la fidelización y la orientación al cliente. Asimismo, se sostiene que para ejecutar una adecuada estrategia de marketing relacional se requiere de recursos organizacionales, tecnológicos, humanos y financieros que permitan una gestión de clientes enfocada en sus necesidades y perfiles.

Para el caso de los Juegos Lima 2019, debido al corto tiempo que se tiene para la inauguración del evento, se implementará una estrategia más agresiva, uno a uno, que busque acortar el ciclo de venta de patrocinios haciendo uso del marketing relacional. Esta será la principal estrategia que se utilizará en la implementación del programa de patrocinios Amigos de los Juegos, tomando en consideración que la venta de patrocinios es un modelo de negocio

empresa a empresa o conocido también como “Business to Business” y requiere de un mayor relacionamiento y personalización. El marketing relacional en Amigos de los Juegos se ejecutará en el perfilamiento de clientes, tratamiento de las cuentas y diseño de soluciones más adecuadas para las micro, pequeñas y medianas empresas.

5.3.2 Objetivos

- Lograr el objetivo de venta de S/ 500,000.00 en contratos de patrocinios inclusivos.
- Concretar la participación de un mínimo de 38 Mipymes en el programa “Amigos de los Juegos”.
- Lograr un “customer satisfaction” score superior a 8 (siendo 1 nada satisfecho y 10 muy satisfecho) de las empresas que compren el patrocinio inclusivo de Lima 2019.
- Obtener un NPS superior a 50 en respuesta a la pregunta “¿Qué probabilidades hay de que recomiendes a las empresas de tu sector incluir dentro de sus acciones de marketing los patrocinios deportivos?”.

5.3.3 Estrategias

- Perfilamiento de los potenciales clientes según los criterios de segmentación, que permitan generar una base de 254 leads de calidad para la venta del programa de patrocinios Amigos de los Juegos.
- Elaboración del plan de ventas que permita establecer la estructura de la fuerza de venta, el plan de cobertura, los objetivos comerciales, el esquema de compensación y los indicadores de desempeño.
- Implementación de acciones de promoción de ventas que permitan llegar la propuesta de valor al mercado de las Mipymes mediante los organismos del Estado que impulsan el desarrollo de dicho sector.

- Desarrollo de alianzas con agencias de marketing deportivo del país con la finalidad de trabajar en una co-creación de la propuesta de valor del patrocinio deportivo para las Mipymes.
- Generación de los lineamientos y una política de satisfacción al cliente aplicable en el proceso de venta y post venta.

5.3.4 Plan de Acción de Marketing Relacional

El plan de acción de Marketing Relacional constará de 3 etapas: (a) Base de Datos de clientes reales y potenciales; (b) Segmentación de la Base de Datos; y (c) Lanzamiento al Mercado. Todas las etapas del plan de acción tendrán como soporte tecnológico el uso de una herramienta de CRM (en inglés Customer Relationship Management, o Gestión de las relaciones con clientes).

Un CRM es una aplicación que permite centralizar en una única Base de Datos todas las interacciones entre una empresa y sus clientes, orientada normalmente a encargarse de tres áreas básicas: la gestión comercial, el marketing y el servicio postventa o de atención al cliente. La orientación al cliente y conocimiento profundos de estos mediante un CRM permite lograr su fidelización y satisfacción, lo que se traduce en un impacto muy positivo en término de ventas recurrentes.

Base de Datos de Clientes Reales y Potenciales. La primera etapa de este proceso nos permitirá contar con una lista de leads de calidad. Para ello se solicitará la base de datos a Produce, institución que está trabajando de la mano con la organización de los Juegos Lima 2019.

Esta base de datos será definida previamente de acuerdo con los criterios de segmentación descritos en el Capítulo IV, tabla 10.

Asimismo, la base contará con los siguientes campos:

- Tipo de sector: La información sobre la categoría de la empresa es una variable para la segmentación y el diseño de la propuesta de valor.
- Ingresos: Monto de venta anual por empresa.
- Ubicación: Puesto que el programa Amigos de los Juegos se dirige a empresas de nivel nacional, el dato de la dirección de la empresa permitirá que los organizadores generen un plan de ventas zonificado.
- Año de creación: El año da información sobre el ciclo de la vida de la empresa y la etapa en la que esta puede estar atravesando: (a) nacimiento; (b) crecimiento; o (c) madurez.
- E-mail y teléfono: Datos de gran relevancia para el primer contacto con la empresa.
- Gerente General: Contacto principal para el ofrecimiento de la propuesta de patrocinios inclusivos, tomando en cuenta que en las pequeñas y medianas empresas es el Gerente General quien toma las decisiones de marketing. Según Julio Medina, de la agencia de marketing deportivo Inyogo, en la mayoría de este tipo de empresas no existen áreas de marketing por lo que es el fundador o gerente de la compañía quien asume este rol.

Cabe precisar que en esta etapa se hará un análisis cualitativo sobre la misión y visión de las empresas de la base de datos, mediante el uso de la Matriz de Integración Estratégica por componentes, con la finalidad de perfilar a los mejores prospectos para convertirse en clientes; asimismo, este análisis permitirá identificar los suficientes *insights* para conectar con ellos de una forma más efectiva.

Segmentación de Base de Datos. En esta segunda etapa del marketing relacional se empleará una herramienta de CRM analítico que permitirá perfilar una base de datos de 3000 contactos entregados por Produce, en 254 cuentas o leads calificados, los cuales serán el insumo

principal para el desarrollo de la etapa de lanzamiento al mercado y así lograr un objetivo de ventas superior a S/ 500,000.00.

De acuerdo con el especialista de marketing deportivo Julio Medina, 5 de cada 10 pequeñas empresas en el Perú tienen actividades de patrocinio dentro de su presupuesto de marketing, por lo que asumirá un ratio de conversión de 33% para este segmento, mientras que para las microempresas se utilizará un ratio de conversión de 10%, siendo este más conservador pero respaldado por las entrevistas realizadas en el presente trabajo, donde 3 de 6 microempresas ya han participado en actividades de patrocinio deportivo.

De acuerdo con la tabla 17, la fuerza de ventas del programa Amigos de los Juegos trabajará con 200 leads de microempresas, 36 leads de pequeña empresa y 18 de mediana empresa.

Tabla 17 Segmentación de la Base de Datos de Leads

Segmento	Leads	Ratio de Conversión
Microempresas	200	10%
Pequeña Empresa	36	33%
Mediana Empresa	18	33%
Total	254	

Lanzamiento al mercado. Las acciones se basarán en el diseño y ejecución de un plan de ventas diseñado para la fuerza de venta directa que tendrá los siguientes lineamientos:

1. Distribución de Venta. Con la finalidad de lograr la cuota de ventas de patrocinios inclusivos, se definirán los montos de patrocinios para cada uno de los segmentos establecidos que oscilarán entre S/ 10,000.00 y S/ 30,000.00. A continuación, se detallan los montos en la tabla 18.

Tabla 18 Montos del Contrato de Patrocinios de acuerdo con el Segmento

Segmento	Monto Unitario de Patrocinios
Microempresas	S/10,000.00
Pequeña Empresa	S/20,000.00
Mediana Empresa	S/30,000.00

Luego de determinar el monto promedio de patrocinios, se procederá a realizar la distribución de cuotas de ventas, presentada en la tabla 19, de acuerdo a cada segmento, considerando el volumen de empresas obtenidas en la segmentación de base de datos y el ratio de conversión de cada segmento.

Tabla 19 Distribución de la Cuota de Ventas por Segmento

Segmento	Leads	Ratio	Contratos Cerrados	Monto Unitario de Patrocinios	Monto Total de Patrocinios
Microempresas	200	10%	20	S/10,000.00	S/200,000.00
Pequeña Empresa	36	33%	12	S/20,000.00	S/240,000.00
Mediana Empresa	18	33%	6	S/30,000.00	S/180,000.00
Total	254		38		S/620,000.00

Las 20 Microempresas que ingresen como Patrocinadores de Amigos de los Juegos aportarán un monto aproximado de S/ 10,000.00 cada una, logrando un total de S/ 200,000.00. La Pequeña Empresa aportará alrededor de S/ 20,000.00 cada una, lo que suma un total de S/ 240,000.00. Mientras que las 6 Medianas Empresas que se concreten como patrocinadoras aportarán S/180,000.00. Se proyecta en la tabla 20 que los 3 segmentos traerán S/ 620,000.00 a Lima 2019, es decir 25% más que la meta de venta.

2. Plan de Cobertura. La fuerza de ventas estará compuesta por el director comercial Carlos Neuhaus, y un equipo de 5 ejecutivos especializados los cuales atenderán a las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima y las provincias con mayor actividad económica: (a) Arequipa; (b) Trujillo; (c) Piura; y (d) Cuzco, de acuerdo con el último estudio de INEI (2017), mostrado en la Figura 14.

PERÚ: PEQUEÑA EMPRESA, SEGÚN REGIÓN, 2016-17

Región	2016	2017		Var % 2017/16
		Absoluto	Porcentaje	
Nacional	92 789	98 942	100,0	6,6
Amazonas	417	478	0,5	14,6
Áncash	1 769	2 010	2,0	13,6
Apurímac	525	632	0,6	20,4
Arequipa	4 718	5 248	5,3	11,2
Ayacucho	809	936	0,9	15,7
Cajamarca	1 614	1 844	1,9	14,3
Provincia Constitucional del Callao	2 841	3 007	3,0	5,8
Cusco	2 147	2 351	2,4	9,5
Huancavelica	173	172	0,2	-0,6
Huánuco	964	1 124	1,1	16,6
Ica	1 909	2 088	2,1	9,4
Junín	2 073	2 245	2,3	8,3
La Libertad	3 988	4 539	4,6	13,8
Lambayeque	2 103	2 262	2,3	7,6
Lima Provincias	1 344	1 500	1,6	11,6
Provincia de Lima	53 484	55 535	56,1	3,8
Loreto	1 758	1 818	1,8	3,4
Madre de Dios	553	673	0,7	21,7
Moquegua	378	432	0,4	14,3
Pasco	414	457	0,5	10,4
Piura	2 954	3 123	3,2	5,7
Puno	1 513	1 728	1,7	14,2
San Martín	1 531	1 777	1,8	16,1
Tacna	975	1 074	1,1	10,2
Tumbes	434	458	0,5	5,5
Ucayali	1 401	1 431	1,4	2,1

Figura 14. Distribución de la Actividad Económica de las Mipymes según Región
Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf

Para lograr tener cobertura en el territorio establecido, la fuerza de venta será distribuida con un vendedor para atender provincias: en la región Norte con Piura y Trujillo como territorios, y otro en la región Sur con Cuzco y Arequipa; mientras que para atender Lima, se contará con cuatro ejecutivos de ventas de los cuales tres atenderán exclusivamente

a las microempresas en 3 zonas: (a) Lima Norte; (b) Lima Sur; y (c) Lima Centro. Por otro lado, el ejecutivo de ventas restante atenderá a las 54 pequeñas y medianas empresas identificadas en la etapa de perfilamiento. La distribución de territorios se muestra en la figura 15.

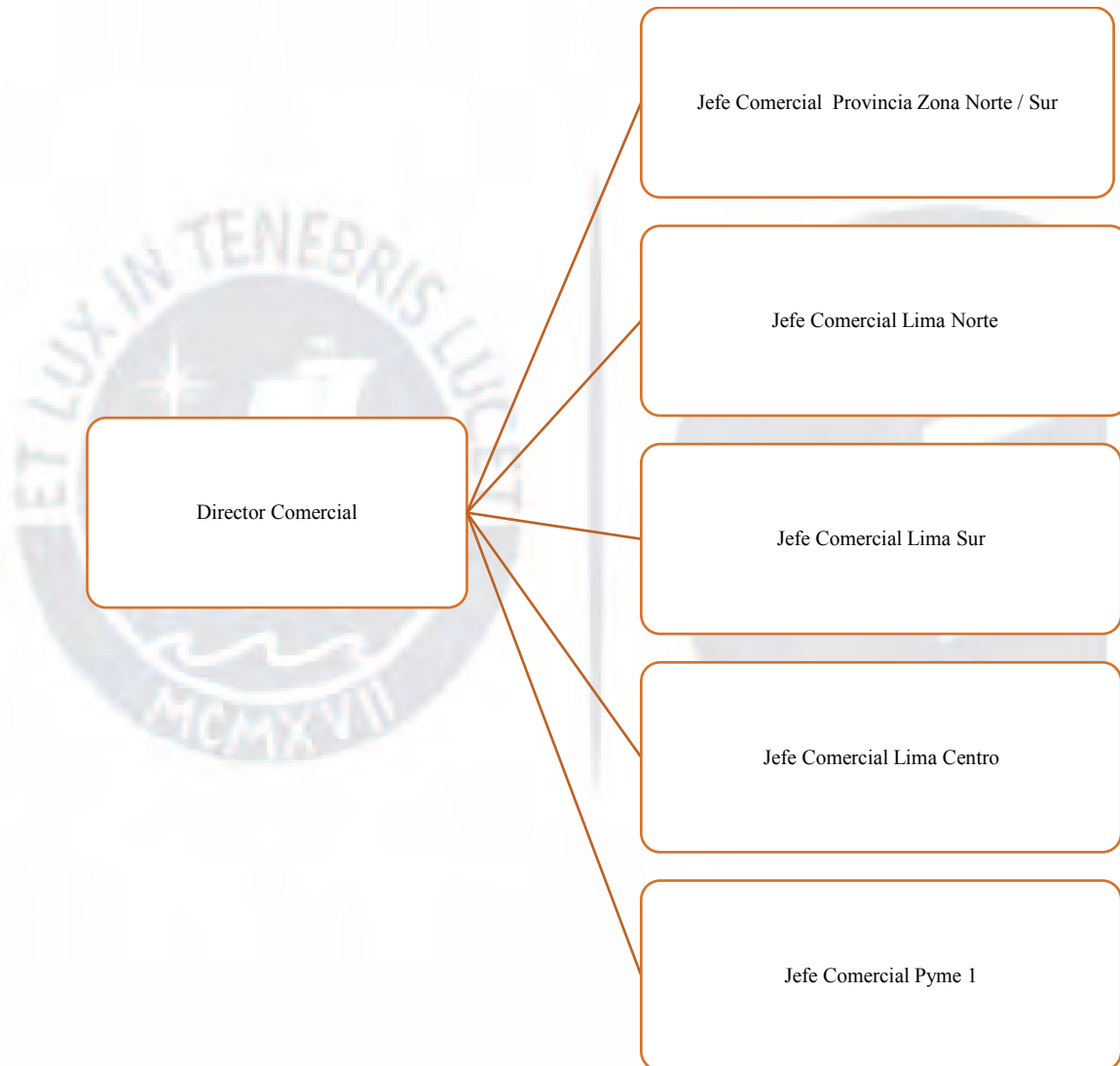


Figura 15. Distribución de la Fuerza de Ventas del Programa de Patrocinios Inclusivo **Plan de Visitas**. Se ha establecido una línea de tiempo de 2 semanas para poder realizar visitas a las 254 cuentas potenciales o leads. Considerando que se cuenta con 200 microempresas potenciales y cuatro vendedores que atienden ese segmento, se ha definido

una meta de 4 visitas al día en promedio, mientras que, para el segmento de pequeñas y medianas empresas, que cuenta con 54 cuentas potenciales y sólo un vendedores, será de 4,5 visitas al día en promedio.

3. **Objetivos Comerciales.** Para lograr un objetivo de S/ 500,000.00, se trabajará un plan de ventas que será ejecutado por una fuerza de ventas directa para atender los segmentos de microempresa, pequeña y mediana empresa, y que soportará una cuota de ventas S/ 620,000.00, es decir 25% por encima del objetivo real. Esta diferencia se debe a que existe el riesgo latente de que no se lleguen a concretar con empresas que ya están en la última etapa de conversión del funnel de venta, que se muestra en la tabla 20.

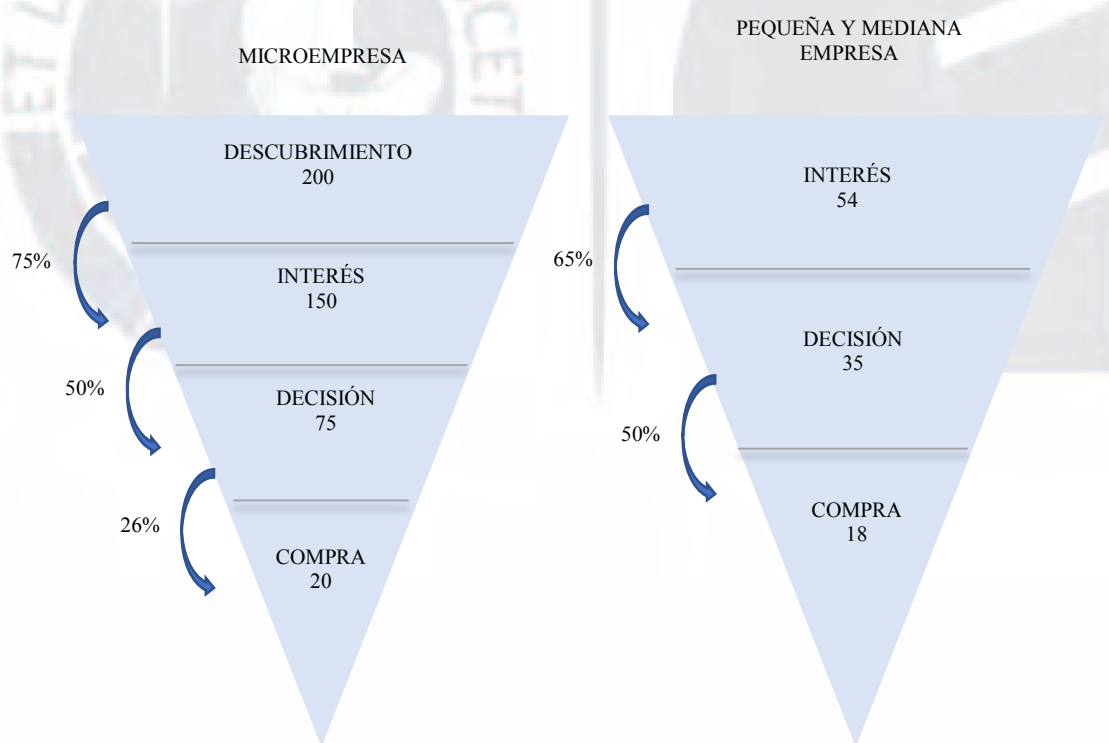


Figura 16. Funnel de Venta Amigo de los Juegos

Los objetivos de la fuerza de ventas se detallan a continuación:

- Para la fuerza de ventas con foco en las microempresas:

- Lograr concretar visitas presenciales con al menos el 75% de las cuentas asignadas.
 - Obtener una ratio de conversión de al menos 10% de las cuentas asignadas, traducido en el logro de 20 contratos de patrocinios inclusivos para los Juegos Lima 2019.
 - Lograr el cumplimiento de la cuota total de ventas que asciende S/ 200,000.00.
 - Para la fuerza de venta con foco en las pequeñas y medianas empresas
 - Lograr concretar visitas presenciales con al menos el 65% de los leads.
 - Obtener una ratio de conversión de al menos 33% de los leads, traducido en el logro de 18 contratos de patrocinios inclusivos para los Juegos Lima 2019.
 - Lograr el cumplimiento de la cuota total de ventas que asciende S/ 420,000.00.
4. Plan de Incentivos. Se establecerá una combinación de compensación de 70% en sueldo base y 30% de comisión.
5. Indicadores de Desempeño. Con el objetivo de poder medir los objetivos de ventas, el presente plan implementará los siguientes indicadores de desempeño:
- a. Visitas al día. El objetivo de visitas para la fuerza de ventas con foco microempresas será de 4 al día, mientras que para la fuerza de ventas con foco en pequeñas y medianas será de 4,5 al día, en promedio.
 - b. Ratio de cierre. Se calculará a partir de los leads que, finalmente, se convierten en ventas.
 - c. Porcentaje de cumplimiento de cuota.
6. Promoción de Ventas. A continuación, se delimitarán las acciones:

- Se organizará un evento en conjunto con Produce y La Cámara de Comercio de Lima con el objetivo de introducir con los segmentos objetivos, el programa “Amigo de los Juegos”, donde se mostrará los beneficios y el impacto del patrocinio en los Juegos Lima 2019 para las Mipymes a través de charlas de inducción, y exposición de los principales casos de éxito en las empresas más grande del Perú, así como de Mipymes españolas que han apostado por el patrocinio deportivo.
- Se desarrollarán dos alianzas con las principales agencias de marketing deportivo del país: (a) Inyogo Sport Management; y (b) Toque Fino, las cuales apoyarán a la fuerza de ventas del programa en el desarrollo de la propuesta de valor, así como asesorías para desarrollar los casos de negocio que justifiquen la inversión de las marcas.
- Con la finalidad de promover y potenciar los efectos positivos de la nueva marca Amigos de los Juegos para el desarrollo de las Mipymes se considerarán en los mensajes de venta los beneficios para las empresas patrocinadoras alineadas con las 3 ofertas dentro de esta nueva categoría de patrocinios: (a) visibilidad de marca; (b) vínculo emocional a través de los valores del deporte; y (c) mayor alcance para las marcas. Con ello, para promover el desarrollo económico del país, se propone desarrollar un mensaje promocional basado en un concepto general de marca, puesto que no hay diferencias sustanciales en estas 3 ofertas. En ese sentido, no se diseñarán mensajes únicos para cada uno, pero sí se adaptarán según los intereses y necesidades de cada potencial cliente. Estos mensajes estarán alineados a la propuesta de valor del programa descrita en el Capítulo IV y la cual se centra en los conceptos de innovación e inclusión y tiene como pilares el crecimiento de las empresas, la conexión emocional entre las marcas y

sus consumidores y alcance de estas. Por ejemplo, un ejecutivo de venta o promotor podría afirmar:

“Soy Alonso Pérez y me dedico a ayudar a generar nuevas oportunidades de crecimiento en empresas que se encuentran en desarrollo. En Lima 2019 ofrecemos una propuesta única y sin precedentes en el país para lograr la notoriedad que su empresa necesita mediante un proyecto innovador. Me gustaría que se sumara a nuestro proyecto. Seguro que no se arrepentirá”.

5.3.5 Sistema Tecnológico de Soporte

Para soportar la estrategia de marketing relacional se propone el uso de herramientas de CRM que permitan al área comercial de los Juegos Lima 2019 calificar más patrocinadores potenciales, ser más colaborativos y productivos, así como cerrar más contratos de patrocinios de manera más sencilla. Se busca implementar una solución diseñada para dar al personal de ventas una ventaja significativa durante el proceso de venta. Así también, los directivos aprecian la información actualizada y de alto valor, por lo que se les ofrecerá oportunamente los datos que necesitan para que puedan tomar decisiones inteligentes de negocios.

Tradicionalmente, este tipo de soluciones de software es creado por una compañía que ofrece licencias que requieren ser instaladas en los equipos utilizados por los empleados; sin embargo, esta actividad suele ser en ocasiones demasiado costosa, y no todas las compañías pueden hacer frente a grandes inversiones en la compra del software y a su preparación para ser compatible con las necesidades específicas de cada empresa, que muchas veces había que adecuar para conseguir las mejores prestaciones. Ahora, hay una nueva tipología de CRM que tiene ventajas claras en relación con el modelo tradicional. Se trata de un software en la nube que

permite trabajar reduciendo costes y desde cualquier lugar. Entre las principales ventajas de elegir este modelo se encuentran: (Gestión)

- a. Es más barato: Porque solo habrá que suscribirse a un servicio por la cantidad de ejecutivos comerciales, es decir 10. Por otro lado, no se necesita ninguna instalación y el mantenimiento es muy sencillo y corre a cargo de la empresa proveedora.
- b. Servicio adaptado a las necesidades de cada empresa: Muchas de las compañías proveedoras de CRM en la nube permiten el pago por mes, así la empresa no necesitará hacer una gran inversión y podrá probar los resultados para decidirse por uno u otro.
- c. Soluciones personalizadas: La mayoría de los proveedores ofrecen soluciones adaptadas a las necesidades de cada negocio, de esta forma las empresas solamente pagan por lo que necesitan y no tienen que gastar grandes cantidades de dinero si no van a usar el servicio.
- d. Rapidez en su puesta en marcha: Además de ahorrar costes de instalación también se ahorra tiempo y esfuerzos, porque solo se necesita una configuración y cada ejecutivo comercial podrá acceder a su cuenta en cuestión de segundos. Esto rentabiliza mucho el trabajo de los empleados, que serán mucho más productivo.
- e. Seguridad en los sistemas: La mayoría de los proveedores implementan sistemas de seguridad que hacen que los datos de cada usuario se mantengan totalmente privados.

Con el objetivo de soportar el proceso comercial, se buscará contar con el patrocinio de una empresa de tecnología líder en el mercado de soluciones CRM en la nube, la cual brinde la suscripción al servicio durante el periodo de los Juegos Lima 2019, y posterior a ello obtener el

contrato anual de suscripción y soporte de la solución con el Comité de Legado de los Juegos Lima 2019. Para identificar a la empresa de tecnología aliada se tomó como base el estudio realizado por el analista de la industria, Gartner, donde se evalúan dos categorías fundamentales en este tipo de soluciones: la automatización de la fuerza de ventas y el rendimiento de los equipos. A continuación, se muestra en la figura 17 los resultados de dicho estudio en el Cuadrante Mágico de Gartner del 2018. (Gartner, 2018).



Figura 17. Cuadrante Mágico de Gartner para Soluciones de Automatización de Fuerza de Ventas Recuperado de <https://www.pega.com/es/gartner-sales-force-automation-2018>

Como se puede apreciar, entre las principales soluciones líderes del mercado se encuentran: (a) Oracle; (b) Microsoft; y (c) Salesforce; sin embargo, considerando que sólo Oracle se encuentra presente como líder en ambas evaluaciones y tiene presencia local, se trabajará la estrategia de marketing relación con la solución de CRM Oracle Engagement Cloud, la cual permitirá equipar al personal comercial con herramientas y capacidades que les ayude a mejorar su eficiencia y productividad.

Con el uso de esta herramienta, la fuerza de ventas se encontrará habilitada para ingresar fácilmente a la información de sus cuentas, acceder a información crítica de sus clientes, revisar

las actividades realizadas y agendadas en sus calendarios. Todos los datos importantes, incluidos los contactos, la información de la empresa, los clientes potenciales y las tareas se encontrarán en una sola plataforma.

Oracle Engagement Cloud proporcionará información precisa y actualizada, lo que permitirá hacer previsiones basadas en datos reales y no trabajar con presentimientos o conjeturas, mejorando así el rendimiento de ventas mediante la:

Automatización de Fuerza de Ventas

- a. *Captar clientes y competir.* Permitirá maximizar las ventas a través de un conjunto completo e integrado de herramientas de ventas que abarcan desde la gestión de los leads hasta la firma del contrato.
- b. *Cerrar y ganar ofertas.* Los equipos de ventas pueden trabajar con aplicaciones móviles, conseguir una completa visión 360 del cliente y colaborar con otros equipos de ventas.
- c. *Expandir y Predecir Ventas.* Se facilita el cross-sell y up-sell utilizando análisis y recomendaciones de productos.

Gestión del Rendimiento de Ventas

- a. *Planificación y optimización.* Con una solución de CRM será posible alinear los territorios, cuotas y planes de incentivos a la estrategia empresarial.
- b. *Motivar y recompensar.* Se facilita el uso de juegos, tácticas de rendimiento y recompensas para promover comportamientos específicos.
- c. *Formación.* Identificar técnicas de venta exitosas y ofrecer formación contextualizada.

Gestión de Datos de Clientes

- a. *Consolidar y limpiar.* Se puede construir un perfil maestro limpio y correcto proveniente de múltiples fuentes en las que todos puedan confiar.

- b. *Completar y enriquecer*. Construir un mejor registro, enriqueciendo el perfil del cliente con datos de una variedad de fuentes.
- c. *Coordinar y Compartir*. Para conseguir una toma de decisiones rápida se permite compartir datos completos y precisos con otros sistemas.

Oracle Engagement Cloud ofrece capacidades que van más allá de la automatización tradicional de la fuerza de ventas. Esta herramienta brindará ayuda a los equipos a administrar todo el ciclo de vida de las ventas, incluidos clientes potenciales, cuentas, contactos, oportunidades, activos, actividades y evaluaciones. Los representantes de ventas y los gerentes también pueden monitorear los pronósticos, aprovechar el contenido y experiencias del equipo y usar otras herramientas de colaboración en contexto para aumentar la productividad. Además, con un fácil acceso en dispositivos móviles, en la web y con integraciones para aplicaciones de correo electrónico, los equipos de ventas dispondrán de todas las herramientas innovadoras que necesitan para cerrar más negocios. Es así que la herramienta de CRM permitirá automatizar las siguientes tareas:

Gestión de la Vista 360 de los Clientes. Con la información crítica del cliente consolidada y presentada en un solo lugar, los representantes de ventas podrán rápidamente obtener una vista de 360 grados de sus clientes, incluyendo:

- Un perfil completo que incluye un mapa de influencia de contacto y una jerarquía de cuentas.
- Activos de propiedad actual, junto con recomendaciones de ventas cruzadas y ventas ascendentes.
- Leads asociados, oportunidades, presupuestos y pedidos.
- Los datos de contacto de los miembros del equipo de ventas.

- Un resumen completo de las actividades de ventas abiertas y completadas.
- Detalles pasados y propuestos del contrato.

Valoraciones. Evaluar clientes potenciales, oportunidades, cuentas y contactos. Las evaluaciones permiten a los representantes de ventas asegurar la calidad de los leads y cerrar más ofertas al:

- Perseguir primero los leads más calificados.
- Medición de la satisfacción del cliente.
- Análisis de las relaciones con los contactos.
- Reconocer factores subjetivos o financieros que puedan poner en riesgo una oportunidad.

Seguimiento de Ventas. Oracle Engagement Cloud rastreará y administra el ciclo de vida completo de las oportunidades de ventas, desde el descubrimiento inicial de ventas hasta el acuerdo de contrato final. Oracle Sales Coach luego guiará a los representantes de ventas a través del proceso de ventas con listas de tareas fáciles de usar y acciones recomendadas en cada etapa, incluidas sugerencias de materiales y plantillas aprobados, lo que garantiza una aplicación coherente de la metodología de ventas de la empresa.

Compartir de Contenido. Se contará con una herramienta que permite a los equipos de ventas compartir rápida y fácilmente una biblioteca de presentaciones de Microsoft PowerPoint, micrositios HTML5, documentos PDF y / o imágenes (tipos de archivos JPG y PNG), con el objetivo de desarrollar ideas y colaboración.

- Cargar, ver, descargar, compartir y buscar presentaciones disponibles o contenido de imágenes.
- Preparar presentaciones personalizadas o documentos en formato PDF, combinando diapositivas de materiales existentes en una vista de carro de la compra fácil.

Herramientas de Productividad de Ventas. Se ofrecerá herramientas de administración de actividades visuales y fáciles de usar a las que los representantes de ventas pueden acceder desde un dispositivo móvil, en la web o dentro del correo electrónico, de manera que se podrá:

- Ver citas y tareas.
- Registrar un informe de llamadas.
- Enviar a los asistentes un resumen de la reunión.
- Agregar tareas de seguimiento o aprovechar las plantillas de tareas definidas para crear múltiples tareas a la vez.
- Colaborar con los miembros del equipo y ver las actualizaciones utilizando una red social.

Calendario. Se permitirá a los equipos de ventas coordinar mejor las actividades de ventas al proporcionar una vista de línea de tiempo consolidada de todas las citas para una oportunidad o cuenta. Con el calendario de ofertas, los representantes de ventas pueden:

- Ver el calendario completo de citas recientes y próximas para una oportunidad o cuenta.
- Tipos de actividad codificados por color para el monitoreo de un vistazo de los plazos de oportunidad.
- Crear y acceder a oportunidades guardadas, calendarios de cuentas y equipos desde un panel lateral de fácil acceso.

Análisis de Actividades y Gestión del Rendimiento. Los gerentes de ventas podrán usar informes pre-compilados para medir las métricas de actividad de su equipo y pueden ver los calendarios de los miembros en una vista de línea de tiempo.

La herramienta permitirá establecer los objetivos de actividad de su equipo:

- Revisar las visitas o llamadas completadas por cada representante de ventas en su equipo.

- Utilizar la vista de calendario del equipo para coordinar el viaje para las visitas de clientes clave.
- Supervisar dónde pasan su tiempo los representantes de ventas y canalizar los mejores recursos hacia clientes potenciales y clientes importantes.
- Informar a sus superiores sobre el desempeño de su equipo de ventas en cualquier momento del trimestre.

Pronóstico de Ventas. La previsión de ventas precisa permite a los líderes de ventas tomar decisiones comerciales informadas. La herramienta ofrecerá las capacidades de pronóstico a nivel empresarial para ayudar a los representantes de ventas a estimar las mismas con precisión y darles a los gerentes de ventas la información necesaria para proyectar ingresos alcanzables. Los representantes y los gerentes de ventas pueden ver, administrar y enviar pronósticos en tiempo real utilizando dispositivos de escritorio, tabletas o teléfonos inteligentes. El análisis integrado y las capacidades de informes personalizados proporcionarán inteligencia que los equipos de ventas pueden usar para mejorar la precisión del pronóstico.

Campañas. La herramienta proporcionará un proceso guiado para simplificar la creación de campañas de ventas que permiten a los representantes apuntar a sus territorios para ventas cruzadas, ventas y nuevas iniciativas. Los gerentes de ventas crearán campañas con listas de contactos de destino definidas y plantillas personalizadas de correo electrónico, utilizando un editor de correo electrónico intuitivo. Las respuestas de la campaña se rastrean y se convierten en nuevos clientes potenciales mediante una interfaz intuitiva

5.4 Promoción

5.4.1 Objetivos, Estrategias y PDA de la Comunicación

Se propone un plan de comunicación integrado que sostenga el plan estratégico de patrocinios inclusivos de los Juegos Lima 2019 de manera atractiva, sólida y coherente en todos los canales de comunicación.

Objetivos de la Comunicación.

- Incrementar la notoriedad de la marca Lima 2019 en un 20% en las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Aumentar en 20% la recordación de la marca Lima 2019 dentro del público objetivo del programa Amigos de los Juegos.
- Lograr una fidelización mayor al 30% del total de patrocinadores Amigos de los Juegos.
- Habilitar al 100% de la fuerza de ventas interna y equipo extendido mediante alianzas con el material digital de la propuesta de valor.

Estrategia de Comunicación.

El plan de comunicación será ejecutado por el Comité de Legado de los Juegos Lima 2019, sin embargo se recomienda que se trabaje con dos estrategias: Marketing Digital y Relaciones Públicas, que buscarán trabajar la comunicación de resultados cuando el evento finalice a la vez que permite dar continuidad al programa de patrocinios inclusivos como parte del legado de los Juegos Lima 2019, buscando generar una base de clientes cautivos para futuros eventos deportivos.

Estrategia Digital

Sobre los activos de la estrategia digital, se utilizarán las redes sociales de los Juegos Lima 2019 como Youtube, LinkedIn, Facebook e Instagram, especificados en la tabla 20, para dar a

conocer a el programa Amigos de los Juegos y su sentido de inclusión durante y finalizado los Juegos Lima 2019, con la finalidad de fomentar que más MiPymes apuesten por el patrocinio deportivo en el Perú.

En el ecosistema digital se detalla a continuación en la figura 18. Está compuesto por medios propios: las redes sociales, la página web y el e-mail; y también por plataformas de terceros: motores de búsqueda y publicidad online específicamente.

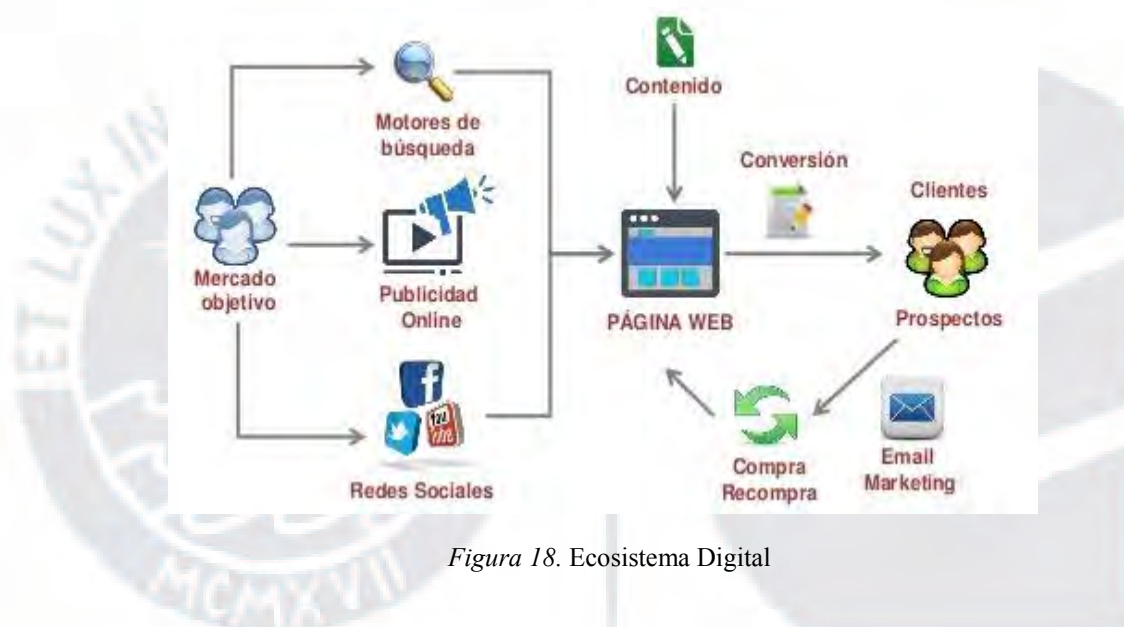





Figura 18. Ecosistema Digital

Tabla 20 Activos Digitales de Amigos de los Juegos

	Redes Sociales	Mailing
	Promoción y Engagement Testimonios y Apariciones en Prensa	Se compartirá Boletines Informativos
	Informativo y Atención al Cliente Canal de Respuesta a Dudas o Consultas	
	Promoción y Engagement Aplicación de Matriz de Contenidos	
	Promoción y Engagement Aplicación de Matriz de Contenidos	
	Promoción y Engagement Aplicación de Matriz de Contenidos	

- **YouTube:** se desarrollará material audiovisual promocional, testimonios y apariciones en prensa.
- **Twitter:** mantendrá informado al público en general sobre la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo Lima 2019.
- **Facebook:** se generará un plan de contenido para promocionar la participación de las pequeñas y medianas empresas como patrocinadores de los Juegos Lima 2019.
- **Instagram:** se alojarán fotografías de todas las disciplinas en las que participarán como patrocinadores las micro, pequeñas y medianas empresas.

Estrategia de Relaciones Públicas. Las relaciones públicas permitirán que la marca se acerque con el público objetivo que está compuesto por emprendedores que buscan constantemente información para seguir desarrollándose a ellos y sus negocios. Asimismo, el empleo de esta herramienta refuerza la propuesta de valor del programa Amigos de los Juegos, debido a que un tercero (en este caso la prensa) los refiere positivamente.

El plan de Relaciones públicas se basará en la presente estrategia de contenidos detallada en la tabla 21.

Tabla 21 Estrategia de Contenidos

Patrocinio Deportivo en las Mipymes	Amigos de los Juegos	Lima 2019
Se hablará de la incursión de las Pequeñas y Medianas Empresas en la Industria del Deporte como Patrocinadoras. Las tendencias y aplicaciones que se vienen desarrollando en otras partes del mundo y las oportunidades que existen para ellas en el País.	En este tipo de contenido se desarrollarán de cerca los beneficios de sumarse al Programa de Patrocinios Inclusivos de los Juegos Lima 2019. Tiene como objetivo darse a conocer y responder las dudas recurrentes que puedan tener los potenciales compradores del servicio.	Para reforzar los mensajes del programa de Amigos de los Juegos es importante darle visibilidad también a la marca principal Lima 2019. Por ello, se desarrollarán contenidos que cuenten sobre el avance de la organización de los Juegos y principales noticias.

En cuanto a las acciones, se ejecutarán las siguientes:

- *Conferencia de prensa.* Desarrollo de una conferencia de prensa por lanzamiento del programa. En la convocatoria se incluirá a medios Mipymes especializados y potenciales patrocinadores.
- *Entrevistas.* Generación de entrevistas con empresas patrocinadoras de las categorías Oro, Plata y Bronce, compartiendo su punto de vista sobre la importancia de participar en los Juegos Lima 2019 e invitando a las Mipymes a unirse como patrocinadoras; además, se realizarán entrevistas con los responsables del programa Amigos de los Juegos sobre los beneficios.
- *Gacetillas de prensa.* Difusión de notas de prensa de corte corporativo sobre los progresos de los juegos que impactan en las Mipymes, novedades de Amigos de los Juegos y beneficios del programa.

Indicadores Clave de Desempeño de Comunicación y Marketing. Para una apropiada gestión de la comunicación y marketing se han considerado Indicadores Clave de Desempeño o Key Performance Indicators (KPI's), en relación con las estrategias y tácticas explicadas en los puntos anteriores y que se exponen en la Tabla 22.

5.5 Distribución

La Distribución Comercial relaciona la producción con el consumo y tiene como objetivo poner el producto o servicio a disposición del comprador en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo.

En ese sentido, es importante orientar la venta de patrocinios hacia los potenciales clientes en distintos momentos y situaciones de compra, para lo que se plantean dos vías: (a) fuerza de ventas; y (b) agencias de marketing.

5.5.1 Objetivos de la Variable Distribución.

- Generar una cobertura del 100% de los 254 leads predefinidos mediante la fuerza de ventas y las agencias aliadas.
- Lograr que el 35% de los leads de pequeñas y medianas empresas sean cubiertos por las agencias de marketing.

5.5.2 Estrategias de la Variable Distribución.

Con el objetivo de conocer y controlar el progreso de la variable distribución, se plantea la Estrategia de Push.

Debido a que la venta de patrocinios deportivos en un producto nuevo para el mercado peruano se necesita de acciones de marketing que empujen la venta y comuniquen al público objetivo la propuesta de valor. Para los patrocinios inclusivos de Lima 2019, la estrategia push se materializará de la siguiente manera: (a) visitas comerciales; y (b) pitch de ventas, ambas utilizadas por la fuerza de ventas de los juegos y por las agencias de marketing.

5.5.3 PDA de la Variable Distribución

Fuerza de Ventas. Estará compuesta por un director, siete ejecutivos especializados en micro, pequeñas y medianas empresas, distribuidos siete en el primer segmento y tres en los dos

siguientes. Estos vendedores realizarán visitas a los potenciales clientes y explicarán los beneficios que conlleva a la marca el ser patrocinadores de los Juegos Panamericanos Lima 2019.

Agencias de Marketing. Se contará con el soporte de dos agencias de marketing deportivo de renombre en el Perú: (a) Inyogo; y (b) Toque Fino, con las que se trabajará de la mano para potenciar la marca e imagen; asimismo, tendrán un rol fundamental en la transmisión de los valores de la marca durante la realización del evento Lima 2019.

Las alianzas con las agencias de marketing tendrán como objetivo lograr la cobertura de los 254 leads generados por la estrategia de segmentación de marketing relacional. Estas agencias, en compañía con la fuerza de ventas de Lima 2019, atenderán a los prospectos de patrocinios y con su experiencia en estrategias de marketing guiarán a las micro, pequeñas y medianas empresas en los beneficios de apostar por un patrocinio en Lima 2019 y el retorno de su inversión

Dichas acciones permitirán evangelizar a las empresas en la importancia de los Juegos Lima 2019 como una plataforma que les permitirá darse a conocer en otros mercados y generar fidelidad con su público mediante la conexión emocional que transmiten los valores del deporte.

5.6 Procesos

Para asegurar la ejecución del plan estratégico de patrocinios inclusivos de los Juegos Lima 2019 se deberá gestionar los procesos internos estableciendo el manual de operaciones donde se detallen: (a) oferta de patrocinios; (b) matriz de derechos y beneficios; (c) procedimiento de contratación de patrocinios; y (d) plan de control que asegure el cumplimiento de las condiciones establecidas entre ambas partes.

Por lo que el plan de acción contará con procesos para la preventa, venta y post venta del patrocinio inclusivo.

5.6.1 Objetivos de la Variable Procesos

- Capacitar al 100% de la fuerza de venta con los materiales y entrenamientos necesarios.
- Lograr una estandarización del proceso de venta en el 100% de leads mediante el uso del CRM.
- Implementar plan de control de calidad del servicio al finalizar el primer trimestre del 2019.
- Lograr una satisfacción por parte de las Mipymes de un 80% en la experiencia del proceso de patrocinio.

5.6.2 PDA de la Variable Procesos

1. Desarrollar la guía de ventas de patrocinio en digital y físico que describa la propuesta de valor de los patrocinios inclusivos de los Juegos Lima 2019, y que soporte a la fuerza de venta directa.
2. Capacitar a cada representante comercial en los mensajes claves de valor que permitan posicionar la venta, así como en la importancia del patrocinio deportivo como una herramienta poderosa de marketing para la pequeña y mediana empresa.
3. Establecer el procedimiento para la contratación de patrocinios para la pequeña y mediana empresa.
4. Desarrollo de un manual de atención a quejas y reclamos.
5. Evaluación y control de actividades: establecer indicadores de gestión basados en tres ejes estratégicos: (a) ventas (visitas y patrocinios firmados); (b) gestión (cumplimiento de los términos y condiciones); y (c) servicio al cliente (calidad de servicio y satisfacción del patrocinador).

5.7 Conclusiones

En este capítulo se desarrolló la mezcla de marketing del Plan Estratégico de Patrocinios Inclusivos de los Juegos Lima 2019, para ello se plantearon objetivos, estrategias y planes de acción de cada variable, que permitirá cumplir de manera ordenada y estructurada todo lo establecido.

El modelo de negocio de la venta de patrocinios es un modelo de empresa a empresa. Donde por un lado está la organización de los Juegos Lima 2019 y, por el otro, la empresa patrocinadora. Las empresas patrocinadoras contratan servicios influenciados por relacionamiento y/o referencias y no por una pauta publicitaria masiva. En el plan estratégico de marketing de patrocinios inclusivos Lima 2019 se utilizará principalmente la estrategia de marketing relacional, pues permitirá llegar a los clientes de manera directa y eficaz, pues permite el perfilamiento del mercado potencial según las variables de segmentación definidas por la organización, y la administración eficiente de las cuentas a través de una herramienta CRM.

Por otro lado, el sistema de CRM a implementar será basado en la nube, debido a que implica una menor inversión en costo tanto en la suscripción de usuario como en la implementación; mientras que también demanda menos esfuerzo y tiempos para empezar a operar. Para poder seleccionar el proveedor adecuado se tomó como referencia que el proveedor tuviera presencia local y que sea líder en el mercado. En ese sentido se basó en los estudios realizados por analistas de la industria, lo que determinó que el proveedor con una solución completa y líder en el mercado es Oracle.

La solución por utilizar será Oracle Engagement Cloud y ayudará al área comercial de los juegos Lima 2019 a calificar nuevos potenciales patrocinadores de manera más práctica y sencilla puesto que proporcionará información precisa y actualizada mejorando el rendimiento de ventas

mediante la: (a) automatización de fuerza de ventas; (b) gestión de rendimiento de ventas; y (c) gestión de datos de clientes.



Capítulo VI: Control y Presupuesto

El presente capítulo presenta una exposición detallada de la inversión que involucra el desarrollo del Plan Estratégico de Marketing para el programa de patrocinios inclusivos Amigos de los Juegos. Así también, se exponen los ejes de control con los que se podrán verificar los logros, medir los avances y responder rápidamente a las incidencias que surjan dentro del desarrollo y la ejecución del plan.

11.1 Presupuesto

El presupuesto de marketing asciende a S/ 35,965.00, el cual comprende la fase de lanzamiento y la fase de mantenimiento. En la primera etapa, que durará un mes, se involucrará un 53% del total de presupuesto y tendrá como objetivo el evento de lanzamiento y dar el empuje necesario para los 3 meses siguientes de fase de mantenimiento. En esta primera etapa el mayor porcentaje de inversión lo tendrá la configuración de la herramienta CRM de Oracle, principal insumo para el perfilamiento de las empresas y la estrategia de marketing relacional. Esta plataforma tendrá un 42% de participación del presupuesto; por otro lado, la conferencia de prensa y el evento de lanzamiento del programa Amigos de los Juegos, sumado a los anuncios en Facebook, ambos, significarán el 11% del presupuesto.

En cuanto a la fase de mantenimiento, ésta involucrará el 47% del presupuesto de marketing y estará dividida en 3 meses de gestión. El diseño de piezas gráficas y audiovisuales significa el 16% del presupuesto. El diseño de piezas será utilizado para la generación de contenido asociado al programa de patrocinios Amigos de los Juegos, y el material audiovisual incluirá las entrevistas testimoniales de las empresas patrocinadoras luego de su participación de los Juegos Lima 2019, como parte del programa de marcas embajadoras que ayudará a dar continuidad al Plan Estratégico de Patrocinios Inclusivos de la Industria Deportiva en el Perú.

Tabla 22 Presupuesto de Marketing

Fase de Lanzamiento	Precio Unitario	Cantidad	Precio Total	%
Configuración de Plataforma CRM Cloud Oracle	S/ 15,000.00	1	S/ 15,000.00	42
Conferencia de Prensa y Evento de Lanzamiento	S/ 4,000.00	1	S/ 4,000.00	11
Sub Total	S/ 19,000.00		S/ 19,000.00	53
Fase de mantenimiento	Precio Unitario	Cantidad	Precio Total	%
Suscripción por Usuario a CRM Cloud Oracle	S/ 497.00	11	S/ 4,965.00	14
Diseño de Piezas Gráficas y Audiovisuales	S/ 4,000.00	3	S/ 12,000.00	33
Sub Total	S/ 4,497.00		S/ 16,965.00	47
Total de Presupuesto de Marketing			S/ 35,965.00	100

11.2 Supuesto Económico

Como hipótesis económicas se ha considerado una tasa de inflación anual del 2.1%, la segunda más baja de Latinoamérica según el Banco Central de Reserva. Asimismo, se proyecta un tipo de cambio al dólar de S/. 3.35 y una tasa de crecimiento del PBI de 3.8% en el 2019.

11.3 Cronograma de Implementación

El presente plan de marketing y sus actividades se llevarán a cabo en base al cronograma de actividades desarrollado de enero a julio de 2019, expuestos en la Tabla 24. El cronograma se desarrolló considerando la realización y utilización de los recursos costeados en el presupuesto de marketing.

11.4 Mecanismos de Control

Los mecanismos de control permitirán medir el grado de cumplimiento de los objetivos de marketing conforme se ejecuten las estrategias y acciones del plan. Los indicadores se establecerán de acuerdo con cada estrategia aplicada en cada una de las dos etapas y se integrarán dentro de los objetivos globales de comunicación de la marca, conformando un *scorecard* que se actualizará mes a mes.

Estos mecanismos de control permitirán tomar acciones preventivas y/o correctivas en función a los resultados que se vayan generando mensualmente. Los indicadores fijos que controlarán serán los que se exponen en la Tabla 25.

A lo expuesto se complementará con los siguientes indicadores de control de estrategias digitales por herramientas gratuitas. Para evaluar las acciones digitales se propone utilizar las siguientes herramientas: (a) Brandwatch, para el monitoreo del escucha digital de la marca Amigos de los Juegos; y (b) Socialbakers, para el monitoreo del social media.

Además de los indicadores detallados, el programa Amigos de los Juegos contará con las siguientes herramientas de cumplimiento:

- Reporte mensual de cumplimiento de objetivos de corto y largo plazo en función a facturación y volumen de ventas.
- Semanalmente se tendrá reuniones de “Forecast” y “Pipeline” por ejecutivo comercial.
- Gantt de cumplimiento al cronograma de implementación de las acciones de marketing.
- Reporte de cumplimiento del presupuesto estimado para las acciones de marketing.

11.5 Conclusiones

El Presupuesto de marketing se ejecutará en dos etapas: lanzamiento, que ocurrirá durante el primer mes, y la etapa de mantenimiento en un periodo de tres meses. El presupuesto total asciende a S/ 35,965.00, divididos en un 53% en la primera etapa y 47% en la segunda, y busca generar ventas por S/ 500,000.00.

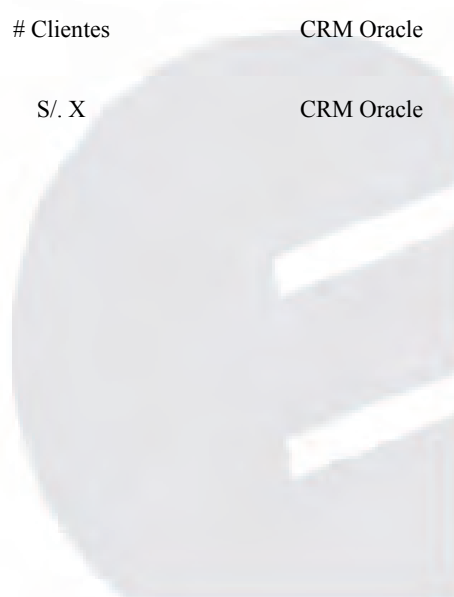
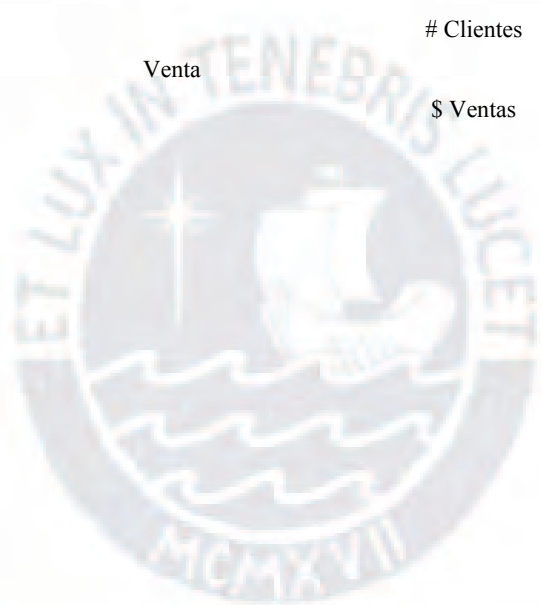
El Plan de marketing del programa de patrocinios inclusivos se destaca por el uso de la estrategia de marketing relacional, la cual permitirá un perfilamiento analítico de potenciales clientes gracias al uso de la plataforma CRM de Oracle. Esta plataforma representará la mayor inversión en el presupuesto con un 42% durante las dos etapas.

Tabla 23 Cronograma

Mezcla de Marketing	Estrategias	Acciones	Abril	Mayo	Junio	Julio	
Producto	Diseño de Producto	Desarrollo de Identidad de Marca	X				
	Variedad de Producto	Desarrollo del Portafolio de Producto (Matriz de Derechos y Beneficios)	X				
Precio	Estrategia de Precio basada en el Valor para el cliente	Implementar Tarifario	X				
	Base de datos		X				
Marketing Relacional	Segmentación	Definición de Estructura Comercial	X				
		Plan de Cobertura	X				
	Go To Market - Lineamientos Comerciales	Definición de Objetivos Comerciales	X				
		Plan de Incentivos	X				
		Herramientas para la Fuerza de Ventas	X				
	Go to Market – Promoción de Ventas	Evento de Lanzamiento	X				
		Generación de Alianzas con Agencias de Marketing Deportivo	X				
		Estrategia Digital	Desarrollo y Distribución de e-mailing	X			
	Comunicación	Estrategia de Relaciones Públicas	Conferencia de Prensa y Evento de Lanzamiento	X			
			Distribución de Notas de Prensa y “publicity”	X	X	X	X
Generación de Entrevistas		X	X	X	X		
Distribución	Estrategia Push	Acciones con la Fuerza de Venta		X	X	X	
		Acciones con las Agencias	X				
Procesos	Pre-Venta	Protocolo de Atención al Primer Contacto	X				
	Venta	Protocolo de Gestión Comercial	X				
	Post - Venta	Protocolo Post Venta	X				
	Post - Venta	Manual de Contingencias	X				
		Procesos de Atención a Quejas y Reclamos	X				

Tabla 24 Mecanismos de Control

Objetivo General	KPI	Meta	Fuente de Medición
Awareness	# Impresiones en redes sociales	x% más que mes anterior	Herramientas de Analítica de Redes Sociales
	# Impresiones en portales web de terceros	x% más que mes anterior	Portales de 3eros
	# Impresiones en diarios y revistas	x% más que mes anterior	Diarios y Revistas
Posicionamiento	% Sentimiento Positivo	x% reputation rate	Brandwatch



Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se expondrán las conclusiones obtenidas en el desarrollo del plan estratégico de marketing de los Patrocinios Inclusivos de los Juegos Lima 2019, así como las recomendaciones para que el plan pueda funcionar de manera adecuada en el tiempo estipulado.

12.1 Conclusiones

1. Existe un crecimiento sostenido de la inversión en acciones marketing deportivo en el mundo, el cual no se ve reflejado en la región ni el Perú. Los pocos profesionales especializados, la falta de seriedad de deportistas en el desarrollo de su marca personal y la ausencia de herramientas adecuadas que midan el retorno de inversión, hace que no exista una industria deportiva madura localmente y que dificulte la venta de patrocinios deportivos para los Juegos Lima 2019.
2. El desarrollo de los Juegos Lima 2019 es una oportunidad única para el país y sus empresas para lograr una exposición sin precedentes con impacto positivo en la ciudadanía, a partir de la vinculación con los valores del deporte.
3. Los patrocinios inclusivos de los Juegos Lima 2019 denominado Amigos de los Juegos, busca ofrecerle a las Mipymes una nueva forma de captación de oportunidades, y la oportunidad de ser parte del desarrollo económico y social del Perú.
4. El plan de marketing del programa Amigos de los Juegos tendrá como objetivo generar ingresos por S/ 500,000.00 a julio de 2019 y dejar un legado de buenas prácticas e innovación de estrategias de marketing en las Mipymes.
5. La propuesta estratégica de valor del plan estratégico tendrá sus cimientos en dos grandes enfoques: Inclusión e Innovación. y para lograr transmitir esta razón de ser, se trabajará un

mensaje de marca que se basará en tres pilares: (a) crecimiento, (b) conexión emocional, y (c) alcance

6. La principal estrategia del plan será la estrategia de marketing relacional la cual estará enfocada en el perfilamiento de las empresas público, gracias al uso del sistema tecnológico CRM de Oracle.
7. El presupuesto de marketing asciende a S/ 35,965.00, divididos en un 53% en la etapa de lanzamiento y 47% en la etapa de mantenimiento, y busca generar ventas por S/ 500,000.00.
8. La Tabla 25 y 26 exponen claramente como los conceptos estratégicos vienen de una jerarquía que parte de la misión, visión y objetivos de largo plazo y de corto plazo relacionándose con coherencia en todo el desarrollo del plan.
9. La Tabla 27 expone la mezcla del marketing que se relaciona con coherencia sobre los objetivos de corto plazo.

Tabla 25 Panorama Estratégico

Misión	Generar S/ 500,000.00 en ingresos por Patrocinios Inclusivos para los Juegos Lima 2019 y que esta acción permita activar el crecimiento de las Mipymes, mediante una Plataforma poderosa de Marketing.				
Visión	Activar la Industria Deportiva en el País, permitiendo la participación inclusiva de todas las marcas, así como dejar un Legado Físico y Cultural para la ciudad de Lima, gracias a la contribución de Patrocinadores que promuevan los Valores de los Juegos Lima 2019				
Objetivo General	Capitalizar Oportunidades de Desarrollo para la Industria Peruana del Deporte como parte del Plan de Legado, logrando que 25 Mipymes inviertan en Marketing Deportivo a Julio 2020.				
		OLP 1	OLP 2	OLP 3	
Objetivos de Largo Plazo		Fomentar la creación de una mesa de trabajo con Produce y la Cámara de Comercio de Lima para formalizar el pilar de patrocinios inclusivos dentro del Plan de Legado, que gestiona el Comité de Legado de los Juegos Lima 2019.	Lograr que el 10% de los prospectos trabajados en el Programa de Patrocinios Inclusivos de Lima 2019 inviertan en Patrocinios Deportivos para Julio de 2020.	Diseñar el Plan Estratégico de Patrocinios Inclusivos base para las siguientes ediciones de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos.	
Decisiones Estratégicas de Marketing	Ventaja Competitiva	Diferenciación	X	X	X
	Estrategia Competitiva	Desarrollo de Mercado y Portafolio	X	X	
	Propuesta Estratégica de Valor	Innovación	X	X	X
		OCP 1	OCP 2	OCP 3	OCP 4
Objetivos de Corto Plazo		Para el segundo trimestre del 2019 se lograrán patrocinios por S/ 500,000.00 en 38 empresas pequeñas y medianas	Aumentar la notoriedad de la marca Lima 2019 en un 20% en el mercado Mipyme a través de la implementación del plan de promoción y comunicación	Lograr que ocho de cada diez Mipymes queden satisfechas con su participación en el Juegos Lima 2019	Generar un interés en el Programa de Patrocinios Inclusivos en al menos el 70% de las cuentas contactas
Estrategias	Estrategia de Desarrollo de Producto	Nuevo Portafolio	X		X
Operacionales		Generar alianzas con los principales organismos promotores del desarrollo de las Mipymes		X	X
de Marketing	Estrategia de Desarrollo de Mercado	Reforzar la relevancia de los patrocinios deportivos en el crecimiento de las Mipymes	X	X	X
		Reclutar a las marcas "Amigos de los Juegos" para que formen parte de un programa que promueva la continuidad del Plan Estratégico de Patrocinios Inclusivos de la Industria Deportiva en el Perú	X		X
Estrategia de Posicionamiento	Patrocinios Inclusivos		X	X	X

Tabla 26 Relación de OCP Y OLP

		OBJETIVOS A LARGO PLAZO		
		OLP 1	OLP 2	OLP 3
		Fomentar la creación de una mesa de trabajo con Produce y la Cámara de Comercio de Lima para formalizar el pilar de Patrocinios Inclusivos dentro del Plan de Legado, que gestiona el Comité de Legado de los Juegos Lima 2019.	Lograr que el 10% de los prospectos trabajados en el Programa de Patrocinios Inclusivos de Lima 2019 inviertan en Patrocinios Deportivos para Julio de 2020.	Diseñar el Plan Estratégico de Patrocinios Inclusivos base para las siguientes ediciones de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos.
OBJETIVOS A CORTO PLAZO	OCP 1	Para el segundo trimestre del 2019 se lograrán patrocinios por S/500,000.00 distribuidos en 38 empresas pequeñas y medianas.	X	
	OCP 2	Aumentar la notoriedad de la marca Lima 2019 en un 20% en el mercado Mipyme a través de la implementación del plan de promoción y comunicación	X	
	OCP 3	Lograr que ocho de cada diez Mipymes queden satisfechas con su participación en el Juegos Lima 2019.	X	X
	OCP 4	Generar un interés en el Programa de Patrocinios Inclusivos en al menos el 70% de las cuentas contactadas.	X	X

Tabla 27 Mezcla de Marketing y su Integración con los OCP

Mezcla de Marketing	Estrategias	Acciones	O1	O2	O3	O4	O5
Producto	Diseño de Producto	Desarrollo de Identidad de Marca			X		
		Desarrollo de Nombre, Logotipo y Claim					
	Variedad de Productos	Desarrollo del Nuevo Portafolio de Productos	X	X			
Precio	Estrategia de Precios en función a la demanda.	Implementación de Precios caso a caso	X				
Marketing Relacional	Perfilamiento de los Potenciales Clientes	Base de Datos de Clientes Reales y Potenciales	X	X	X		
		Segmentación de Base de Datos	X	X	X		
	Plan de Ventas	Diseño del Plan	X	X	X		
	Promoción de Ventas	Go To Market		X	X		
	Política de Satisfacción al Cliente	Encuestas de Medición de Venta y Postventa				X	X
Promoción	Estrategia Digital	Pauta Publicitaria en Facebook y Google	X	X	X		
		Manejo de Contenidos en Redes Sociales	X	X	X		
		E-mailing	X	X	X		
	Estrategia de Relaciones Públicas	Conferencia de Prensa	X				
Entrevistas		X					
		Gacetillas de Prensa	X	X			
Distribución	Estrategia Push	Push con Agencias de Marketing	X	X			
		Push con Fuerza de Ventas	X				
	Pre Venta	Capacitación Comercial	X				
Procesos	Venta	Protocolo de Atención al Cliente		X			
		Procedimiento de Contratación		X			
	Post Venta	Manual de Atención de Quejas y Reclamos			X	X	
		Control de Actividades			X	X	

12.2 Recomendaciones

1. Se recomienda comprometer a las empresas privadas a desarrollar más programas y alianzas con el sector educativo y deportivo para incrementar la participación de deportistas con alto potencial y no permitir que dejen el deporte por no contar con los ingresos suficientes para su actividad deportiva.
2. Dar mayor visibilidad en los medios de comunicación en disciplinas deportivas distintas al fútbol que permitan aumentar el interés de más aficionados y empresas.
3. Fomentar la participación de empresas privadas relacionadas o no al deporte como patrocinadoras, de forma que se cree un clúster en la industria deportiva, vinculando a otras industrias como el turismo, la gastronomía, textil, calzado, medios de comunicación, entre otros.
4. Implementar sistemas de control y auditoría eficientes que permitan evaluar el avance y logro de resultados esperados.
5. Realizar estudios de investigación que permitan medir el impacto de la inversión en patrocinios deportivos.
6. Impulsar alianzas entre universidades, nuevas entidades de gobierno y el Instituto Peruano del Deporte para promover la profesionalización del marketing deportivo.

Referencia

Amado, A., & Bongiovanni, M. (2005). Apuntes sobre el concepto de marketing cultural. III Congreso Panamericano de Comunicación. Buenos Aires: Universidad Nacional del Buenos Aires.

Avolio, B., Mesones, A., Roca, A. (2003). Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). Recuperado de revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/download/4126/4094

Cantó, C. (2017). Barómetro patrocinio deportivo 2017. Recuperado: http://itemsweb.esade.edu/wi/Prensa/ESADE_Barometro_Patrocinio_Deportivo_2017.pdf

Carrillo, L. (2015, 18 de setiembre). 20 marcas invierten en deporte en Perú. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/20-marcas-invierten-deporte-peru-100281>

Carrillo, L. (2016, 01 de noviembre). Todo lo que se tiene que hacer para reconstruir la marca "Lima 2019". Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/el-deporte-de-hacer-negocios/2016/11/lima-2019-todo-lo-que-se-tiene-que-hacer-para-reconstruir-la-marca-partei.html>

Claver, A. (2014). Marketing relacional: Integrando la calidad al servicio al cliente y el marketing. Madrid: Ed. Díaz de Santo.

Compendio Estadístico 2015. (2016). Instituto Peruano del Deporte. Recuperado de http://sistemas.ipd.gob.pe:8190/secgral/Transparencia/info_estadistica/compendios/comp_est_2015.pdf

Cornwell, T. B., & Maignan, I. (1998). An international review of sponsorship research. *Journal of advertising*, 27(1), 1-21.

De la Vega, M. (2014, 04 de agosto). Pymes deben aprovechar imagen del Perú para internacionalizarse. Agencia Andina. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-Mipymess-deben-aprovechar-imagen-del-peru-para-internacionalizarse-720886.aspx>

D'Alessio, F.A. (2013). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2ª ed.). México D.F., México: Pearson.

D'Alessio, F.A. (2014b). *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados* (1º ed.). Capítulo III: *El Contexto Global y la Evaluación Externa Ética* (pp. 29-50). Lima., Perú: Pearson.

D'Alessio, F.A. (2014c). *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados* (1º ed.). Capítulo IV: *La Evaluación Interna*. (pp. 52-65). Lima., Perú: Pearson.

El Dakar, una rueda millonaria con más de US\$ 60 millones de impacto. (2019, 04 de enero). Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/dakar-rueda-millonaria-us-60-millones-impacto-254712>

Espinoza, N. (2011). Financiamiento y capacitación de las MYPE. Recuperado de http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/750/agurto_diego.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Espinoza, N. (2019, 25 de marzo). Pyme: problemas y ventajas de su desarrollo en el Perú. Noticiero Contable. Recuperado de <https://www.noticierocontable.com/pyme-problemas-y-ventajas-de-su-desarrollo-en-el-peru/>

Flores, E. (2016, 23 de diciembre). El patrocinio deportivo no es una oportunidad, sino una necesidad en el Perú. Mercado Negro. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/el-patrocinio-deportivo-no-es-una-oportunidad-sino-una-necesidad-en-el-peru/>

Flores, E. (2015, 14 de abril). Marcas pueden invertir hasta S/. 1 millón anuales para patrocinar a deportistas peruanos. Diario Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/marcas-invertir-s-1-millon-anuales-patrocinar-deportistas-peruanos-89904>

Gastos de patrocinio global desde 2007 hasta 2018 (en miles de millones de dólares estadounidenses). (2018). IEG Sponsorship Report 2019. Recuperado de <http://www.sponsorship.com/Report/2018/02/05/The-Most-Active-Sponsors-Of-Causes.aspx>

Gomez, O. (2007, 10 de diciembre). La organización y los sistemas de información. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/organizacion-sistemas-informacion/>

González, J. F. N. (2006). Uso y gestión del patrocinio deportivo: el patrocinio del balonmano. *E-balonmano. com: Revista de Ciencias del Deporte*, 2(2), 37-44.

Gilibets, L. (2014, 11 de marzo). Cómo preparar una propuesta de patrocinio deportivo. Blog Marketing Deportivo. Recuperado de <https://blogmarketingdeportivo.com/2014/03/11/como-preparar-una-propuesta-de-patrocinio-deportivo/>

Guadarrama E. y Mireya, E (2003). Marketing Relacional: Valor, Satisfacción, Lealtad y Retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/870/87041161004/>

IEG Sponsorship Report (2015) Most active sponsors of European Soccer. Recuperado de <http://www.sponsorship.com/iegsr/2015/12/21/2015-Recap--The-Most-Active-Sponsors-Of-Global-Spo.aspx>

Informe Técnica del Mercado Laboral. (2018). Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_mercado-laboral-oct-nov-dic2018.pdf

Informe de Empleo (2019). Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/informe-de-empleo/1/>

Inga, C (2018, 13 de febrero). Rusia 2018: Estas marcas apuestan por la selección peruana. Diario El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/rusia-2018-marcas-apuestan-seleccion-peruana-noticia-496707>

Juegos Panamericanos: Gloria firma patrocinio por US\$2 millones. (2019, 12 de marzo). Diario El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/gloria-firma-patrocinio-juegos-panamericanos-parapanamericanos-noticia-615986>

Juegos Panamericanos ejecutó 98.5 % de su presupuesto para obras en 2018. (2019, 03 de enero). Agencia Andina. Recuperado de <https://andina.pe/AGENCIA/noticia-juegos-panamericanos-ejecuto-985-su-presupuesto-para-obras-2018-737955.aspx>

Kotler, Philip (2012). Dirección de Marketing. Pearson Educación. p. 20. ISBN 978-607-32-1245-8.

Kotler, Philip. (2000). Administração de Marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall.

LaTorre, R (2014, 25 de mayo). El primer patrocinio deportivo fue en el siglo VIII A.C. y cómo evolucionó hasta el boom actual. Merca 2.0. Recuperado de <https://www.merca20.com/los-patrocinios-deportivos-datan-de-hace-2000-anos-aqui-te-cuento-la-historia/>

Lopez, A. (2018, 3 de setiembre). Lima 2019 recibirá cerca de US\$ 15 millones en patrocinios. Mercado Negro. <https://www.mercadonegro.pe/lima-2019-recibira-cerca-de-us-15-millones-en-patrocinios/>

Lopez, L (2018). La importancia de las redes sociales en el patrocinio deportivo. Recuperado de <https://iusport.com/art/56285/la-importancia-de-las-redes-sociales-en-el-patrocinio-deportivo>

Leon, L. (2015, 7 de noviembre). Solo el 15% de las Pymes usan Marketing Digital. Marketing Disruptivo. Recuperado de <http://marketing-disruptivo.com/inicio/marketing-digital/solo-el-15-de-las-pymes-peruanas-utilizan-marketing-digital/>

Marketing deportivo: el negocio de las marcas con la selección de fútbol (2015, 05 de noviembre). Diario La República. Recuperado de <https://larepublica.pe/marketing/716292-marketing-deportivo-el-negocio-de-las-marcas-con-la-seleccion-de-futbol>

Ministra Magali Silva informó que lima recibirá 75 mil turistas durante los Juegos Panamericanos 2019 (2019). Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/ministra-magali-silva-informo-que-lima-recibira-75-mil-turistas-durante-los-juegos-panamericanos-2019/>

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), 270-283.

Molina, G., & Aguiar, F. (2003). Marketing Deportivo. Buenos Aires: Norma.

Molina, G (2015). Euroamericas. Recuperado de <http://www.euromericas.com/la-publicidad-con-deportistas-lidera-las-preferencias-de-ventas/>

Molina, G (2015). ¿Por qué asociar mi empresa a los deportes. *Management*, 31.

Murillo (2016). Patrocinio deportivo, una ventana abierta al mundo. La Vanguardia. Recuperado de

<https://www.lavanguardia.com/economia/management/20160225/302418333049/patrocinio-deportivo-management-zte-sevilla-fc-upf-internacionalizacion.html>

Narra, I. (2016, 27 de enero) ¿Por qué los consumidores confían más en marcas anunciadas por deportistas? Merca2.0. Recuperado de <http://www.merca20.com/por-que-los-consumidores-confian-mas-en-marcas-anunciadas-por-deportistas/>

Navarro, G. M. (2017). Marketing y comunicación de moda. ESIC Editorial. Molina, G., & Aguiar, F. (2003). Marketing deportivo: el negocio del deporte y sus claves. Grupo Editorial Norma.

Neuhaus, C (2019, 8 de enero). Panamericanos 2019: ¿cómo van los avances de las obras a 200 días de los Juegos?. Radio Programas del Perú. Recuperado de <https://rpp.pe/multideportes/mas-deportes/panamericanos-2019-como-van-los-avances-de-las-obras-a-200-dias-de-los-juegos-noticia-1173933>

Ochoa, J (2018, 29 de noviembre). El 62 % de la pequeña y mediana empresa en el Perú es informal. Agencia Andina. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-el-62-de-pequena-y-mediana-empresa-el-peru-es-informal-734361.aspx>

Okpara, J. & Wynn, P. (2007). *SAM Advanced Management Journal*, 72(2), 24–34. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25810284&lang=es&site=ehost-live>

Pedrosa y Salvador (2003) EL IMPACTO DEL DEPORTE EN LA ECONOMÍA: PROBLEMAS DE MEDICIÓN. Recuperado de <http://www.revistaasturianadeeconomia.org/raepdf/26/P61-84.pdf>

Plan Anual del Deporte 2011- 2030. Recuperado de <http://www.ipd.gob.pe/images/documentos-digitales/documentos-mapasitio/plan-nacional-deporte-2011-2030.pdf>

Pymes emplean al 75% de la PEA (2018, 20 de junio). Cámara de Comercio de Lima. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/pymes-emplean-al-75-de-la-pea/1117>

Redacción (2013). ¿Cuánto ganan los equipos por patrocinio en sus playeras? Recuperado el 31 de Mayo de 2016, de Dinero en imagen: <http://www.dineroenimagen.com/2013-09-07/25631>

Rivera, J. y Molero, V. (2013). Marketing y fútbol: el mercado de las pasiones. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/11/cuales-son-los-indicadores-claves-del-patrocinio-deportivo/>

Salazar, F (2016). ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/01/12/patrocinios-deportivos-el-arte-de-sacarle-el-maximo-provecho-a-la-inversion-el-caso-espanol/>
<http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=11049>

Sandoval, R (2015, 20 de abril). La importancia de incluir el deporte en la educación. El Tiempo. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15601949>

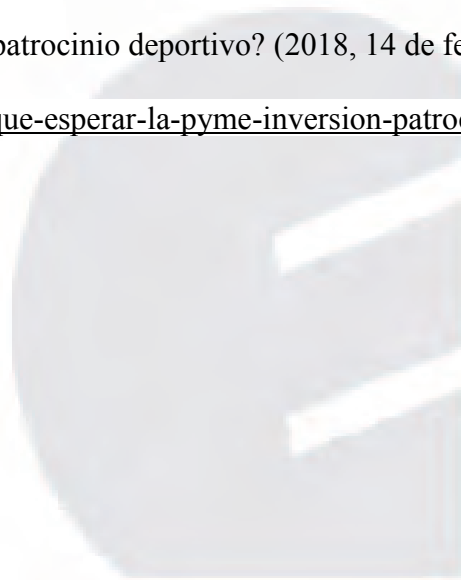
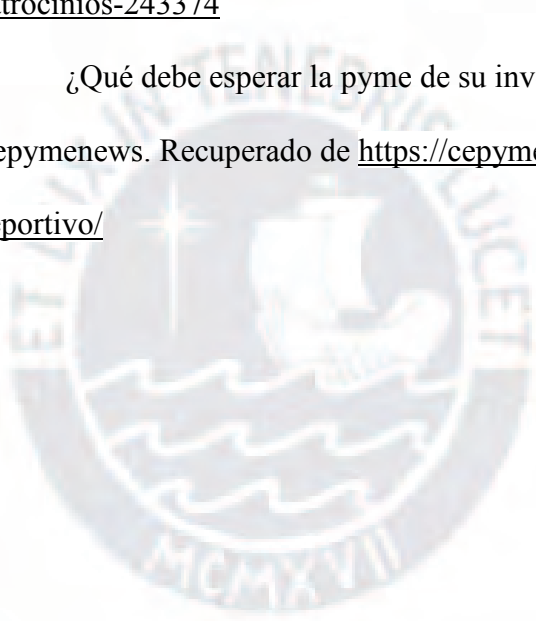
Statista (2019). Global sponsorship spending by region from 2009 to 2018. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/196898/global-sponsorship-spending-by-region-since-2009/>

Ugaz, O (2015, 3 de diciembre) El reto de la comunicación digital y los Juegos Panamericanos Lima 2019. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/revoluciondigital/2015/12/el-reto-de-la-comunicacion-digital-y-los-juegos-panamericanos-lima-2019.html>

Valente, C. (2016, 12 de junio). Cómo impulsar su negocio a través de actividades deportivas. Diario Expansión. Recuperado de <http://www.expansion.com/pymes/2016/07/12/577fbff9268e3ed9698b46d6.html>

Van Oordt, C. (2018, 3 de setiembre). Juegos Panamericanos Lima 2019 percibirían casi US\$ 15 millones por patrocinios. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/juegos-panamericanos-lima-2019-percibirian-us-15-millones-patrocinios-243374>

¿Qué debe esperar la pyme de su inversión en patrocinio deportivo? (2018, 14 de febrero). Cepymenews. Recuperado de <https://cepymenews.es/que-esperar-la-pyme-inversion-patrocinio-deportivo/>



Apéndice 1

Guía de Entrevista a Profundidad

Ficha Técnica

Propósito de Investigación:

Público Objetivo: Describir características y cargo/cargos, debe ser el tomador de decisión.

Describir el tipo de empresa (facturación, número de empleados, etc.) y sus características (sector, cobertura, etc....).

Fecha de Entrevista:

Información del Entrevistado

1. Persona entrevistada
2. Profesión
3. Cargo dentro de la empresa

Información de la Empresa

4. ¿A qué se dedica la empresa?
5. ¿Cuántos trabajadores hay [nombre de empresa]
6. [Cuánto tiempo tiene]
7. ¿Cuál es su monto aprox. Facturación? Esta es una pregunta complicada para hacerla al inicio de una entrevista. Trasladarla para el último, solo si es necesario hacerla.
8. ¿Cuáles son sus principales productos y/o servicios?
9. ¿Quiénes son sus principales clientes?
10. ¿Desarrollan un plan y lo utilizan dentro y para su gestión?
11. ¿Tienen un Plan de Marketing? ¿Qué tipo de actividades desarrollan dentro de las acciones de Marketing?
12. ¿Quién es el responsable o líder de desarrollar los planes y las acciones de Marketing?

13. ¿Para qué preguntar esto?
14. ¿Cuál es el posicionamiento de su empresa
15. ¿Cómo quiere que este posicionada su empresa en 3 años?
16. Si tuviera que definir a su empresa mediante valores, ¿cuáles serían los más importantes?
17. ¿Considera los valores del deporte se pueden relacionar con los valores y propósito de su empresa? Por ejemplo, excelencia, amistad, integridad, esfuerzo, perseverancia, ¿y respeto?

Sobre sus Gastos en Marketing

18. ¿A cuánto asciende su presupuesto de marketing?
19. ¿Cuánto gastó el año pasado [en actividades de promoción de marca]?
20. ¿En los últimos dos años ha destinado un % de su presupuesto a auspicios o patrocinios?
21. Si es SÍ ¿a qué evento? Explique.
22. Si es NO ¿Por qué?

Sobre la Oportunidad

23. ¿Ha oído hablar de los Juegos Lima 2019?
24. Si la respuesta es SÍ, ¿Qué ha oído?
25. En cualquiera de los dos casos explicarle: “Los Juegos Lima 2019 es el tercer evento deportivo más importante del planeta y en esta edición tiene la oportunidad de desarrollarse en Lima del 26 de julio al 01 de setiembre. Lima 2019 reunirá a más de 6 mil deportistas de 41 países y muchos compitiendo por clasificar a las olimpiadas del 2020. Más de 500 millones de espectadores en todo el mundo a través de las 900 horas

en directo por televisión, y sin contar los espectadores por las plataformas digitales es lo que proyecta”.

26. Considerando que...

Para Lima y el Perú, los Juegos representan una oportunidad única para inspirar una transformación social positiva en el país a través de los valores olímpicos (excelencia, amistad y respeto) y otros valores propios del deporte, principalmente en las nuevas generaciones, así como para legar no solo sedes deportivas con altos estándares internacionales, que favorecen la práctica deportiva en el país y un estilo de vida saludable y activo, sino también una infraestructura urbana mejorada, moderna e inclusiva. Además, el éxito de los Juegos contribuirá a asegurar el futuro del evento ya crear las condiciones para negociar la realización de futuras ediciones en otras ciudades del Perú.

¿Evaluaría usted participar en los Juegos Patrocinando?

27. Los patrocinios de los Juegos Panamericanos buscan ofrecerles a las marcas:

Para Lima y el Perú, los Juegos representan una oportunidad única para inspirar una transformación social positiva en el país a través de los valores olímpicos (excelencia, amistad y respeto) y otros valores propios del deporte, principalmente en las nuevas generaciones, así como para legar no solo sedes deportivas con altos estándares internacionales, que favorecen la práctica deportiva en el país y un estilo de vida saludable y activo, sino también una infraestructura urbana mejorada, moderna e inclusiva. Además, el éxito de los Juegos contribuirá a asegurar el futuro del evento ya crear las condiciones para negociar la realización de futuras ediciones en otras ciudades del Perú.

La posibilidad de mostrar su identificación con los tres valores olímpicos fundamentales: excelencia, amistad y respeto, o con otros valores propios del deporte como espíritu de sacrificio, vida sana, trabajo en equipo y solidaridad entre otros.

La posibilidad de mostrar su identificación con, y apoyar a una ciudad con historia y tradición, pujante y viva, con más de diez millones de habitantes.

El efecto multiplicador que puede darles la transmisión de las competencias en las distintas plataformas (televisión abierta, televisión cerrada, digital, radio y cine).

La oportunidad de ser parte de los Juegos multidisciplinarios más prestigiosos de América, en cuya última edición se vendieron más de un millón de entradas y que además son una de las principales competiciones de calendario deportivo mundial.

La posibilidad de acercarse a nuevos mercados y reforzar los mensajes que deseen transmitir teniendo en cuenta que en los Juegos se batirá el récord de participantes, así como de deportes y disciplina consideradas históricamente en ellos, superando incluso al programa olímpico.

Espectaculares e impresionantes ceremonias de inauguración y clausura, escenarios deportivos, urbanos y naturales, para su exposición a través de activaciones, creación de contenidos y difusión.

La posibilidad de cumplir con el rol en el éxito de los Juegos, ya que los patrocinadores mejoran y respaldan su difusión a través de sus propias estrategias publicitarias, y de apoyar la transformación social positiva que se busca a través de los valores olímpicos y deportivos. Una plataforma para exhibirse en toda América e incluso en el mundo

28. Tomando en cuenta que los Juegos Lima 2019 reciben activos de su empresa a cambio de exposición de marca, es decir, que su empresa puede participar donando los productos que usted vende, ¿estaría usted dispuesto a patrocinar y con qué?

29. ¿En qué eventos y/o disciplinas le interesaría participar / deportes específicos?

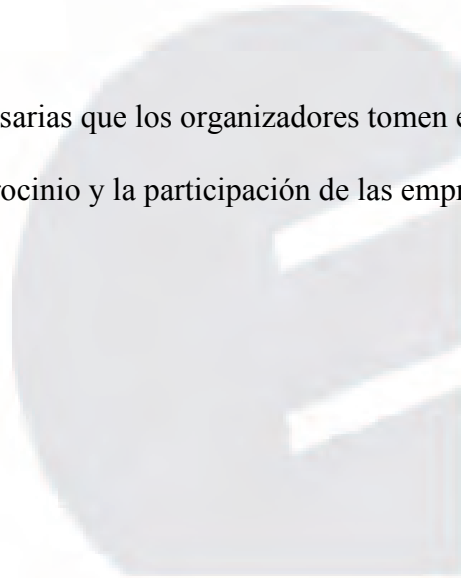
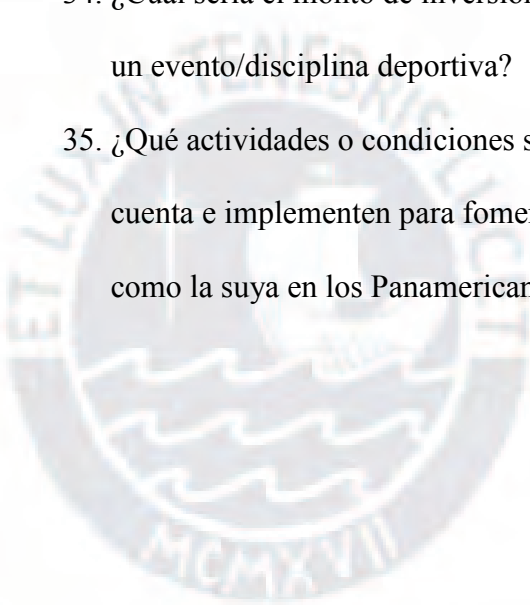
[mostrar lista]

Atletismo	Fútbol	Remo
Bádminton	Gimnasia	Rugby 7
Baloncesto	Golf	Softbol
Balonmano	Hockey	Squash
Beisbol	Césped	Suf
Bowling	Judo	Taekwondo
Boxeo	Karate	Tenis
Canotaje	Levantamiento de	Tenis de Mesa
Ciclismo	Pesas	Tiro
Deportes Acuáticos	Lucha	Tiro de Arco
Deportes Ecuéstres	Patinaje	Triatlón
Esgrima	Pelota Vasca	Vela
Esquí Acuático	Pentatlon Moderno	Voleibol
Fisicoculturismo	Ráquetbol	

30. También están a los Juegos Paralímpicos Lima 2019 en su sexta edición donde atletas con discapacidades físicas lucharán por clasificar a Tokio 2020. Aquí están los deportes:

Baloncesto en silla de ruedas, Boccia, Fútbol 5, Fútbol 7, Goalball, Judo, Para atletismo, Para bádminton, Para ciclismo, Para natación, Para powerlifting, Para taekwondo, Para tenis de mesa, Para tiro, Rugby en silla de ruedas, Tenis en silla de ruedas, voleibol sentado.

31. ¿Cómo este evento una oportunidad valiosa para el patrocinio de su negocio?
32. ¿Cuáles serían los beneficios esperados de participar patrocinando algún evento/deporte?
33. ¿Tendría alguna idea sobre cuáles serían las condiciones ideales (por ejemplo, contratos de exclusividad, compromisos de audiencia y alcance, venta de productos, etc...) necesarias para que su empresa patrocine algún evento/deporte?
34. ¿Cuál sería el monto de inversión que estaría dispuesto a invertir en el patrocinio de un evento/disciplina deportiva?
35. ¿Qué actividades o condiciones serían necesarias que los organizadores tomen en cuenta e implementen para fomentar el patrocinio y la participación de las empresas como la suya en los Panamericanos?



Apéndice 2

Entrevista a AGUAS BORA

El pasado 07/02/2019, se realizó una entrevista a Marco Pérez, Gerente General de la empresa Aguas Bora, se le comentó sobre la realización de los Juegos Lima 2019 y los beneficios que conlleva ser patrocinador de este evento tan importante. Marco mostró su interés y respondió algunas preguntas que a continuación se detallan.

INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO

1. Persona entrevistada

Marco Pérez

2. Profesión

Administrador de Empresas

3. Cargo dentro de la empresa

Gerente General

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

4. ¿A qué se dedica la empresa?

Nuestra empresa se dedica a la venta de agua al por mayor.

5. ¿Cuántos trabajadores hay [nombre de empresa]

Somos 14 trabajadores.

6. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa en el mercado?

15 años.

7. ¿Cuál es su monto aprox. Facturación?

S/ 40,000 anuales aproximadamente.

8. ¿Quiénes son sus principales clientes?

Nuestros principales clientes son:

Empresas Pequeñas

- Bodegas en Lima Norte

9. ¿Cuáles son sus objetivos para este año?

Tenemos como objetivo para este año que nuestra marca se consolide en el mercado, asimismo obtener nuevos y potenciales clientes.

10. ¿Cómo ve a [nombre de empresa] de aquí a 3 años?

De aquí a 3 años tenemos como objetivo ingresar a las principales provincias del país. (Trujillo – Arequipa – Piura)

11. Si tuviera que definir a su empresa mediante valores, ¿cuáles serían?

Los valores que definen a mi empresa son:

- Calidad
- Servicio

12. Considera que su organización se relaciona con los valores del deporte. Por ejemplo, ¿excelencia, amistad y respeto?

Sí claro, sí considero que mi empresa está relacionada a los valores del deporte.

13. ¿Cuenta con un presupuesto de marketing?

No contamos con un presupuesto de Marketing porque la empresa está en crecimiento.

14. ¿Cuánto gastó el año pasado [en actividades de promoción de marca]?

No tuvimos gastos en actividades de promoción de marca.

15. ¿En los últimos dos años ha destinado un % de su presupuesto a auspicios o patrocinios?

No contamos con un porcentaje de presupuesto asignado a auspicios y patrocinios; sin embargo, siempre participamos en activaciones y auspicios a un equipo de primera división.

16. ¿Ha oído hablar de los Juegos Lima 2019?

Sí claro, sí he escuchado a cerca de los Juegos Lima 2019.

17. Si la respuesta es SI ¿Qué ha oído?

He escuchado que es un evento que se realizará en Lima, pero que las obras están atrasadas y no llegamos con fechas pactadas.

18. ¿Le interesaría participar en los Juegos Patrocinando?

Sí me gustaría participar como patrocinador de los Juegos Lima 2019, porque es una oportunidad para mostrar mi marca.

19. Tomando en cuenta que los Juegos Lima 2019 reciben activos de su empresa a cambio de exposición de marca, es decir, que su empresa puede participar donando los productos que usted vende, ¿con cuánto estaría dispuesto a patrocinar y con qué?

Estaría dispuesto a participar con S/10,000.00 para los Juegos Panamericanos y S/10,000 para los Panamericanos.

20. ¿Le interesaría participar en disciplinas / deportes específicos? [mostrar lista]

Todos los deportes son interesantes, pero me gustaría estar presente en Atletismo.

21. También están a los Juegos Paralímpicos Lima 2019 en su sexta edición donde atletas con discapacidades físicas lucharán por clasificar a Tokyo 2020.

Sí me gustaría participar como patrocinador de los Parapanamericanos, en igual porcentaje que los Juegos Panamericanos.

22. ¿Cómo considera que este patrocinio contribuiría con su negocio?

Considero que patrocinar los Juegos Lima 2019 contribuirá con el posicionamiento de mi marca en la mente del consumidor.

23. ¿Cuáles sería los beneficios que Ud. pediría, como retribución a su participación como patrocinador?

Pediría como retribución que mi marca tenga mucha exposición, en las distintas actividades, y que se pueda vender mis productos en las activaciones.



Apéndice 3

ENTREVISTA GRIFO M&R COMBUSTIBLES|

El pasado 05/02/2019 se realizó una entrevista a Rafael Rey, dueño de M&R Combustibles, en la ciudad de Huacho, esta empresa está dedicada a la venta de combustibles, brindando la mejor calidad de productos, servicios y asesoría para crear valor en los clientes, en la entrevista se pudo comentarle a Rafael acerca de la realización de los Juegos Lima 2019, y los beneficios que conlleva ser patrocinador de este evento tan importante. Rafael mostró su interés y respondió algunas preguntas que a continuación se detallan.

INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO

1. Persona entrevistada

Rafael Rey

2. Profesión

Administrador de Empresas

3. Cargo dentro de la empresa

Gerente General

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

4. ¿A qué se dedica la empresa?

La empresa se dedica a la venta de combustibles y lubricantes al por menor en la ciudad de Huacho.

5. ¿Cuántos trabajadores hay en M & R Combustibles

Nueve trabajadores.

6. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa en el mercado?

15 años.

7. ¿Cuál es su monto aproximado de facturación?

El monto de facturación asciende aproximadamente a S/500,000.00 anuales.

8. ¿Quiénes son sus principales clientes?

Nuestros principales clientes son:

- Arredondos
- Abastecimiento de empresas de la Zona
- Automóviles de Carretera
- Buses
- Camiones

9. ¿Cuáles son sus objetivos para este año?

Tenemos como objetivo crecer con más locales de servicio al usuario dentro de nuestros grifos, como farmacia, restaurantes de comida rápida, etc.

10. ¿Cómo ve a su empresa de aquí a 3 años?

De aquí 3 años veo a mi empresa mucho más consolidada, con una sucursal más dentro de la ciudad de Huacho.

11. Si tuviera que definir a su empresa mediante valores, ¿cuáles serían?

Los valores que definen a mi empresa son:

- Honestidad
- Calidad
- Servicio
- Trato Personalizado

12. Considera que su organización se relaciona con los valores del deporte. Por ejemplo, ¿excelencia, amistad y respeto?

Sí considero que mi empresa se relaciona con los valores del deporte.

Sobre sus gastos en marketing

13. ¿Cuenta con un presupuesto de marketing?

Sí contamos con presupuesto para Marketing, mi empresa se encuentra afiliada a una empresa bandera (Puma Energy) que desde el 16/12/2018 fue comprado por Repsol, marca que invierte mucho en marketing y tenemos un contrato de respaldo, cubriendo el total de identificación y promociones en las que ellos invierten, lo que pagamos por inversión de marketing es entre 0.10 o 0.20 centavos por galón.

¿Cuánto gastó el año pasado [en actividades de promoción de marca]?

Gastamos entre 5% y 10% del total de nuestro presupuesto.

14. ¿En los últimos dos años ha destinado un % de su presupuesto a auspicios o patrocinios?

Sí

Si es SÍ, ¿a qué evento? Explique.

Siempre participamos como patrocinadores en competencias locales y regionales realizadas en las ciudades de: Huaral, Chancay, Huacho, Barranca apoyando especialmente al Fisiculturismo y Ciclismo.

15. ¿Ha oído hablar de los Juegos Lima 2019?

Sí claro.

16. Si la respuesta es SÍ, ¿qué ha oído?

He escuchado que es un evento muy importante que se va a realizar en Lima, que dará visibilidad a nuestro país y sé que en Huacho se realizará el deporte Remo, en las Albuferas de Medio Mundo.

17. ¿Le interesaría participar en los Juegos Lima 2019 como Patrocinador?

Si claro, si me interesa participar como patrocinador de los Juegos Lima 2019

18. Tomando en cuenta que los Juegos Lima 2019 reciben activos de su empresa a cambio de exposición de marca. Es decir que su empresa puede participar donando los productos que usted vende, ¿con cuanto estaría dispuesto a patrocinar y con qué?

Podría participar con S/7,000.00, considero que es el monto que dispondría, pero me interesa más tener presencia en los Juegos Parapanamericanos.

19. ¿Le interesaría participar en disciplinas / deportes específicos? [mostrar lista]

Me gustaría participar en Remo y Atletismo.

20. También están a los juegos Paralímpicos Lima 2019 en su sexta edición donde atletas con discapacidades físicas lucharán por clasificar a Tokyo 2020. Aquí están los deportes

Apostaría más mi participación por los Juegos Parapanamericanos que por los Panamericanos, ya que en los Parapanamericanos hay deportistas con discapacidades físicas que transmiten mucho coraje y ganas de lograr sus objetivos.

21. ¿Cuáles sería los beneficios que Ud. pediría, como retribución a su participación como patrocinador?

Me gustaría tener una participación directa y que no solo sea publicidad, por ejemplo, me gustaría ser parte de la entrega de premios al finalizar los juegos y que no sean las autoridades las que realicen la entrega.

Apéndice 4

ENTREVISTA INCA SUR – GRANOS ANDINOS

El pasado 14/02/2019 se entrevistó a Amanda Gallegos, Gerente General de la empresa Inca Sur, se le comento sobre la realización de los Juegos Lima 2019 y los beneficios que conlleva ser patrocinador de este evento tan importante. Amanda mostró su interés y respondió algunas preguntas que a continuación se detallan.

INFORMACION DEL ENTREVISTADO

1. Persona entrevistada

Amanda Gallegos

2. Profesión

Administrador de Empresas

3. Cargo dentro de la empresa

Gerente General

INFORMACION DE LA EMPRESA

4. ¿A qué se dedica la empresa?

Mi empresa se dedica a la venta de alimentos en granos andinos, dentro de un concepto de alimentación saludable, tenemos un portafolio que se divide en 6 líneas que son: chocolate para taza, molinería, instantáneos, confitería, cereales y Kiwigen. Actualmente las marcas más representativas de la empresa son Sol del Cusco, Kiwigen y Quinoa Perlada Incasur.

5. ¿Cuántos trabajadores tiene IncaSur?

220 trabajadores a nivel nacional.

6. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa en el mercado?

70 años.

7. ¿Cuál es su monto aprox. Facturación?

Ese es un dato que prefiero no mencionar

8. ¿Quiénes son sus principales clientes?

- Química Suiza (Cliente Directos – 70% de participación)
- Autoservicios Modernos
- Mercados Mayoristas y Sub distribuidores
- Bodegas

9. ¿Cuáles son sus objetivos para este año?

Nuestro objetivo es lanzar 6 productos nuevos durante el presente año.

10. ¿Cómo ve a su empresa de aquí a 5 años?

De aquí a 5 años veo a mi empresa seguir consolidándose en el mercado nacional, ingresar a nuevos mercados y cadenas de tiendas internacionales.

11. Si tuviera que definir a su empresa mediante valores, ¿cuáles serían?

Los valores que definen a mi empresa son:

- Calidad en los productos que vendemos
- Servicio
- Trato Personalizado

12. Considera que su organización se relaciona con los valores del deporte. Por ejemplo,

¿excelencia, amistad y respeto?

Sí.

SOBRE SUS GASTOS DE MARKETING

13. ¿Cuenta con un presupuesto de marketing?

Sí contamos con un presupuesto de Marketing.

14. ¿Cuánto gastó el año pasado [en actividades de promoción de marca]?

El año pasado gastamos aproximadamente alrededor del 18% de todo nuestro presupuesto total.

15. ¿En los últimos dos años ha destinado un porcentaje de su presupuesto a auspicios o patrocinios?

Sí, hemos destinado nuestro presupuesto en auspicios y patrocinios.

16. Si es SÍ, ¿a qué evento? Explique.

El año pasado hemos estado presentes en TV nacional respaldando producciones nacionales (Telenovelas).

17. ¿Ha oído hablar de los Juegos Panamericanos Lima 2019?

Sí

18. Si la respuesta es SÍ, ¿qué ha oído?

He escuchado que es un evento que compromete mucho al país, en cuanto a capacidad organizativa, es un evento que va a incentivar a la población más joven del país que pueda volcarse al deporte, es un evento que traerá mucho protagonismo al Perú y convocará a mucha gente que llegue al país y ayudará a generar muchos ingresos locales, reactivará la demanda interna, ocupará toda la capacidad instalada del sector servicios, y mejorará la infraestructura del país porque hay que agotar la infraestructura vial como deportiva que al final quedará para disfrutarla.

19. ¿Le interesaría participar en los Juegos Patrocinando?

Sí, sí me interesa participar.

20. Tomando en cuenta que los Juegos Lima 2019 reciben activos de su empresa a cambio de exposición de marca. Es decir que su empresa puede participar donando los productos que usted vende, ¿con cuanto estaría dispuesto a patrocinar y con qué?

Podría participar con S/. 20,000.00

21. ¿Le interesaría participar en disciplinas / deportes específicos? [mostrar lista]

Me interesaría mucho participar en atletismo, ciclismo y fútbol, porque son disciplinas que son muy exigentes desde el punto de vista físico.

22. También están a los Juegos Paralímpicos Lima 2019 en su sexta edición donde atletas con discapacidades físicas lucharán por clasificar a Tokyo 2020. Aquí están los deportes

También me gustaría participar en los Juegos Parapanamericanos.

23. ¿Cuáles sería los beneficios que Ud. pediría, como retribución a su participación como patrocinador?

Lo que pediría como retribución es que mi marca tenga mucha exposición en las distintas actividades, que se pueda vender mis productos en las distintas activaciones que se realicen.

Apéndice 5

INYOGO – Agencia de Marketing Deportivo

El pasado 06 de febrero de 2019 se realizó una entrevista a Julio Medina, socio de Inyogo, una empresa de Marketing deportivo, Julio nos comento acerca del giro de su empresa y los principales servicios que brindan.

Inyogo nace con dos socios, David Ruiz, quien es ex seleccionado nacional de Hockey, abogado con más de 15 años de práctica, con experiencia en legislación deportiva, cesión de derechos de imagen y transmisión, así como patrocinios, desarrollo del deporte y organización de eventos deportivos y quien les habla (Julio Medina), fanático del deporte con más de 8 años de experiencia en ventas y marketing, trabajamos con marcas líderes del mercado y contamos con amplio conocimiento del consumidor peruano.

Trabajamos con tres marcas de Procter & Gamble asociadas al deporte: (a) H&S; (b) Gillet; y (c) P&G asociados a los Juegos Olímpicos.

Siempre quise aportar al deporte en el Perú y en el 2011, creo una barra “La Franja” una de las tres barras oficiales de la selección peruana.

Sentía la necesidad de hacer algo más por el deporte, es por esta razón que con mi socio David creamos en agosto 2016 “Inyogo” primero nos enfocamos en una cartera deportistas, 30 deportista de más de 25 disciplinas deportivas, en las que destacan, André Carrillo, Cristian Benavente, entre otros. Asimismo, asesoramos el contenido de sus redes sociales, también trabajamos en la imagen del deportista para que puedan salir en prensa y que estén bien “brandeados”. El manejo de los contratos con la marca representa el 70% del negocio, esta actividad fue con lo que empezamos y en eso con lo que nos posicionamos en el mercado

Tenemos participación en proyectos tácticos como firma de autógrafos, hasta proyectos estratégicos como asociar imagen del deportista con diversas activaciones (Contrato de André Carrillo con Falabella) o plataformas, o Lavaggi.

Trabajamos con entidades deportivas como: (a) Federación de fútbol; (b) Perú runners, (c) Dakar; (d) Lima 2019; y (e) vóley.

Contamos con cuatro servicios bien marcados para nuestros clientes, siendo la primera unidad: (a) **Propiedades Deportivas**: ofrecemos a las empresas diversas opciones para que puedan asociar su marca a los valores del deporte y a sus plataformas de comunicación. Asimismo, trabajamos con cuatro propiedades deportivas como atletas individuales, siendo esta la más fuerte de nuestra cartera, también trabajamos con clubes, federaciones, así como eventos deportivos de primer nivel; (b) **Marketing Deportivo**: apoyamos a las empresas a transmitir eficientemente los valores de sus marcas a través del deporte y rentabilizar sus patrocinios deportivos, creamos campañas de marketing deportivos 360, realizamos activaciones BTL y producimos eventos deportivos; (c) **Fan Experience**: ofrecen paquetes de hospitality para los mejores eventos deportivos del Perú y del mundo, apoyando a la empresa a fidelizar a sus clientes e incentivar a sus empleados a través de marketing relacional, trade marketing y campañas de incentivos; y (d) **Deporte Corporativo**: Ofrecemos soluciones a las empresas para mejorar el ambiente laboral y de trabajo en equipo de trabajo a través del deporte, creamos y producimos eventos deportivos, campeonatos, olimpiadas y ponernos a disposición plataformas online de deporte, salud y bienestar para los colaboradores.

Nos estamos consolidando en ser la empresa que entiende las necesidades de ambos lados y tratamos de que toda la inversión que se haga en deporte tenga el mayor retorno posible; asimismo, como empresa tenemos retos que cumplir:

Reto 1: Que las empresas cada vez más inviertan en publicidad, y si es que ya lo hicieron, lo vuelvan hacer.

Reto 2: Que tengamos mayor valor en el mercado.

Trabajamos con todo tipo de empresas, entre grandes y pequeñas, contamos con un portafolio de atletas que tienen las siguientes características: (a) más mujeres que hombres de entre 13 a 40 años; (b) segmentos ABCD; y (c) gente muy conocida, como cero conocida, tenemos presente que cada empresa tiene objetivos diferentes.

Contar con una nueva categoría de patrocinios enfocado a las Mipymes, siendo una oportunidad para este tipo de empresas puedan exponer su marca; sin embargo, debe haber un diferenciador entre los tipos de patrocinio, por ejemplo, la categoría oro, debe tener un diferenciador respecto a las otras categorías, como la categoría dirigida a las pequeñas y medianas empresas los beneficios deben ser limitadas.

Apéndice 6

REUNIÓN CON JOSÉ DE LAS HERAS

Director Comercial COPAL

El pasado 27 de enero de 2019 se realizó una entrevista a Pepe de las Heras Director Comercial de Copal, Pepe nos comentó acerca de la realización de los Juegos Panamericanos Lima 2019 y la importación que tiene este magno evento para nuestro país.

La realización de los Juegos Panamericanos en otros países tiene un enfoque mucho menos informativo, ya que el tema de patrocinios está mucho más desarrollado el que no conoce acerca de los Juegos Panamericanos es Perú, el que realmente esta medito en el mundo del deporte, en el mundo de los patrocinios de la gran compañía patrocinadora de eventos deportivos saben de sobra que son los Panamericanos, sudamericanos, que son los, Asiático, Panasiáticos por qué se dedican al a invertir plata en ello, preguntarle al de media pro, sabe que son los Panamericanos, pero preguntarle al de Gloria, tenemos que explicarle a detalle que son los Panamericanos.

Hay dos cosas que tengo que valorar, que hablamos de deporte, pero no de deporte estrictamente, sino hablamos de sentimiento para lo cual la música es muy importante y la imagen no refleja marca, refleja esfuerzo, ganas, alegría, sentimiento y valores, no vendemos deporte, marca, ni facturación.

Nuestro objetivo es ir a los valores del deporte, refleja la pasión, el esfuerzo. el compañerismo, esta presentación es puro deporte, deporte olímpico, deporte Panamericano, pero no habla de las marcas, tenemos una sensación que no sabe todo el mundo que es de venir!!!, de fuera hacia adentro es “Venir”, de adentro hacia afuera es “Vamos”. Venir y luego Vamos, son las dos Leitmotiv de nuestro trabajo diario

El tamaño de los juegos, nadie sabe el tamaño de los juegos realmente, resulta muy impactante, cuando dicen no vas a tener ninguna oportunidad más en tu vida de participar en unos juegos así, porque el Perú, no va hacer Juegos Olímpicos al menos en 20 años, con esta envergadura, se nota por las cifras, son muy impactantes, por ejemplo, empecé con 2 palabras, la palabra igualdad y luego empecé con cifras 2 millones 980 mil botellas de agua de medio litro, un millón 900 mil botellas de gatorade o powerade, 72 mil comidas diarias, 12 mil deportistas, 375 autobuses, 1200 carros, 22 sedes, 1200 millones de inversión, mil millones de personas viendo la televisión, 350 millones viendo la ceremonia de inauguración, esto no es nada de Perú, esto es del mundo, intentado traducir una idea es: Esto es brutal, como no vas a participar, otro dato importante que tiene que ver con las audiencias, son los 22 deportes que son clasificatorios para los Juegos Tokio 2020, la participación de un deporte donde no consigues un reto de ese tipo, a otro que si lo consigues nos lleva a que por ejemplo en Tenis que es clasificatorio directo, nos encontramos con los mejores deportistas del mundo.

Hago un esfuerzo en decir que los Parapanamericanos pueden ser el corazón frente a los panamericanos, es decir los Parapanamericanos son historias de vida, coraje, valentía, historias de salir más adelante cada día, los panamericanos también, pero si añades discapacidades o habilidades especiales, se vuelve mucho más atractivo

La empresa debe tener en cuenta cuál es su público objetivo, puede ser peruano, pero también puede ser internacional, mundial, global, o americano.

El nivel internacional o nacional es relevante, hacemos un poco la hoja de vida de los Juegos, tenemos un pasado que nos daña, la coyuntura política, nos afecta a la gestión, básicamente hemos estado en manos de ingenierías, pero también es verdad que que haber lanzado la parte de gestión, marketing con lo que corresponde, esta es la diferencia cualitativa y cuantitativa entre presupuesto.

La dimensión de Lima para los panamericanos está actuando de hecho, este concentrado en Callao, el Sur, Centro, En el Centro tenemos a la Videna, Estadio de San Marcos, el Sur hablaríamos de Villa el Salvador, Villa María del Triunfo, Paracas, Lunahuaná y al norte el Callao, vamos a tener la plaza internacional donde están ubicados restaurantes, cafeterías, para los atletas de todas las selecciones.

Cuando llegue todo estuvo en el piso, han ido a una velocidad increíble.

El Patrocinio hay que focalizarlo a nivel internacional en América el mail presenter es que acoge aquellos que no pagan, hay una empresa que compra que es récord tv para todo el mundo y que distribuye imagen y esa tiene un derecho que es estar y la otra es una empresa que vende sus medios de comunicación a nivel mundial que quieren recoger imágenes para que no tienen comprados pero están ahí en las ruedas de prensa, en los backs, en las diferentes herramientas que las damos a su disposición y también comprando materiales concretos para un evento concreto en su momento, pero que no tiene señal completa y las acogemos ahí, es el ministerio de cultura, si te das cuenta, uno se está operando al otro, es una especie de unión de todo el mundo ahí, con la separación de toda la entidad que tiene los derechos y que no los tiene son los right holders y los no right holders.

El país va a transmitir una imagen concreta, porque esa imagen no solo la transmite el que juega football, es una imagen país. La seguridad que se transmite será importante, ya que si pasa algo malo también será reflejado

Si quieres dar el cambio también pasas por la parte mala de las cosas, el propósito de nuestra marca es un propósito global y olvidarnos que solo es un evento deportivo sino que es un legado y no solo porque dejará edificios, sino por lo social, por lo educativo del legado y al final cambiar ese cartel de está "Prohibida la discriminación", porque queremos mejorar a las personas, porque mejorando a las personas de uno en uno, actuando en tu pequeña porción de

terreno, eres capaz de actuar en lo local, haciendo lo global, ese mensaje es un mensaje típico de desarrollo local regional, cambiar a los Peruanos para cambiar al Perú, con una base con cuatro pilares estratégicos que son: legado, nuestros valores referenciales, el deporte, la marca panamericana, marca país, marca América.

Unos son valores Panamericanos y otros Parapanamericanos y todos ellos se unen y vendemos en conjunto y que tiene que ver cuando una empresa quiere hacer llegar a su público objetivo y tiene que ver con la visión de la compañía, tenemos que hacer match con los valores y misión de las empresas desde el punto de vista comercial, esto lamentablemente ya no vale por la Ley Mulder que nos homologa con las principales potencias mundiales como Venezuela y Ecuador, nos lleva a que esté muy masacrada la idea que váyanos todos juntos, todos juntos las televisiones apoyando al deporte de los Juegos Panamericanos, pero ya no se puede dar, este es el gran déficit de este proyecto, el momento de La Ley Mulder.

¿A una empresa que le interesa cuánta televisión hay? Por ejemplo, vamos a estar por encima de las 1000 horas de televisión en vivo ¿Si nosotros vendemos 2000 eventos deportivos dividimos entre ciento aproximadamente paquetes 39 deportes 63 disciplinas con 1300 eventos en vivo por televisión, quien compite con los panamericanos? los panamericanos!! Nosotros simultáneamente competimos, en términos de vender taquilla, imagen, televisión, hay que tener en cuenta que unos Juegos Panamericanos, Olímpico, frente a otro evento del mundo compiten contra sí mismos.

Cuando yo llegué, comencé a vender 19 deportes clasificatorios para los Juegos de Tokio 2020 y ahora ya son 22. Nuestros derechos se basan en lo que sería el paquete GO derecho máximo que tú podrías tener y sobre eso descansa otras categorías como silver, bronce, partir en tramos, es decir ¿Cómo se define el patrocinador silver? por lo que no tiene beneficios que tiene el GO, como se define al patrocinador bronce, por lo que no tiene ni del silver ni del GO, si conoces el GO, conoces el 100% de los derechos y beneficios de los patrocinios de marca que vendemos?

¿Cuáles son los patrocinios de marca? Todos aquellos elementos que son propiedad nuestra y que ponemos a disposición del branding o de las marcas para que pongan Coca Cola, Gatorade.

El segundo paquete de los derechos de publicidad, televisión y radio está sometido a debate, como sería sino fuera el modelo de los panamericanos, o unión de todas las televisiones, hablaríamos de un modelo tradicional de una subasta de una televisión, que se queda con los derechos y es esa televisión la que vende los spots y nosotros lo que podrías sumar ahí es: negociar con la televisora para que nos brinde espacio televisivos en los paquetes para hacerle más atractivo.

El tercer paquete son activaciones, propias y del patrocinador, propias la caravana de la antorcha, los voluntarios son muy relevantes 15 000 personas que serán cara visible de los Juegos, son los que trabajan y ayudan a promocionar nuestro país, muy pensando para gente joven, un patrocinador puede estar contento con el efecto mediático, publicitario, pero como no lo acojas bien, tienes un problemón.

Proyecto embajadores, puede ser embajador deportista, o una persona muy importante del Perú que hable de nosotros y que hablen bien, aportan credibilidad y su posicionamiento en el mercado peruano, pero ya no está considerado.

Las activaciones propias, es un evento de estas características, es la suma de muchos eventos pequeños, también es un concierto de marcas que se dirigen a un mercado B2B o B2C en función al tipo de empresa o tipo de cliente.

Al patrocinador no le recomendamos que utilice estadios ya renombrados, lo normal es utilizar estadios no conocidos, asimismo el deterioro de un estadio afecta la imagen de tu marca y lo que se debe asegurar un patrocinador es que este en perfectas condiciones, por lo tanto, lo que yo recomiendo es pagar el contrato de mantenimiento.

Tenemos un circuito que va emitiendo imágenes que no salen a nivel mundial, tenemos, un circuito interior dentro del estadio que me permite meter un mensaje de mi patrocinador, una noticia en el momento o interactuar con el venue, con la instalación.

Tenemos un evento desconocido, con una imagen desconocida, que no vale como marca ahora, poco a poco se va ganando un lugar, hay una herramienta que es el co-branding que choca con la licencia, porque existe una línea muy delgada que puede confundir.

