

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan de las comunicaciones del marketing para difundir el legado de los Juegos

Panamericanos Lima 2019 en la ciudad de Lima.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE

MARKETING OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD

CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Sandra Marleny Becerra Romero

Susana Mercedes Gushiken Ibanez

Fiorella del Rosario Saenz Velazco

Asesor: Carlos Enrique Merino Aspauza

Santiago de Surco, Julio 2019

Dedicatorias

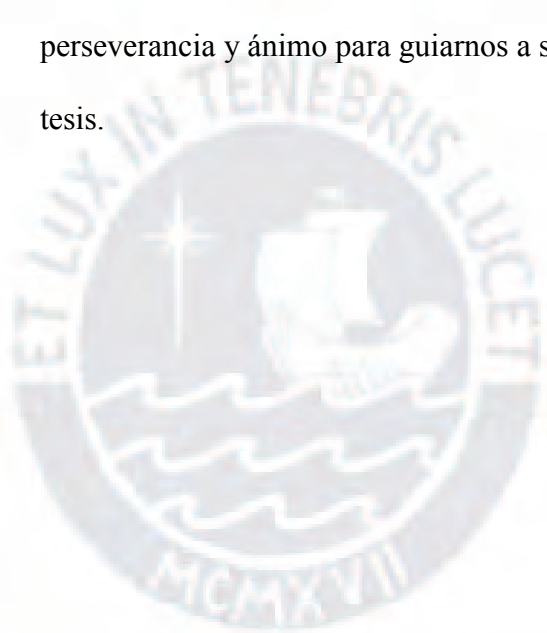
Dedicamos este proyecto de tesis e investigación a nuestras familias, quienes nos brindaron un gran apoyo durante todo el recorrido académico en el desarrollo de la maestría estos últimos dos años.



Agradecimientos

Expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a nuestros maestros y asesores, quienes nos enseñaron el valor de la perseverancia y el estudio para lograr nuestros objetivos.

También agradecemos especialmente a nuestros padres y familias, quienes colaboraron con gran paciencia en los momentos de mayor necesidad dándonos fortaleza. Asimismo, se presentaron infaltables e incondicionales con gran sentido de perseverancia y ánimo para guiarnos a seguir adelante con el proyecto académico de tesis.



Resumen Ejecutivo

Lima 2019, es la XVIII edición de los Juegos Panamericanos organizados por la Organización Deportiva Panamericana (ODEPA) y constituye el evento deportivo de mayor relevancia realizado en el Perú. Su relevancia no se limita al tiempo en el que el evento tiene lugar, sino que trasciende a través de su legado social y de infraestructura que deja en el país anfitrión. Ello se debe a que la ODEPA establece que la realización de Juegos Panamericanos tiene un fin social, el cual consiste en la promoción de los valores y beneficios que la práctica del deporte genera.

En ese sentido el presente Plan Estratégico, se enfoca en la difusión de mensajes que pongan en evidencia el legado social que el deporte promueve; siendo el evento Lima 2019, un catalizador para la difusión de dicho mensaje.

Si bien el legado social y de infraestructura trasciende a la realización del evento, el presente Plan Estratégico se limita, pero no se restringe a la gestión de tácticas dentro de la gestión del comité organizador de Lima 2019, la cual tendrá actividad hasta diciembre del año 2019.

Abstract

The performance of the Pan American Games Lima 2019, is a great opportunity for Peru, not only to allow it to be part of a major sporting event, but also to show all the benefits that the destination can offer in terms of tourism, gastronomy and culture. In the same way, the main objective seeks to generate a legacy for the local population and demonstrate what Lima 2019 represents in terms of the progress of the sport, knowledge of it and the values that these transmit to Peruvian society.

The present marketing and communications plan develops the suggested strategies to achieve the success of the sporting event in the country. During chapters IV and V, the guidelines considered in the objectives, strategies and tactics used to generate effective communication in the segmented groups will be presented. In addition, it should be noted that it has been considered a social purpose, which is why an immediate return on investment is not sought, but if it manages to correctly disseminate the realization of the event and ensure the attendance of the Lima public to leave a legacy in the country that have an impact on future generations.

Finally, certain proposals focused on advertising, content and media, for which strategies to encourage assistance to Lima 2019, should be disseminated.

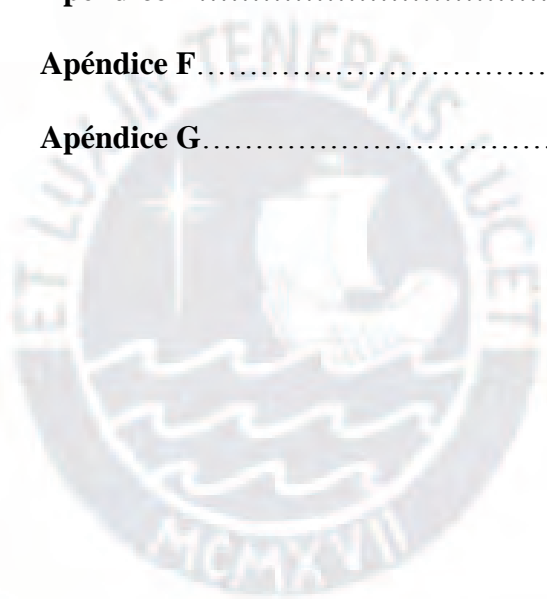
Tabla de contenido

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras	viii
Marco estratégico del Plan de Marketing y Comunicaciones de los Juegos	
Panamericanos 2019	1
Capítulo I	1
1.1. Definición del Producto.....	1
1.2. Situación General Actual.....	2
1.3. Conclusiones.....	6
Capítulo II: Definición del Negocio	7
2.1. Misión.....	7
2.2. Visión.....	7
2.3. Valores.....	8
2.4. Código de Ética.....	9
2.5. Conclusiones.....	11
Capítulo III: Diagnóstico Situacional	12
3.1. Análisis Externo.....	12
3.1.1. Análisis del entorno PESTE.....	12
3.1.2. Perfil del consumidor: análisis del consumidor.....	20
3.1.3. Análisis de la industria.....	27
3.1.4. Análisis situacional de la industria.....	37
3.1.5. Análisis de la competencia.....	45
3.1.6. Análisis de factores críticos del éxito.....	45
3.2. Análisis Interno.....	48
3.2.1. Análisis AMOFHIT.....	49

3.3. Conclusiones.....	51
Capítulo IV: Proceso Estratégico de Marketing.....	49
4.1. Análisis estratégico de marketing.....	49
4.1.1. Matriz FODA.....	49
4.2. Objetivos Estratégicos de Marketing.....	51
4.2.1. Objetivo general.	51
4.2.2. Objetivos de largo plazo de marketing y comunicaciones	52
4.2.3. Objetivos de corto plazo de marketing y comunicaciones	53
4.3. Decisiones Estratégicas de Marketing.....	54
4.3.1. Ventaja competitiva.....	56
4.3.2. Estrategias genéricas.....	56
4.3.3. Propuesta estratégica de valor.....	56
4.4. Estrategias Operacionales de Marketing:.....	57
4.4.1. Estrategias de segmentación.....	57
4.4.2. Estrategia de posicionamiento.....	59
4.4.3. Matriz Estratégica OCPM	64
4.5. Conclusiones.....	64
Capítulo V: Mezcla de Marketing.....	66
5.1. Producto.....	72
5.1.1. Estrategia variable producto	73
5.1.2. Plan de acción de la variable producto.....	74
5.2. Precios	76
5.2.1. Estrategias de la variable precio.....	76
5.2.2. Determinación de precios.....	78
5.3. Comunicación y Promoción	78

5.3.1. FODA de comunicaciones.....	78
5.3.2. Análisis de medios.....	79
5.3.3. Diseño de marca.....	88
5.3.4. Estrategias de comunicación y promoción.....	91
5.3.5. Mix de medios.....	101
5.4. Personas.....	102
5.4.1. Estrategias de la variable personas.....	103
5.4.2. Plan de acción de la variable personas.....	104
5.5. Evidencia Física.....	105
5.5.1. Estrategias de la variable evidencia física.....	106
5.5.2. Plan de acción de la variable evidencia física.....	106
5.6. Procesos.....	109
5.6.1. Estrategias de la variable procesos.....	109
5.6.2. Plan de acción de la variable procesos.....	109
5.7. Proyección.....	112
5.7.1. Estrategias de la variable proyección.....	114
5.7.2. Plan de acción de la variable proyección.....	115
5.8. Conclusiones.....	116
Capítulo VI: Control y Presupuesto.....	118
6.1. Presupuesto.....	118
6.2. Supuestos Económicos.....	121
6.3. Cronograma de Implementación.....	121
6.4. Mecanismos de Control.....	123
6.5. Conclusiones.....	123
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones.....	124

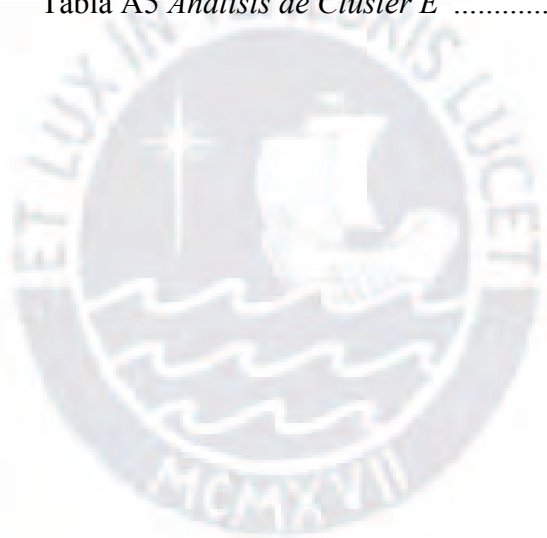
7.1. Conclusiones.....	124
7.2. Recomendaciones	126
Referencias	127
Apéndice A	134
Apéndice B	138
Apéndice C	145
Apéndice D	146
Apéndice E	147
Apéndice F	148
Apéndice G	149



Lista de tablas

Tabla 1 <i>Avance de Obras e Infraestructura</i>	3
Tabla 2 <i>Estado de Contrataciones en Tecnología y Radio Difusión</i>	5
Tabla 3 <i>Estado de Contrataciones en Publicidad, Marketing y Eventos</i>	5
Tabla 4 <i>Proyectos de Ley para el Desarrollo del Deporte</i>	15
Tabla 5 <i>PBI por tipo de Gasto</i>	16
Tabla 6 <i>Dualidades del Perfil del Consumidor</i>	22
Tabla 7 <i>Asistencia a Espectáculos deportivos de Lima y Callao</i>	24
Tabla 8 <i>Asistencia por NSE, Edad, Genero por Deporte</i>	25
Tabla 9 <i>PBI Real de Jalisco 2011</i>	28
Tabla 10 <i>Eventos Deportivos de la Industria</i>	34
Tabla 11 <i>Acontecimientos Deportivos con Mayores Ganancias</i>	40
Tabla 12 <i>Comparación de Principales Eventos Deportivos</i> .	41
Tabla 13 <i>Matriz FODA</i>	51
Tabla 14 <i>Matriz de Estratégica OLPM</i>	54
Tabla 15 <i>Segmentación</i>	59
Tabla 16 <i>Construcción del Posicionamiento de Lima 2019</i>	63
Tabla 17 <i>Matriz de Estratégica OCPM</i>	65
Tabla 18 <i>Variable de Selección de Rutas para la Asistencia de Lima 2019</i>	70
Tabla 19 <i>Investigación de Precios en Actividades Culturales por Clústeres</i>	75
Tabla 20 <i>Análisis de Precios Zonales para Clúster A</i>	75
Tabla 21 <i>Análisis de Precios Zonales para Clúster B</i>	76
Tabla 22 <i>Análisis de Precios Zonales para Clúster C</i>	77
Tabla 23 <i>Análisis de Precios Zonales para Clúster D</i>	77
Tabla 24 <i>Análisis de Precios Zonales para Clúster E</i>	78

Tabla 25 <i>FODA de Comunicaciones</i>	81
Tabla 26 <i>Resumen de noticias de Lima 2019</i>	83
Tabla 27 <i>Etapas de Estrategia de Comunicaciones y Promoción</i>	93
Tabla 28 <i>Beneficios del Deporte</i>	114
Tabla A1 <i>Análisis de Clúster A</i>	139
Tabla A2 <i>Análisis de Clúster B</i>	140
Tabla A3 <i>Análisis de Clúster C</i>	142
Tabla A4 <i>Análisis de Clúster D</i>	143
Tabla A5 <i>Análisis de Clúster E</i>	143



Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Indicadores fiscales y monetarios del Perú..	13
<i>Figura 2.</i> Mapa organizacional	47
<i>Figura 3.</i> Need state	55
<i>Figura 4.</i> Brand key	60
<i>Figura 5.</i> Mapa de posicionamiento de Lima 2019	63
<i>Figura 6.</i> Fases de Lima 2019	67
<i>Figura 7.</i> Fases de estrategia de producto	68
<i>Figura 8.</i> Rutas Lima	69
<i>Figura 9.</i> Customer journey map	71
<i>Figura 10.</i> Escenarios para Lima 2019	81
<i>Figura 11.</i> Meses donde se hablo mas de los Juegos Panamericanos	81
<i>Figura 12.</i> Análisis de google trends	83
<i>Figura 13.</i> Análisis de búsqueda de Juegos Panamericanos	83
<i>Figura 14.</i> Resultados de búsqueda Lima 2019.	84
<i>Figura 15.</i> Análisis de búsqueda por país	85
<i>Figura 16.</i> Análisis de búsqueda Lima 2019.	85
<i>Figura 17.</i> Interacción social Lima 2019.	86
<i>Figura 18.</i> Interacciones por redes sociales	86
<i>Figura 19.</i> Most Engaging post types.	87
<i>Figura 20.</i> Identidad visual de Lima 2019	91
<i>Figura 21.</i> Etapas Lima 2019	91
<i>Figura 22.</i> Manual de línea gráfica Lima 2019.	107
<i>Figura 23.</i> Guía de comunicación de la marca Lima 2019.	107
<i>Figura 24.</i> Elementos de la marca Lima 2019.	108

<i>Figura 25.</i> Certificación de operador Lima 2019	108
<i>Figura 26.</i> Proceso de venta y post venta online	109
<i>Figura 27.</i> Proceso de venta y post venta en módulos físicos	110
<i>Figura 28.</i> Proceso de encuesta post servicio.....	110
<i>Figura 29.</i> Proceso de atención de reclamos y quejas	111
<i>Figura 30.</i> Proceso de certificación de operadores de venta autorizados Lima 19.....	111
<i>Figura 31.</i> Actividad física de personas de 15 a 65 años de edad.....	114
<i>Figura 32.</i> Flujo valorizado 1 Juegos panamericanos Lima 2019	119
<i>Figura 33.</i> Flujo valorizado 2 Juegos panamericanos Lima 2019	120
<i>Figura 34.</i> Cronograma de implementación de tácticas.....	127
<i>Figura A1.</i> Ubicación de cluster A.....	138
<i>Figura A2.</i> Ubicación de clúster B	139
<i>Figura A3.</i> Ubicación del clúster C	141
<i>Figura A4.</i> Ubicación del clúster D.....	141
<i>Figura A5.</i> Ubicación del clúster E	144
<i>Figura E1.</i> Mix de medios.....	147

Capítulo I

1.1. Definición del producto

Los Juegos Panamericanos son el segundo mayor evento multideportivo internacional, donde participan 41 Comités Olímpicos Nacionales que integran la Organización Deportiva Panamericana (ODEPA) (Lima 2019, 2019). Este evento tiene lugar cada cuatro años, desde el año 1951, la primera edición fue celebrada en Buenos Aires, Argentina, con la participación de 22 países y 2500 atletas en 18 deportes. La edición Lima 2019, tendrá como sede la capital peruana por primera vez, donde se disputarán competencias en 62 disciplinas, 39 deportes y participarán más de seis mil atletas del continente americano. Se llevará a cabo del 26 de julio al 11 de agosto del 2019. Esta edición es clasificatoria para que los deportistas participen en los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Tokio 2020.

Uno de los requisitos para formar parte de este evento, es tener constituido un Comité Olímpico Nacional (CONs) que cuente con el reconocimiento de Comité Olímpico Internacional (COI) y que esté afiliado a la ODEPA. La selección de la sede se realiza mediante votaciones por parte de la organización; para la edición 2019, la ciudad de Lima ganó con 57 votos obteniendo de esta manera el nombramiento como sede de los Juegos Panamericanos, (Lima 2019, 2019).

Ser sede de los Juegos Panamericanos 2019 trae consigo grandes beneficios, tanto a nivel económico como cultural en diferentes sectores de gran importancia para el desarrollo del país, los cuales se describen en adelante.

Educación. Lima 2019 traerán consigo un interés por la cultura deportiva, así como el reconocimiento de los peruanos hacia sus deportistas. Se espera que el legado que dejen los Juegos Panamericanos para el país promueva una cultura deportiva activa

en la cual se ponga en valor el rol de los deportistas nacionales como embajadores de la práctica deportiva.

Infraestructura deportiva. Ser el anfitrión de Lima 2019 implica la gestión de grandes inversiones, sobre todo en infraestructura nacional: recintos deportivos, sedes, así como vías públicas de transporte. Lo invertido, forma parte importante del legado para el país y para todos los deportistas que demandan sedes deportivas adecuadas; asimismo se espera incentivar y promover dichas prácticas entre los limeños.

Infraestructura en el Transporte. El transporte se verá beneficiado con las obras de reconstrucción de vías y creación de nuevas rutas alternas, mejorando de esta manera el tránsito de Lima y la calidad de vías públicas.

Gastronomía. Perú es reconocido a nivel mundial por su gastronomía, incluso ha sido nombrado por séptimo año consecutivo como el primer destino culinario del mundo por la World Travel Awards (FORBES, 2018). En ese sentido, este aspecto puede ser fácilmente capitalizado por los comercios nacionales como parte de las atracciones del país anfitrión.

La ciudad de Lima estima obtener ingresos por 125 millones de dólares, durante los 14 días que dura el torneo y a su vez traer consigo beneficios a los sectores ya mencionados, (Gestión, 2013).

1.2. Situación General Actual

Lima 2019, organizador de los Juegos Panamericanos, realizó una grandes contrataciones en diferentes sectores para poder cumplir con los requerimientos que tiene este evento evento.

En la tabla 1 se detallan los avances físicos y financieros de las obras necesarias para Lima 2019. El estado de los proyectos y obras a enero 2019 ha sido inconcluso, lo

cual es preocupante puesto que los juegos están próximos a realizarse en julio del presente año.

Tabla 1

Avance de Obras e Infraestructura

Obras	Avance Físico (expresado en %)	Avance Financiero (expresado en %)
Villa Panamericana	96.44	77.32
Villa Deportiva Nacional Videna	78.88	98.31
Complejo Deportivo Andrés Avelino Cáceres	90.08	93.81
Parque Zonal Yahuar Huaca	91.9	88.45
Villa Deportiva del Callao y Estadio de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos	75.6	84.97
Escuela Militar de Chorrillos (EMCH)	100	104.54
Polígono de tiro capitán FAP Jose Abelardo Quiñones Gonzales	90	41.11
Polideportivo Villa el Salvador	60.6	70.59
Escuela de Equitación del Ejercito	20.03	49.27
Estadio Telmo Carvajo del Callao	91.9	88.63

Nota. Porcentajes de avance financiero y físico de las obras realizadas para Lima 2019. Adaptado de “Avance de obras”, *Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019*. (<https://www.lima2019.pe/avance-de-obras>).

En la página web de Lima 2019, se puede encontrar el estado de cada una de estas contrataciones por sectores (Lima 2019, 2019).

Infraestructura. En cuanto a infraestructura se contemplaron diez proyectos de inversión, (Lima 2019, 2019).

- (a) Creación de la Villa Panamericana en el distrito de Villa El Salvador
- (b) Mejoramiento de los servicios deportivos de la Villa Deportiva Nacional (Videna) en el distrito de San Luis
- (c) Mejoramiento y ampliación de los servicios deportivos del complejo deportivo Andrés Avelino Cáceres en el distrito de Villa María del Triunfo
- (d) Mejoramiento de los servicios de espectáculo deportivo de alta competencia en el Parque Zonal Yahuar Huaca en el distrito de Bellavista
- (e) Creación del servicio de alta competencia de gimnasia en el Parque Zonal 26 distrito de Villa El Salvador
- (f) Mejoramiento de los servicios deportivos de equitación de la escuela de equitación del ejército en el distrito de La Molina
- (g) Mejoramiento y ampliación de servicios deportivos del polígono de tiro CAP. FAP José Abelardo Quiñonez Gonzales en el distrito de Santiago de Surco.

Tecnología y radio difusión. Con respecto a tecnología se espera contratar seis servicios en su totalidad, tres con empresas ya adjudicadas, uno en proceso, uno en ejecución contractual y uno en evaluación. Las contrataciones en este aspecto, así como el estado de los mismos a enero 2019 se presentan en la tabla 2.

Publicidad, marketing y eventos. Con respecto a tecnología se espera contratar seis servicios en su totalidad, dos con empresas ya adjudicadas, tres en proceso y una en proceso de evaluación. Las contrataciones en este aspecto, así como el estado de los mismos a enero 2019 se presentan en la tabla 3.

Dentro de las empresas adjudicadas, cabe resaltar la participación de Balich Worldwide Shows, la cual realizó eventos de gran magnitud como la UEFA EURO 2012, Copa América en Naples y la ceremonia de los Juegos Olímpicos de Turín. Ello demuestra la gran experiencia y el conocimiento que posee para realizar Lima 2019.

Tabla 2

Estado de Contrataciones en Tecnología y Radio Difusión

Nombre del Proceso	Estado del Proceso	Detalle
Servicio de transmisión de televisión y radio de los juegos.	Adjudicado	Mediaproducción SLU
Sistema de gestión para los juegos	Adjudicado	Atos Spain S.A
Sistemas de cronometraje, puntuación y resultados deportivos	Adjudicado	Atos Spain S.A
Sistemas de pantallas de video y audio para las sedes deportivas	En proceso	Inscripciones Cerradas
Contratación de los servicios de página web y aplicaciones móviles	En ejecución contractual	Llamado a licitación
Contratación de los servicios de telecomunicaciones, infraestructura de red e integración	En evaluación	Llamado a licitación

Nota. Estado del proceso de contrataciones de tecnología y radio difusión para Lima 2019. Adaptado de “Estado de contrataciones”, *Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019*. (<https://www.lima2019.pe/contrataciones/tecnologia-broadcasting>).

Tabla 3

Estado de Contrataciones en Publicidad, Marketing y Eventos

Nombre del Proceso	Estado del Proceso	Detalle
Agencia creativa de publicidad	En proceso	Inscripciones Cerradas
Agencia de publicidad digital	En proceso	Inscripciones cerradas
Producción de ceremonias	Adjudicado	Balich Worldwide Shows SRL
Servicio de ticketing	En proceso	Inscripciones cerradas
Contratación de servicios de producción especializada de videos publicitarios e institucionales	Adjudicado	Llamado a licitación
Contratación de servicios de producción especializada de videos publicitarios e institucionales (documental, inauguración, clausura e institucionales)	En evaluación	Solicitud de propuesta

Nota. Estado del proceso de contrataciones de publicidad, marketing y eventos para Lima 2019. Adaptado de “Estado de contrataciones”, *Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019*. (<https://www.lima2019.pe/contrataciones/publicidad-marketing>)

Seguridad. Con respecto a la seguridad de Lima 2019, se cuenta con un comité instalado en el Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN). Para el presente año, se tiene planificado realizar 22 pruebas de control y seguridad del evento, además de contar con cerca de 28 mil efectivos de seguridad asignados a Lima 2019, (La República, 2017).

1.3. Conclusiones

Ser el país anfitrión de los Juegos Panamericanos Lima 2019, trae como resultado una gran responsabilidad en cuanto a estándares de calidad de nivel mundial y el cumplimiento de fechas establecidas en las contrataciones, desarrollo de infraestructura y despliegue.

La infraestructura es un punto clave para el éxito de este evento. Según lo expuesto en párrafos anteriores, aún se encuentran en etapa de construcción muchos de los proyectos contemplados como sedes deportivas. Asimismo, aún quedan pendientes las asignaciones a contratistas que brindarán los servicios de telecomunicaciones y marketing a enero del 2019.

Capítulo II: Definición del Negocio

Según lo mencionado por D'Alessio (2013a), tanto la visión como la misión deben encontrar un objetivo en común, el cual coincida con el perseguido por la organización. La misión que ha propuesto Lima 2019 es: “ejecutar con eficacia las acciones necesarias para el desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos del 2019, de manera planificada y coordinada con los actores involucrados” (Lima 2019, 2019).

2.1. Misión

La misión que ha propuesto Lima 2019 es la siguiente: “Ejecutar con eficacia las acciones necesarias para el desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos del 2019, de manera planificada y coordinada con los actores involucrados” (Lima 2019, 2019). Debido a que el presente plan de desarrolla el enfoque comunicacional del marketing para la ciudad de Lima, se propone enfatizar de la estrategia de comunicación que facilite la promoción y asistencia al evento a través de los valores de los juegos panamericanos.

Nuestra misión es crear un evento deportivo que difunda los valores de los juegos panamericanos para incentivar la participación de los ciudadanos limeños a de Lima 2019

2.2. Visión

La visión propuesta por la organización Lima 2019, es la siguiente: Excelente Organización de los XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos del 2019, que contribuya con el desarrollo del deporte nacional (Lima 2019, 2019).

La visión de la organización es conectar las culturas en un ambiente de competencia sana, donde se transmitan y practiquen los valores que promueven los Juegos Panamericanos. Asimismo, según mencionó D'Alessio (2013b), deben cumplirse aspectos no solo de comprensión y comunicación, sino también debe generarse un liderazgo comprometido que se integre con la cultura organizacional.

La difusión y toma de conciencia del legado a través del marketing comunicacional propuesto en el presente plan, han sido incluidos en la siguiente formulación de la visión, que complementa la propuesta de la promoción del deporte propuesta en la visión original de Lima 2019:

Lima 2019 busca llegar a ser un punto de referencia y un hito importante que marque la historia deportiva en el Perú. De esta manera se pretende incentivar a la sociedad e industria del deporte local, a participar y construir con ellos un legado de competencia, el cual impulse la práctica institucionalizada de los deportes olímpicos. Así como también se espera incentivar la inclusión de las distintas culturas que participan, fomentando los valores

2.3. Valores

En el presente trabajo se propone una lista de valores definidos para ser practicados durante la gestión del proyecto, así como en la misma práctica de los juegos por los deportistas dando una clara imagen de los comportamientos deseables que se esperan durante la realización del proyecto.

Honestidad y transparencia. Se necesita honestidad y transparencia tanto en la ejecución del proyecto debido a las altas sumas de dinero que se tiene esperado gastar, así como los deportistas al momento de realizar las diferentes disciplinas de Lima 2019.

Respeto e inclusión. Se busca generar un clima agradable e inclusivo entre los deportistas, organizadores y asistentes de Lima 2019. Este valor promueve el respeto y la tolerancia entre las diferentes culturas que participan.

Juego justo. Al ser una competencia deportiva el juego justo debe ser uno de los principales valores a tener cuenta debido a que la práctica del mismo se verá reflejado en la reputación de Lima 2019, así como de los deportistas.

Confraternidad. Tener una relación de amistad y solidaridad con todos los deportistas, así como con las personas responsables y público asistente. Buscar siempre el bien común para llevar de manera exitosa el proyecto.

Puntualidad. El profesionalismo de Lima 2019 se refleja en la puntualidad. Respetar siempre la hora pactada y llevar a cabo las actividades planteadas en el momento correcto.

Trabajo en equipo. Para llevar a cabo con éxito este proyecto, se necesita trabajar en equipo y orientar todas las acciones tomadas hacia una misma dirección buscando un objetivo común que es tener un proyecto realizado de manera exitosa.

Sostenibilidad. Las acciones correspondientes al proyecto deben tener en cuenta el cuidado del medio ambiente para ser sostenibles en el tiempo. De igual manera se debe buscar que todos los beneficios que trae consigo la realización de Lima 2019, perduren en el tiempo para la sociedad peruana. Este valor logrará un impacto positivo, el cual tendrá como resultado dejar un legado en la población.

2.4. Código de Ética

La ejecución de juegos olímpicos implica el respeto de los valores deportivos que se expresan líneas arriba. En ese sentido, el código de ética se articulará sobre la base de la misión y visión, teniendo como ejes los valores:

Juego justo. Promoción e incentivo por el cumplimiento de la leyes peruanas e internacionales en las que se inscriben en Lima 2019, promoviendo la transparencia y la honestidad de todas las partes involucradas.

Ejemplo de uso: respeto de la normativa declarada por el comité organizador de Lima 2019 para la adjudicación del desarrollo de la infraestructura.

Confraternidad. Respeto de las diferencias culturales y étnicas de las diversas naciones participantes de Lima 2019.

Ejemplo de uso: no usar términos discriminatorios como forma de aliento hacia los participantes.

Puntualidad. Cumplir con los plazos pactados para cada una de las actividades, planes de acción, planes operativos, entre otros. Estos serán coordinados dentro del comité organizador de Lima 2019.

Ejemplo de uso: puntualidad en los horarios pactados en cada una de las reuniones.

Trabajo en equipo. Entablar relaciones de trabajo colaborativo e inclusivo a fin de obtener resultados que abarquen todas las aristas de las situaciones planteadas. De esta forma se promueve un trabajo multidisciplinario transversal y coordinado.

Ejemplo de uso: pactar reuniones de trabajo en las que participen diversas áreas transversales del comité organizador.

Sostenibilidad. Incluir la perspectiva de sostenibilidad medio ambiental y auto sostenibilidad en el tiempo, en cada uno de los proyectos desarrollados por Lima 2019.

Ejemplo de uso de sostenibilidad medioambiental: incluir el requisito de cuidado con el medio ambiente en todos los envases de alimentos distribuidos durante Lima 2019.

Ejemplo de uso de sostenibilidad en el tiempo: desarrollar proyectos de infraestructura que puedan ser incluidos dentro del desarrollo urbanístico de la ciudad, los cuales puedan seguir siendo usados una vez terminado Lima 2019.

2.5. Conclusiones

Los Juegos Panamericanos Lima 2019 constituyen un hito de relevancia histórica para la ciudad de Lima y el país. Tanto la misión como la visión, han sido formuladas considerando los componentes transversales de los objetivos del presente plan de marketing. Ambas guían la formulación de todas las acciones de marketing, comunicación, administración y operaciones.



Capítulo III: Diagnóstico Situacional

El capítulo III recopila y analiza información acerca de los factores internos y externos que pueden afectar o contribuir al éxito del proyecto. Asimismo, permite observar la situación en la cual se encuentra el deporte en el país, así como la realización y organización de Lima 2019.

El diagnóstico situacional contribuye a la prevención de potenciales situaciones adversas, así como al planteamiento oportuno de soluciones a través de planes de acción.

3.1. Análisis Externo

En el análisis externo se evalúan las fuerzas o factores que pueden alterar el resultado del desempeño y éxito de Lima 2019. Para ello se desarrollará el análisis PESTE, análisis de la industria, análisis de las fuerzas de PORTER, análisis de la competencia y análisis del consumidor. Los resultados del análisis permitirán entender cuales serán los principales puntos de enfoque.

3.1.1. Análisis del entorno PESTE.

El análisis PESTE permite describir el entorno externo en el cual se desarrollará el plan de marketing y comunicaciones. Asimismo, se describirán las variables externas como las situaciones actuales de los siguientes aspectos: político, económico, social, cultural, tecnológico y de medio ambiente.

Por otro lado, como indicó D'Alessio (Lpinza, 2008) “las organizaciones deben preocuparse por capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas que les presenta el entorno”. A continuación, se explicará cada uno de los factores mencionados.

Situación política, gubernamental y legal. La vacancia del ex presidente Kuczynski, trajo consigo gran incertidumbre política. Sin embargo, una vez asumida la

presidencia por Martin Vizcarra, ex ministro de Comunicaciones y Transporte, Lima 2019 se vio beneficiada debido a que el presidente puso en agenda pública la importancia de la realización de dicho evento.

Por otro lado, según se mencionó en el diario El Comercio (2017) “las políticas expansivas pueden ser implementadas por el lado fiscal, a través del mayor gasto público, y mediante la política monetaria, con reducciones de la tasa de interés de referencia. Ambas herramientas mantendrían una postura expansiva”. El incremento del crédito fiscal, provendrá de las obras de infraestructura y reconstrucción realizadas a propósito de Lima 2019.

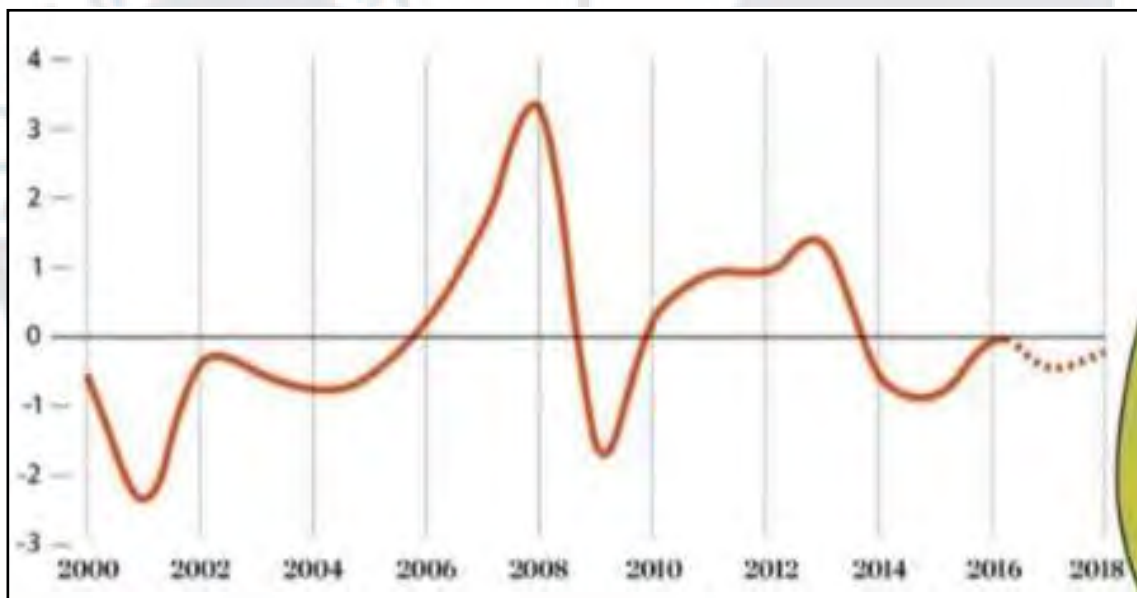


Figura 1. Indicadores fiscales y monetarios del Perú. Extraído de “¿Qué esperar en política económica este 2018?” por L. Alegría, 2017, *El Comercio*.

El actual presidente de la República, Martin Vizcarra, asumió la presidencia en un contexto alentador con respecto a la economía internacional, gracias al buen desempeño de la economía global, sobre todo en Los Estados Unidos, China, Japón y Brasil, entre otros. Según mencionó Ucelli, gerente general del banco Scotiabank, a pesar de la incertidumbre política que representó la vacancia del ex presidente de la República y del escándalo latinoamericano generado por el fenómeno de corrupción

Odebrech, (La República, 2018) “el Perú sigue siendo observado como un país sólido y con buenas perspectivas”.

El actual presidente del Perú asumió la continuidad del desarrollo de los Juegos Panamericanos. En ese sentido, la ejecución de las obras públicas y licitaciones han seguido su curso a fin de cumplir con los plazos de entrega; de esta forma se asegura el cumplimiento de los diversos beneficios que la actividad económica alrededor de Lima 2019 promoverá. (Gestión, 2018).

Con respecto a las leyes peruanas sobre el deporte, se promovieron cinco proyectos de ley en los últimos dos años, las cuales son explicadas en la tabla 4.

Situación económica. Para el año 2017 se tenía grandes expectativas en cuanto al crecimiento del país, el Banco de Reserva del Perú estimó un crecimiento del 4% del PBI. Sin embargo, el caso de corrupción de la empresa Odebrecht, el fenómeno del niño costero y el estancamiento de las inversiones públicas y privadas en el Perú; fueron algunos de los principales aspectos que impidieron al país lograr el crecimiento esperado. A pesar de que se cerró el año con 2.7% el crecimiento del PBI se espera una recuperación paulatina de la economía.

Para mayor referencia, se muestra el resumen del PBI por tipo de gasto desde el año 2015 al año 2018 en la tabla 5.

La inversión privada presentó un alza en el segundo trimestre del 2017 (El Comercio, 2018), debido a la confianza de los inversionistas en eventos que incentivarían la actividad económica nacional, como Lima 2019. Por otro lado, se atribuye esta confianza a la solidez de los indicadores de la demanda interna y al rechazo de vacancia del presidente Vizcarra.

La inversión privada presentó un alza en el segundo trimestre del 2017 (El Comercio, 2018). Debido a la confianza de los inversionistas en eventos que

incentivarían la actividad económica nacional; como Lima 2019. Por otro lado, se atribuye esta confianza a la solidez de los indicadores de la demanda interna y al rechazo de vacancia del presidente Vizcarra.

Tabla 4

Proyectos de Ley para el Desarrollo del Deporte

Aspecto	Ley
En el Colegio	Proyecto de ley exige la realización del curso de Educación Física en todos los colegios públicos por profesionales especializados en la materia.
En las Universidades	Ley de Programas Deportivos de Alta Competencia (PRODAC). Las instituciones deben brindar todo el apoyo y facilidades a los deportistas de alto rendimiento que practiquen por lo menos 3 disciplinas y asistan a la universidad. De esta manera los deportistas podrán contar con entrenadores profesionales, así como infraestructura para realizar diferentes deportes y flexibilidad para rendir exámenes cuando se encuentren en competencias.
Buscando un Mecenas	El proyecto de ley busca que las empresas privadas apoyen y promocionen a los deportistas y a sus entrenadores a través del financiamiento de sus prácticas, viajes y toda actividad realizada con respecto a su deporte. A cambio la empresa recibe una deducción del 10% en impuestos a pagar.
Deporte Profesional	La ley de Organizaciones Deportivas modifica tres aspectos de la actual Ley del Deporte. Primero, democratiza las asambleas de base de las federaciones dividiendo el poder de las decisiones en tres estamentos: un tercio para los clubes profesionales, otro para los departamentales y un tercio para deportistas, entrenadores y árbitros. Además, establece la obligatoriedad del Registro Deportivo y regula los procesos de fusión de clubes.
¿Vivir del deporte?	Este proyecto a pesar de no ser aprobado esta en puertas de serlo y busca que los deportistas de alto nivel cuenten con seguro social, pensión, facilidades para la compra de una vivienda y un trabajo asegurado a través de convenios con entidades públicas y privadas.

Nota. Descripción de cinco proyectos de ley para el desarrollo del deporte. Adaptado de “Más leyes en beneficio del deporte peruano” por K. Espejo, 2016, *Publimetro*, recuperado el 02 de diciembre del 2018 de: <https://publimetro.pe/actualidad/noticia-mas-leyes-beneficio-deporte-peruano-45096>

Tabla 5

PBI por Tipo de Gasto

	2015	2016	2017	2018
PBI	3,3	4,0	2,6	3,9
Demanda Interna	2,9	1,1	1,4	3,6
Consumo Privado	4,0	3,3	2,4	3,1
Consumo Público	9,8	-0,5	-1,1	2,7
Inversión Privada	-4,3	-5,9	0,5	4,6
Inversión Pública	-9,5	0,6	5,4	10,2
Exportaciones	3,5	9	8,6	5,7
Importaciones	2,5	-2,3	3,9	4,0

Nota. Porcentaje real de variación del PBI por tipo de gasto desde el año 2015 al 2018. Adaptado de “Informe económico” por C. Castañeda, 2016, *Cámara de Comercio de Lima*, recuperado el 02 de diciembre del 2018 de:

https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r808_1/informe%20economico.pdf

La inversión pública se ve afectada de manera positiva debido a la realización de Lima 2019 y la reconstrucción con cambios que equivalen a nueve proyectos por más de S/ 25.6 millones a lo largo de cuatro años. Es importante mencionar que muchos de los proyectos previstos para ejecución o finalización en el 2018 se aplazaron para el año 2019 debido a cambios en los gobiernos regionales por votaciones (El Comercio, 2018).

En cuanto a la inflación, la reversión de los efectos del fenómeno del Niño hicieron que esta se ubicara en su nivel más bajo desde el segundo trimestre del 2010 (El Comercio, 2018). Por otro lado, existe una baja probabilidad de incrementos en el tipo de cambio y se espera un escenario en el que la inflación se acerque alrededor de 2% a fines de año.

El fenómeno del niño costero trajo consigo amenazas en la realización de Lima 2019; ya que se ponía en cuestión la priorización de la inversión de los fondos públicos. Finalmente, la inversión en la infraestructura para la realización de los juegos no se vio afectada gracias al aumento de la inversión privada en el año 2018. Asimismo, la

cancelación de Lima 2019 hubiera representado una deuda por multa de 50 millones de dólares al Perú (Peru 21, 2017).

Los Juegos Panamericanos activarán la inversión pública en alrededor de 5 mil millones de soles. El rally Dakar 2018 también aportará respecto al crecimiento del turismo, se tiene como referencia ingresos de hasta 520 millones de dólares debido a su realización en años pasados (La Republica, 2017).

Situación cultural. Según mencionó el presidente del IPD, Oscar Fernández, se busca promover que los gobiernos regionales se involucren en la detección de talento deportivo en sus localidades, para apoyar a los objetivos deportivos del año con miras a la ejecución de Lima 2019 (America Tv, 2017). Por otro lado, Oscar Fernández indicó que Lima 2019 será una gran oportunidad para mostrar a los peruanos los deportes olímpicos, y con ello se pretende combatir a través de esta y otras políticas relacionadas al deporte, la delincuencia, promover la salud y orden público.

En el año 2016, el ex presidente de la República, Pedro Pablo Kuczynski, se comprometió a apoyar al deporte, la cultura y a promover proyectos de ley. Si bien el apoyo al Instituto Peruano de Deporte (IPD) ha aumentado, este no es suficiente, se necesita infraestructura, campos deportivos, entrenadores, psicólogos y guías de carrera para los deportistas (Diario Correo, 2016).

Según el estudio “Vida saludable 2016” de Arellano Marketing, solo el 39% del 79% de personas que consideran que es importante realizar un deporte, lo ejecuta (Universia Perú, 2017). Por otro lado, el gerente de cuentas y estudios multi cliente de IPSOS Perú, (Universia Perú, 2017) señaló que “no es un problema de oferta sino más bien de hábito del usuario, prioridades e inversión”.

Por último, la situación de los deportistas peruanos se ha visto beneficiada por los Juegos Panamericanos próximos a realizarse este año. El IPD informó que se

aumentará un 20% la ayuda que se brinda a más de los 600 atletas que se preparan para esta competencia. Este aumento hará que los deportistas catalogados como PAD I reciban una mensualidad de entre S/ 1,000 y S/ 2,350 mientras que los de la categoría PAD II recibirán entre S/ 2,850 y S/ 5,100 para los gastos relacionados al ejercicio del deporte, gastos propios, alimentación, transporte, hidratación, suplementos, entre otros (Gestión, 2018).

En ese sentido, se puede inferir que la situación cultural del Perú con respecto a la práctica del deporte es pobre. Esto se debe al poco incentivo y la falta de apoyo de las instituciones estatales encargadas, falta de infraestructura adecuada, así como leyes que promuevan la práctica del deporte.

Situación tecnológica. En miras de Lima 2019, se preveen grandes inversiones en el aspecto tecnológico, las cuales ascienden a 271 millones de soles (Gestión, 2016). Entre las principales obras se cuenta con el Centro de Convenciones de Lima, el cual será utilizado para la transmisión del evento y se utilizarán ocho pisos de esta. Dicha sede reúne todas las características tecnológicas y de infraestructura necesarias (Gestión, 2016). En cuanto a la difusión de Lima 2019, se optó por la empresa internacional Mediapro, la cual cuenta con tecnología avanzada respecto a herramientas audiovisuales para el país.

Según el Diario Gestión, Mediapro tendrá un gran despliegue, se mencionó que “por cada disciplina deportiva, se instalarán en promedio 15 cámaras con lentes teleobjetivo y gran angular, cámaras especiales para slow motion, cámaras acuáticas, cámaras aéreas, micro cámaras, equipos estabilizadores de imagen (steadycams), Jimmy jibs y drones” (Gestión, 2018).

Situación ambiental. Al pertenecer el Comité Olímpico Peruano al Comité Olímpico Internacional, se debe cumplir con todas las reglas medioambientales. Por este

motivo para Lima 2019 se firmó un Convenio entre el Comité Olímpico Peruano y la Unión Internacional para la conservación de la naturaleza (UICN) el cual fue avalado por el Ministerio del Ambiente (MINAM). El propósito del convenio es introducir un estándar ambiental durante la ejecución de los Juegos Panamericanos Lima 2019.

El ministro del ambiente del año 2014, Manuel Pulgar Vidal (Ministerio del Ambiente, 2014) comentó lo siguiente:

Felicito este acuerdo que permitirá fortalecer la relación entre el deporte y la sostenibilidad ambiental. Y es que este tipo de actividades masivas, como serán los Juegos Panamericanos de Lima, requieren equipamiento, logística y servicios conexos que exigen un manejo sostenible mediante el uso de materiales biodegradables, el tratamiento de residuos sólidos, la instalación de espacios para prácticas con energía eficiente... Todo ello permitirá disminuir las emisiones de carbono y lograr un resultado ambientalmente favorable.

El Perú busca con este evento ser un ejemplo para Latinoamérica al realizar actividades con la menor cantidad de carbono posible.

Del análisis PESTE, se puede identificar que el Perú está en condiciones adecuadas para la realización de Lima 2019, sin embargo uno de los aspectos más preocupantes es el término de las obras en el tiempo estimado. Asimismo, contar con los medios tecnológicos adecuados para la transmisión de Lima 2019.

Finalmente, es imprescindible considerar la realización de una campaña de difusión y concientización sobre la importancia del deporte. Debido a que según la encuesta realizada por la Universidad de Lima (2008), en el Perú la práctica del deporte se encuentra en un lugar de importancia rezagado dado que no se considera una actividad frecuente para los peruanos.

3.1.2. Análisis del consumidor

El análisis del comportamiento del consumidor, implica estudios con un enfoque de investigación interdisciplinario que permita predecir el consumo. Dichos estudios, aunque aún son pocos debido a que la industria del deporte es joven (Pedroza & Salvador, 2003), lo caracterizan principalmente de forma dual y contrapuesta. A continuación, se presenta el análisis de diversos estudios que identifican las necesidades de los consumidores deportivos y ayudan a perfilarlos a través de su comportamiento.

Necesidades del consumidor deportivo. Según la investigación realizada por Crissien et al. (2010), los consumidores satisfacen sus necesidades a través de múltiples intercambios: ya sea a través de compras directas, asistencia a eventos deportivos e incluso en participación de patrocinios. De ahí que se manifieste el importante impacto en las economías alrededor de los eventos deportivos y de su práctica (Pedroza & Salvador, 2003).

Sobre las necesidades del consumidor deportivo que asiste a eventos de competencia, según la investigación de James y Ross (2004), existen 10 aspectos que las definen:

- Empatía
- Interacción social
- Familia
- El esfuerzo del equipo
- Afiliación al equipo
- Rendimiento
- Entretenimiento
- Habilidad
- Drama

- Escape

A fin de satisfacer estas necesidades los consumidores establecen diversos tipos de comportamiento, los cuales serán descritos a continuación.

Comportamiento del consumidor deportivo. Según lo mencionado por Stewart, Smith y Nicholson (2003), existen principalmente tres perspectivas en los estudios de investigación del perfil del consumidor deportivo: la perspectiva dual, la escalonada y multidimensional.

Las perspectiva dual compara dos tipos de consumidores opuestos. En esta línea se puede considerar el estudio realizado por Funk, Ridinger y Moorman citados por Stewart et al. (2003) en el que mencionaron principalmente dos grandes aspectos: la dimensión externa, como instalaciones, competencias, localización, y la dimensión del perfil psicológico. Esta investigación, identificó que existen dos tipos de consumidores, aquellos afectivamente comprometidos y aquellos no comprometidos afectivamente.

Los primeros tienden a resaltar noticias positivas y recordarlas, mientras que los segundos las noticias negativas. Asimismo, se determinó en dicha investigación que los consumidores fans aprenden estas actitudes desde temprana edad a través de los entornos más cercanos como la familia y luego grupos sociales pequeños, convirtiendo la afición en una tendencia social más tarde. Este estudio además concluyó que el gasto alrededor de la industria del deporte es limitado por el ingreso de los consumidores.

Desde esta perspectiva dual, (Boyle y Hynes, citado en Stewart et al., 2003) se distinguieron dos tipos de consumidores deportivos, los fans tradicionales y los fans modernos. Los primeros encuentran gran apego hacia la historia y la cultura del deporte, los segundos encuentran en el deporte un espacio de recreación. Por otro lado, se puede distinguir la dualidad entre los fans genuinos y los fans corporativos, los primeros muestran un apego emocional al deporte y los segundos ven a los deportes como una

oportunidad para sociabilizar y consolidar su red social en el trabajo u otras esferas de su vida (Stewart et al., 2003).

Los fans irracionales frente a los fans racionales, se diferencian por tener una fuerte conexión tribal, emocional con el equipo. Por el contrario, los fans racionales mantienen su relación con el deporte porque aseguran una conexión social o comercial que representan beneficios claros para estos.

Finalmente, otra clasificación dual de los fans los distingue entre los fans cívicos y fans simbólicos, los primeros se identifican con la procedencia del equipo deportivo y los últimos con el deporte en sí mismo.

Para Stewart et al., (2003) existen diversas dualidades opuestas en el perfil del consumidor deportivo, las cuales se presentan en el siguiente resumen en la tabla 6.

Tabla 6

Dualidades del Perfil del Consumidor.

TIPO 1	TIPO 2
Viejo	Nuevo
Genuino	Corporativo
Tradicional	Moderno
Expresivo	Sumiso
Irracional	Racional
Simbólico	Cívico
Leal	Poco Leal

Nota. Adaptado de “Sport consumer typologies: A critical review,” por B. Stewart, A. Smith & M. Nicholson, 2003, *Sport Marketing Quarterly*, 12(4), p.206-216.

Si bien los modelos dualistas presentan patrones de comportamiento, son exclusivos y entorpecen el análisis de diversas conductas o tendencias de consumo que podrían identificarse ampliando el espectro dualista. La contraposición de perfiles limita el análisis transversal de comportamientos del consumidor.

La perspectiva de modelos escalonados que describió Steaward et al. (2003) clasifica a los consumidores según la fuerza del vínculo emocional o el compromiso financiero que tienen con el deporte o el equipo. Los investigadores identificaron que los consumidores deportivos podrían ser rankeados y diferenciados según sus creencias y comportamientos, a partir de su relación con el equipo o el club de su deporte favorito, para medir dicha relación se construyó una escala de identificación del espectador deportivo (SSIS por sus siglas en inglés). Desde esta perspectiva diversos investigadores plantearon escalas de intensidad como por ejemplo las relacionadas con la alta o baja identificación de los valores o afirmaciones del club o equipo con el auto reconocimiento.

El comportamiento del consumidor según este tipo de análisis escalonado, será determinado según su filiación emocional. A partir de allí se pueden identificar fans altamente vinculados, medianamente vinculados y con baja vinculación. Los primeros son aquellos que están constantemente informados, comparten las noticias de su equipo o deporte, de los atletas que lo practican; públicamente afirman su afinidad con dicho deporte, club o deportistas. Este tipo de fan, altamente vinculado, asiste a los eventos deportivos constantemente y desarrolla una intensa relación tribal con su equipo, así como auto-reconocimiento a través de dicho equipo. Los consumidores medianamente vinculados disfrutan de la experiencia de los eventos y el deporte en sí mismo; pero cuentan con un auto-reconocimiento propio no vinculado al equipo o al deporte.

Finalmente, aquellos consumidores con baja vinculación, desarrollan una relación de camaradería alrededor del equipo, disfrutan el evento deportivo como una gran ocasión social para compartir con otros fans.

La perspectiva multidimensional considera múltiples factores que le dan un significado al deporte como: niveles de vinculación emocional, con el deporte,

indicadores de lealtad, frecuencia de asistencia a eventos deportivos, etc. (Stewart et al., 2003). Comúnmente el modelo multidimensional tipifica a los consumidores deportivos a partir de una característica principal o foco principal del fan y un foco secundario. En ese sentido un consumidor enfocado, tiene como foco primario una conexión emocional con el equipo y como foco secundario considera los eventos deportivos como experiencias excitantes y especiales. Un consumidor casualmente comprometido, tiene como foco primario la excitación en el entretenimiento como una gran experiencia y como segundo foco una conexión emocional con el equipo. Un consumidor deportivo social, tiene como foco primario el entretenimiento y la interacción social que el evento deportivo le provee y como segundo foco la identificación con su equipo.

En el contexto local, la asistencia a eventos deportivos en Lima y Callao, según la encuesta la Encuesta Lima Cómo Vamos (2018), se posiciona como la sexta actividad realizada por lo menos una vez al año. Asimismo, el 30% de los limeños y el 33% de los chalacos indican haber practicado algún deporte en el último año. Para los limeños ir al centro comercial sigue siendo la principal actividad recreacional. Aunque según el estudio antes citado, las diferencias se acentúan entre los sectores socioeconómicos.

Tabla 7

Asistencia a Espectáculos Deportivos en Lima y Callao

	2007	2008	NSE					SEXO		EDAD			
	Octubre	octubre	A	B	C	D	E	MAC	FEM	18-27	28-37	38-47	48-70
Sí	57.1	46	49.3	37	47.5	50.9	41	56.8	35.5	46.9	50.2	46.5	41.2
No	42.5	53.3	50.7	50.7	52.5	48.1	57	41.8	64.5	53.1	49.2	52.7	57.8
No Contesta	0.4	0.6	0	0	0	0.9	2	1.3	0	0	0.6	0.6	1.1
Total	388	501	75	75	120	106	100	247	254	102	145	102	152

Nota. Adaptado de “Encuesta Lima Cómo vamos 2018” por Instituto de Opción Pública de la PUCP, 2018, *IX Informe de percepción sobre calidad de vida en Lima y Callao*. Recuperado el 12 de enero del 2019 de www.limacomovamos.org

Por otro lado, es importante mencionar que los sectores A/B son más asiduos a las prácticas deportivas que los del C/D. Sobre los espacios públicos para hacer

deportes, los chalacos se mostraron mucho más satisfechos (41%) que los limeños (16%). Si bien los limeños consideran los eventos deportivos como parte de sus opciones de entretenimiento, la mayoría no considera que los espacios públicos designados para su práctica sea óptima.

Tabla 8

Asistencia por NSE, Edad y Género por Deporte

	2007	2008	NSE					SEXO		EDAD			
	Octubre	octubre	A	B	C	D	E	MASC	FEM	18-27	28-37	38-47	48-70
Fútbol	70.3	65.6	43.2	62.2	57.9	70.4	80.5	83.6	37.6	55.7	60	68	77.9
Vóleibol	17.7	16.8	10.8	13.5	12.3	22.2	17.1	0.6	42	20.8	14.2	20.4	14
A. Marciales	1.7	3.8	2.7	5.4	5.3	3.7	0	1.1	8	0.7	8.7	2.5	1.3
Atletismo	1.7	2.3	0	0	5.3	1.9	0	2	2.7	5.8	0	5.1	0
Natación	2.3	1.9	2.7	5.4	3.5	0	0	0.9	3.5	2.5	1.1	0	3.7
Básquetbol	1.1	1.7	5.4	2.7	3.5	0	0	1.4	2.1	2.5	1.6	2.4	0.6
Tenis	0.6	1.6	18.9	0	1.8	0	0	1.9	1.2	4	1.9	0.8	0
Automovilismo	0.5	1	2.7	2.7	1.8	0	0	1.7	0	0	2.7	0.8	0
Lucha libre	0	0.9	0	2.7	1.8	0	0	1.4	0	1.6	1.6	0	0
Aeróbicos	0	0.5	2.7	0	0	0	2.4	0	1.3	0.7	1.1	0	0
Box	0.6	0.3	0	2.7	0	0	0	0.6	0	0	1.1	0	0
Ciclismo	0.4	0.3	0	2.7	0	0	0	0.6	0	1.6	0	0	0
Squash	0.6	0.2	2.7	0	0	0	0	0.3	0	0	0.5	0	0
Surf/ tabla	0.6	0.2	2.7	0	0	0	0	0.3	0	0.7	0	0	0
Tenis de mesa	0	0.2	2.7	0	0	0	0	0.3	0	0	0.5	0	0
Béisbol	0.7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rugby	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	2	2.9	2.7	0	7	1.9	0	3.7	1.7	3.2	4.9	0	2.6
No contesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	211	226	37	37	57	54	41	141	85	48	73	46	59

Nota. Adaptado de Encuesta Anual sobre la situación del deporte en el Perú: Provincia de Lima y Callo. Grupo de Opinión Pública de la Universidad de Lima, 2008,. Recuperado el 12 de enero del 2019 de [www.ulima.edu.pe/webulima.nsf/default/F598031D89943F2F05256E630017BD4C/\\$file/barometro_sociaal_nov_2008b.pdf](http://www.ulima.edu.pe/webulima.nsf/default/F598031D89943F2F05256E630017BD4C/$file/barometro_sociaal_nov_2008b.pdf)

La encuesta realizada por la Universidad de Lima (2008) sobre la situación de la del deporte en Lima y Callao, reveló que el 46% de los participantes suele asistir a eventos deportivos a lo largo del año. Mayoritariamente, quienes más asisten a estos eventos son los hombres (57%). Sin embargo, la edad es indistinta según este estudio. Sobre los eventos deportivos a los que asisten los limeños, el estudio registró el listado de asistencia por NSE, sexo y edad expuesto en la tabla 7, mientras que en la tabla 8 se expone la referencia de acuerdo a cada uno de los deportes.

Para efectos del presente plan de marketing se considerará perfilar al consumidor limeño dentro este análisis. Debido al poco conocimiento de deportes olímpicos y a la baja tasa de práctica de los mismos, su asistencia eventos deportivos estará vinculada al evento como un punto de encuentro de sociabilización y entretenimiento; y en menor medida como foco principal el deporte a exponerse.

Perfil del consumidor. Según lo antes expuesto, se utilizará la teoría escolanada para perfil de consumidor, mediante la identificación de un interés principal y uno secundario con respecto a Lima 2019, se determinan los perfiles de la siguiente forma:

Los entretenidos. Este es un consumidor casualmente comprometido. Son el grupo mayoritario entre los consumidores. Su principal interés por Lima 2019, sería ser participe de un evento de entretenimiento para compartir con la familia o con amigos. Este consumidor está habituado a asistir a espacios que le brinden esparcimiento como el centro comercial, el cine, partidos de deportes, etc. Su segundo interés sería poder asistir a un evento deportivo para alentar a la selección o equipo con el que sienta mayor afinidad. Aunque presente baja filiación al deporte o disciplina expuesta, esperaría poder disfrutar de un evento de entretenimiento.

Los sociales. Son el grupo de consumidores de eventos en general, es un consumidor con baja afición hacia los equipos y disciplinas expuestas. Estos

consumidores tienen como interés principal participar de un evento que promueve la socialización, ya sea entre colegas del trabajo o amistades. Su segundo interés es el entretenimiento que un evento deportivo puede proporcionarle.

Los fanáticos. Son la minoría de consumidores de las disciplinas expuestas en Lima 2019. Este es un consumidor cuyo foco principal es filiación hacia los equipos y las disciplinas expuestas en el evento. Su foco secundario es ser parte de un evento de entretenimiento, pues lo considera como una experiencia especial, fuera de lo común.

3.1.3. Análisis de la industria.

Tamaño de mercado. Actualmente, Perú atraviesa un ritmo de crecimiento en lo que respecta al flujo de visitantes extranjeros, el cual fluctúa entre un rango de incremento de 5% a 6,5% de visitas anuales. Adicionalmente, según lo mencionado por el ministro del Comercio Exterior y Turismo, 75 mil visitantes adicionales ingresarán al país durante los 15 días que durará Lima 2019.

En el caso de los Juegos Panamericanos de Guadalajara 2011, se desarrolló un crecimiento del 5% del PBI en la ciudad anfitriona, logrando diferenciar el turismo casual del turismo generado por el mega evento deportivo (Ávalos, 2012).

La estadía por parte de los turistas también generó crecimiento del PBI para otras ciudades turísticas de México y principalmente el estado de Jalisco. En la tabla 9, se puede observar la diferencia del PBI a partir de la realización de Guadalajara 2011.

Dadas las premisas anteriores, se puede inferir que en el caso de Perú, la realización de Lima 2019; podría incentivar aún más la tendencia al alza, mencionada líneas arriba, de la afluencia de turistas. Cabe mencionar que el principal atractivo turístico del país, Machu Picchu, fue catalogado nuevamente como uno de los primeros destinos turísticos del mundo moderno (Peru 21,2019); convirtiendo al Perú en un destino turístico importante a nivel internacional.

Tabla 9

PBI Real de Jalisco con y sin Juegos Panamericanos 2011

Producto Bruto interno real de Jalisco			
	PBI (con juegos)	PBI (sin juegos)	Diferencia
2003	44,527	44,527	0
2004	44,116	44,116	0
2005	47,359	47,359	0
2006	49,714	49,714	0
2007	51,523	51,498	24
2008	50,869	50,746	123
2009	39,206	38,514	692
2010	44,235	43,444	791
2011	46,340	45,269	1071

Nota. PBI expresado en millones de USD. Adaptado de “Estimación del impacto económico de los Juegos Panamericanos Guadalajara 2011: análisis de insumo producto” por A. Avalos, 2012, *Econoquantum*, 8, p.35-60. doi: 10.18381/eq.v8i12.128.

Puede estimarse una proyección por encima del PBI actual del país, según el comparativo del PBI real de Jalisco mencionado en la tabla 9, el cual será el resultado de un incremento de ingresos en la balanza comercial de Perú. Los ingresos por parte del sector turismo serán los primeros puntos en beneficiarse por la llegada de nuevos consumidores.

Características del mercado potencial. Según lo expuesto en la tabla 9, gracias a la realización de los Juegos Panamericanos de Guadalajara 2011, se encuentra posible que este comportamiento se repita en Lima 2019. Esto se debe a las grandes ventajas competitivas que tiene el Perú respecto al turismo.

El presente plan de comunicación solo considerará el mercado interno, enfocando el evento en jóvenes interesados en juegos olímpicos, de interés social y en centros de estudios como: escuelas, academias y universidades.

Características de estacionalidad en la industria. La industria deportiva se encuentra en constante movimiento con distintos eventos deportivos que se realizan alrededor del mundo. En el caso de los Juegos Panamericanos, este se realiza cada cuatro años y durante los años intermedios la industria deportiva realiza torneos clasificatorios para seleccionar a los competidores de los Juegos Panamericanos próximos. Estas características fortalecen la importancia y la singularidad de cada uno de los eventos deportivos, haciéndolos únicos y diferentes para sus espectadores.

Evolución del sector en la industria. Los eventos deportivos más significativos dentro del sector, por fuentes de ingresos e impacto son los Juegos Olímpicos de Verano, los Juegos Olímpicos de Invierno y los Juegos Panamericanos.

Según la investigación realizada por Regalado, Ayala, Chero, Yauri & Zevallos (2015) los Juegos Olímpicos de Verano e Invierno, así como la última edición de los Juegos Panamericanos desarrollaron siete aspectos fundamentales:

1. Desarrollo de infraestructura
2. Desarrollo del medio ambiente
3. Desarrollo de la seguridad
4. Desarrollo del impacto educativo y cultural
5. Desarrollo del impacto turístico
6. Desarrollo de las comunicaciones
7. Desarrollo de la generación de empleo

Los olímpicos de verano. Esta edición de las olimpiadas genera de forma estimada al día un ingreso de USD 176 millones. La gran acogida que tiene entre los atletas y las exigencias que exige la COI promueve la inversión pública y privada, movilizan la industria del turismo y generan fuentes de ingreso a través de trabajos directos e

indirectos. Durante los juegos olímpicos de verano se practican como máximo 28 deportes durante 16 días. (Regalado et al., 2015)

Los juegos olímpicos de verano celebrados en Londres 2012 contaron con 302 pruebas y 32 deportes; son hasta ahora los juegos que demandaron mayor inversión con 15 mil millones de dólares. La inversión fue principalmente dirigida al desarrollo de la infraestructura requerida como el parque olímpico (Regalado et al., 2015).

En el caso de Río 2016, 207 países participaron del evento, en 34 deportes a través de 306 pruebas con una inversión de 13 mil millones de dólares, en donde la mayor inversión fue destinada a infraestructura y villas olímpicas (RRP, 2016).

Los juegos olímpicos de Londres 2012, se caracterizaron por tener una inversión en infraestructura y sistemas de gestión de eventos sostenibles; así como una amplia difusión a la educación con respecto a los valores olímpicos. A diferencia de los juegos de Río 2016 (La Nación, 2016). Las instalaciones en las que el Estado invirtió el 64% y el sector privado el 36%, siguen en uso y generan réditos para la ciudad.

Con respecto a las comunicaciones, al igual que Beijing 2008, Londres 2012 apostó por la tecnología de la comunicación móvil; además amplió el ancho de banda e impulsó la tecnología de las comunicaciones inalámbricas con el apoyo de entidades estatales y consultoría (Regalado et al., 2015). Los juegos olímpicos de Río 2016, por el retraso en la construcción de infraestructura encarecieron los sistemas de transporte; asimismo los espacios designados a dichos juegos fueron abandonados en la ciudad.

Los juegos olímpicos de invierno. Esta edición genera poco menos de la mitad de ingresos diarios que la versión de verano, con USD 88 millones. También es realizado cada 4 años e incluyen deportes que son realizados en el hielo y nieve, por lo menos 15 en 16 días (Regalado et. al., 2015). Los juegos de invierno realizados en Sochi 2014, consideraron 15 deportes y 98 pruebas, son los más caros en esta

modalidad con 51 mil millones de dólares invertidos. Los juegos olímpicos de invierno de Vancouver 2010 consideraron 15 deportes y 86 pruebas con un presupuesto de 7.4 mil millones de dólares. Al igual que los juegos de verano de Río 2016, Sochi 2014 enfrentó problemas de presupuesto y desaprobación pública.

Según la investigación de benchmarking de Regalado et. al. (2015) ambas ediciones de los juegos olímpicos de invierno fomentaron la conservación del medio ambiente a través de proyectos y políticas de sostenibilidad y eficiencia frente al ecosistema. Por otro lado, se generaron fuentes directas e indirectas de empleo, reduciéndose en el caso de Sochi el nivel de desempleo y generándose un importante know-how sobre la industria.

Finalmente, según la misma investigación con respecto a las comunicaciones, Vancouver 2010 desarrolló la gestión de tecnología de la información a través de comunicación digital con el apoyo de consultoras externas, mientras que en Sochi se implementó una red inalámbrica y se invirtió en la mejora de la banda ancha para garantizar la fluidez vía internet, en ambos escenarios las tecnologías de la comunicación y la digitalización daban sus primeros pasos en el mundo de los eventos deportivos.

Los Juegos Panamericanos. Es el último evento más importante del sector de deportes olímpicos con respecto a su impacto e ingreso diario aproximado, el cual genera USD 10 millones.

En Guadalajara 2011, se estimó una inversión de USD 1,343 millones, en donde el desarrollo de la infraestructura fue el principal destino de inversión. Para la edición de Toronto 2015 se estimó una inversión de USD 2 500 millones; como en los casos anteriores los presupuestos iniciales fueron elevados en más del 100% de la cifra inicial (Forbes, 2015)

Según la investigación de Regalado et al. (2015) en los Juegos Panamericanos 2007 y 2011 se evidenció impacto en los aspectos de infraestructura, medio ambiente, comunicaciones, turismo y empleo.

Infraestructura. Durante los Juegos Panamericanos de Río de Janeiro 2007 resaltó la gestión de las sedes deportivas; en el caso de Guadalajara 2011 se destacó la gestión adecuada del transporte; pero con poca previsión en la gestión de la villa olímpica.

Medio ambiente: Los Juegos Panamericanos incentivan los temas del cuidado del medio ambiente, a través de diferentes iniciativas como el reciclaje, el uso responsable de la energía y agua, la reforestación, la gestión del impacto ambiental y optimización de ecosistemas.

Comunicaciones. Desarrollo de la gestión de medios digitales y web; así como inclusión de temas culturales en la difusión de información de medios tradicionales como la TV.

Turismo. Fomento de turismo hacia otras ciudades que no fuesen la sede del evento deportivo, capacitación y modernización de la industria hotelera, gestión del transporte para el fomento del turismo interno.

Empleo. Se generaron puestos de empleo en el corto plazo y de alta especialización creados gracias al conocimiento adquirido.

Tendencias del sector. La industria cuenta con grandes oportunidades de desarrollo no solo para el mercado anfitrión, sino también como principal eje que dinamiza la economía. Es por este motivo que se encuentra sumamente atractivo este sector, ya que de manera positiva impulsa la competencia y genera buenas costumbres en la sociedad y la cultura. Incluso se encuentran beneficios intangibles que pueden desarrollarse como un crecimiento potencial en el país anfitrión.

El sector está evolucionando para convertirse en más que una competencia deportiva, hoy en día está orientado a brindar experiencias nuevas integrando una visión de 360 grados sobre los espectadores adelantándose a sus demandas.

Crecimiento potencial. El desarrollo de Lima 2019, traerá consigo un crecimiento que logrará expandirse en distintas fuentes de la balanza comercial del país, trayendo consigo el desarrollo de la industria, turismo y capital de inversión. Los cuales son ejes sumamente importantes para la activación de la economía peruana.

Generación de empleo. Dada la preparación del evento deportivo, el cual conlleva a grandes licitaciones y contrataciones por parte del estado peruano para generar este evento. Se registrará un crecimiento en el número de empleos que puedan desplegarse para el desarrollo de las actividades requeridas en las distintas áreas de organización y construcción de infraestructura de Lima 2019. Según mencionó Regalado et. al.(2015), por datos históricos en eventos deportivos anteriores de similar categoría, se encuentra un promedio de 200 mil personas que se vieron beneficiadas con un trabajo en esta organización.

Desarrollo del impacto educativo y cultural. Las comunidades deportivas en todos los ámbitos del país y distintas congregaciones se verán impulsadas para lograr desarrollarse de la mejor manera, ya que contarán con la infraestructura adecuada para mejorar las prácticas, subir el nivel de competencia e incluso realizar torneos internos que promuevan el deporte (Regalado et al).

También se desarrollará un impacto positivo en la cultura peruana, la cual se beneficiará de la nueva percepción del deporte, el roce cultural de eventos como los Lima 2019 y promoverá la competencia sana entre los deportistas peruanos.

Por consiguiente, según las oportunidades de crecimiento descritas previamente, se encuentra que la industria del deporte tiene un impacto directo en la sociedad y a su

vez actúa como dinamizadora de la economía en el país. Bajo esta perspectiva el crecimiento potencial de eventos deportivos es sumamente grande en Perú, ya que en adicional es un país que tiene mucho que ofrecer y puede complementar esta oferta con la propuesta de turismo que desarrolla.

Tabla 10

Eventos Deportivos de la Industria.

Evento deportivo	Promedio de ganancia diaria (USD)
Super Bowl de la NFL	379
Juegos olímpicos de verano	176
Copa mundial de fútbol de la FIFA	103
Juegos olímpicos de invierno	83
Serie Mundial de la MLB	56
Playoffs de la NBA	47
Los Juegos Panamericanos	10

Nota. Promedio de ganancia al día por evento expresado en millones de dólares. Adaptado de “Los 10 eventos deportivos que más ganancia generan” por *20 Minutos*, recuperado el 10 de diciembre del 2018 de: <https://listas.20minutos.es/lista/los-10-eventos-deportivos-que-mas-ganancias-mundiales-generan-videos-incluidos-184006/>

Formatos de la industria. En la tabla 10 se presentan diversos formatos de eventos deportivos de similar magnitud y repercusión, los cuales representan no solo un gran retorno de la inversión en términos de realización, sino también muestran una gran diversidad de eventos de calidad mundial.

Estos eventos deportivos ofrecen distintos formatos de espectáculo para sus espectadores, por ejemplo, en el caso del Super Bowl, desarrolla aún más los canales de transmisión. Realiza campañas previas no solo del evento deportivo, sino también sobre las transmisiones que se llevarán a cabo en tiempos intermedios durante el desarrollo del evento.

Por otro lado, se tienen eventos como la Copa del Mundo, donde se desarrolla únicamente un deporte en el que participan todos los países que clasifiquen a nivel

mundial en un periodo previo. En Rusia 2018, se han notado ciertas características en la organización enfocadas a los espectadores como el Fan Fest y zonas exclusivas para los clientes. De la misma manera, se ha integrado la tecnología y publicidad deportiva de manera intensa y protagónica en el evento.

A diferencia de estos últimos, los Juegos Olímpicos de Veranos desarrollan una gran variedad de disciplinas y mantiene también un formato muy parecido al de los Juegos Panamericanos 2019.

Promoción. Lima 2019 se promocionará mediante canales de televisión, internet y redes sociales. Adicionalmente, se busca promocionar al Perú en las ceremonias de Apertura y Clausura que reflejen la cultura del país. Se espera incentivar el turismo en el interior del país por parte de los visitantes (CANATUR, 2017).

Canales de venta. Se han considerado principalmente el desarrollo de canales digitales. De esta manera, se logrará facilitar el acceso hacia la compra directa de boletos y otros servicios ofrecidos durante el evento. Estos canales también permitirán contabilizar de manera objetiva las ventas, servicios adicionales y medición de los indicadores adecuados.

Canales web. Este será el canal principal, bajo el cual se desarrollará no solo la venta de boletos sino también el desarrollo de la campaña online. Contribuirá con un espacio único que permita brindar una experiencia única de compra de fácil acceso y pago. De la misma manera, este canal será el elegido para comunicar las campañas cross respecto a otros servicios del evento que puedan anexarse al paquete promocional. Se incluirán ofertas gastronómicas en Lima, eventos complementarios, fases de grupos, entre otros productos.

La herramienta al ser digital también permite obtener un mejor control del desarrollo de las ventas de todos los productos y de precios.

Redes sociales. Este canal se desenvolverá de manera similar al canal web, sin embargo, tendrá mayor visibilidad. Pondrá en uso las campañas digitales y a su vez permitirá contar con un control sobre las acciones del público respecto a los anuncios y las ventas realizadas.

Canal app móvil. El aplicativo además de brindar los servicios de compra de los productos antes, durante y después de los eventos, también desarrollará consigo una fase de servicios adicionales que se producirán en simultáneo con el evento que esté desarrollándose, permitirá observar los resultados en tiempo real de las distintas disciplinas.

En adicional este canal también mostrará mapas de ayuda del evento para localizar todos los puntos de interés por los clientes, e incluirá un asistente virtual para posibles consultas. De la misma manera, contará con mapas turísticos y ofertas locales que están sincronizadas con las ofrecidas en el canal web. Adicionalmente tendrá el Juego “Juguemos todos” en el cual se puede coleccionar data de Lima 2019, esta táctica será explicada en la sección del Marketing Mix.

Canales presenciales, boletería. Estos canales se ubicarán en posiciones estratégicas de la ciudad y tendrán como principal función no solo la venta de los servicios del evento, también funcionarán como un canal informativo y un punto de referencia para incentivar el turismo, proporcionará información útil, brindará mapas de ayuda y asistencia a quienes lo necesiten.

También se desarrollarán alianzas estratégicas por capilaridad con agencias de venta como Teleticket y Joinnus, las cuales estarán presentes en toda la ciudad de Lima para lograr masificar la venta de los boletos del evento.

Características de precios y márgenes por canal en la industria. Los precios de Lima 2019, aún no han sido fijados oficialmente (Lima 2019, 2018), sin embargo se

tiene información acerca de los últimos dos Juegos Panamericanos realizados en los años 2011 y 2015 en Guadalajara y Toronto respectivamente.

Los precios de entradas entre ambas ciudades son diferentes y varían en gran proporción. En los juegos de Guadalajara según el Diario Ultima Hora (Ultima Hora, 2011) las entradas para la inauguración del evento costaron entre USD 68 a USD 296 y para la clausura se tuvieron entradas de USD 23,7 a USD 212. El costo promedio por entrada de pruebas fue de 10 dólares aproximadamente.

Por otro lado, la revista Expansión (CNNMéxico, 2011) indicó que el más caro de las competiciones valió 45 dólares para competencias como la gimnasia que tiene más seguidores y los juegos con menos audiencias tuvieron un costo de dos dólares aproximadamente.

En los Juegos Panamericanos de Toronto según RPP Noticias (RPP Noticias, 2014) las entradas más baratas costaron USD 20, mientras que 75% de las entradas tuvieron un precio inferior a USD 45. Por otro lado, el Diario Gestión (Diario Gestión, 2015) informó que las entradas más caras fueron las relacionadas a la final de atletismo y natación con el precio de USD 91, sin contar las de la ceremonias de Apertura y Clausura que costaron alrededor de USD 350. Las entradas incluyeron movilidad de ida y vuelta en transporte público hacia el evento.

Como puede apreciarse no hay un precio definido por el sector. El precio debe colocarse de acuerdo a la demanda del evento y el estudio de consumidor que se realice en el país anfitrión. En el caso de Lima 2019, al ser un evento sin fines de lucro, se buscará encontrar un equilibrio acorde con la economía social del país.

3.1.4. Análisis situacional de la industria (5 fuerzas de Porter).

Poder de negociación de los proveedores. El poder de los proveedores es bajo, esto se debe a la estacionalidad del evento y la oportunidad única que tienen los

organizadores para decidir que proveedores trabajan con ellos de acuerdo a lo mas conveniente para Lima 2019.

Lima 2019 es un evento previo a los juegos olímpicos de verano e invierno de característica singular, en el cual están presentes gran cantidad de países de todo el continente americano. Motivo por el cual muchas marcas patrocinadoras, sobre todo aquellas con gran participación de mercado LATAM demuestran gran interés. Esto hace que los organizadores puedan tomar ventaja del evento

Poder de negociación de los clientes. Los clientes tienen bajo poder de negociación, esto debido a que es un evento único de talla internacional.

Amenaza de productos y servicios sustitutos. No existe una amenaza ante otros servicios sustitutos para este evento, ya que es un evento único en su categoría en cuanto a países participantes, cantidad de disciplinas y competencias. Sin embargo, se puede encontrar otro evento deportivo, la Copa América, que a pesar de no ofrecer las mismas fases de competencia, también se realiza cada cuatro años y coincide con el tiempo en que se realizará Lima 2019.

Por otro lado, existen eventos posteriores a Lima 2019 similares a este en cuanto a magnitud, como lo son los juegos olímpicos de verano o juegos olímpicos de invierno. En estos eventos participan los competidores seleccionados en Lima 2019.

Amenaza de entrada de nuevos competidores a la industria. La amenaza de entrada ante un evento similar a Lima 2019 es muy baja, esto debido a las altas barreras de entrada. La industria del deporte, empresas relacionadas y distintos gobiernos serían los indicados para apostar y promover la entrada de nuevos competidores. Producir un evento deportivo olímpico de envergadura internacional como este, conlleva el desarrollo múltiples aspectos adicionales a los ya existentes que considera Lima 2019, entre ellos disciplinas y espectáculos.

Entre los aspectos más relevantes que un evento en la industria debería considerar para equiparar a Lima 2019, están: (a) la calidad de infraestructura, (b) cantidad de deportes que abarca el evento, (c) calidad de la difusión del evento, (d) importancia para la comunidad deportiva, (e) inversión e intervención del Estado del país anfitrión, así como las naciones participantes y sus respectivas federaciones, etc.

Rivalidad entre competidores existentes en la industria. No existe una alta rivalidad entre los competidores existentes, ya que se tiene una diferencia estacional y de competencia entre las fases en las cuales se desarrollan estos eventos deportivos.

Por otro lado, respecto a la Copa América, evento que se llevará a cabo en Brasil, durante el mes de julio del 2019, podría significar cierta competencia. Sin embargo es un competidor indirecto puesto que no consolida la gran cantidad de competencias de Lima 2019. Este evento no es un rival que reúna todas las disciplinas que se realizan en el desarrollo de los Juegos Panamericanos, por lo cual no se configura como competencia directa. Adicionalmente, se puede revisar la tabla 11 donde se muestra un comparativo de otros eventos deportivos de similar categoría.

Rivalidad entre competidores existentes en la industria. No existe una alta rivalidad, esto debido a que se tiene una diferencia estacional y de competencia entre las fases en las cuales se desarrollan estos mega eventos deportivos.

Por otro lado, respecto a la Copa América, evento que se llevará a cabo en Brasil, durante junio y julio del 2019, podría significar cierta competencia. Sin embargo es un competidor indirecto puesto que no consolida la gran cantidad de competencias de Lima 2019. Este evento no es un rival que reúna todas las disciplinas que se realizan en el desarrollo de los Juegos Panamericanos, por lo cual no se configura como competencia directa. Adicionalmente, se puede revisar la tabla 11 donde se muestra un comparativo de otros eventos deportivos de similar categoría.

Tabla 11

Acontecimientos Deportivos con Mayores Ganancias

Evento Deportivo	Descripción
El Súper Bowl de la NFL	Es el partido nacional del principal campeonato profesional de fútbol americano en Estados Unidos. El campeonato se desarrolla dentro de la National Football League (NFL).
Los juegos olímpicos de verano	Es un evento deportivo que se realiza cada cuatro años, supervisado por el Comité Olímpico Internacional (COI) y que incluye la mayor cantidad de deportes con participación de diversos países del mundo.
La copa mundial de fútbol de la FIFA	Es un torneo internacional de fútbol masculino a nivel de las selecciones nacionales absolutas de todo el mundo. Se realiza cada cuatro años, en el que participan 32 equipos y se desarrolla por casi un mes con partidos muy disputados.
Las 500 Millas de Daytona	Es una de las carreras de automovilismo más importante en Estados Unidos. Este campeonato es regulado por la National Association for Stock Car Auto Racing (Nascar).
El Ross Bowl	Es el partido nacional por el título de fútbol americano universitario de Estados Unidos, que se disputa a un partido único entre equipos de la División I de la Asociación Nacional Atlética Colegial (NCCA); asociación a la que pertenecen las universidades con mayor potencial deportivo.
Los juegos olímpicos de invierno	Es un evento deportivo que se realiza cada cuatro años, supervisado por el COI, los cuales incluyen deportes de invierno de hielo, así como de nieve.
La NCAA Final Four	Es la principal entre los cuatro equipos de la primera división de baloncesto masculino de Estados Unidos. También es realizado entre las universidades con mayor potencial deportivo.
El Derby de Kentucky	Es la carrera de caballos más famosa en Estados Unidos, donde compiten caballos de pura sangre. Se realiza anualmente en Louisville, Kentucky, durante el festival del Derby que dura dos semanas.
La Serie Mundial de la MLB	Es la serie nacional que se juega entre los campeones de las grandes ligas de béisbol nacional y americana en Estados Unidos. Se realiza en el mes de octubre.
Los Playoffs de la NBA	Es la fase final del campeonato de la NBA (Asociación Nacional de Baloncesto), son los partidos que deciden al campeón de la NBA en Estados Unidos. Se realiza entre el campeón de la Conferencia del Este y del Oeste.
Los Juegos Panamericanos	Es un evento deportivo multidisciplinario que se realiza cada cuatro años, donde participan todos los países del continente americano y es organizado por la Odepa.

Nota. Descripción de eventos más representativos a nivel mundial. Adaptado de “Los 10 eventos deportivos que más ganancia generan” por *20 Minutos*, recuperado el 10 de diciembre del 2018 de: <https://listas.20minutos.es/lista/los-10-eventos-deportivos-que-mas-ganancias-mundiales-generan-videos-incluidos-184006/>

Este evento no es un rival que reúna todas las disciplinas que se realizan en el desarrollo de los Juegos Panamericanos, por lo cual no se configura como competencia directa.

Competidores de la industria. Como grandes competidores de los Juegos Panamericanos se tienen otros eventos deportivos de similar envergadura, magnitud económica y de gran repercusión en la sociedad.

Para el análisis de estos competidores, se ha considerado distintos aspectos como: i) cantidad de disciplinas en las que participan, ii) ganancia diaria estimada de recaudación del evento, iii) cantidad de países que participan en el evento.

Tabla 12

Comparación de Principales Eventos Deportivos

Evento deportivo	Descripción
Los juegos olímpicos de verano	Cada 4 años, 38 disciplinas, 200 países
La copa mundial de fútbol de la FIFA	Cada 4 años, 32 equipos clasificados, 32 países
Los juegos olímpicos de invierno	Cada 4 años, Deportes de hielo, 88 países
Los Juegos Panamericanos	Cada 4 años, 16 disciplinas, 42 países

Nota. Descripción comparativa de principales eventos deportivos. Adaptado de “Los 10 eventos deportivos que más ganancia generan” por *20 Minutos*, recuperado el 10 de diciembre del 2018 de: <https://listas.20minutos.es/lista/los-10-eventos-deportivos-que-mas-ganancias-mundiales-generan-videos-incluidos-184006/>

Bajo dichos criterios, se considera dentro del comparativo eventos de gran categoría que marcan un hito en la sociedad: los Juegos Olímpicos de Verano, Juegos Olímpicos de Invierno, Juegos Panamericanos anteriores y copas mundiales de futbol. Como se observa en la tabla 12, la competencia respecto a mega eventos deportivos es indirecta, ya que ninguno de los eventos desarrolla en simultaneo la misma cantidad de disciplinas y categorías que realizan los Juegos Panamericanos.

3.1.5. Análisis de la competencia

En comparación a estos últimos eventos señalados de similar magnitud, en lo que respecta al ámbito económico, se encuentra que la recaudación durante Lima 2019 se sitúa por debajo del promedio de su competencia internacional. Adicionalmente,

puede notarse que a pesar de que en algunos casos el número de países que participan es menor, la ganancia es mayor. A pesar de este último punto también debe considerarse un análisis sobre el impacto a nivel social, cultural y económico.

Un ejemplo de ello son los juegos olímpicos realizados en Barcelona 1992, que dejaron un legado que prevalece hasta la actualidad. Dado el gran cambio que provocado en la ciudad sociedad, se impulsó la práctica del deporte y se promovió un proyecto de turismo. Por lo tanto, es importante considerar las repercusiones intangibles del proyecto.

Bajo este análisis, es necesario impulsar los medios de difusión para obtener mayor publicidad en el desarrollo de Lima 2019, complementando la experiencia de los espectadores del evento. Este factor será determinante, para dar a conocer el evento y crear un beneficio a través del intercambio cultural.

3.1.6. Análisis de factores críticos del éxito.

Se realizará a continuación un análisis que permita identificar y desarrollar los factores críticos del éxito. Para efectos del análisis se evaluarán los siguientes factores críticos del éxito identificados por Regalado et al. (2015).

Factores clave de éxito de la industria. Según el estudio que realizó Regalado, Ayala, Chero, Yauri y Zevallos (2015) existen ciertos factores que influyen en el éxito de la realización de los Juegos Panamericanos en Lima. A continuación, los factores desarrollados por Regalado et al.(2015).

Objetivos claros y planificación plasmados en el plan maestro. Elaboración de un plan maestro o plan de acción en el cual se estipule las responsabilidades de cada uno de los colaboradores y personas involucradas, así como una clara exposición de los objetivos y metas por cumplir.

El plan deberá ser lo más preciso posible, debido a que será el mapa de acción. Se determinará el cómo, cuándo, quién, y dónde se deben hacer las diferentes acciones y los responsables de cada uno. Este plan determinará cada uno de los aspectos de la organización; y servirá de pauta general en cada comité que la organización realice.

Compromiso, comunicación, consenso y trabajo en equipo (autoridades, organizadores, sector privado, población). Para este tipo de evento se necesita el compromiso y transparencia de cada una de las personas involucradas, así como comunicación oportuna y constante entre los responsables. Uno de los puntos clave por cumplir, es tener todo bajo los parámetros estipulados por el Comité Olímpico.

Asimismo, en cuanto a las obras y aspectos por realizar, es compromiso de los organizadores tener a las personas idóneas para realizar las tareas y darle las operaciones a la empresa mejor capacitada. De la misma manera, la federación de las disciplinas deportivas debe estar al corriente de que se cumpla todo acorde a las normas en cuanto a infraestructura, operación y también comunicar de manera transparente los avances a la comunidad, para lograr la satisfacción y participación ciudadana.

Capacidad gerencial del comité organizador. Se necesita personas líderes para llevar a cabo este evento de gran envergadura, sobre todo personas influyentes que tengan acogida con el público y logren la promoción del mismo. Es necesario un líder transparente y comunicativo, honesto con respecto a las obras y acciones que va realizar. Un líder con capacidad de decisión, que asegure el cumplimiento de la normativa impuesta por el Comité Olímpico tanto en infraestructura como a nivel operativo.

Infraestructura a medida de lo requerido. La infraestructura es uno de los temas más críticos y que requieren mayor planificación. En la actualidad, según lo

mencionado en el capítulo I existen obras que faltan culminarse, para lo cual es esencial contar con el apoyo gubernamental.

Las diferentes constructoras ganadoras de las licitaciones, deben haber realizado un expediente técnico, así como una adecuada planificación de ejecución presupuestal. Ambas acciones tendrán como resultado: obras dimensionadas de forma correcta, así como el cumplimiento del presupuesto. La planificación adecuada permitirá obtener infraestructura sostenible en el tiempo que genere beneficios a la población local.

Seguridad. La seguridad es muy importante antes, durante y después del evento. Se necesitan personas capaces que puedan liderar la seguridad y velar por la integridad de todas las personas que asistan. De no cumplirse con este factor se puede dejar de tomar en cuenta a Perú en futuras organizaciones de eventos de gran envergadura.

Educación y cultura. La población en general debe estar preparada para dar la bienvenida a todas las personas que vengan de los diferentes países y atletas. Es su misión como anfitrión dar a conocer el país, sus mejores costumbres, así como dar un trato de respeto, solidaridad y atención hacia las personas que vienen al Perú. Se debe impulsar la participación de la población, así como el interés en el deporte.

Otro de los aspectos importantes es capacitar a los voluntarios para que atiendan de la mejor manera a los visitantes y puedan entender sus culturas. Se espera no solo contar con personas que hablen inglés, sino también otros idiomas como francés y portugués de esta manera facilitar la comunicación.

Comunicaciones y difusión del evento. Se necesita preparación para la difusión del evento. Por ese motivo, se necesita acortar las brechas de tecnología que se tienen hoy en día en el país y mejorar la infraestructura a nivel de telecomunicaciones. Es muy importante contar con operadores que ofrezcan el servicio adecuado con todas las especificaciones requeridas.

Medio ambiente. Se debe cumplir con los estándares medioambientales debido a que es uno de los componentes principales para la sostenibilidad de las futuras generaciones.

Legado. El legado que dejará Lima 2019 dictaminará el éxito del mismo. Se espera que el evento ofrezca infraestructura deportiva de calidad, cultura deportiva y promueva la participación en juegos olímpicos. Asimismo se espera incentivar los valores propuestos. Por otro lado, el Perú tendrá como legado el ser reconocido a nivel internacional.

3.2. Análisis Interno

La evaluación interna tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades de la empresa que puedan ser responsables sobre la gerencia. Según mencionó D'Alessio en el 2014, no es regular que se encuentren los males responsables sobre los problemas que se desarrollan de manera interna en las organizaciones. Es por este motivo que debe realizarse un análisis más profundo, para tomar conocimiento sobre cuáles son estos puntos de dolor específicos que atraviesan.

Asimismo, es importante considerar las repercusiones que pueden llegar a tener dentro del entorno laboral y como pueden afectar a Lima 2019. A través de este análisis será posible identificar las fortalezas y debilidades presentes en el desarrollo de la organización de Lima 2019, con ello lograr se podrá combatir oportunamente dichos factores para encontrar ventajas competitivas. Para la evaluación y análisis interno de Lima 2019 se utilizará el análisis AMOFHIT, a través del cual se podrá identificar y desarrollar estrategias oportunas para mejorar el desarrollo del evento y su organización.

3.2.1. Análisis AMOFHIT

Con el objetivo de obtener un diagnóstico acertado y lograr elaborar un análisis estratégico interno sobre el mega evento deportivo Lima 2019, se realizará el análisis AMOFHIT. Este permitirá elaborar los planes de acción correspondientes.

Administración y gerencia. Según mencionó D'Alessio en el 2014, esta área se encarga de manejar las estrategias y operaciones del proyecto.

Lima 2019 cuenta con una comisión, de gestión pública que vela por el desarrollo y cumplimiento de los planes trazados para su realización. A nivel operacional se considera un rápido avance debido a la construcción de infraestructura necesaria. Por otro lado, se cuenta con un área encargada de la coordinación, asesoría y consultoría necesaria para la misma. Estas áreas gestionan el cumplimiento de las funciones necesarias para desarrollar los ambientes, infraestructura, sistemas y otros puntos de gran importancia para el evento.

Marketing y ventas. El marketing debe enfocarse en la satisfacción de las necesidades de los consumidores a través de la oferta de bienes y servicios (D'Alessio, 2014). Se considera dentro de la organización de Lima 2019, un área responsable de las actividades de marketing. De la misma manera, se ha desarrollado una plataforma de ventas online y presencial que pueda adaptarse a las necesidades de los clientes. En otra instancia se ha considerado como canal de información a los centros deportivos y culturales.

Operaciones y logística en infraestructura. Para el desarrollo de Lima 2019, se cuenta con un departamento de operaciones que estará a cargo de controlar las actividades de construcción, contrataciones, servicios complementarios, procesos e infraestructura.

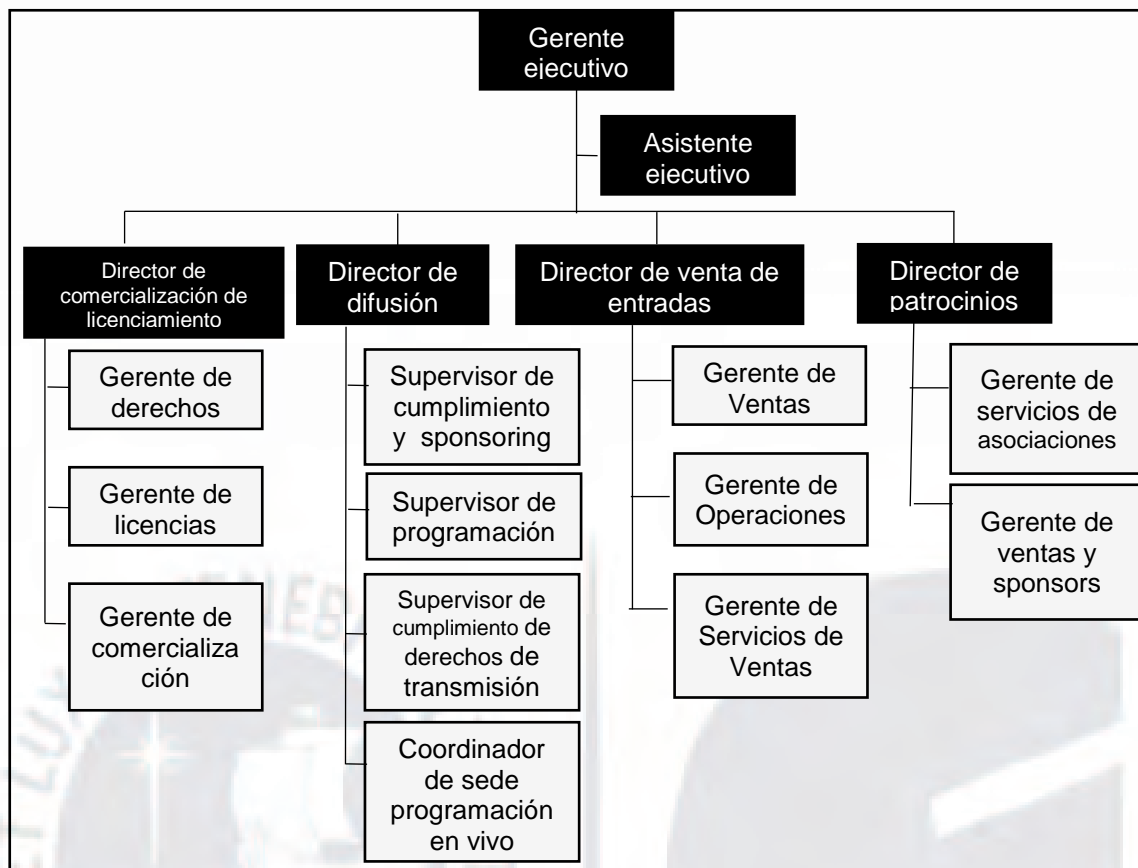


Figura 2. Mapa organizacional. Tomado de “Juegos Panamericanos Lima 2019” por Deloitte, 2018.

Finanzas y contabilidad. Actualmente sólo el 50% de la población peruana se encuentra bancarizada. Por este motivo, se debe considerar no solo plataformas digitales para la venta de entradas de Lima 2019, sino también puntos físicos donde los ciudadanos interesados en el evento puedan adquirir entradas e información.

Recursos humanos. En la organización de Lima 2019, se considera un equipo de amplia experiencia en todas las áreas funcionales. En adicional, también se cuenta con equipos de consultoría que asesoren adecuadamente la organización.

Sistemas de información y comunicaciones. En esta área se encuentra el equipo de soporte responsable de los sistemas adecuados para llevar a cabo la realización de Lima 2019.

El desarrollo de un óptimo despliegue de comunicaciones soportado en todo momento por la aplicación de Lima 2019, será fundamental para la organización de cada uno de los eventos que se realizan en los Juegos Panamericanos. Esto debido a que

será el canal principal no solo para notificar a los usuarios sino también para la venta y post venta de entradas, encuestas de satisfacción y monitoreo de los asistentes.

Por lo antes descrito en cada uno de los puntos del análisis AMOFHIT, se percibe un gran avance de los organismos involucrados en el evento. Por otro lado, aún existen muchos proyectos en desarrollo que se encuentran retrasados a pesar del poco tiempo que hace falta para el inicio del evento. Adicional a ello, el despliegue de comunicaciones se ha visto afectado, ya que al mes de marzo del 2019 no se ha evidenciado de manera pronunciada la campaña para Lima 2019.

3.3. Conclusiones

En el presente capítulo se analizaron los diferentes factores críticos para el éxito de Lima 2019. En primera instancia a partir del análisis de la PESTE (análisis político, económico, social tecnológico y medio ambiental), se concluye que; pese a la conyuntura de vacancia presidencial la situación económica del Perú siguió el crecimiento pronosticado.

Cabe resaltar que, el país posee un reto con respecto a la cultura del deporte y al desarrollo de la tecnología, al ser un aspecto históricamente relegado por las políticas internas. Asimismo, la falta de inversión en el desarrollo de la tecnología ha dejado relevado este tema principalmente a iniciativas privadas. Con respecto al Ministerio del Medio Ambiente, la joven institución ha promovido la firma de un importante acuerdo entre el Comité olímpico peruano y la Unión Internacionl Conservación de la Naturaleza.

Por otro lado, el resultado los diagnósticos presentados a través de las matrices es positivo. Muestran un resultado alentador respecto a las ventajas competitivas del evento e indican trabajar cuidadosamente sobre los factores de riesgo.

Capítulo IV: Proceso Estratégico de Marketing

En el proceso estratégico de marketing se realiza un análisis sobre la base de los factores internos, externos, las fortalezas, amenazas y debilidades de Lima 2019. Este proceso cuenta con seis fases, en estas se desarrollarán matrices de análisis así como la formulación de los objetivos de marketing y comunicaciones en el corto plazo. Estas matrices describen, identifican y detallan las acciones a llevarse a cabo a fin de cumplir las estrategias de marketing y comunicaciones.

Las seis fases mencionadas contemplan el desarrollo de la matriz FODA, objetivos a corto plazo, segmentación y estrategias operacionales.

4.1. Análisis estratégico de marketing

Este incluye la descripción de matriz FODA, así como un análisis de los factores internos de la organización más relevantes para llevar a cabo con éxito el evento.

4.1.1. Matriz FODA.

Para la realización de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas sobre Lima 2019, se ha considerado un análisis que sintetiza la evaluación obtenida sobre los Juegos Panamericanos Lima 2019.

Este análisis permite generar alternativas viables en base a las oportunidades y elementos clave. De esta manera, se establecerá un panorama claro sobre el cual puedan definirse los recursos necesarios para el evento y mostrará las oportunidades para minimizar las debilidades y amenazas.

En la tabla 13, se visualiza la Matriz FODA y las estrategias de acuerdo a cada uno de sus frentes: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), así como debilidades y amenazas (DA). En cada uno de estos puntos se plantean las acciones y estrategias adecuadas para cada una de las amenazas y debilidades encontradas.

Tabla 13

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perú cuenta con atractivos destinos turisticos catalogados como patrimonio de la humanidad por la Unesco. 2. Gran diversidad multicultural y apertura al turismo en sus regiones. 3. Peru es reconocido por su gastronomía de calidad mundial. 4. Aumento de efectivos disuasivos de las municipalidades para incrementar la seguridad. 5. Sede oficial de un evento deportivo de categoría mundial. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de incentivos por parte del Estado para deportistas destacados. 2. Falta de preparación de deportistas y equipos en las disciplinas expuestas en Lima 2019. 3. Falta de planificación por parte del Estado peruano para la construcción de infraestructura deportiva. 4. Falta de experiencia del Estado en la organización de este tipo de eventos. 5. Poca investigación realizada para entender el perfil de consumidores de este tipo de eventos deportivos.
Oportunidades	FO	DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor atractividad por Lima 2019 debido a que se realizará en Perú, país que cuenta con maravillas arqueológicas y riqueza cultural. 2. Mayor interés por Lima 2019, ya que al realizarse en Lima se tendrá acceso a la exitosa gastronomía peruana. 3. Mayor protagonismo de la marca Lima 2019 en ferias turísticas internacionales. 4. Los asistentes a Lima 2019 contarán con acceso a promociones turísticas para paquetes dentro de la ciudad. 5. Lima 2019 tendrá publicidad por medios digitales de venta de entradas y compañías de viajes. 6. Se desarrollará infraestructura deportiva adecuada para la realización de los Juegos Panamericanos Lima 2019. 7. Planes de gobierno e incentivos favorables respecto al desarrollo de Lima 2019, incentivando el deporte en el país. 8. Oportunidad de Lima 2019 de protagonizar un evento de categoría mundial y generar publicidad. 	<p>F1F2O1O3O4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se implementarán estrategias de comunicación integrada como país, incluyendo publicidad sobre los destinos más atractivos, su cultura y gastronomía a través de canales digitales al público de Lima 2019. - La creación de una plataforma online interactiva promoverá la venta, promoción y el acercamiento al cliente a través de la experiencia digital. <p>F3F1O2O3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de circuitos gastronómicos. - Desarrollo de una oferta cross selling que involucre el turismo y la gastronomía, para los asistentes a Lima 2019. <p>F2O3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de difusión de los circuitos turísticos multiculturales del país dentro de las sedes del evento. <p>F4F6O6O7O8</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de programas nacionales orientados al deporte y la competencia sana. - Incentivos y becas de nivel para deportistas destacados que impulsen el talento de los competidores peruanos. 	<p>D1D2O6O7</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de programas deportivos en alianza con instituciones educativas para ofrecer incentivos y becas a deportistas destacados. - Incentivos para equipos nacionales en disciplinas no frecuentes. - Estrategias de desarrollo profesional y competencia para deportistas peruanos. <p>D3D4O6</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de nueva infraestructura, moderna y adecuada para promover el deporte. - Aumento de la competencia interna. Mayores eventos deportivos nacionales, lo cual permitirá mejorar la preparación de los organizadores locales. <p>D5O8</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se desarrollarán estudios para identificar los perfiles de consumidores del evento y con ello desarrollar los mejores servicios y productos adecuados para el evento. - Se mantendrá constantemente campañas de comunicación por parte de los medios locales para generar un ambiente positivo de avance a pesar de los posibles cambios internos.
Amenazas	FA	DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad política del país, debido a los casos de corrupción que afrontan funcionarios del estado. 2. Altos índices de delincuencia en la ciudad de Lima. 3. Cambios políticos en países de la región (Venezuela) que afectan la economía de manera indirecta. 4. Tiempo limitado para implementar un plan de comunicación a nivel regional sobre los países participantes, así como también sobre las distintas regiones al interno del país. 5. Tiempo limitado para construir la infraestructura adecuada para el evento deportivo y retraso de asignación de contratistas. 	<p>A1A4A5O6</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al ser la sede oficial del evento deportivo, el cumplimiento como país para la realización del evento es mandatorio. <p>A2F5</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de una campaña de información y seguridad en conjunto con los organizadores del evento para brindar información del mismo y de seguridad sobre la ciudad anfitriona. <p>A3F2F3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de políticas de mejora continua que permitan obtener precios competitivos para el evento y a su vez permitan mejorar la oferta turística del país. 	<p>A1D3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de campañas de comunicación sobre los principales noticieros que evidencien el avance del proyecto. <p>A2D4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de estrategias de seguridad antes, durante y después de la realización de los eventos deportivos, enfocados en las zonas de peligro. <p>A4D5</p> <ul style="list-style-type: none"> - Involucrar organismos como PROMPERU dentro de las acciones de difusión, publicidad y comunicación de las campañas planteadas. <p>A4A5D3D4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar planes de acción sobre el proyecto para mejorar los tiempos de implementación y evitar los retrasos.

Nota. Adaptado de "Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas" por D'Alessio, F.A, 2013, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*.

4.2. Objetivos Estratégicos de Marketing

Según lo que mencionó Texeira en el 2012, las comunicaciones del marketing tienen como último propósito influenciar a los consumidores hacia una acción. Texeira mencionó que existen 4 fases de las comunicaciones del marketing para influenciar la acción de los consumidores: Toma de conciencia, información, actitud y llamado a la acción.

En ese sentido, las comunicaciones del marketing de Lima 2019, deben informar para generar conciencia sobre la existencia de Lima 2019 (*conciencia*), deben difundir sus beneficios y principales características (*información*) para lograr una actitud positiva (*actitud*) y de este modo persuadir a los consumidores asistir a Lima 2019 (llamado a la acción).

4.2.1. Objetivo general.

Según entrevista realizada a Tania Robles, coordinadora de la agencia publicitaria de Lima 2019, Cyrcus Grey, uno de los indicadores de éxito del evento es contar con asistencia del público a los eventos deportivos. Ello se ha traducido en el indicador de ventas de entradas de por lo menos el 50% del total puestas a la venta.

En ese sentido, según Rocio Calderón, directora de la agencia Red Lion, el propósito de asistencia a Lima 2019 correspondería a un fin social, relacionado a la valoración de la práctica del deporte y los beneficios sociales de infraestructura que los Juegos Panamericanos traen al país anfitrión.

Según el estudio que relizaron Juan Seclén-Palacín y Enrique Jacoby en el 2003 (Salud Pública, 2003), se afirmó que en Lima solo el 10% de población practica deporte de forma regular, lo que posiciona a la capital en el penúltimo lugar con respecto a las demás regiones del país.

Una de las barreras principales de la poca práctica del deporte, es la falta de infraestructura y el desinterés frente al deporte, según dicho estudio.

Por lo antes mencionado, se presenta el siguiente objetivo general: Incrementar la práctica del deporte entre los limeños en 5 puntos porcentuales de 10% a 15% a diciembre del 2021 a través de la promoción del uso del legado social y de infraestructura de Lima 2019

A través de la toma de consciencia del legado social y de infraestructura que dejan los Juegos Panamericanos, se busca difundir la práctica del deporte.

Cabe mencionar que el alcance de la comunicación del Plan de Marketing y Comunicaciones se limita, pero no se restringe, a la ciudad de Lima, debido a que el mayor impacto de legado tangible para la ciudadanía reside en la capital peruana. Es en ese sentido que los objetivos y actividades presentadas tendrán como principal foco la ciudad de Lima.

4.2.2. Objetivos de largo plazo de marketing y comunicaciones

Los objetivos de largo plazo con enfoque en el legado buscan difundir la existencia y beneficios del legado de infraestructura de Lima 2019 al mes de diciembre del 2020.

Contamos con un objetivo a largo plazo:

1. Fortalecer los valores deportivos entre los ciudadanos de Lima al mes de diciembre del 2020, para generar una actitud positiva en el 40% de los ciudadanos limeños.

Este objetivo será medido a través de una encuesta a los ciudadanos limeños incluyendo instituciones educativas para identificar el cambio en la actitud deportiva en los ciudadanos a partir del legado tras la finalización del evento.

Tabla 14

Matriz OLPM

Misión	La misión es crear un evento deportivo que difunda los valores de los Juegos olímpicos Panamericanos, para incentivar la participación de Lima 2019.	
Visión	La visión de la organización es conectar las culturas en un ambiente de competencia sana, donde se transmitan y practiquen los valores que promueven los Juegos Panamericanos	
Objetivo general	Incrementar la práctica del deporte entre los limeños en 5 puntos porcentuales a diciembre del 2021 a través de la promoción del uso del legado social y de infraestructura de Lima 2019	
Objetivo de largo plazo	OLPM 1	Fortalecer los valores deportivos entre los ciudadanos de Lima al mes de diciembre del 2020, para generar un cambio en la actitud positiva frente al deporte en el 40% de los ciudadanos limeños.
Decisiones estratégicas de marketing	Ventaja competitiva	X
	Estrategia genérica	X
	Propuesta estratégica de valor	X

Nota. Descripción de objetivos a largo plazo.

4.2.3. Objetivos de corto plazo de marketing y comunicaciones

La comunicación y mensajes difundidos de las actividades debidamente estructuradas a través de estrategias de marketing y comunicaciones están diseñadas para ser ejecutadas antes y durante Lima 2019.

En ese sentido, al ser Lima 2019 un evento deportivo de corta duración; pero alto impacto, el presente plan de comunicaciones y marketing propone objetivos de

corto plazo que enmarcan de forma coherente las estrategias y actividades de marketing y comunicaciones. Los objetivos de corto plazo responden a la fase 1, 2, 3 y 4 de las comunicaciones del marketing desarrolladas por Texeira (2012): conocimiento, información, actitud y llamado a la acción. Por lo antes mencionado se consideran los siguientes objetivos de corto plazo:

Fase 1: Lanzamiento

Difundir la realización de Lima 2019 para alcanzar el 10% de la recordación de marca y conocimiento a marzo 2019.

Fase 2: Difusión

Comunicar las ventajas del legado sobre Lima 2019, para obtener una actitud positiva frente al evento del 30% de los limeños a junio del 2019.

Fase 3: Cierre

Obtener el 10% de intención de compra de entradas a Lima 2019 a junio del 2019 entre los limeños.

Una posible fase de mantenimiento de las comunicaciones no se ha contemplado, ya que el presente plan considera solo la gestión de la organización Lima 2019, la cual finaliza en el 2019.

Estos objetivos serán medidos a través de una encuesta en la ciudad de lima sobre la intención de compra de entradas en el mes de junio del 2019.

4.3. Decisiones Estratégicas de Marketing

4.3.1. Ventaja competitiva.

La asistencia a los eventos de Lima 2019, según el perfil del consumidor, se lleva a cabo por intereses deportivos, intereses sociales y de entretenimiento.

Interés deportivo. Son aquellas personas que se consideran fan del deporte, la disciplina, los deportistas o la delegación.

Interés social. Gira en torno al deseo de formar parte de un grupo social, generar redes de contacto y a su vez asistir a un evento de gran envergadura nacional e internacional.

Interés entretenimiento. Son aquellas personas que buscan nuevos espacios de entretenimiento, actividades y eventos que generen la oportunidad de disfrutar con sus conocidos.

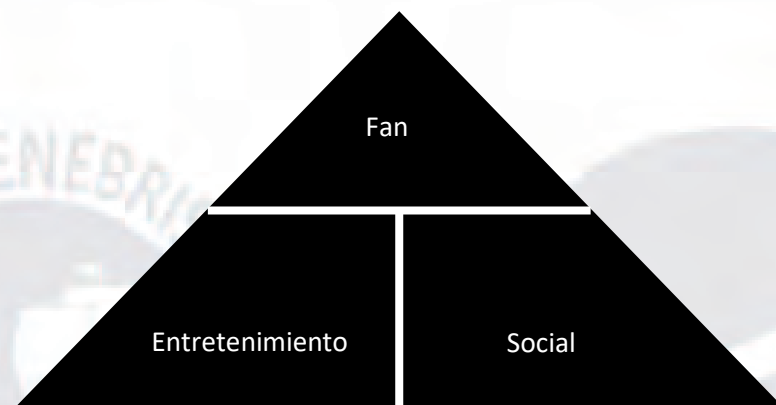


Figura 3. Need state. Adaptado de Ignacio Bonel Cerdán, José & Javier Bonel Cerdán, Francisco & González, Ignacio. (2002). Nuevo Modelo de Creación de Valor para la Nueva Economía-Dinamizando el Modelo Delta.

Según los intereses antes mencionados la ventaja competitiva de Lima 2019, se centra en ser un evento único, inimitable y un hito histórico para el Perú.

Al ser por primera vez el país anfitrión, Lima 2019 pone en agenda al país en el mundo del deporte a nivel internacional. Esta es una oportunidad única de ser partícipe de un mega evento.

Adicionalmente, a pesar de que existen diversos eventos deportivos en el continente como la Copa América en Brasil, Lima 2019 es único en su género hasta su siguiente edición en cuatro años. Por lo tanto, una ventaja competitiva para Lima 2019 es ser un evento inimitable.

4.3.2. Estrategias genéricas.

Estrategia de información: Esta estrategia estará enfocada en informar la realización del evento, sus características principales como: su importancia a nivel deportivo internacional, fechas del evento y sedes deportivas.

Estrategia de compromiso: Esta estrategia busca crear un vínculo con los consumidores para su participación activa en el desarrollo de Lima 2019. A fin de lograr que este compromiso se realice, es necesaria la estrategia previa de difusión.

4.3. 3. Propuesta estratégica de valor.

El evento deportivo se convierte en un motivo para demostrar la lealtad al deporte o equipo y a la vez como espacio de sociabilización y entretenimiento. En ese sentido la propuesta estratégica de valor de Lima 2019, debe asegurar al público los siguientes componentes: (a) relevancia deportiva y (b) relevancia social (c) entretenimiento.

Adicionalmente, para el visitante extranjero la propuesta estratégica de valor se reforzará a través de la atracción y riqueza cultural del país anfitrión.

- a. La propuesta de valor asociada a la relevancia deportiva.* Centrada entre las personas que se encuentran interesadas en las disciplinas que se exhibirán durante Lima 2019. En ese sentido la comunicación focalizará su mensaje en Lima 2019 como el evento deportivo más importante del año, realizado en la capital.
- b. La propuesta del valor de la relevancia social.* Propuesta que se desarrollará alrededor del interés y motivación de los consumidores por asistir a un evento de trascendencia internacional. Lima 2019 es descrito como un hito histórico, donde cada edición representa un evento único.

c. *La propuesta de valor asociada a entretenimiento.* Esta propuesta enfatiza su valor en el beneficio funcional del evento de ofrecer entretenimiento nunca antes visto en el país.

4.4. Estrategias Operacionales de Marketing

Tras la realización del diagnóstico situacional acerca de los Juegos Panamericanos previos, fijado los objetivos y con el reconocimiento del perfil actitudinal del consumidor se definirán las estrategias generales de marketing a partir de las cuales se planteará el desarrollo del Marketing operativo.

4.4.1. Estrategias de segmentación

Según entrevista que se realizó a Rocío Calderón, directora de la agencia Red Lion, la segmentación más apropiada para un evento deportivo de esta envergadura es la conductual; debido a que las motivaciones de asistencia se determinarán por su actitud frente a los eventos deportivos olímpicos.

Asimismo, al considerar los resultados de la encuesta realizada (Ver Apéndice A), la totalidad de los participantes declara conocer que Lima 2019 se llevará a cabo; sin embargo en promedio solo el 37% reconoce los deportes listados a realizarse en el evento

Es claro el alto desconocimiento sobre los deportes olímpicos entre los limeños; asimismo es importante mencionar que 16% estaría interesado en asistir a dichos eventos. En ese sentido, se propone el despliegue del presente plan considerando la segmentación conductual expuesta a continuación:

Segmentación conductual de Lima 2019. De acuerdo a lo expuesto se dispone que la estrategia de segmentación será conductual. Ello hace referencia a los tipos de necesidades del consumidor deportivo descritas en el capítulo III, análisis del consumidor y se exponen en la tabla 19. En este, según el análisis con perspectiva

multidimensional: (a) Consumidores fanáticos del deporte o disciplina, (b) consumidores que asisten por interés hacia espectáculos, (c) los consumidores que asisten al evento por motivos de sociabilización.

A fin de esbozar los tipos de consumidores que se considerarán para efectos del presente plan de marketing, se considerará lo antes descrito en el capítulo III Análisis del Consumidor.

Tabla 15

Segmentación

Buyer persona	Actitudinal	Need State
Fans	Interés por los deportes	Afiliación al equipo Entretención
Divertidos	Público Total Interés por actividades de entretenimiento y ocio	Afiliación al equipo Entretención
Sociales	Interés por actividades y reuniones sociales	Interacción social Entretención

Need state. Según las necesidades descritas en el capítulo III Análisis del consumidor, se toman en consideración tres principales necesidades identificadas en los consumidores de eventos deportivos:

- Interacción social.
- Afiliación al equipo.
- Entretención.

Cada una de ellas está relacionada al perfil del usuario identificado en la segmentación descrita en la tabla 15.

4.4.2. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento para Lima 2019 se planteará con el apoyo de dos metodologías claves de marketing, brand key y el mapa de posicionamiento.

Brand key. A continuación, se expondrá la metodología del brand key en la figura 5, la cual consiste en evaluar los siguientes componentes: (a) fortalezas, (b) grupo objetivo, (c) competencia, (d) comportamiento del consumidor, (e) USP, (f) beneficios, (g) brand truth (h) valores y personalidad y (i) esencia.

Según la empresa Summa de España, esta metodología ayuda a visualizar los elementos principales del posicionamiento de una marca, destacando sobre todo los valores que la diferencian y el comportamiento del consumidor en el que se apoya.

El brand key es desarrollado de la siguiente manera:

Fortalezas.

- (a) entretenimiento con amigos y familia
- (b) entretenimiento accesible
- (c) visualización de una gran variedad de deportes
- (d) ver a los deportistas más reconocidos del mundo
- (f) contribución al legado social de Lima 2019
- (g) servicios adicionales.

Ambiente competitivo. Evento deportivo de gran magnitud y convocatoria que reúne a más de 39 disciplinas y más de 5 mil deportistas. Compite con eventos deportivos de gran envergadura como la Copa Mundial de Fútbol, las Olimpiadas de Verano e Invierno, la Copa América, entre otros. De manera local compite con otras actividades de entretenimiento como el cine, teatro, etc.

Grupo objetivo. Se enfocará en: (a) población nacional, y limeña (b) familia de los juegos, (c) deportistas y (c) autoridades nacionales, locales y municipales.

Insights. Participar e involucrarse en el cuarto evento deportivo más importante del mundo.

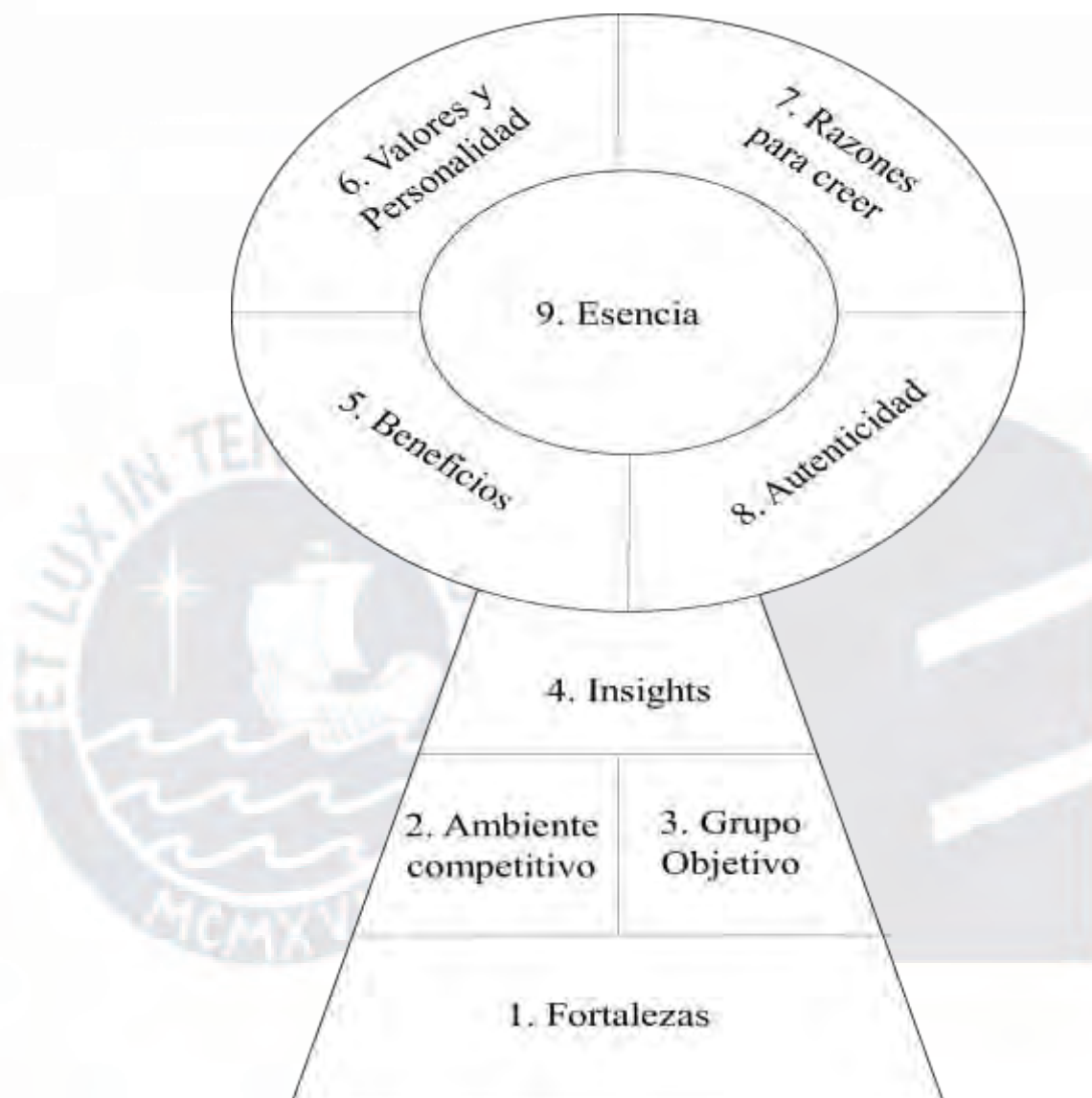


Figura 4. Brand key. Adaptado de “Creating Effective Online Customer Experiences” por A. Bleier, 2018, *Journal of Marketing*. Recuperado el 10 de enero del 2019 de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224297804200213?journalCode=jmxa>

Beneficios. Formar parte de un evento deportivo de relevancia internacional nunca antes visto en Perú. Por otro lado, al ser un evento con fin social es contribuir al cambio que nuestro país necesita en cuanto al deporte.

Valores y personalidad. Los valores contemplados son los siguientes: (a) honestidad y transparencia, (b) respeto e inclusión, (c) juego justo, (d) confraternidad, (e) puntualidad, (f) trabajo en equipo y (g) sostenibilidad.

Razones para creer. Pertenece a la franquicia de la Organización Deportiva Panamericana (ODEPA) y el Comité Paralímpico Internacional (IPC). Conocido por ser el cuarto evento deportivo más importante del mundo.

Autenticidad. Evento deportivo más importante en la historia del país. Es un hito histórico que representa un gran cambio para el Perú en cuanto a cultura y valores al tener un legado social.

Esencia. La esencia de Lima 2019 se resume en una frase y es: “culturas unidas”. Considerando la metodología brand key de Lima 2019, se puede resumir que el principal atributo de este evento es la relevancia social, cultural e histórica, en su rol de país anfitrión. Por lo tanto, el beneficio principal que va a recibir el consumidor es el hecho de ser parte de un evento deportivo que proporciona un legado social y de infraestructura para el país.

El beneficio secundario es que el peruano podrá formar parte de manera activa del cuarto evento deportivo más importante del mundo además de tener una excelente opción de entretenimiento que le permitirá compartir tanto con familiares como amistades.

Posicionamiento. Considerando la evaluación anterior, se planteará la estrategia para proyectar el posicionamiento de Lima 2019. Si bien los Juegos Panamericanos operan a modo de una franquicia, el posicionamiento va orientado al país anfitrión y a lo que se quiere transmitir a la población que es futura consumidora del producto.

La tabla 16 permite tener en claro la imagen de marca que se quiere obtener, la identidad de marca que revela lo que realmente es Lima 2019 y por último el posicionamiento el cual revela el mensaje que se quiere transmitir de forma prioritaria para el evento.

Tabla 16

Construcción del Posicionamiento de Lima 2019

Posicionamiento	Identidad de Marca	Imagen de Marca
Evento deportivo de gran relevancia internacional, que proporciona un legado social y de infraestructura deportiva nunca antes visto.	Los Juegos Panamericanos son el evento internacional deportivo más importante organizado en el país que tiene como objetivo cambiar la actitud de los peruanos hacia el deporte e incentivar la práctica del mismo.	Ser percibido como un evento trascendental y de gran importancia para el país, el cual marca un hito en el cambio de actitud de los peruanos hacia el deporte.

Nota. Construido con apoyo de la información brindada por la supervisora de los Juegos Panamericanos 2019 de la agencia Circus Grey. Adaptado de “Posicionamiento” por T. Rosales, 2019.

Es importante mencionar que Lima 2019 a través de la agencia Circus Greys, difundió durante el mes de diciembre del año 2018 el primer video de difusión cuyo lema fue la siguiente frase: “Juguemos todos”.

En dicho video se visualiza a un Inca que pide a un chasqui que lleve la invitación de formar parte de este evento a otros países, los cuales están representados por iconos culturales de los países americanos. Así se inicia un recorrido por las naciones americanas. El mensaje “Juguemos todos” se ve representado en la invitación a todas las naciones del continente.

En la construcción del posicionamiento se realizará el mapa de posicionamiento en el cual se comparará a Lima 2019 con las actividades de entretenimiento que son

competencia indirecta para el mismo. Se evaluará esto bajo dos indicadores: relevancia, novedad y precio.

Los eventos de competencia indirecta seleccionados son principalmente cines, sin embargo, también se ha considerado eventualmente el teatro y el circo; los cuales compiten con los eventos de inauguración y clausura de Lima 2019. Sobre estos eventos se desarrollará un análisis en cuanto a precio en el mix de marketing presentado en el capítulo V.

A continuación, se presenta la matriz de posicionamiento en la figura 5.

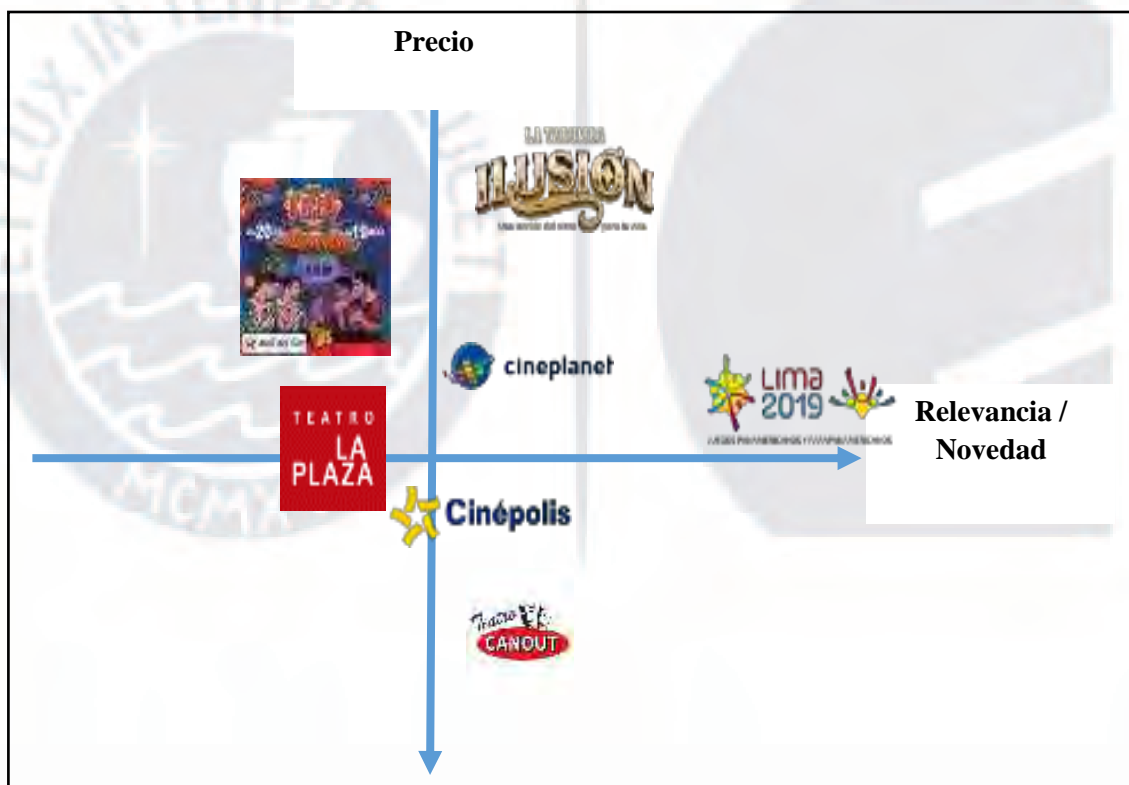


Figura 5. Mapa de Posicionamiento de los Juegos Panamericanos.

En la figura 6 se puede apreciar que Lima 2019 tienen un posicionamiento claro y ventajoso en el aspecto de relevancia y novedad ya que como se explicó párrafos anteriores es un evento internacional de gran importancia para el país. Al ser la venta de entradas un factor crítico de éxito, el precio debe ser competitivo en relación a los

espacios de entretenimiento en cada cluster o zonificación de Lima 2019 en la capital, los cuales son considerados como competencia indirecta.

4.4.3. Matriz Estratégica OCPM

La Matriz estratégica de objetivos de corto plazo de marketing (OCPM) representada en la tabla 17 nos permite identificar la congruencia entre los objetivos de corto plazo y las estrategias operacionales.

Tabla 17

Matriz de estrategia OCPM

Objetivos	Objetivo 1 Difundir la realización de Lima 2019 para alcanzar el 10% de la recordación de marca y conocimiento a marzo 2019.	Objetivo 2 Comunicar sobre las ventajas de la infraestructura del legado de Lima 2019, para obtener una actitud positiva frente al evento del 30% de los limeños a junio del 2019.	Objetivo 3 Obtener el 10% de intención de compra de entradas a Lima 2019 a junio del 2019 entre los limeños.
Estrategias de Marketing			
Estrategia de información	X	X	X
Estrategia de compromiso		X	X
Estrategia de posicionamiento	X	X	X
Estrategia de segmentación	X	X	X

Nota. Descripción de objetivos a corto plazo.

4.5. Conclusiones

Durante este capítulo se han definido estrategias genéricas y específicas del plan de marketing. Cada una de las estrategias desarrolladas se encuentran alineadas con los

objetivos de largo y corto plazo para de esta forma concretar la coherencia del plan estratégico de marketing.

La primera estrategia consiste en generar recordación de marca y conocimiento de los valores de Lima 2019, para en una segunda fase desarrollar la estrategia de compromiso. Esta consiste en involucrar a la población de forma activa en las actividades de Lima 2019.

El compromiso traerá como consecuencia el interés de los ciudadanos por la asistencia al evento Lima 2019 y a futuro se convertirá en un incentivo para lograr generar en la población una actitud positiva frente al legado.

A través de estas estrategias se pretende llevar a cabo con éxito los objetivos mencionados de corto y largo plazo.

Capítulo V: Mezcla de Marketing

En este capítulo, se desarrollarán todas las variables que conforman la mezcla del marketing mix para los Lima 2019, de acuerdo a la estrategia definida anteriormente. Para ello, se definirán todos los componentes: producto, precio, plaza, comunicaciones, personas, procesos, evidencia física y finalmente proyección. La proyección es un elemento agregado al usual marketing mix para evidenciar la finalidad social del proyecto respecto a su contribución con la población peruana. Se explicará a detalle las etapas del Plan Estratégico de Marketing de las Comunicaciones para cumplir con los objetivos.

5.1. Producto

El presente Plan Estratégico, tiene por objetivo difundir el legado de los Juegos Panamericanos, a través de la promoción del evento Lima 2019. En ese sentido, se considera en este acápite el evento, en el que se incluyen las competencias deportivas, como la variable producto. A continuación la descripción y análisis de dicha variable.

Los recintos deportivos en donde se desarrollarán las competencias están ubicados dentro de clústeres o agrupaciones distritales. Asimismo, cada recinto deportivo alberga diversas sedes deportivas. En ese sentido, un recinto como La Videna, ubicado en clúster B, ver Apéndice B Clúster Lima 2019 (distritos de San Borja y La Victoria) puede albergar diversas sedes deportivas como las de natación, atletismo, etc.

Cada una de las disciplinas tiene una cantidad de días por competición y una fecha designada a entrega de medallas la cual coincide con el último día de competencia. El evento de inauguración se realizará el día 26 de julio y la clausura el día 11 de agosto; ambas celebraciones estarán a cargo de la empresa italiana Balich. El equipo de trabajo de esta productora ha sido responsable de las ceremonias olímpicas en Sochi, 2014, Torino 2006, Río 2016 y Londres 2012 (Lima 2019, 2019).

En la figura 6 se ilustran las distintas fases de competición que Lima 2019 presentará; asimismo se consideran las actividades de inauguración y clausura como fases diferenciadas de los días de competencia.

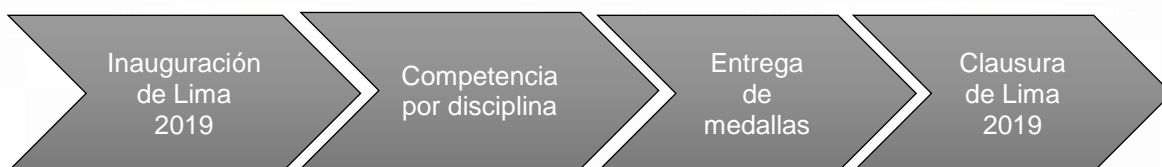


Figura 6. Fases de Lima 2019

5.1.1. Estrategia variable Producto

El involucramiento entre los habitantes de los distritos de los clústeres (ver Apéndice B: Clúster Lima 2019) y zonas aledañas será el primer punto de partida para promover la asistencia a Lima 2019. De esta forma los vecinos de los distritos limeños que conforman los clústeres, como protagonistas, serán los principales promotores de la asistencia a los eventos por disciplinas. Por otro lado, el segundo foco de la estrategia se basa en la puesta en valor de Lima 2019, como un evento único en su naturaleza en el país.

Alineados con el objetivo principal de marketing y las estrategias propuestas en el capítulo IV, se propone:

- La estrategia estará dividida en las siguientes etapas: (1) determinación de la atractividad de competencias de Lima 2019, (2) agrupación de competencias por la cercanía de sus sedes, (3) creación de Rutas Lima 2019, las cuales serán agrupaciones de competencias que tengan por lo menos una competencia con alto grado de atractividad y que sus sedes de competencia se encuentren cerca (ver Apéndice C).
- En la primera etapa, determinarán la naturaleza de la competencia por su grado de atractividad. Las competencias principales serán las que cuenten con mayor atractividad y las secundarias con menor atractividad por el público general. La

determinación se lleva a cabo gracias a los resultados de la Encuesta de sondeo de reconocimiento Lima 2019 (ver Apéndice A y Apéndice C).

- En la segunda etapa se determinarán las Rutas Lima 2019. Las sedes de competencias que se encuentren cercanas respetando la agrupación determinada por Lima 2019 (ver Apéndice B). De esta forma se tendrán agrupaciones de competencias por la cercanía de sus sedes. Estas agrupaciones deberán contar por lo menos una competencia principal (con alto grado de atraktividad para el público) y serán llamadas las Rutas Lima 2019.
- Finalmente se promocionarán los servicios adicionales a las competencias, como los Fan Fest, los servicios de transporte, los números telefónicos de seguridad y puntos de reunión para asistir a las competencias e iniciar el recorrido de las Rutas Lima 2019.

La figura 7 gráfica las fases que se desarrollarán en el siguiente apartado.

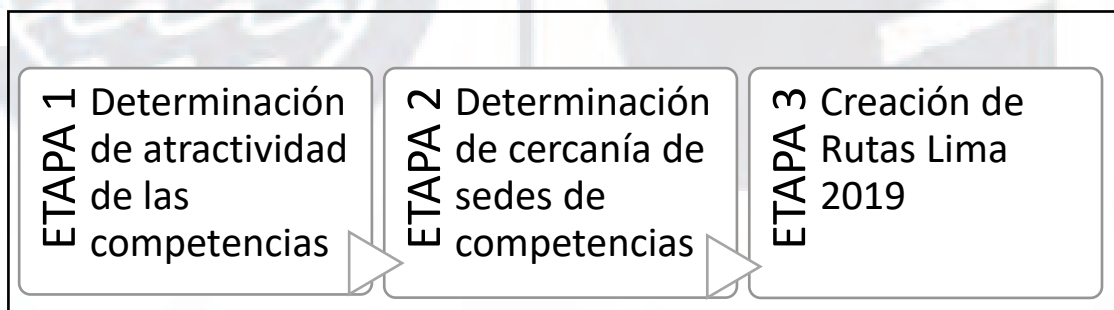


Figura 7. Fases de Estrategia de Producto

5.1.2. Plan de acción de la variable producto.

Determinación de atractividad de competencias de Lima 2019. A fin de facilitar la venta de entradas para las competiciones por disciplina, se definieron las variables de atractividad y cercanía entre sedes deportivas. Las variables son descritas en la tabla 22. La primera variable, permite identificar los deportes más reconocidos por el público y la tendencia a ser reconocidos como competencias con mayor potencial de asistencia.

Determinación de cercanía de sedes. La segunda variable, descrita en la tabla 18, permite dimensionar la cercanía de sedes en los recintos deportivos.

En el apéndice C, se muestran los resultados de la calificación de las variables de todas las competencias. Estas calificaciones fueron realizadas a partir de la Encuesta Anual sobre la situación del deporte en Lima y Callao (Universidad de Lima 2008).

Tabla 18

Variables de Selección de Rutas para la Asistencia a las Competencias Lima 2019

Atractividad	-Reconocimiento del deporte -Deportistas peruanos reconocidos practicantes del deporte
Cercanía / Accesibilidad	-Cantidad de información sobre el recinto deportivo -Seguridad en el distrito del recinto deportivo -Rutas de acceso al recinto deportivo -Distancia entre recintos -Cantidad de sedes deportivas en un recinto

Determinación de rutas Lima 2019. Los deportes con mayor atractividad serán considerados como competencias principales y los que tengan menor atractividad como competencias secundarias. Cada clúster cuenta con por lo menos una competencia principal las que favorecerán la asistencia a las competencias secundarias, (ver apéndice C). Los esfuerzos de comunicación y promoción estarán focalizado en competencias principales para asegurar el tránsito de los espectadores hacia competencias de menor atractividad o secundarias.



Figura 8. Rutas Lima 2019

Customer Journey. Este mapa describe el tránsito por el que los consumidores atraviesan una vez que llegan a la sede deportiva. El customer journey se ha realizado de acuerdo a los grupos de segmentación anteriormente mencionados en el capítulo IV.

A través del recorrido que realizan los asistentes se describe los posibles puntos de dolor y de deleite; así como las actividades visibles y no visibles para los consumidores.

5.2. Precios

La propuesta estratégica de valor para determinar el precio de Lima 2019 en sus distintas disciplinas, se enfocará en ofrecer los servicios al alcance de todo el público interesado. Esta propuesta está alineada tanto al plan de comunicaciones, como también al objetivo general, que manifiesta un fin social.

5.2.1. Estrategias de la variable precio.

La política de precios se alinea al fin social de Lima 2019, por lo cual no se buscará primordialmente un beneficio económico sino un beneficio social para la población. El cual consiste en la difusión de las prácticas del deporte, al alcance de todas y todos los peruanos. En ese sentido, la estrategia será de precios bajos, ya que esto facilitará la asistencia al evento a través de precios competitivos cumpliendo con el objetivo de marketing de venta de entradas del 80%.

Es por este motivo, que la estrategia de precios, se desarrolla a través del análisis comparativo de otros servicios y eventos de entretenimiento de los clústeres, los cuales se consideran como competencia directa. De esta forma se pretende establecer tarifas referenciales de servicios de entretenimiento para definir los precios de entradas de las competencias de Lima 2019, por clúster.

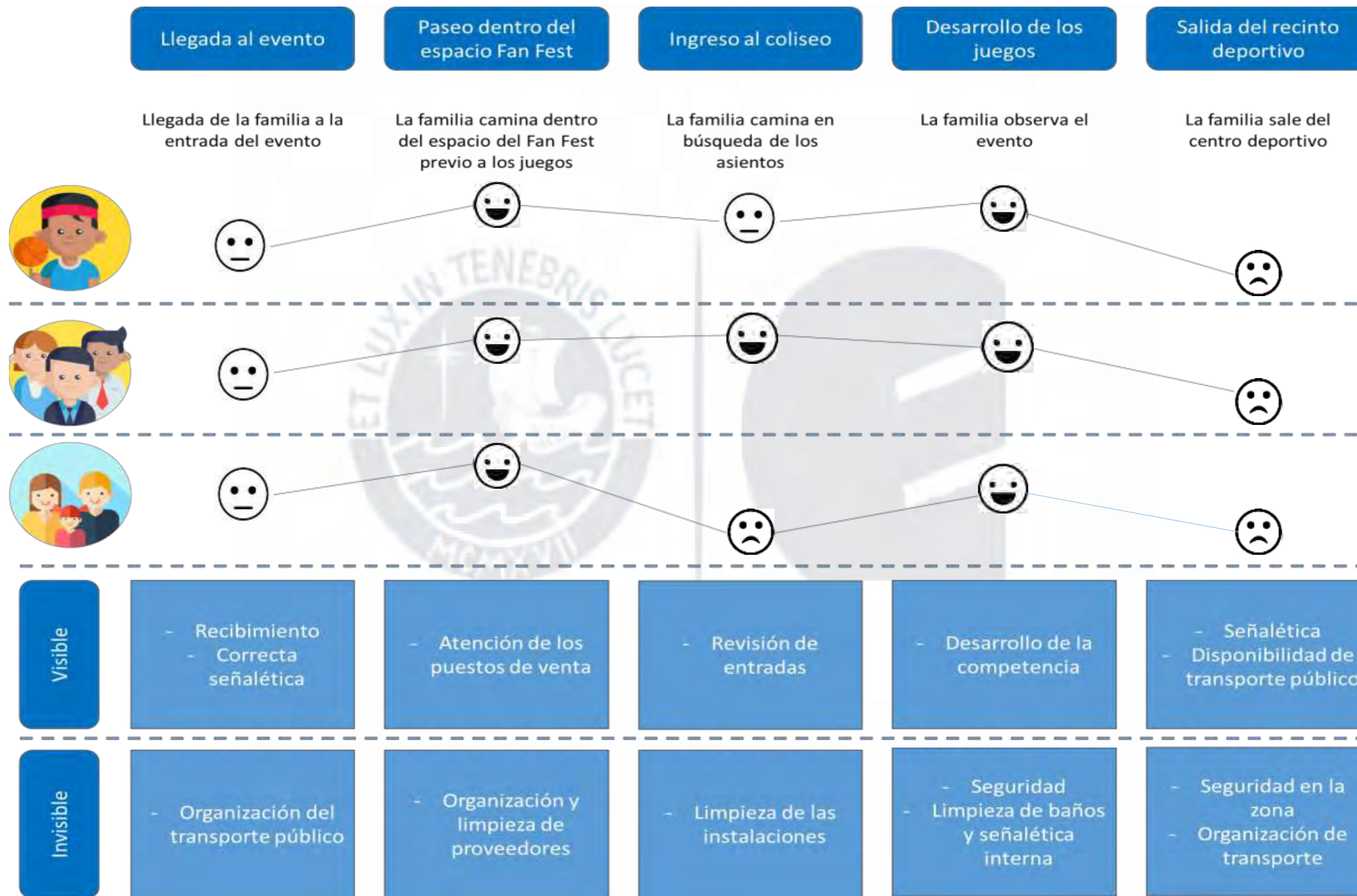


Figura 9. Customer Journey Map

5.2.2. Determinación de precios.

Para el análisis de esta variable, se utiliza un estudio comparativo sobre los precios de otros eventos de entretenimiento, que están ubicados dentro de los clústeres donde se encuentran las sedes deportivas.

Se ha considerado como variable principal los cines de cada una de las zonas. De manera que el resultado obtenido para determinar el precio de cada una de las disciplinas presentes en el apéndice D, se transforme en una opción bastante asequible para los habitantes de la zona, y a su vez propone una opción nueva de entretenimiento.

En la figura 10, se puede observar los escenarios donde se llevarán a cabo las 39 disciplinas y las zonas donde se ubican.

Para este estudio, también se ha considerado de manera referencial la lista de precios de los eventos realizado por Deloitte ubicados en el apéndice D. En ella los precios varían entre S/10 a S/55, en lo que respecta a la serie de eventos deportivos, sin incluir a los eventos de inauguración y clausura. Adicional a ello, se realizó una investigación por clúster en las zonas presentes en la figura 10 considerando la variable precio de entrada al cine.

Se analizaron los precios con la finalidad de obtener un promedio de gasto por clúster, el cual sea asequible al público de la zona e incentive la asistencia y la compra de entradas a los eventos deportivos. Los precios fueron obtenidos de las diferentes páginas web de los cines presentados: Cineplanet, Cinerama, UVK, Cinemark, etc. Estos resultados son presentados en la tabla 19, mientras que en las siguientes tablas se muestra la propuesta de precios de acuerdo a cada clúster.

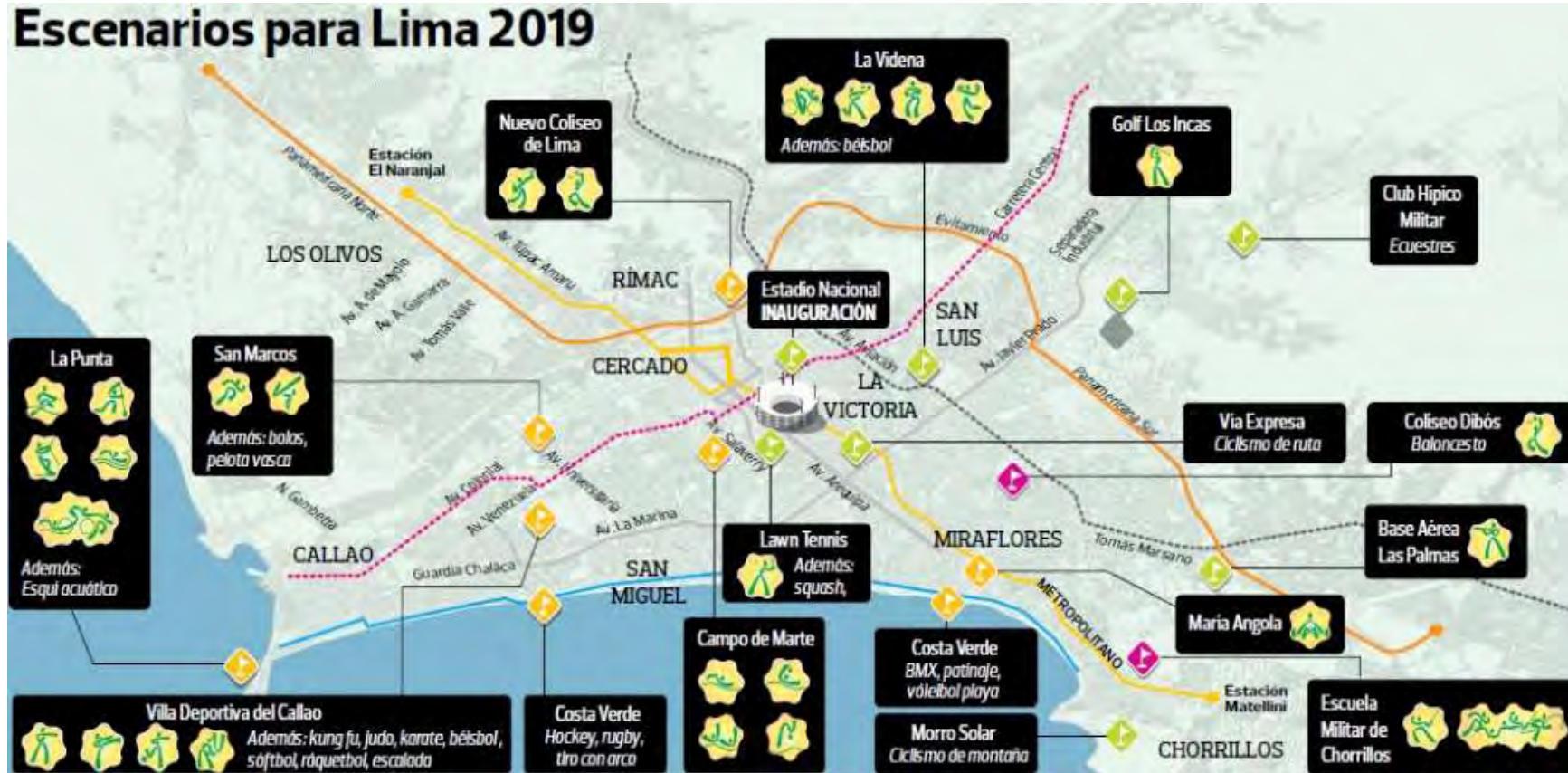


Figura 10. Escenarios para Lima 2019. Extraído del comercio. <https://elcomercio.pe/deporte-total/polideportivo/lima-2019-sedes-realizaran-40-deportes-286709>

En la tabla 19 se lista un resumen de los precios del mercado local, los cuales se han considerado para determinar el precio aproximado de cada uno de los eventos a realizarse en cada clúster, presentes en las siguientes tablas 20, 21, 22, 23 y 24.

Tabla 19

Investigación de Precios en Actividades Culturales por Clústeres

Clúster	Distritos	Lugares Investigados	Rango de Precios por distrito	Precio Promedio Clúster
	Callao	Cinerama Minka	De S/.7.00 a	
Clúster A	San Miguel	Cineplanet Plaza San Miguel	S/. 10.00 De S/. 13.50 a S/. 20.50	S/. 15.00
Clúster B	San Borja	Teatro Británico	Gratuito	
	Miraflores	Cineplanet Primavera	De S/. 14.00 a S/. 22.00	S/. 24.00
Clúster C	Chorrillos	UVK Cines	De S/. 20.00 a S/. 28.00	
	Villa El Salvador	Cinemark Plaza Lima Sur	De S/. 8.50 a S/.18.00	S/. 15.00
		Movie Time Ves en Mega Plaza Villa El Salvador II	De S/.5.00 a	
Clúster D				S/.15.00
	Chorrillos	Cinemark Plaza Lima Sur	S/. 8.50 De S/. 8.50 a S/.18.00	
Clúster E	Zona Sur	Cineplanet Mall del Sur	De S/.10.00 a S/. 15.00	S/.12.50

Nota. Adaptado de “Ticketing Analysis Lima 2019” por Deloitte, 2017. Recuperado el 20 de diciembre del 2018 de <https://drive.google.com/drive/folders/1G7i-BAzqTnhc2KVIHWswSjiUz1hKZ2Q6?zx=h18mtvip2to>

Tabla 20

Análisis de Precios Zonales para Clúster A

Deporte	Precinto	Sede	Capacidad	Precios
Boxeo	Parque Pam Am del Callao	Coliseo Miguel Grau	2,633	S/ 15 soles
Lucha libre - Greco				
Lucha libre - Estilo libre				
Taekwondo- Kyorugi		Polideportivo Callao	5,341	
Taekwondo- Poomsae				
Voleibol - Fem				
Voleibol - Hombre				
Fútbol - femenino	Estadio UNMSM	Estadio San Marcos	32,943	S/ 15 soles
Fútbol - Masculino				
Camino de ciclismo	Costa Verde San miguel	Circuito San Miguel	10,000	S/ 15 soles
BMX ciclismo		Circuito BMX	3,000	
Voleibol de playa		Estadio de Volley de Playa	3,000	
Patinaje de velocidad		Pista de Patinaje	1,000	
Patineta		Pista de Skateboarding	2,500	
Ciclismo estilo libre				

Nota. Adaptado de “Ticketing Analysis Lima 2019” por Deloitte, 2017. Recuperado el 20 de diciembre del 2018 de <https://drive.google.com/drive/folders/1G7i-BAzqTnhc2KVIHWswSjiUz1hKZ2Q6?zx=h18mtvip2to>

En el caso del primer clúster A, en la tabla 20 se contemplan las competencias que se realizarán en las zonas ubicadas en los distritos de San Miguel, cercado de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.

Para este clúster se determinó un ticket promedio de 15 soles por las actividades de entretenimiento en la zona.

Para el clúster B, ubicado en la tabla 21, se contemplan las zonas de Miraflores, San Luis, Cercado de Lima, La Molina y San Borja, según los precios de eventos similares en la zona se encuentra un ticket promedio de S/ 21 soles.

Tabla 21

Análisis de Precios Zonales para Clúster B

Deporte	Precinto	Sede	Capacidad	Precios
Atletismo de pista y campo	Villa deportiva nacional - Videna	Athletic Stadium	10,000	S/ 20 soles
Nado		Aquatic Centre	5,000	
Buceo				
Natación sincronizada				
Circuito de ciclismo		Velodrome	2,300	
Judo				
Bádminton		Polideportivo 3	860	
Tenis de mesa				
Patinaje artístico				
Bolos		Bowling Centre	200	
Ceremonias	Estadio nacional	Estadio Nacional	-	S/ 15 soles
Finales de fútbol				
Baloncesto - femenino	Coliseo Eduardo	Coliseo Eduardo	4,600	
Baloncesto - masculino	Dibos	Dibos		
Baloncesto 3 x 3				S/ 20 soles
Salto - Ecuestre	Escuela de	Escuela de		
Ecuestre	Equitación del	Equitación del		
Ecuestre - Eventos	Ejercito	Ejercito	3,000	S/ 25 soles
Carrera a pie	Circuito Ciudad	Parque Kennedy		S/ 25 soles
Maratón				

Nota. Adaptado de "Ticketing Analysis Lima 2019" por Deloitte, 2017. Recuperado el 20 de diciembre del 2018 de <https://drive.google.com/drive/folders/1G7i-BAzqTnhc2KVIHWswSjiUz1hKZ2Q6?zx=h18mtvyip2to>

En la tabla 22, se ubica el clúster C, se contemplan las zonas de Villa Maria del Triunfo, Chorrillos y Surco, según los precios de eventos similares se encuentra un ticket promedio de S/ 17 soles.

Tabla 22

Análisis de Precios Zonales para Clúster C

Deporte	Precinto	Sede	Capacidad	Precios
Hockey - femenino	Complejo Deportivo Villa Maria del Triunfo	Hockey Field	2,000	
Hockey - masculino				
Rugby 7 - femenino	Triunfo	Rugby Field	2,500	S/ 15 soles
Rugby 7 - masculino				
Tiro al arco				
Béisbol		Baseball Field	3,000	
Sóftbol - femenino		Softball Field	2,000	
Sóftbol - masculino				
Waterpolo		Aquatic Centre	2,000	
Pelota vasca		Basquet Pelota	550	
Ciclismo - montaña	Morro Solar - Chorrillos	Morro Solar - circuito montana	1,000	S/ 15 soles
Pentatlón moderno	Escuela Militar de Chorrillos	Escuela Militar de Chorrillos	1,000	S/ 17 soles
Esgrima	Playa Chorrillos	Agua Dulce	-	S/ 17 soles
Canotaje				
Remo costero				
Triatlón				
Disparos - rifle	Base Aérea Las Palmas	Polígono Las Palmas	1,000	S/ 20 soles
Disparos - pistola				
Disparos - escopeta				

Nota. Adaptado de “Ticketing Analysis Lima 2019” por Deloitte, 2017. Recuperado el 20 de diciembre del 2018 de <https://drive.google.com/drive/folders/1G7i-BAzqTnhc2KVIHWswSjiUz1hKZ2Q6?zx=h18mtvyip2to>

Tabla 23

Análisis de Precios Zonales para Clúster D

Deporte	Recinto	Sede	Capacidad	Precio
Gimnasia artística	Polideportivo Villa El Salvador	Gymnasium	4,600	S/ 15 soles
Gimnasia rítmica				
Gimnasia trampolín				
Karate - Kumite				
Karate - Kata				
Racquetball	Club Regatas Villa	Cancha de Fronton	1,000	S/ 15 soles
Squash		Polideportivo	1,000	
Levantamiento de pesas				
Fisioculturismo				
Golf	Country Club Villa	Golf Course	2,000	S/ 15 soles
Tenis		Tennis Courts	2,000	

Nota. Adaptado de “Ticketing Analysis Lima 2019” por Deloitte, 2017. Recuperado el 20 de diciembre del 2018 de <https://drive.google.com/drive/folders/1G7i-BAzqTnhc2KVIHWswSjiUz1hKZ2Q6?zx=h18mtvyip2to>

Para el clúster D, ubicado en la tabla 23, se contemplan las zonas de Villa el Salvador, Chorrillos y Surco, según los precios de eventos similares se encuentra un ticket promedio de S/ 15 soles.

Finalmente, para el clúster E, ubicado en la tabla 24, se contemplan las zonas de la Bahía de Paracas, La Punta, Lunahuana y Puerto Viejo, según los precios de eventos similares se encuentra un ticket promedio de S/ 15 soles.

Tabla 24

Análisis de Precios Zonales para Clúster E

Deporte	Precinto	Sede	Capacidad	Precios
Surf	Punta Rocas	Complejo Deportivo del Punta	1,600	S/ 15 soles
Natación en aguas abiertas	Laguna Bujama	Laguna Bujama	1,000	S/ 15 soles
Esquí acuático				
Canoa de Slalom	Rio Canete	Rio Canete - Luahuana	1,000	S/ 15 soles
Slalom extremo	- Luahuana	Luahuana		
Navegación	Yatch Club Peruano	Bahia de Paracas	3,000	S/ 15 soles
Remo	Puerto Viejo	Puerto Viejo	1,000	S/ 13 soles

Nota. Adaptado de “Ticketing Analysis Lima 2019” por Deloitte, 2017. Recuperado el 20 de diciembre del 2018 de <https://drive.google.com/drive/folders/1G7i-BAzqTnhe2KVIHWswSjiUz1hKZ2Q6?zx=h18mtvyip2to>

En cada uno de los clústeres analizados se contemplan los precios promedio de actividades alternativas y un estimado de la capacidad de asientos disponibles para la venta.

De la misma manera, el análisis nos indica precios diferenciados por los eventos de inauguración y clausura, los cuales tendrán un costo de S/ 255 y S/ 150 respectivamente, lo cual significa una diferencia respecto del promedio de precios que tendrán los eventos de cada una de las 39 disciplinas. Los precios referenciales diferenciados son tomados por el estudio antes citado de Delloite; además responden a

lo indicado por los encuestados a través del estudio realizado para efectos del presente Plan de Marketing (ver apéndice A: resultados de Encuesta).

De la misma manera, el análisis nos indica precios diferenciados por los eventos de inauguración y clausura, los cuales tendrán un costo de S/ 255 y S/ 150 respectivamente, lo cual significa una diferencia respecto del promedio de precios que tendrán los eventos de cada una de las 39 disciplinas. Los precios referenciales diferenciados son tomados por el estudio antes citado de Delloite; además responden a lo indicado por los encuestados a través del estudio realizado para efectos del presente Plan de Marketing (ver apéndice A. Resultados de Encuesta).

5.3. Comunicación y Promoción

El plan de comunicación y promoción debe garantizar la correcta difusión del evento para lograr el compromiso de participación de la población . En ese sentido, Lima 2019 ha considerado una etapa previa al lanzamiento del evento para lograr confianza entre los peruanos; a través de notas de prensa, reportajes y actualización de noticias en su página web sobre los avances de las obras. En la primera etapa de difusión se pretende generar conocimiento sobre el evento e interés en el mismo. En la segunda etapa se pretende incentivar la venta de entradas. En la tercera etapa se tiene como objetivo comunicar de forma efectiva el legado que Lima 2019 deja en el país, en el aspecto de infraestructura como en el de cultura deportiva. Finalmente la cuarta etapa consistirá en transferir la responsabilidad de la difusión del legado y la promoción de la práctica del deporte al estado peruano.

5.3.1. FODA de comunicaciones

Para la realización de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de comunicaciones de Lima 2019, se ha considerado evaluar las relaciones con los colaboradores y voluntarios del evento y la posición de los organismos claves

que influyen en el mismo. Este análisis permite evaluar posibles alternativas y su viabilidad dentro de los planes de comunicación sobre el evento, para mejorar la calidad del mismo y establecer un panorama positivo respecto a la difusión, alcance y a su vez efectividad de las herramientas. La matriz FODA se visualiza en la tabla 25, con sus respectivas estrategias.

5.3.2. Análisis de medios

El análisis de medios se ha incluido la utilización de tres herramientas: el buscador de google para analizar las noticias que se han difundido de los Juegos Panamericanos, la aplicación google trends para analizar el impacto de los Juegos Panamericanos en los últimos meses y la herramienta social bakers para analizar en la página oficial de Facebook de Lima 2019.

En la tabla 26 se presenta un resumen de las noticias más relevantes de Lima 2019 de los últimos seis meses. Se han seleccionado las noticias más relevantes y de mayor controversia para fines del presente Plan de Comunicaciones.

Las menciones, negativas en su mayoría, tienen como foco principal la desconfianza en torno a la organización Lima 2019, debido a los retrasos significativos con respecto a las obras de infraestructura necesarias para albergar las competencias.

En la entrevista realizada a Rocío Calderón, directora de Red Lion y ejecutiva con amplia experiencia, se mencionó que la publicidad negativa generada por la publicación de noticias sobre los retrasos en las obras mella la confianza del público en general sobre la organización Lima 2019. La desconfianza frente a la organización, a su vez genera rechazo frente al evento. En ese sentido, generar confianza en la organización Lima 2019, facilita el desarrollo del sentido de pertenencia e involucramiento, ambos factores imprescindibles para lograr el entusiasmo por participar del evento.

Tabla 25

FODA de Comunicaciones

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Circus Grey, la agencia encargada del evento, cuenta con gran experiencia en el sector y realización de campañas B2C a nivel nacional. • Respuesta inmediata a través de medios propios y prensa nacional. El equipo de comunicaciones desarrolla una respuesta rápida ante la presión mediática para mitigación de escándalos o noticias falsas. A su vez también una rápida reacción respecto a la comunicación sobre los constantes cambios de personal del Estado involucrado en la realización de los juegos. • Comunicaciones forma parte del equipo de marketing, la cual es una de las áreas de mayor alcance, por lo tanto, cuenta con un presupuesto apropiado para desarrollar grandes campañas ATL y BTL a nivel nacional. • Las buenas relaciones para la promoción de un evento de esta categoría le permiten al equipo de comunicaciones conseguir canales más accesibles de manera más acertada, horarios favorables, entre otros. De esta forma los contenidos pueden distribuirse de la mejor manera para lograr tener un alcance en el público segmentado. • Programa de embajadores deportistas y voluntarios jóvenes, quienes contribuyan con el equipo de comunicaciones y participen activamente en redes sociales. • Programa de influencers con atletas destacados y participantes de Lima 2019, a través de sus redes sociales para incentivar a la población y dar a conocer los juegos <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perú tiene la oportunidad de ser el centro deportivo a nivel internacional, y posicionarse como tal, dando a conocer todas las bondades que ofrece en cultura, biodiversidad y rica gastronomía. Lo cual puede aprovecharse para generar interés futuro en diversos lugares turísticos de Lima. • Sesión COI (comité olímpico internacional) en Lima, la cual generará la oportunidad al equipo de comunicaciones de interactuar con mayor cantidad de audiencias • El acuerdo G2G (gobierno a gobierno) le permitirá al equipo de comunicaciones beneficiarse del apoyo del JTA, de agencias con gran experiencia sobre los juegos anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades • Falta de personal bilingüe capacitado en comunicaciones. Este punto limita al equipo a desenvolverse adecuadamente y a su vez a que el contenido desarrollado se base netamente en el público local. • Falta de integración entre las áreas y organismos involucrados. Por este motivo se dificulta el traspaso de información vital para los juegos, hitos importantes, plazos establecidos, entre otros, que finalmente generan cierta desconfianza e incertidumbre hacia la organización. • Gran cantidad de procesos burocráticos para hacer uso del presupuesto establecido. Esto genera un retraso en los procesos de contratación y adquisiciones de material necesario para realizar la promoción y comunicación del evento en los medios. Desemboca en una falta de participación de la organización de Lima 2019, en eventos donde debería aprovecharse la comunicación como asambleas, audiencias B2B, clubs deportivos, patrocinios, comunidad empresarial y más aún en la misma población local. • Gran confusión en la población por el activo digital oficial de Lima 2019. La falta de presupuesto utilizado en redes sociales ha originado que solo exista un crecimiento natural de seguidores el cual ha sido muy bajo • Rotación de personal. <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retrasos constantes en la construcción e infraestructura de lugares claves para el desarrollo de los juegos, villas, entre otros. • Alto nivel de desconfianza por parte de la población, debido a la gran cantidad de noticias negativas respecto a la realización del mismo y la relación del gobierno sobre la implementación
--	---

Nota. Adaptado de “Juegos Panamericanos 2019” por Deloitte, 2017

A fin de contrarrestar la publicidad negativa, y generar confianza entre la población, se recomienda desarrollar una estrategia de medios y relaciones públicas que comuniquen de forma transparente los avances de las obras de las sedes panamericanas. Las tácticas se desarrollan en el Capítulo V, Comunicación y Promoción.

Asimismo entre las figuras 11 y 19, se presenta el análisis de la tendencia de voz de Lima 2019 en el último año, es decir se evaluará en qué meses ha sido más buscada la palabra “Juegos Panamericanos 2019” y “Lima 2019” en el último año en el buscador de google bajo el aplicativo google trends. En las siguientes figuras se mostrará los meses en los cuales se habló más acerca de los Juegos Panamericanos 2019. Se inicia el análisis con la frecuencia de uso de “Juegos Panamericanos 2019”.

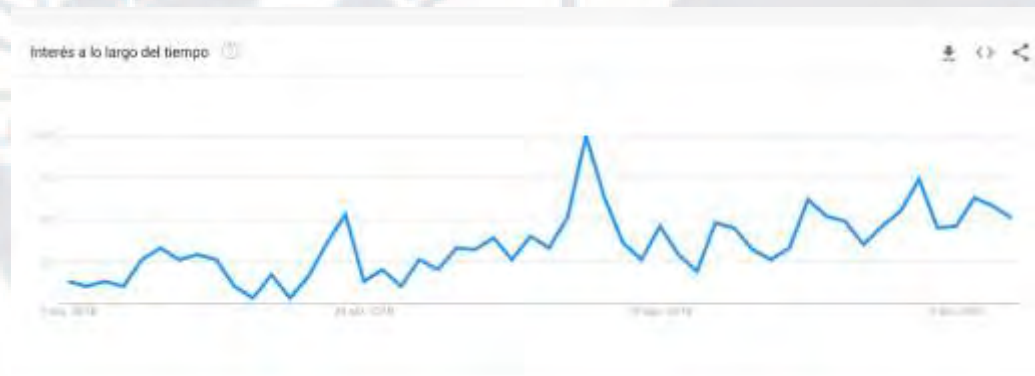


Figura 11. Meses donde se habló más de los “Juegos Panamericanos 2019”. Tomado de Google Trends, 2019. Recuperado el 15 de enero del 2019 de: <https://trends.google.es/trends/explore?q=juegos%20panamericanos%202019&geo=ES>

La tendencia de búsqueda de los Juegos Panamericanos coincide con el flujo de noticias y la calidad de las mismas. Entre julio y agosto del 2018, se menciona con mayor frecuencia la importancia de Lima 2019 en el mensaje de la nación del presidente de la República Martín Vizcarra. Por otro lado, también se publicaron noticias del retraso y cuestionamiento del fin de la construcción de las obras a tiempo.

Tabla 26

Resumen de noticias de los Juegos Panamericanos

Fuente y fecha	Título	Resumen
Perú 21 05/01/2019	¡Aprovecha! Amplían fecha para inscripción de voluntarios de los Juegos Panamericanos 2019	Los requisitos para ser voluntario de los Juegos Panamericanos 2019 de Lima son tener más de 16 años al 1 de abril de 2019 y contar con disponibilidad de al menos 8 días (no consecutivos).
Diario Depor 04/01/2019	A paso firme: presentaron avances de obras en las sedes de Juegos Panamericanos de Lima 2019	San Luis, el Callao, Villa María del Triunfo entre otros, ya muestran importantes avances en las edificaciones donde se desarrollarán los Juegos Panamericanos Lima 2019.
America Televisión 31/12/2018	Jorge Muñoz: primera reunión sobre seguridad ciudadana será el 3 de enero	Jorge Muñoz indica: "Me he venido reuniendo desde el 7 de octubre con Carlos Neuhaus [presidente de la Comisión Organizadora de los Juegos Panamericanos Lima 2019]. He visitado las sedes. Hemos estado trabajando lo que se denomina la 'última milla', el resultado más inmediato antes de llegar a la sede de los juegos, para ver las pistas, veredas, accesibilidad, la limpieza y seguridad", comentó.
Ovación Corporación Deportiva 18/12/2018	Lima 2019 invitó a gobernadores electos a participar de relevos de la antorcha panamericana	En el marco del Noveno Gore Ejecutivo, Lima 2019 invitó a gobernadores electos a participar de los relevos de la Antorcha Panamericana y Parapanamericana, que se realizarán como antesala de las inauguraciones de ambos Juegos, previstas para el 26 de julio y el 3 de agosto del próximo año.
RPP Noticias 14/12/2018	#JugamosTodos: el espectacular video para promocionar los Juegos Panamericanos Lima 2019	El próximo año, nuestra capital será sede de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos, el evento deportivo más importante después de los Juegos Olímpicos, y la lo empezamos a jugar todos.
Diario Gestión 14/12/2018	Lima 2019: No hay retrasos en obras deportivas para Juegos Panamericanos	Organizadores del evento deportivo responden a la Contraloría y aseguran que no hay retrasos en la construcción del Centro de Alto Rendimiento de Surf y en el mejoramiento del Parque Zonal Yahuar Huaca.
RPP Noticias 07/12/2018	Así luce la Villa Panamericana a siete meses de los Juegos Panamericanos Lima 2019.	Portal panamsports.org hizo público por redes sociales las imágenes de lo que es la actual Villa que recibirá a los atletas de otros países.
Perú 21 28/11/2018	95% de grandes obras de Juegos Panamericanos será culminada en marzo próximo.	Carlos Neuhaus, presidente de Copal, indicó que la infraestructura que se construye para el desarrollo del evento deportivo será terminada a tiempo.
La República 11/10/2018	Juegos Panamericanos: Lima 2019 posicionará a Perú como centro de entrenamiento para toda América.	El presidente de Panam Sports Neven Ilic, calificó que impresionante los avances en las obras para los Juegos Panamericanos Lima 2019.
La República 03/10/2018	Juegos Panamericanos 2019: polideportivo del Callao será el más grande y moderno de Latinoamérica	El complejo deportivo, con capacidad para seis mil personas, será sede del voleibol femenino y masculino, así como del taekwondo.
Diario Gestión 20/09/2018	Más de 22,000 voluntarios registrados para los Juegos Panamericanos Lima 2019	El Programa de Voluntariado de los Juegos convocó a 19,000 jóvenes para prestar asistencia durante los 27 días de competencias, pero en sólo una semana ha recibido la inscripción de 22,112 personas.
Libero 05/09/2018	Juegos Panamericanos 2019 llegarán a más de 500 millones de personas.	Presidente del Panam Sports encabezó conferencia de marketing con miras a los Juegos Panamericanos.
Publimetro 20/08/2018	Juegos Panamericanos Lima 2019 genera expectativa mundial.	El presidente del Panam Sports, antes Odepa, Neven Ilic asegura el certamen dejará un legado importante.
Perú 21 02/08/2018	A un año de la inauguración de los Juegos Panamericanos, obras avanzan contra el reloj	Ya existe el 62% de la infraestructura deportiva para los Juegos, que se iniciarán 26 de julio de 2019, y solo faltan acondicionamientos.
RPP Noticias 28/07/2018	Martín Vizcarra garantizó el desarrollo de los Juegos Panamericanos 2019	El mandatario peruano incluyó el tema deportivo en su discurso presidencial expuesto ante el Congreso de la República.
RPP Noticias 20/06/2018	Neuhaus: Obras para los Juegos Panamericanos en Lima se terminarán en marzo del 2019	Presidente del Comité Organizador informó que el monto de inversión para este trabajo será de 500 millones de soles.

Nota. Adaptado de "Resumen de noticias de Juegos Panamericanos 2019", RPP, Publimetro, Libero, Gestión & El Comercio..

En noviembre del 2018, el CEO de los Juegos Panamericanos informó que las obras culminarán en marzo del 2019, lo cual generó un alza en las búsquedas online sobre Lima 2019. Al observar y analizar los resultados se recomienda incluir en el plan de comunicaciones estrategias que generen confianza por parte de Lima 2019 hacia la población. Estas recomendaciones han sido expuestas en el análisis de noticias.



Figura 12. Análisis de google trends del término “Juegos Panamericanos 2019”. Tomado de Google Trends, 2019. Recuperado el 15 de enero del 2019 de: <https://trends.google.es/trends/explore?q=juegos%20panamericanos%202019&geo=ES>

Sobre el análisis de búsqueda de google trends sobre el termino “Juegos Panamericanos 2019”, el Perú es el país que realiza mayores búsquedas, seguido de Puerto Rico, Guatemala, Argentina y Chile. Por consiguiente, se pone en evidencia que el publico interesado en el evento reside en países latinoamericanos.

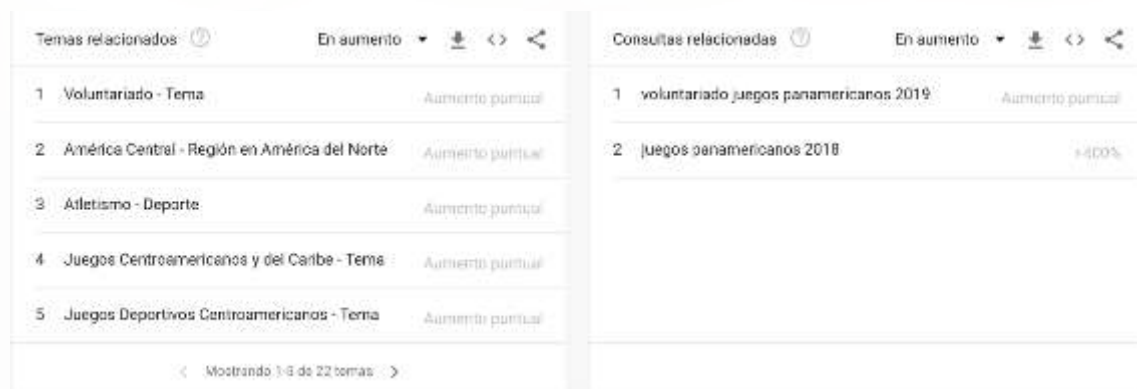


Figura 13. Análisis de búsqueda del término “Juegos Panamericanos 2019”. Tomado de Google Trends, 2019. Recuperado el 15 de enero del 2019 de: <https://trends.google.es/trends/explore?q=juegos%20panamericanos%202019&geo=ES>

Los usuarios de google que buscaron “Juegos Panamericanos 2019”, también realizaron búsquedas relacionadas con el programa de voluntariado de Lima 2019 y ediciones pasadas del evento en otros países.

Con respecto al termino “Lima 2019”, se analizó la tendencia de búsqueda, los términos relacionados y aquellos países con mayor frecuencia de búsqueda, para lograr detectar a través de ello si la marca “Lima 2019” es reconocida como el nombre de la presente edición.

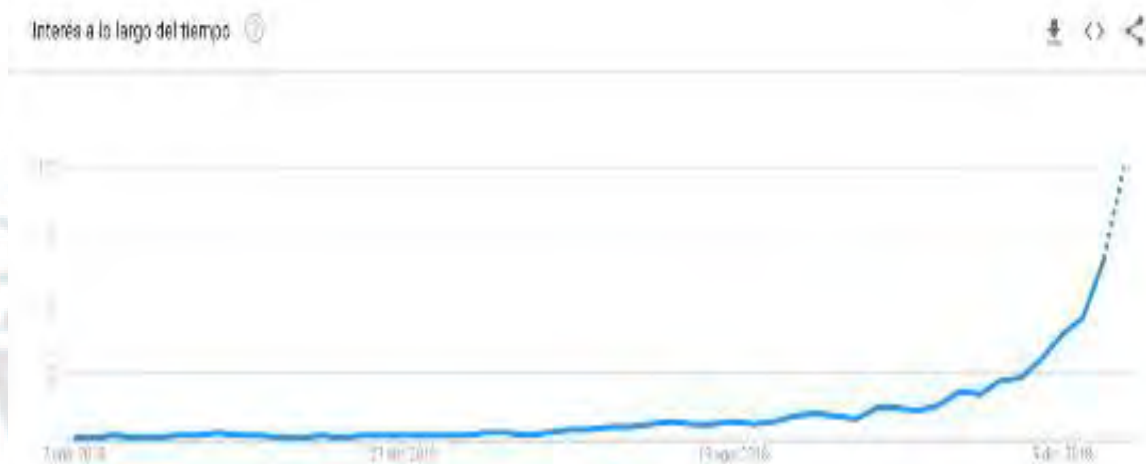


Figura 14. Resultados de búsqueda en diciembre 2018 de “Lima 2019”. Tomado de Google Trends, 2019. Recuperado el 15 de enero del 2019 de: <https://trends.google.es/trends/explore?geo=ES&q=Lima%202019>

Durante diciembre del 2018, fecha en la cual se realizó el lanzamiento de la pauta promocional “Culturas unidas” y “Juguemos todos”, se incrementó la búsqueda del término “Lima 2019”.

En ese sentido, el reconocimiento de la marca Lima 2019 aumentó significativamente tras el lanzamiento de la pauta mencionada, con ello se infiere que la pauta promocional logró posicionar la marca en la búsqueda relacionada a los Juegos Panamericanos 2019.



Figura 15. Análisis de búsqueda por país del término “Lima 2019”. Tomado de Google Trends, 2019. Recuperado el 15 de enero del 2019 de: <https://trends.google.es/trends/explore?geo=ES&q=Lima%202019>

En la figura anterior, se observa que nuevamente Perú es el país donde se han realizado mayores búsquedas relacionadas al término “Lima 2019”. El segundo en país en el ranking es Malasia, el cual rompe con la tendencia de países latinoamericanos también presentes en la figura.

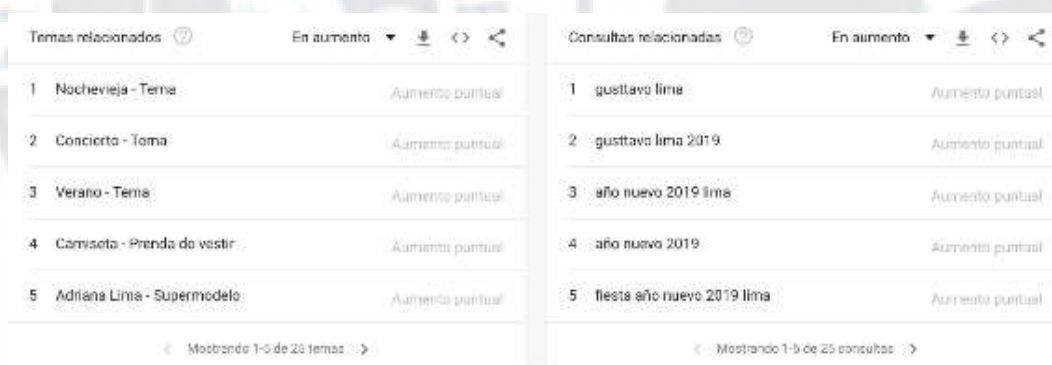


Figura 16. Análisis de búsqueda del término “Lima 2019”. Tomado de Google Trends, 2019. Recuperado el 15 de enero del 2019 de: <https://trends.google.es/trends/explore?geo=ES&q=Lima%202019>

La información de la figura anterior muestra las búsquedas del término “Lima 2019”, las cuales se relacionan con búsquedas de actividades de entretenimiento como conciertos o fiestas de año nuevo.

Por último, se analizó el performance de la red social Facebook sobre la marca Lima 2019 en diciembre del 2018, debido a que en este mes se lanzó oficialmente los Juegos Panamericanos Lima 2019. El análisis de la red social permite observar el contenido de preferencia de los peruanos y la repercusión de la pauta de lanzamiento.



Figura 17. Interacción social Lima 2019. Tomado de Social Bakers, 2019. Recuperado el 15 de enero del 2019 de: <https://suite.socialbakers.com/724854/dashboard/template-wizard/facebook-growth-engagement>

En la figura anterior, se puede observar la fecha 12 de diciembre como el día con mayor interacción en la red social sobre el término “Lima 2019”. Ese mismo día, se realizó el lanzamiento oficial de la pauta promocional y se logró obtener un máximo de 29.1 mil interacciones, con un impacto aproximado de 1.4 mil interacciones en los siguientes días. Estas cifras son de baja proporción en comparación a los usuarios de Facebook en Perú y los países de la región, sin embargo muestran un gran potencial de mejora, el cual puede convertirse en mayor interés a través de la generación de contenido relevante para los asistentes.



Figura 18. Interacciones por redes sociales de Lima 2019. Tomado de Social Bakers, 2019. Recuperado el 15 de enero del 2019 de: <https://suite.socialbakers.com/724854/dashboard/template-wizard/facebook-growth-engagement>

Las interacciones sobre Lima 2019 en Facebook, se evidenciaron mediante acciones como “me gusta”, “comentarios” o “compartir”. Lo cual indica que no solo se

ha creado una reacción en el usuario, sino que existe interés por el contenido y se desencadena una acción al respecto.

Las acciones como “compartir”, son las más valiosas generadas por los usuarios, ya que generan interés de manera progresiva dentro de su propia comunidad y comparten la información dentro de su grupo social, llegando de esta manera a más usuarios. Este enfoque contribuye directamente con la estrategia de difusión que se plantea en este capítulo, la cual también incluye la generación de contenido relevante que inspire a más usuarios a participar de la campaña.



Figura 19. Publicaciones más valoradas por los usuarios. Tomado de Social Bakers, 2019. Recuperado el 15 de enero del 2019 de: <https://suite.socialbakers.com/724854/dashboard/template-wizard/facebook-growth-engagement>

En cuanto a los tipos de publicaciones más valorados por los usuarios de Facebook sobre Lima 2019, se observa mayor preferencia hacia los videos. Esto se debe a que 7 de cada 10 peruanos tienen mayor inclinación por los audiovisuales. Por lo tanto, la estrategia de medios de Lima 2019 debe girar en torno a publicaciones como videos para generar mayor interés y consecuentemente contenido relevante que desencadene acciones por parte de los usuarios.

Según lo mencionado por Paul Smith en Semana Económica “las historias conectan directamente con nuestras emociones”:

“el *storytelling* es importante porque le habla a la parte emocional de nuestro cerebro donde se toman las decisiones; mientras que el idioma natural de los negocios le habla a la parte lógica. Sugiere, entonces, que si lo que quieres es influir sobre las decisiones, comportamientos y actitudes de las personas (liderar), debes hacerlo dirigiéndote a la parte del cerebro donde se toman las decisiones y donde éste procesa mejor lo emocional, o las historias”.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se ha considerado dentro de la estrategia de medios un *storytelling*, el cual se desarrollará más adelante.

5.3.3. Diseño de Marca

La arquitectura de marca elaborada para Lima 2019, contempla en su desarrollo el posicionamiento, los valores, el mensaje, la misión y visión, la construcción de mensaje, la personalidad, identidad visual y el slogan de la marca.

Visión. Según lo revisado en el marco de estrategia de comunicaciones para Lima 2019, elaborado por Deloitte, la visión para Lima 2019 responde ante un gran cambio en el juego para Perú.

Por lo tanto, la propuesta para ello es lograr un hito de transformación para el Perú y el deporte en el país.

Misión. Según el documento de estrategia de comunicaciones para Lima 2019, elaborado por Deloitte, la misión describe lo siguiente:

“Para inspirar confianza, orgullo y emoción a través de los logros.

Para entregar experiencias deportivas atractivas con un sabor peruano.

Para crear una nueva capital deportiva para Latinoamérica”.

En línea con ello la propuesta para la misión de Lima 2019, es: Crear un ambiente adecuado para disfrutar de los juegos y celebrar la cultura peruana diversa y hospitalaria para todos los asistentes.

Posicionamiento. Lima 2019, será el evento más importante en la historia deportiva del Perú ocurrido hasta el momento, contará con gran cobertura internacional y buscará incentivar a una nueva generación de jóvenes atletas y fanáticos del deporte en el país. El posicionamiento elaborado por la consultora va acorde al posicionamiento planteado por el grupo, el cual hace hincapié a la importancia histórica del evento y al poder ser parte del mismo de manera activa.

Mensaje. Este mensaje deberá influenciar entre el público objetivo de los juegos Lima 2019, para que puedan comprender la importancia y el valor que transmite este evento deportivo. Actualmente los mensajes trabajados por la empresa Deloitte son los siguientes:

- Juegos con sabor a peruanidad, en este punto se busca transmitir la cultura peruana en cada uno de los eventos para mejorar la experiencia tanto de los espectadores como de los asistentes.
- Juegos con objetivo, en este mensaje se busca transmitir la importancia del evento de calidad mundial y lo que simboliza para el país ser parte.
- Juegos con poder, busca transmitir más allá de la importancia el potencial sobre el desarrollo en el deporte del país y lo que este deja de legado para los siguientes años.

Sin embargo para fines del presente Plan de Comunicaciones se propone plantear un solo mensaje que transmita la importancia, magnitud y autenticidad de los Juegos Panamericanos 2019. El mensaje propuesto por el equipo es el siguiente:

- Juegos históricos, busca transmitir la importancia y relevancia del evento además de concientizar que es un evento de gran magnitud que se está realizando por primera vez en el país.

Valores. Para Lima 2019 se ha considerado como valores:

- Honestidad y transparencia
- Respeto e inclusión.
- Juego Justo.
- Confraternidad
- Puntualidad
- Trabajo en equipo
- Sostenibilidad.

Slogan. Este debe representar la esencia de Lima 2019 en una corta y memorable frase. La propuesta de la empresa Deloitte, consultora contratadas por Lima 2019, para este punto es la siguiente:

- El deporte que une a los soñadores
- El deporte que une las regiones
- El deporte que despierta pasiones y sentidos.

Sin embargo Lima 2019 optó por otro slogan: *Culturas Unidas, ¡Juguemos Todos!*

Dicho slogan, está en todas las piezas comunicacionales presentadas por Lima 2019 desde el lanzamiento. Con este último slogan presentado y el mensaje propuesto líneas arriba se procederá a plantear las actividades para fines del presente Plan de Comunicaciones.

Identidad visual. Para el look and feel de la marca Lima 2019 se elaboró la figura 21.

Adicionalmente, se trabajaron elementos como la mascota y los lineamientos de la marca. Recientemente estos se han adaptado a los objetivos de planteados para Lima 2019, que buscan la integración de la población y promoción de la cultura peruana.



Figura 20. Identidad visual de Lima 2019. Tomado de Manual Lima 2019 por Deloitte, 2018.

5.3.4. Estrategias de comunicación y promoción

Las estrategias de comunicación se realizarán en tres etapas: (1) Etapa de Lanzamiento y Difusión de Lima 2019, (2) Etapa de Venta de Entradas, (3) Etapa de Cierre, descritos en la figura 19. En la tabla 27 se listan las tácticas que se consideraran en cada etapa del proceso, las cuales se consideran hasta el fin de la gestión del comité organizador de Lima 2019; ya que el objetivo del presente Plan Estratégico se centra en la difusión del legado más no en su gestión; la cual es responsabilidad del Estado peruano y será apoyada a través del documento de Transferencia de Conocimientos, responsabilidad del comité organizador Lima 2019.

Cabe resaltar que se considera un paso previo a la primera etapa del lanzamiento, en donde se consideron estrategias de PR, para reforzar la confianza en la organización Lima 2019.



Figura 21. Etapas de Lima 2019.

Tabla 27

Etapas de Estrategias de Comunicación y Promoción

Etapas	Etapa 1 Lanzamiento y difusión de Lima 2019	Etapa 2 Llamado a la acción	Etapa 3 Cierre
Estrategias	Estrategia de difusión	Estrategia de llamado a la acción	Estrategia de información del legado
Tácticas	Activaciones Vallas informativas Pauta Publicitaria “Sentimientos Peruanos fase 1” Nota de prensa, deportes Lima 2019 Nota de prensa, deportistas Lima 2019 Corner Lima 2019 en centros comerciales Juego interactivo “Juguemos todos” Pauta publicitaria “Juguemos todos fase 1” Maratón Lima 2019 Notas de Fánaticos Juego interactivo “Juguemos todos” Video sobre transporte de antorcha	Publicación de sitio web de ticketing Inbound Marketing Libro del Turista APP Lima 2019 Fan Fest por clúster Pauta Publicitaria “Sentimientos Peruanos fase 2” Pauta publicitaria “Juguemos todos fase 2”	Pauta Publicitaria “Aquí se jugaron los Juegos Panamericanos 2019” Entrevista y Reportaje de cómo se vivió Lima 2019 Entrevista a medallistas más destacados Reportaje “Los mejor de Lima 2019” Reportaje: “Así se vivieron los Juegos Panamericanos Lima 2019”. Reportaje: “Lo que nos dejaron los Juegos Lima 2019” Reportaje: “Un nuevo impulso a los deportistas peruanos”

Etapas de la estrategia de comunicación y promoción.

Antes del Lanzamiento. En esta etapa Lima 2019 articuló una red de influencia en medios de comunicación y a través de una estrategia de PR para difundir los avances positivos sobre las obras de infraestructura.

Se recomiendan las siguientes actividades hasta el inicio de las competencias de Lima 2019 para reforzar la confianza en la organización, a través de la publicación constante de los avances de las obras de infraestructura de las sedes.

(a) Actualización constante del avance de obras en la página web de Lima 2019: a través de videos cortos captada por drones que hagan más fácil el reconocimiento del avance de las obras.

(b) Reportajes semanales de cumplimiento de obras: Realización de recorrido de obras por parte del CEO de Lima 2019 y de los embajadores junto a la prensa nacional y extranjera para generar cobertura de las noticias.

Etapa 1: estrategias de lanzamiento y difusión. En esta estrategia las actividades se centrarán en comunicar la existencia de Lima 2019, los deportes a practicar y deportistas que asistirán al evento. El objetivo es generar conciencia de la existencia de Lima 2019 e informar sobre su legado, infraestructura y beneficios sociales para generar una actitud positiva frente al evento. Se consideran las siguientes tácticas:

a. Lanzamiento Lima 2019. A través de un video animado Lima 2019 lanzó los Juegos Panamericanos a realizarse en la capital peruana. El slogan utilizado fue “Juguemos Todos”. El lanzamiento se realizó antes del inicio de la campaña navideña por lo que el tiempo estimado para generar impacto no se considera el más adecuado. En entrevista con Rocío Calderón, directora de la agencia Red Lion “la campaña fue lanzada en un mal momento, lanzar una campaña de esta envergadura en época navideña siempre estará contaminada” (...) Así mismo, Calderón afirmó que las campañas de lanzamiento deben estar alejadas de épocas tradicionalmente lideradas por otros eventos, como Navidad, inicio del año escolar, día de la madre, etc. “Lanzar una campaña en diciembre no tiene el

mismo efecto, la gente está pensando en los mil almuerzos navideños y los intercambios de regalos”, afirmó Calderón. Esta pauta considerará el mensaje constante en forma de claqueta indicando los canales de venta de entradas y las sedes de competencia para promocionar la difusión del evento.

- b. APP Lima 2019. Lima 2019 tendrá una aplicación interactiva la cual permitirá al consumidor: (a) ver el estado de la construcción de Lima 2019, los nuevos centros deportivos y las mejoras sobre los centros remodelados así como también los deportes que se practicarán en cada una de las sedes, podrán ingresar a cada una de ellas y ver las facilidades que ofrecen los eventos e información de cada uno de los recintos, (b) lista de los eventos próximos, por ejemplo el paseo de la antorcha, (c) el Limafest y su cronograma, (d) información en tiempo real sobre los eventos deportivos así como los resultados, (e) enlace que lleva a la página de venta de entradas, (f) información sobre los diferentes deportistas, (g) cronograma de los eventos deportivos, (h) tienda de merchandising del evento y (i) juego Lima 2019 (el cual será explicado en la siguiente táctica) (j) acceso a compra online.
- c. Vallas informativas. Estas contendrán información sobre los recintos deportivos, mostrarán imágenes de las mejoras que está dejando Lima 2019 y tendrán un código QR que permitirá ingresar con el al app. Con este código se encontrará mayor información sobre los recintos deportivos sobretodo su infraestructura, deportes, fechas, deportistas participantes e incluso podrán concursar para ganar entradas al evento. Las vallas no solo servirán de manera informativa sobre Lima 2019 sino que también lograrán difundir el legado de infraestructura que deja el evento.

- d. Difusión de la ruta sobre el prendido de la antorcha Panamericana. Según lo conversado con Tania Rosales de la agencia de publicidad Circus Grey, el recorrido de la antorcha es una actividad muy importante previa a todos los eventos olímpicos, por ello la necesidad de su difusión. La antorcha será encendida en Teotihuacán, México y recorrerá puntos representativos de los países participantes de Lima 2019, hasta llegar a la capital peruana donde se mostrará mayor contenido de las mejoras de la ciudad para el evento, es decir se expondrá el legado en infraestructura.
- e. Paseo de la antorcha en vivo. Este se difundirá a través de paneles digitales en las avenidas más concurridas de cada uno de los clústeres con un mapa interactivo y caricaturizado en el cuál se verá el avance de la antorcha y el recinto deportivo de acuerdo a la locación. Ello con la finalidad de incentivar la visita de los centros deportivos y generar interés en la población sobre el legado de infraestructura deportiva de Lima 2019.
- f. Notas de fanáticos. Se realizarán entrevistas cortas a modo de notas en noticieros, a seguidores y fanáticos de deportes a desarrollarse en los juegos Lima 2019. En ellos se consultará por los centros deportivos y las opiniones sobre las mejoras que ha traído el evento.
- g. Pauta publicitaria “Sentimientos”. Como parte de la estrategia publicitaria se considerará una pauta enfocada a mostrar los momentos más destacados en la vida personal de los deportistas y su esfuerzo por llegar al éxito. Esta pauta se grabará utilizando como locación los nuevos recintos deportivos de Lima 2019, de esta manera podrá apreciarse el avance de las obras y el legado que dejan los juegos. Esta pauta considerará el mensaje constante en forma de claqueta indicando los centros deportivos y canales de venta de entradas.

- h. Entrevistas cortas a modo de “historias” para redes sociales sobre los recintos deportivos, reglas de juego, disciplinas y sobretodo deportistas destacados nacionales e internacionales quienes comentarán su experiencia. En formato de videos en historias cortas que podrán compartirse en redes sociales. De esta forma se genera información y contenido interesante que promueva el conocimiento de todos los deportes de Lima 2019 como parte de la difusión del legado social.
- i. Entrevistas a representantes del comité organizador de Lima 2019. Estas serán de gran importancia puesto que el objetivo es: resaltar el esfuerzo y organización del equipo operativo y el legado en gestión que esta deja el evento. Las entrevistas se realizarán en los programas matinales de señal abierta de mayor sintonía a nivel nacional, durante la segunda y tercera semana de Junio del 2019.
- j. “Juguemos todos”. El juego interactivo sobre Lima 2019. Consistirá en códigos QR que podrán ser scaneados durante la programación de televisión por señal abierta. El juego consiste en capturar todas las sedes de Lima 2019 y responderán preguntas de información general sobre los nuevos recintos. Las participantes que logren capturar todas las sedes podrán participar de la ceremonia de inauguración y clausura del evento.
- k. Maratón Lima 2019. Maratón de 10k gratuita. Esta se llevará a cabo antes del inicio de Lima 2019. El objetivo será involucrar a las comunidades residentes de los clústers donde se realizará Lima 2019, para que puedan informarse correctamente no solo sobre el evento sino también sobre los nuevos recintos deportivos y disciplinas que pueden practicarse. La señalización del recorrido de la Maratón contará con el branding de Lima 2019 y será una invitación a participar de los eventos.

Etapa 2: llamado a la acción. Dentro de esta etapa se consideran estrategias push para promocionar la venta de entradas a través de mensajes fuerza en donde el legado social y de infraestructura sean la motivación.

- a. Corner Lima 2019. Módulos informativos digitales en centros comerciales. La metodología de esta activación, consiste en colocar un módulo digital con el branding de Lima 2019 en un espacio clave de los centros comerciales más concurridos y cercanos a los puntos donde se realizarán las competencias. Estos son: Plaza Norte, Plaza 104 Lima Sur, Mall del Sur, Jockey Plaza, Larco Mar, La Rambla, Plaza San Miguel y Open Plaza Atocongo. Estos módulos estarán ubicados en los clústeres (ver apéndice B: clústeres Lima 2019). Esta estrategia tiene cuatro objetivos: (1) captura de información de datos de público en general para posteriores activaciones de venta (2) generar entusiasmo entre el público general de los clústeres por Lima 2019 (3) incentivar la venta de entradas complementarias y (4) Difundir el legado que deja Lima 2019 en nuestro país en cuanto a infraestructura, cultura y valores. En estos módulos interactivos se contará con una pantalla led que muestra el APP de Lima 2019 y permite explorar cada una de estas secciones en los distintos recintos deportivos.
- b. Juego histórico digital. Se encontrarán al lado de todos los módulos digitales informativos. El juego consiste en responder cinco preguntas de manera correcta acerca de la historia del Perú, el legado que deja Lima 2019 respecto a valores e infraestructura y las disciplinas del evento, la persona que logre responder correctamente tendrá como regalo un kit de merchandising de Lima 2019 y la posibilidad de entrar al sorteo de entradas para los diferentes juegos. La actividad será difundida mediante Facebook, Instagram y Twitter, con fotos e historias de la activación. La condición para participar del juego será dejar sus

- datos: nombre y apellidos, teléfono, correo, distrito, ciudad de residencia y aprobar el uso de los datos para fines del evento.
- c. Simulador de deportes de Lima 2019. Se colocará en los centros comerciales junto a los módulos digitales informativos y el juego histórico digital. El propósito del simulador es generar conocimiento sobre los deportes Panamericanos dentro de los centros deportivos creados para este evento. De esta manera los jugadores podrán conocer la cancha deportiva de manera virtual a través de juegos gratuitos. Con el simulador se espera generar conocimiento sobre el legado y entretenimiento previo a Lima 2019. Los participantes que logren un puntaje meritorio de la medalla virtual, serán premiados con una entrada doble a una competencia dentro del clúster donde se llevó a cabo el juego. El objetivo final de esta táctica es cambiar la actitud de los limeños hacia la práctica del deporte y hagan uso de la infraestructura para la realización del mismo.
- d. Inbound Marketing: A través de la captura de datos obtenidos en el Corner Lima 2019, se generará la base de datos de los usuarios (inbound) la cual permitirá enviar mensajes de texto y correo electrónico de manera masiva. Se tienen dos objetivos con el envío masivo: (1) Mandar mensajes dando a conocer los Juegos Panamericanos con un *call to action* que re direcciona a la venta y (2) Posterior al evento dar a reforzar lo dejado como legado por Lima 2019 para incentivar el uso de la infraestructura para la práctica del deporte.
- e. Fan Fest por clúster. Se desarrollarán eventos previos y en simultáneo en las afueras de las sedes donde se realizarán las competencias. El Fan Fest contará con espacios organizados para proveer servicios de comida típica, venta de bebidas y snacks, venta de suvenires y libros sobre la cultura y gastronomía

peruana, guías de turismo, entre otros. En los Fan Fest se contará con pantallas gigantes para la vista de las competencias. Por otro lado, el Fan Fest contará con un módulo del Instituto Peruano del deporte (IPD), el cuál proporcionará información acerca de las bondades del deporte, las reglas, los valores y sobretodo las diferentes disciplinas que se pueden practicar en la nueva infraestructura que deja Lima 2019.

- f. Pauta “Juguemos todos fase 2”. En esta pauta, se acotará el mensaje “Juguemos todos “y se adicionarán los datos actualizados de los partidos, así como la programación televisiva. De igual manera, se informarán los horarios y sedes respectivas de los juegos a realizarse, resaltando el nuevo despliegue de infraestructura de acuerdo a cada deporte. Esta pauta considerará el mensaje sobre canales de venta de manera constante en forma de claqueta.
- g. Pauta “Sentimientos fase 2”. En esta pauta se mostrarán los momentos más emotivos de las disciplinas, para promocionar la asistencia de los eventos y la sintonización de los mismos por los canales de comunicación. Para ello, se tomará escenas e imágenes de los deportistas en los centros de las distintas sedes de Lima 2019, para evidenciar el despliegue de infraestructura. De esta manera se mostrará que el deporte no es solo una actividad física, sino un medio a través del cual una persona puede convertirse en la mejor versión de sí misma y ser protagonista de su éxito en su país. Los valores deportivos estarán presentes en esta pauta y tendrá como objetivo mostrar lo que el deporte puede hacer en la vida de una persona de manera positiva. En ese sentido, se promoverá el legado social del deporte.

Etapa 3: difusión del legado Lima 2019.

- a. Pauta publicitaria “*Aquí se jugaron los Juegos Panamericanos 2019*”. Al término de los juegos Lima 2019, se realizará una campaña publicitaria que muestre todos los momentos memorables de los juegos en sus respectivos centros deportivos. De esta manera se busca no solo evidenciar el éxito del evento, sino también la infraestructura que nos deja Lima 2019, los valores en la población y sobretodo el fin social que persigue la ODEPA. Esta pauta pondrá en evidencia el esfuerzo de los deportistas presentes, las competencias y la infraestructura construida para los eventos deportivos que es parte del legado que deja Lima 2019.
- b. Reportaje “*Cómo se vivieron los Juegos Panamericanos Lima 2019*”. A través de este reportaje se pondrá en valor el esfuerzo de la organización y éxito del evento. De la misma manera, se pondrá en evidencia al comité de transferencia de conocimientos quien estará a cargo de explotar el legado de Lima 2019, haciéndose cargo de un plan de desarrollo para el Perú basado en el deporte. El reportaje se realizará durante el primera y cuarta semana después de finalizado Lima 2019 en los programas dominicales de mayor audiencia de canal abierto a nivel nacional.
- c. Entrevista biográfica a los medallistas de Lima 2019 más destacados, privilegiando a los nacionales. Se mostrará las historias de deportistas particulares evidenciando su paso por las canchas de Lima 2019 y haciendo referencia al compromiso social y la responsabilidad que conlleva ser un deportista de éxito.
- d. Reporte de “*Lo mejor de Lima 2019*”. Este reportaje será una recopilación de los mejores momentos vividos en los Juegos Panamericanos Lima 2019. Los momentos considerados responderán al ámbito deportivo, como el recuento de los medallistas. Seste reportaje contará una galería de las fotos impactantes que

pondrán en evidencia los recintos deportivos y las villas construídas para Lima 2019.

- e. Reportaje: “Así se vivieron los Juegos Panamericanos Lima 2019”. Este reportaje describirá los momentos más emotivos de los Juegos Panamericanos Lima 2019, dentro de las villas deportivas, estadios y otras sedes; así como en los Fan Fest a las afueras de los precintos deportivos. Aquí se pondrá en evidencia no solo el esfuerzo de los deportistas sino que también se enviarán mensajes dirigidos al legado nacional.
- f. Reportaje: “Lo que nos dejaron los juegos Lima 2019”. Reportaje que pone en evidencia el legado de Lima 2019 a nivel de infraestructura y a nivel social; así como las lecciones aprendidas a modo de transferencia de conocimiento. Se pondrá en evidencia a los organismos encargados de mantener los valores que deja Lima 2019.
- g. Reportaje: “Un nuevo impulso a los deportistas peruanos”. Este contendrá las iniciativas estatales para uso del legado de infraestructura, así como los planes de gobierno que se tienen para el mantenimiento de infraestructura y competencia dentro del país. Se realizará los reportajes en programas dominicales.

5.3.5. Mix de medios

La estrategia de medios inicia tácticas que se emplearán en cada una de las etapas correspondientes a la estrategia de medios. De acuerdo con ello, se ha proyectado un alcance de más de 57 millones de exposiciones semanales entre el público nacional y limeño. Para concretar este número se ha considerado medios de difusión masivos que contribuyan con el objetivo de comunicación.

Según el estudio de TGI (target group index) realizado por IBOPE, los medios de comunicación de mayor confianza para los peruanos son la TV con 61%, los

periódicos con 52%, el internet con 45% y finalmente la radio con 44%. Es por este motivo, que la estrategia correspondiente al mix de medios considera en mayor proporción la comunicación en pauta publicitaria en medios televisivos y online.

De acuerdo con lo anterior también se ha considerado datos de consumo de los peruanos sobre estos medios. Donde la TV cuenta con 3 horas diarias seguido por el internet con 2.4 horas y finalmente la radio 2.3 horas.

5.4. Personas.

Las personas son un factor determinante y crítico para el éxito de Lima 2019. La confianza que se genere a partir de la organización de Lima 2019 hacia la ciudadanía tiene como principal objetivo generar un involucramiento activo frente al evento.

Los ciudadanos de la ciudad de Lima y turistas, deben reconocer en Lima 2019, los siguientes beneficios y responsabilidades:

1. *Lima 2019*. Pone a la ciudad dentro de la agenda de los megos eventos deportivos internacionales. Esto reeditúa directamente en la buena imagen y reputación que se puede generar a nivel internacional de la ciudad, como punto de referencia latinoamericano. Al considerar a Lima como protagonista se abre la posibilidad de generar movimiento económico alrededor de dichos eventos, en beneficio de la ciudad y sus habitantes.

2. *Los ciudadanos*. Son quienes dan vida a la ciudad, quienes la personifican y caracterizan. En ese sentido, serán los anfitriones de Lima 2019.

3. *Feria escolar Todos somos embajadores Lima 2019*. Feria itinerante que visitará las escuelas nacionales y particulares de los clústeres identificados para Lima 2019. La feria llevará consigo a la mascota oficial Milco personificado. Milco asistirá en compañía de un anfitrión y anfitriona que contarán de forma amena a los alumnos congregados en un espacio abierto dentro de la escuela sobre los Juegos Panamericanos y

su historia, así como la importancia de la práctica del deporte. Los anfitriones además contarán a los alumnos que por motivo de Lima 2019, se recibirá en la capital a deportistas extranjeros y la familia de los juegos.

El objetivo será transmitir a los niños la importancia de Lima 2019 así como la importancia de ser buenos anfitriones. Se difundirán los siguientes valores asociados a los embajadores Lima 2019:

- a) Amabilidad: Ser amables con los invitados y participantes de Lima 2019
- b) Respeto: Respetar las diferentes culturas de los deportistas y familia de los juegos. Así como el respeto a la competencia justa.
- c) Colaboración: Prestar ayuda y atención a los invitados y participantes de Lima 2019

4. *Tomos Somos embajadores Lima 2019*. Pauta publicitaria que expondrán los 3 valores que se deben practicar frente a los participantes y visitantes extranjeros de Lima 2019. A modo de las 3 normas de oro, se mencionarán los valores más arriba descritos, amabilidad, respeto y colaboración. La pauta publicitaria contará con la presencia de los integrantes de la selección peruana de fútbol y vóley; quienes enunciarán dichas normas.

5.4.1. Estrategias de la variable personas.

Se consideran dos grupos de personas involucradas en el evento. (a) quienes trabajan directamente para Lima 2019, contratistas, comité organizador, equipos de trabajo, voluntarios Lima 2019 y (b) los ciudadanos quienes no trabajan directamente para la organización.

El grupo de personas que trabajan directamente para la organización serán capacitadas según las normativas de la misma, Lima 2019.

Los ciudadanos, quienes conforman el grupo de personas que no trabajan directamente para Lima 2019, serán sensibilizados a través de los valores mencionados en la sección anterior a través de las campañas de comunicación descritas en la sección de variable promoción, con respecto a la importancia y envergadura del evento.

En líneas generales, la capacitación, de los contratados por Lima 2019; y sensibilización de los ciudadanos alrededor de las normativas y valores de Lima 2019, logrará generar el involucramiento activo y puesta en marcha de acciones operativas requeridas para el éxito de la organización.

En adicional, se utilizará la herramienta de APP Lima 2019 y la web del evento para comunicar todos los movimientos del mismo, incluyendo estas acciones. El app móvil enviará notificaciones constantes no solo para comunicar, sino también para lograr involucrar a la población, mejorar la gestión del evento y evidenciar los trabajos realizados.

5.4.2. Plan de acción de la variable personas.

Personas que trabajan directamente para Lima 2019. Capacitación.

Se distinguen los grupos de contratistas, quienes deben regirse según los términos de contratación constituidos con la organización.

Los equipos de trabajo de Lima 2019, quienes se rigen por las políticas de conducta y otros términos de confidencialidad para con la organización.

Los voluntarios, quienes, aunque no reciben un beneficio económico por parte de Lima 2019, se organizan bajo una política de conducta especialmente concebida para sus funciones.

Los voluntarios gozarán de beneficios de reconocimiento por su participación. Se les hará entrega de medallas y certificados de participación, así como vales de

descuento, de consumo en las diversas entidades que participan como patrocinadores del evento.

Ciudadanos de Lima. Los residentes de Lima, son considerados actores críticos para el éxito de Lima 2019. Al ser los principales promotores internos para la asistencia a los eventos y además ser el rostro de la ciudad, tienen entre sus manos dos factores críticos.

- a) **Involucramiento activo para la participación de los eventos:** Los ciudadanos serán comprometidos a través de las estrategias de promociones y comunicaciones a asistir al evento, mayoritariamente a los que se encuentren dentro de la zona de influencia de los clústeres.
- b) **Involucramiento activo para el rol de anfitrión:** Los ciudadanos serán informados sobre todos los eventos a llevarse a cabo en la ciudad y los que se llevarán a cabo dentro de las zonas de influencia de los clústeres donde se encuentran los recintos deportivos. Además de ser informados de esta agenda, la estrategia de comunicación contempla difundir información a modo de tips, o recomendaciones cortas pero claves para convertirse en un buen anfitrión de Lima 2019.

5.5. Evidencia Física

Con la finalidad de cumplir con los objetivos y estrategias planteadas, esta variable desarrollará los medios para lograr tangibilizar de la mejor manera la experiencia a los usuarios de los Juegos Panamericanos Lima 2019.

Esta variable contribuirá no solo hacia la construcción de la identidad deportiva que se busca lograr como país anfitrión, sino también hacia la promoción de la cultura, diversidad, y gastronomía peruana sobre los asistentes extranjeros a los eventos de esta

categoría. Ambos puntos han sido mencionados previamente en el capítulo III en el análisis AMOFHIT.

5.5.1. Estrategias de la variable evidencia física.

Las estrategias deben responder a los objetivos de posicionamiento y comunicaciones del presente plan.

- Todos los puntos de contacto con el usuario, tanto físicos como virtuales deben evidenciar la comunicación sobre el evento deportivo y sus conceptos de posicionamiento.
- Tanto la identidad visual de todos los elementos relacionados al evento deportivo, como las actividades a realizarse dentro de los clústeres se alinearán hacia la marca Perú, su cultura y valores asociados a Lima 2019 mencionados en los capítulos previos.
- Notas de prensa sobre el avance constante de las obras, comunicación y éxito de la realización del evento y de los encargados de su gestión.

5.5.2. Plan de acción de la variable evidencia física.

Se trabajará un manual de identidad de marca Lima 2019, donde se establecerá todas las aristas que debe contener la marca, así como también los elementos que evidencien los objetivos del posicionamiento de la misma.

Este manual debe contener: (a) normativas básicas, (b) posicionamiento y atributos de marca, (c) normativa de aplicaciones del logo, (d) slogan relacionado y (e) normativa para el uso sobre canales ATL y BTL.



Figura 22. Línea gráfica Lima 2019. Tomado de Manual Lima 2019 por Deloitte, 2018.



Figura 23. Guía de comunicación de la marca Lima 2019. Tomado de Manual Lima 2019 por Deloitte, 2018.

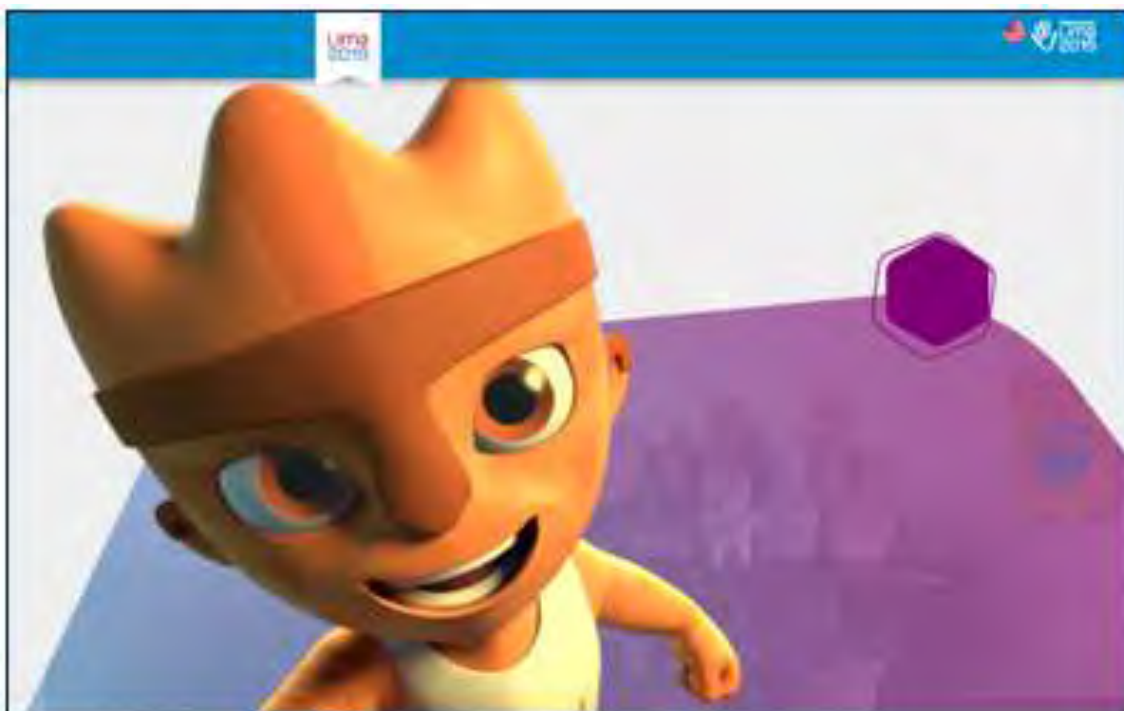


Figura 24. Elementos de la marca Lima 2019. Tomado de Manual Lima 2019 por Deloitte, 2018.

Evidencias de certificaciones del evento. Se trabajará con todas las sedes donde se encuentran los clústeres del evento para desarrollar las certificaciones de seguridad correspondientes según lo mencionado en el análisis AMOFHIT en el capítulo III. De la misma manera, en coordinación con el Ministerio de Turismo y Cultura se trabajarán las certificaciones necesarias para los puntos de comunicación y venta autorizados que se comunicarán y promocionarán en los eventos deportivos.



Figura 25. Certificación de operador Lima 2019. Tomado de Manual Lima 2019 por Deloitte, 2018.

5.6. Procesos

En esta sección se presentarán los planes de acción que tengan como prioridad la seguridad y satisfacción de los usuarios asistentes al evento, y en adicional también se desarrollarán los procesos relacionados a la pre venta y post venta del servicio.

5.6.1. Estrategias de la variable procesos.

Con la finalidad de brindar un servicio de gran excelencia, único y de alta calidad durante la realización de Lima 2019, el presente plan de comunicaciones ha contemplado la gestión de procesos externos e internos de control que permitirán monitorear tanto el evento como los ambientes y todas las actividades involucradas al mismo. De la misma manera, ha considerado el cumplimiento de sus procesos y la estandarización en cada una de las actividades relacionadas, para mejorar la experiencia de los usuarios.

5.6.2. Plan de acción de la variable procesos.

Desarrollar un protocolo de atención al usuario online para la venta directa y post venta de entradas. Detalle en la siguiente figura 26.

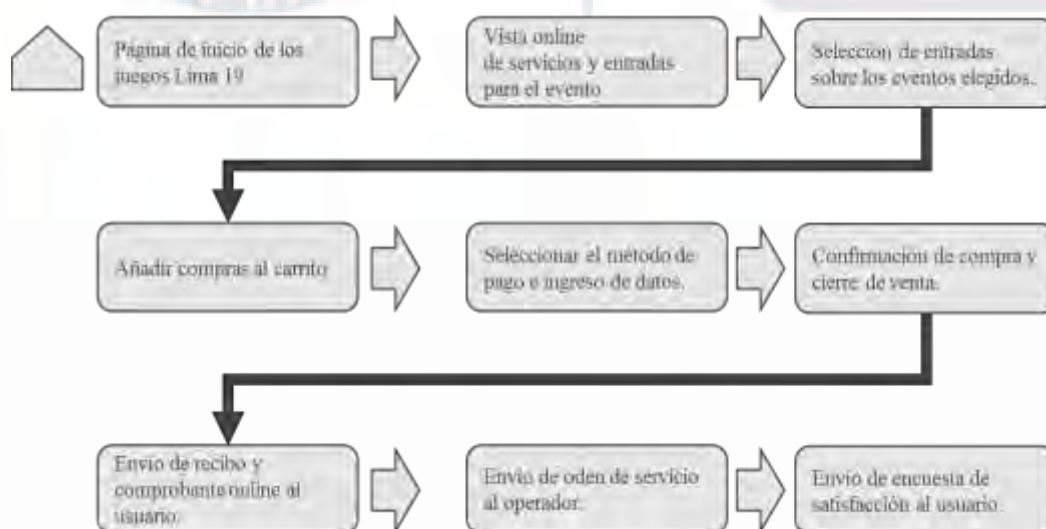


Figura 26. Proceso de venta y post venta online

- Desarrollo de proceso de ventas por canales físicos en la ciudad de Lima, las empresas colaboradoras serán Teleticket y Joinnus.

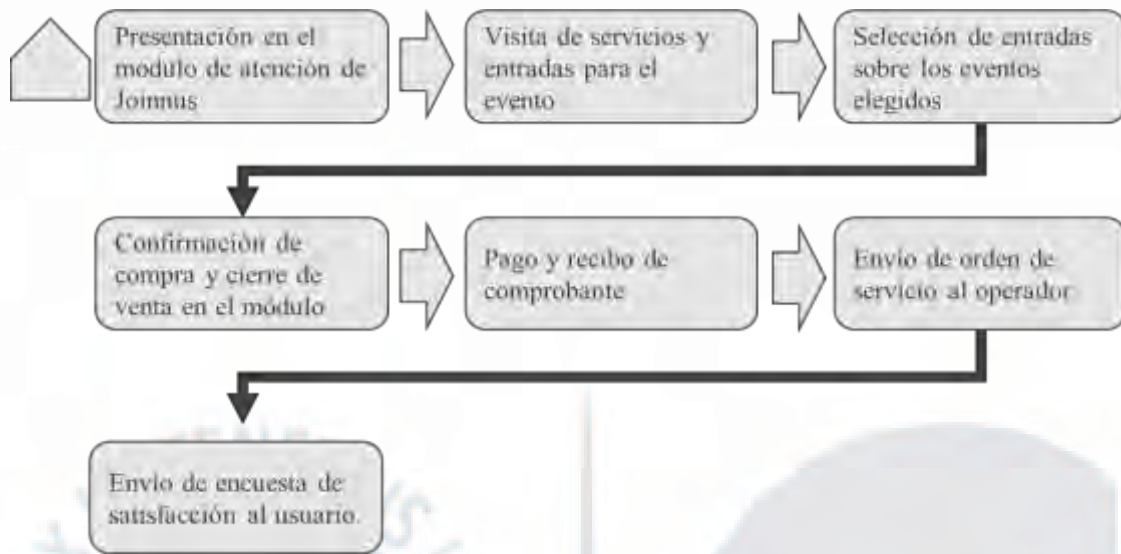


Figura 27. Proceso de venta y post venta en módulos físicos

- Evaluación post servicio después de cada uno de los eventos, según la venta electrónica realizada por el usuario.

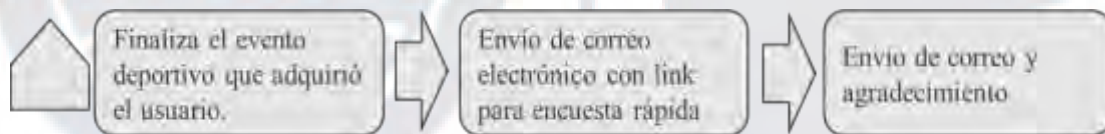


Figura 28. Proceso de encuesta post servicio

- Desarrollar un protocolo de atención online para el usuario de quejas y reclamos en un ambiente virtual. El proceso se detalla en la figura 29.
- Evaluación de indicadores de satisfacción al cliente, índice de quejas, reclamos y encuestas por evento. Esta información se cargará de manera constante de acuerdo a la realización de cada actividad deportiva proveyendo información relevante que puede ser de gran ayuda en eventos posteriores.

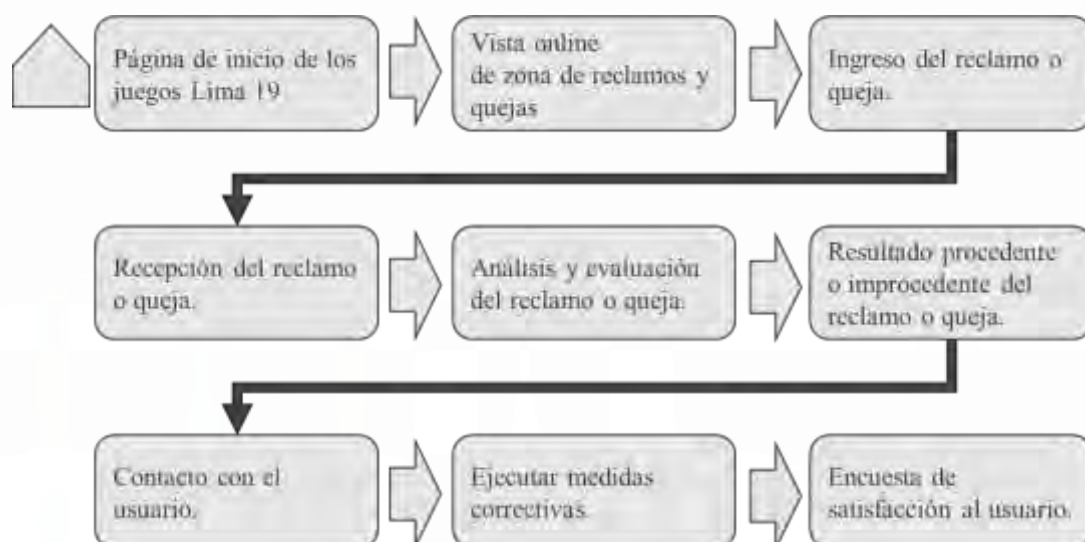


Figura 29. Proceso de atención de reclamos y quejas.

- Desarrollo de un manual de bienvenida e información turística en los canales de ventas.
- Desarrollo de la comunicación al turista en la realización del evento y en puntos informativos en cada uno de los clústeres donde se llevarán a cabo los eventos deportivos.
- Evaluación y control de actividades, donde se involucren indicadores de gestión basados en la satisfacción.
- Desarrollar un proceso de certificación de índices de seguridad de cada una de las sedes deportivas. El proceso se detalla en la figura 30.



Figura 30. Proceso de certificación de operadores de venta autorizados

5.7. Propósito

El presente plan cuenta con objetivos de marketing con énfasis en comunicación alusivos al conocimiento de la marca e involucramiento de los peruanos con el deporte.

Esto debido a que el propósito de la realización de Lima 2019 tiene un fin social, el cual que busca dejar un legado que promueve el deporte y sus valores. Asimismo, promueve iniciativas de inclusión y respeto entre las diversas culturas del continente americano.

Es importante mencionar que Lima 2019, debe asegurar por lo menos la venta del 50% de entradas, debido a que este indicador pone en evidencia el éxito de las estrategias de difusión e involucramiento con la práctica deportiva y el desarrollo de una actitud positiva hacia la misma.

Como se muestra en la tabla 28, el deporte es un aspecto fundamental para el desarrollo integral del ser humano y consecuentemente su desenvolvimiento en una sociedad. La práctica del deporte cuenta con muchos beneficios en diferentes aspectos de la vida como lo es la salud, la formación, los valores, el desarrollo y la salud mental.

A pesar de lo antes mencionado, sólo el 39% de peruanos practica algún deporte según el Diario Gestión (2018). Por otro lado, el IPD muestra estadísticas desalentadoras en cuanto a la actividad física que realiza la población, la cual se muestra en la figura 31.

Tabla 28

Beneficios del deporte

Aspecto	Aumenta	Disminuye
Deporte es formación	Disciplina, trabajo en equipo, autoestima, desarrollo psicomotriz	Drogas, tabaco, alcohol Violencia y sociopatía
		Baja autoestima
Deporte es salud	Esperanza de vida	Estrés y ansiedad
	Salud física y mental	Sedentarismo
	Prevención de enfermedades	Obesidad
	Hábitos saludables	Enfermedades
Deporte es valores	Ética	Corrupción
	Respeto y diversidad	Intolerancia
	Justicia	Abuso de poder
	Igualdad e inclusión	Discriminación
	Sostenibilidad	Conflictos sociales
Deporte es desarrollo	Crecimiento económico	Pobreza
	Empleo y oportunidades	Delincuencia
	Bienestar general	Tristeza
Deporte es paz	Cohesión e identidad	Amargura
	Optimismo y felicidad	Falta de identidad

Nota. Adaptado de Actividad física de personas de 15 a 65 años de edad. Extraído de “Política Nacional del deporte”, 2019, Instituto Peruano del Deporte. Recuperado el 10 de enero del 2019 de: <http://www.ipd.gob.pe/sistemasipd/recursos/formulario1/PNDV29.pdf>

El poco interés y la falta de actividad física se ve reflejada en la participación que ha tenido el Perú, año a año en las competencias internacionales de manera profesional.

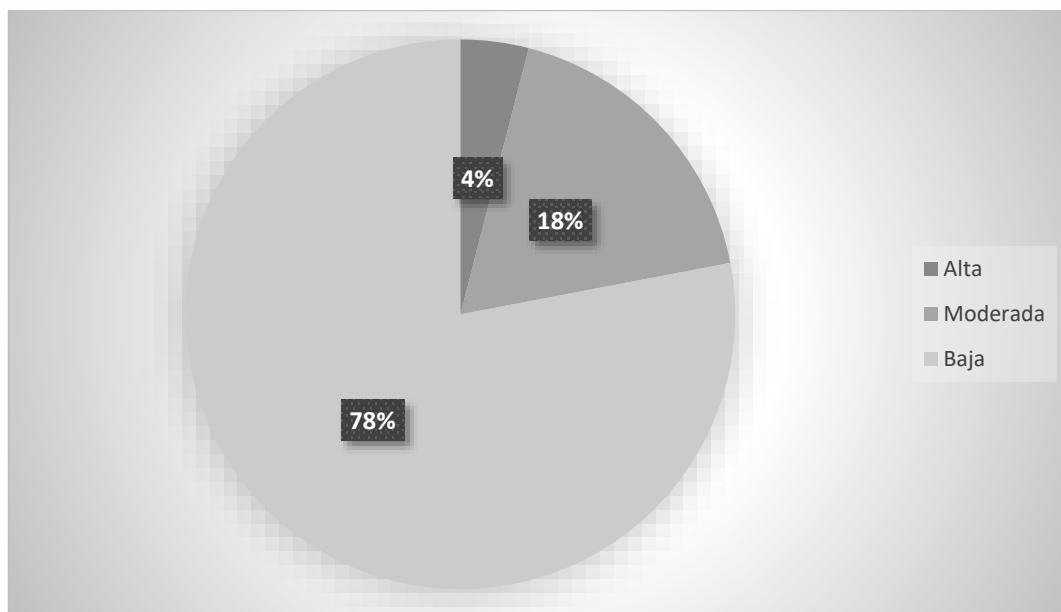


Figura 31. Actividad física de personas de 15 a 65 años de edad. Extraído de “Política Nacional del deporte”, 2019, Instituto Peruano del Deporte. Recuperado el 10 de enero del 2019 de: <http://www.ipd.gob.pe/sistemasipd/recursos/formulario1/PNDV29.pdf>

En el apéndice G, se puede observar el detalle sobre la cantidad de deportistas peruanos que participaron en competencias internacionales desde el año 1981 hasta el año 2017. De esta forma se evidencia la falta de cultura deportiva, así como la falta de programas de desarrollo del deporte por parte de las instituciones públicas y privadas.

5.7.1. Estrategias de la variable propósito.

Como se menciona en el presente capítulo, la práctica del deporte es un aspecto fundamental para el desarrollo del ser humano y la sociedad. En ese sentido el propósito de Lima 2019, puede tener una proyección más allá del evento en beneficio del país al hacer perdurable su legado. Es por ello que se propone la creación de un comité para el traslado de conocimiento, desde Lima 2019 hacia el Estado peruano.

A partir de la política nacional del deporte impulsada por el IPD, se sugiere el seguimiento de las siguientes estrategias para el propósito social del legado Lima 2019 en el mediano y largo plazo. Las estrategias propuestas son:

- Comprometer a las autoridades políticas del gobierno en el desarrollo del deporte.

- Desarrollar cultura deportiva posicionando los beneficios mencionados.
- Implementar la educación física como una disciplina importante en la malla curricular de los colegios privados y públicos, asimismo que se tengan metodologías de calidad e innovadoras para dictarla.
- Desarrollar una industria deportiva por categoría de esta manera conseguir mayor impacto y sostenibilidad.

5.7.2. Plan de acción de la variable propósito.

El comité de transferencia del legado Lima 2019, deberá ser liderado por Carlos Neuhaus, actual CEO de la organización. El comité será el encargado de la creación de un plan estratégico, en el cual se desarrollarán las acciones antes mencionadas, dicho plan estratégico será puesto a disposición del IPD para su desarrollo y seguimiento.

A continuación, se desarrollará cada una de las estrategias:

Comprometer autoridades políticas en la práctica del deporte. El Instituto Peruano del Deporte, debe supervisar y velar por el cumplimiento de estos compromisos pactados en la política nacional del deporte. Por otro lado, el Ministerio de Cultura es la entidad pública responsable del cumplimiento de estos compromisos y a su vez de velar por la mejora continua proyectos relacionados con la practica del deporte.

Posicionamiento de los beneficios de la práctica del deporte. Lima 2019 es un evento que promueve el posicionamiento de una actitud positiva frente a la práctica del deporte. Gracias a ello, el Estado peruano podrá continuar lo iniciado por la organización a través de campañas de difusión e información para el uso y aprovechamiento de la infraestructura. Al tener infraestructura adecuada para realizar deporte y conocimiento de los beneficios del mismo se espera que aumente el interés por realizarlos.

Implementación de cursos de educación física de manera obligatoria. Se deberá implementar educación de calidad en los colegios públicos y privados es una buena alternativa para empezar a crear interés en los escolares desde muy pequeños. De la misma manera es necesario generar competitividad a través de programas deportivos para instituciones públicas y privadas. Para aprovechar esta estrategia de manera óptima se debe disponer de nuevas metodologías que permitan a los maestros ser un guía para sus alumnos. De la misma manera, pueden integrarse programas de actualización para generar expectativa e interés en el programa.

Desarrollo de una industria deportiva. La industria genera interés y mayor participación por parte de instituciones públicas y privadas. Las federaciones deberán promover la competencia entre clubs, universidades, colegios, entre otros, a través de un plan de acción, para incentivar la práctica y participación de diversas disciplinas.

La industria de los medios de comunicación también juega un rol fundamental al exponer competencias en las que el Perú es participe; generando mayor interés en la población alrededor de la práctica del deporte.

5.8. Conclusiones

El desarrollo del plan de comunicaciones es uno de los puntos de mayor importancia para lograr el despliegue del evento deportivo Lima 2019. Asimismo, a través de este plan se transmite el mensaje a toda la nación, con el objetivo de comunicar el orgullo por ser la sede oficial del evento deportivo, y a su vez impulsar la venta de entradas. Por consiguiente, se han tomado en cuenta gran cantidad de medios ATL y BTL para lograr un despliegue masivo en los pocos meses de duración del evento, así como también con la finalidad de concientizar a la población sobre el mismo. De la misma forma, se han desarrollado estrategias digitales, siendo la venta online y la creación de la aplicación de móvil una de las más importante.

El desarrollo de esta campaña de comunicaciones multicanal contempla una gran inversión, sin embargo, a pesar de no contar con un retorno directo este no es un limitante, dado que Lima 2019 contempla un objetivo social. Este objetivo tendrá como finalidad dejar un legado para el país respecto al deporte, abocando al orgullo peruano y mejorando el bienestar común dentro de la sociedad. Es por este motivo, que se ha considerado la variable propósito, la cual contiene un mayor detalle sobre los fines sociales que aspira la realización del evento.



Capítulo VI: Control y Presupuesto

6.1. Presupuesto

Dentro de los recursos designados para el desarrollo total de la campaña de comunicaciones, se planificó un presupuesto que asciende a USD 5.8 millones de dólares en un periodo de nueve meses, considerando incluso la campaña del legado posterior a Lima 2019.

El presupuesto total de Lima 2019 incluye las campañas publicitarias en canales tradicionales ATL, campañas de difusión BTL, estrategia digital principalmente en redes sociales, activaciones de las esquinas Lima 2019 en centros comerciales estratégicos, así como el Fan Fest, entre otras acciones. Todas las tácticas desarrolladas en el presente plan, se encuentran descritas en el flujo valorizado de la figura 32 y 33, donde se explica el detalle de los tiempos en los cuales se realizarán de acuerdo a la estrategia y el total de acciones por medio.

En el flujo valorizado muestra el detalle de la inversión que se realizará a partir de las actividades contempladas en las tácticas del plan de marketing. Asimismo, se muestran los meses en los cuales se realizarán las pautas en TV, cable, redes sociales y radio, con la finalidad de evidenciar el desarrollo de la comunicación en los canales de difusión de acuerdo a la inversión propuesta.

La mayor inversión del presente presupuesto corresponde a TV, la cual asciende a USD 3 millones de dólares, y representa un 52%, seguido de cable 17%, embajadores 8%, digital con 5.5% y radio con 5.2%. De la misma manera también se ha considerado los costos de inversión en agencias para la elaboración del material necesario.

La intensidad se ve reflejada durante los meses de lanzamiento y difusión (enero-marzo) y cierre (junio y julio), en los cuales se espera cumplir con el objetivo de ventas a través de la promoción y comunicación del evento.

MEDIOS	SEG	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				TOTAL DETALLE	TOTAL POR MEDIO	SOI												
		31	07	14	21	28	04	11	18	25	04	11	18	25	01	08	15	22	29	06	13	20	27	03	10	17	24	01	08	15	22	29	05	12	19	26	02				09	16	23									
TGRP's TOTALES		220	150	220	150	270	180	270	180	270	180	270	180	230	150	230	150	230	315	315	315	315	275	275	275	275	540	540	540	540	565	585	585	195	195	220	195	220	195													
TELEVISIÓN		\$ 261,163.64				\$ 285,043.18				\$ 285,043.18				\$ 335,160.00				\$ 333,564.00				\$ 282,957.50				\$ 686,363.13				\$ 403,618.06				\$ 168,245.00					\$ 3,041,157.68	52.4%												
TGRP's		150	150	150	150	200	150	200	150	200	150	200	150	180	100	180	100	180	195	195	195	195	175	175	175	175	350	350	350	350	375	375	375	125	125	150	125	150	125	7,545.0												
Pauta sentimientos 1	25					50		50		50		50		80		80		80	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125																			
Pauta "Juguemos todos"	30	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	100	100	100	100	100	70	70	70	70	50	50	50	50	125	125	125	125	125	125	125																			
Pauta disciplinas y legado	20																										100	100	100	100	125	125	125	125	125	150	125	150	125													
Inversión		\$ 861,840.00				\$ 940,642.50				\$ 940,642.50				\$ 1,106,028.00				\$ 1,100,761.20				\$ 933,759.75				\$ 2,264,998.31				\$ 1,331,939.58				\$ 555,208.50				\$ 10,035,820.35														
CABLE		\$ 48,222.22				\$ 65,444.44				\$ 65,444.44				\$ 80,370.37				\$ 149,259.26				\$ 121,703.70				\$ 278,425.93				\$ 152,703.70				\$ 64,296.30					\$ 1,025,870.37	17.7%												
Pauta sentimientos	25					30		30		30		30		50		50		50	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70																			
Pauta "Juguemos todos"	30	70		70		70		70		70		70		50		50		50	50	50	50	50	30	30	30	30	70	70	70	70	70	70	70																			
Pauta disciplinas y legado	20																										50	50	50	50	50	70	70	70	70	70	70	70	70													
Inversión		\$ 159,133.33				\$ 215,966.67				\$ 215,966.67				\$ 265,222.22				\$ 492,555.56				\$ 401,622.22				\$ 918,805.56				\$ 503,922.22				\$ 212,177.78				\$ 3,385,372														
AGENCIA DE PUBLICIDAD		\$ 30,000.00																																					\$ 30,000.00	0.5%												
Piezas para Lima 2019		\$ 99,000.00																																																		
VALLAS																		\$ 6,545.45				\$ 15,030.30				\$ 13,393.94				\$ 6,545.45				\$ 6,545.45					\$ 48,060.60	0.8%												
Vallas digitales, 4 locaciones																																																				
Inversión																						\$ 12,400.00				\$ 12,400.00								\$ 12,400.00				\$ 12,400.00														
Vallas estáticas, 4 locaciones																																																				
Inversión																										\$ 28,000.00				\$ 35,000.00																						
Valla Bus, 20 buses																																																				
Inversión																														\$ 9,200.00				\$ 9,200.00				\$ 9,200.00				\$ 9,200.00				\$ 9,200.00				\$ 158,600		
RADIO																		\$ 17,684.48				\$ 70,593.94				\$ 70,593.94				\$ 70,593.94				\$ 69,236.36									\$ 298,702.66	5.1%								
Menciones (10 programas)																																																				
Inversión																																																				
Rotativos (10 programas)																																																				
Inversión																																																				
REVISTAS																																															\$ 4,802.00	0.1%				
Cosas /Depo 3/4 Página																																																				
Inversión																																																				
DIGITAL		\$ 2,610.01				\$ 5,220.01				\$ 44,515.15				\$ 44,515.15				\$ 44,515.15				\$ 44,515.15				\$ 44,515.15				\$ 44,515.15				\$ 44,515.15									\$ 319,436.08	5.5%								
Facebook - PPV (15")																																																				
Inversión																																																				
Instagram - Story (15")																																																				
Inversión																																																				

Figura 32. Flujo valorizado 1 Juegos Panamericanos Lima 2019. El flowchart Lima 2019 contiene pautas en TV, cable, vallas y pautas digitales.

MEDIOS	SEG	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				TOTAL DETALLE	TOTAL POR MEDIO	SOI		
		31	07	14	21	28	04	11	18	25	04	11	18	25	01	08	15	22	29	06	13	20	27	03	10	17	24	01	08	15	22	29	05	12	19	26	02				09	16
TGRP's TOTALES		220	150	220	150	270	180	270	180	270	180	270	180	230	150	230	150	230	315	315	315	315	275	275	275	275	540	540	540	540	565	585	585	195	195	220	195	220	195			
CORNER LIMA 2019																			\$	103,030.30																				\$	103,030.30	1.8%
Plaza Norte <i>Inversión</i>																			\$	45,000.00																\$	45,000.00					
Plaza Lima Sur <i>Inversión</i>																			\$	45,000.00																\$	45,000.00					
Mall del Sur <i>Inversión</i>																			\$	40,000.00																\$	40,000.00					
Jockey Plaza <i>Inversión</i>																			\$	45,000.00																\$	45,000.00					
Larcomar <i>Inversión</i>																			\$	45,000.00																\$	45,000.00					
La Rambla <i>Inversión</i>																			\$	40,000.00																\$	40,000.00					
Plaza San Miguel <i>Inversión</i>																			\$	40,000.00																\$	40,000.00					
Open Plaza Atocongo <i>Inversión</i>																			\$	40,000.00																\$	40,000.00					
APP Lima 2019		\$	61,818.18			\$	61,818.18																													\$	123,636.36	2.1%				
Desarrollo de la aplicación <i>Inversión</i>		\$	204,000.00			\$	204,000.00																													\$	408,000.00					
Embajadores Lima 2019														\$	147,636.36			\$	123,636.36			\$	234,848.48												\$	506,121.21	8.7%					
Activación en colegios Fan Fest Lima 2019 Maraton Lima 2019 <i>Inversión</i>														\$	487,200.00			\$	408,000.00			\$	775,000.00												\$	1,670,200.00						
Grabación de Pautas		\$	300,000.00																																	\$	300,000.00	5.2%				
Pauta sentimientos		\$	396,000.00																																							
Pauta "Juguemos todos"		\$	330,000.00																																	\$	390,000.00					
Pauta Legado <i>Inversión</i>		\$	264,000.00																																							
																																				\$	5,800,817.26					

Figura 33. Flujo valorizado 2 Juegos Panamericanos Lima 2019. El flowchart Lima 2019 contiene pautas en TV, cable, vallas y pautas digitales.

6.2. Supuestos Económicos

El modelo económico del plan de comunicaciones Lima 2019, considera las siguientes variables:

- Desarrollo de la infraestructura, villas y recintos deportivos en el tiempo acordado para generar la confianza y el engagement de la población peruana con la gestión, y organización del evento.
- Segmentos de asistentes a Lima 2019 detallados en el capítulo IV y V, bajo los cuales se ha planteado el plan de comunicaciones, campañas y así como también todas las variables de precio.
- Distribución de un efectivo canal de ventas que complemente las acciones de comunicaciones y permitan llevar efectivamente el call to action de los asistentes al evento.
- Desarrollo del diseño de marca. No se ha contemplado el diseño del logotipo, el manual de marca, la implementación, y desarrollo de marca así como de la mascota de Lima 2019.

6.3. Cronograma de Implementación

El cronograma de implementación sobre las tácticas establecidas en las estrategias de difusión y compromiso, abarca los meses de despliegue de las actividades de marketing para impulsar la venta de entradas. Se ha considerado el plan de acción desde diciembre del 2018.

El fin del cronograma se realizó dos meses después de culminado el evento Lima 2019, debido a la difusión del legado que se quiere realizar post evento. A continuación, se presenta el diagrama gantt de Lima 2019 dividido por estrategias en la figura 35.

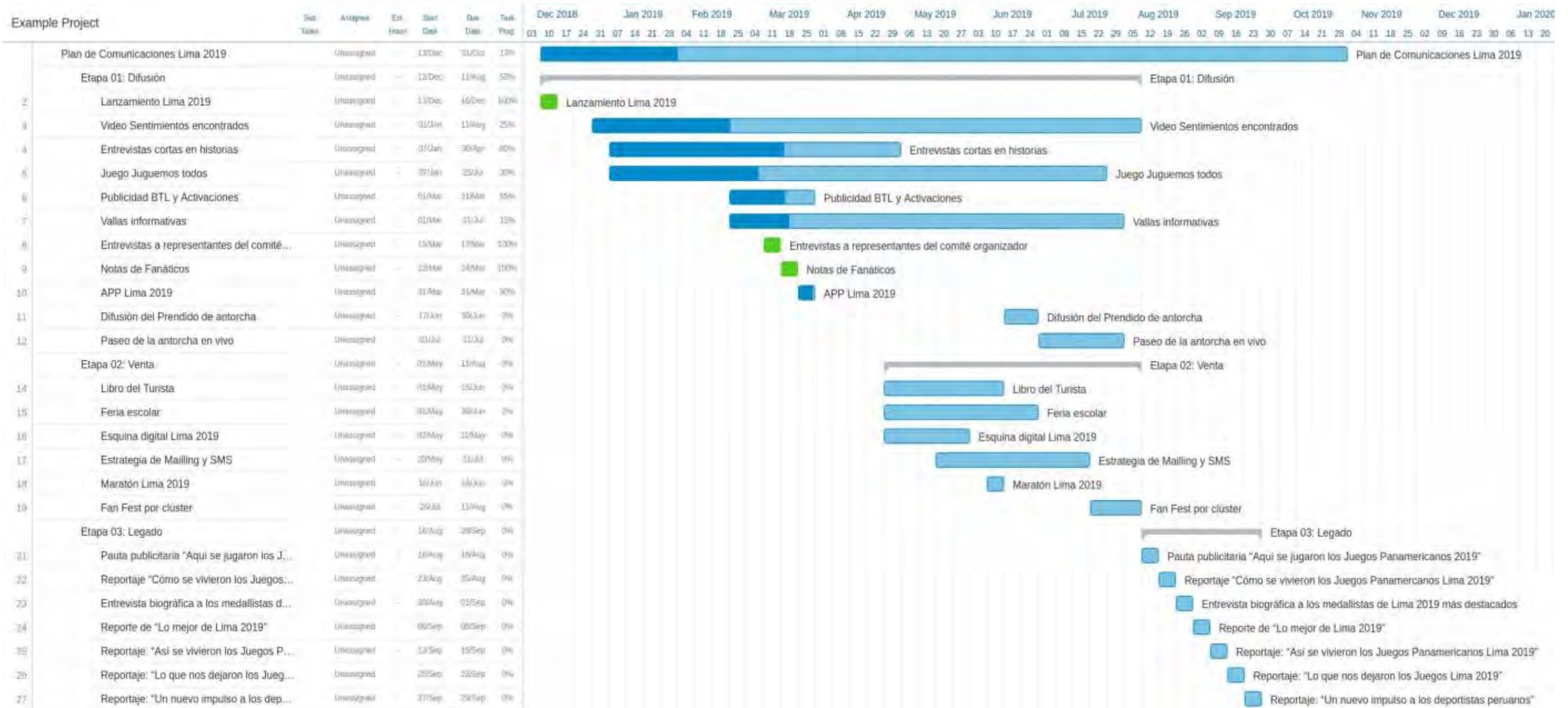


Figura 34. Cronograma Implementación de tácticas.

6.4. Mecanismos de Control

Dentro de los mecanismos que se han considerado los siguientes indicadores, que contribuirán con el logro de los objetivos de corto y largo plazo planteados en el capítulo IV.

- a. Porcentaje de efectividad de las campañas de difusión mediante los canales establecidos, a través de la revisión de cantidad de menciones sobre Lima 2019.
- b. Cumplimiento del cronograma de implementación y despliegue de las campañas.
- c. Porcentaje de asistencia del 80% a los Juegos Panamericanos Lima 2019
- d. Porcentaje de satisfacción sobre las encuestas realizadas sobre los eventos.
- e. Porcentaje de ventas a través de cada canal, online, módulos informativos y activaciones

6.5. Conclusiones

El presupuesto del presente plan considera la inversión en campañas digitales publicitarias, en medios ATL y BTL, designación de agencias encargadas, así como también el desarrollo y despliegue de las tácticas de difusión.

Se consideran todas las actividades dentro de las tres fases que se desarrollarán en el evento, considerando los objetivos mencionados en el capítulo IV. Incluso se consideran las actividades de la continuidad de las campañas posteriores al evento para evidenciar el legado de Lima 2019.

EL presupuesto necesario para operar las acciones planteadas es de USD 3.6 millones de dólares, el cual considera el despliegue de la estrategia de medios en un periodo de nueve meses. Adicional a ello, dado que este evento no posee fines económicos, el retorno de la inversión no es un factor crítico de éxito.

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones

Lima 2019 representa un hito histórico de relevancia social y económica para el país, al ser por primera vez la capital peruana sede de una edición de los Juegos Panamericanos; la cual es sin duda la antesala a las Olimpiadas.

Así como lo son las Olimpiadas, los Juegos Panamericanos se autodefinen como una fiesta deportiva, un evento que celebra la sana competencia para el disfrute no solo de deportistas; sino además para el deleite de los espectadores. Es así que, las ediciones de los Juegos Panamericanos promueven la competencia entre naciones hermanas para incentivar la práctica del deporte, no solo entre los competidores sino además y sobre todo entre los ciudadanos en general.

De esta forma, la asistencia a las competencias es sin lugar a dudas un factor crítico del éxito de una edición de los Juegos Panamericanos y desde luego para Lima 2019. En ese sentido, las estrategias de comunicaciones y marketing son indispensables en el plan estratégico del desarrollo de Lima 2019, ya que estas aseguran la difusión del evento para generar mayor aforo en las locaciones. Sin embargo, Los Juegos Panamericanos y esta edición Lima 2019, persiguen un fin social que trasciende a la sola asistencia a los eventos.

Lima 2019 es una oportunidad única para promover la práctica del deporte y difundir los valores de las disciplinas practicadas. La construcción de la infraestructura deportiva es el correlato y escenario de fondo que facilitará la promoción de la práctica del deporte, incluso después del fin de Lima 2019.

Durante la última edición de los Juegos Panamericanos, Toronto 2015, se logró batir record de asistencia y a diferencia de la edición de los Juegos Olímpicos Beijing en donde la venta de entradas superó todas las ediciones pasadas; no se logró el aforo

esperado. Por lo tanto, es importante distinguir la venta de entradas y la asistencia a las competencias; en ese sentido la venta y distribución de entradas no son el fin en sí mismo, sino el medio por el cual se pretende alcanzar el aforo en las instalaciones el cual es el verdadero propósito.

Por lo antes mencionado, el plan de marketing y comunicaciones tiene como estrategias generales la difusión y la promoción del compromiso y vinculación con el evento para dar paso la toma de consciencia del legado social y de infraestructura que Lima 2019 proporcionará para esta y futuras generaciones.

Las estrategias genéricas y operaciones planteadas para la consecución de los objetivos, se desarrollan a través de tácticas, las cuales consideran un enfoque particular en los medios digitales. Ello debido a que el Perú ha mostrado en los últimos años cifras interesantes y alentadoras en cuanto a digitalización, es por este motivo que la ejecución de una estrategia Inbound ha sido considerada como la más adecuada para maximizar los recursos de la campaña de difusión. El propósito es acercarse al espectador a través de contenido relevante, útil y entretenido que incentive la práctica del deporte así como el involucramiento de la sociedad con el mismo.

Finalmente, Lima 2019 es un evento representativo de los valores que los deportes promueven; es además una ocasión mediante la cual peruanas y peruanos pueden conectar con culturas diversas y mostrar con orgullo la capacidad de organización y trabajo en equipo.

Lima 2019 es un hito histórico que logrará congrega pasiones y fomentará el sentido de pertenencia que inspira y que da paso a las profundas transformaciones sociales.

7.2. Recomendaciones

Existe la oportunidad de lograr incentivar el turismo a través del mega evento deportivo Lima 2019, y a su vez generar publicidad a nivel internacional sobre todo lo que tiene el Perú por ofrecer a nivel cultural, gastronómico y social. Por lo tanto se recomienda a la organización de Lima 2019, generar alianzas con Promperú e instituciones privadas para incentivar el sector turismo a propósito de la movilización de espectadores, atletas, familias de los juegos, etc, hacia el país.

Se recomienda tomar en consideración el plan de comunicaciones y marketing del periodo post juegos Lima 2019 para extender las campañas sobre los beneficios y el legado que se produjo a partir de la realización de los juegos y la infraestructura para su utilización una vez terminadas las competencias oficiales.

Sobre la infraestructura se recomienda comprometer a las autoridades locales, municipales y de gobierno a continuar con la estrategia de comunicación del legado e incentivar el deporte junto a demás instituciones estatales. Así mismo, incentivar a la población para participar de manera profesional en las diferentes disciplinas. Sobre este punto, se recomienda a través de dichas alianzas estratégicas con entidades estatales, el desarrollo de políticas que incentiven la práctica del deporte, que mantenga y considere el uso de la infraestructura construida a raíz de Lima 2019.

Finalmente, se recomienda la formación de un comité encargado de realizar la transferencia de conocimiento y lecciones aprendidas de la organización Lima 2019 al Estado peruano. Ello a fin de hacer sostenible el legado en infraestructura y social construido a partir de Lima 2019.

Referencias

Alegría, L. (24 de Noviembre de 2017). ¿Qué esperar en política económica este 2018?

El Comercio. Recuperado el 24 de diciembre del 2018 de:

<https://elcomercio.pe/economia/peru/esperar-politica-economica-2018-noticia-476332>

America Tv. (16 de Febrero de 2017). IPD: "Involucraremos a gobernadores

regionales como líderes del deporte". Recuperado el 30 de febrero del 2019 de:

<http://www.americatv.com.pe/deportes/polideportivo/ipd-oscar-fernandez-panamericanos-lima-2019-dakar-2018-facetuface-n265565>

Andina, Agencia Peruana de noticias. (30 de Junio de 2018). *Exportadores satisfechos*

con resultados de casa Perú en Rusia. Obtenido de Andina, Agencia Peruana de noticias. Recuperado el 28 de Agosto del 2018 de:

<https://andina.pe/agencia/noticia-exportadores-satisfechos-resultados-casa-peru-rusia-715137.aspx>

Aválos, A. (2011). Estimación del impacto económico de los Juegos Panamericanos

Guadalajara 2011: Análisis de insumo-producto. *EconoQuantum*, 8(1), 1-2.

Recuperado el 28 de Agosto del 2018 de:

<http://www.scielo.org.mx/pdf/ecoqu/v8n1-2/v8n1-2a2.pdf>.

Castañeda, C. P. (2018). Economía peruana podría crecer 3,9% en el 2018 . *Camara de*

Comercio de Lima. Recuperado el 15 de junio del 2018 de:

https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r808_1/informe%20economico.pdf

CANATUR. (1 de Diciembre de 2017). *Portal de Turismo*. Recuperado el 01 de

diciembre del 2018 de: [http://www.portaldeturismo.pe/noticia/-cual-sera-el-](http://www.portaldeturismo.pe/noticia/-cual-sera-el-impacto-de-los-juegos-panamericanos-2019-en-el-turismo-informe-)

[impacto-de-los-juegos-panamericanos-2019-en-el-turismo-informe-](http://www.portaldeturismo.pe/noticia/-cual-sera-el-impacto-de-los-juegos-panamericanos-2019-en-el-turismo-informe-)

CNNMéxico. (2011). Miles de entradas para los Juegos Panamericanos 2011 salen a la venta . *Expansión*. Recuperado el 15 de julio del 2018 de

<https://expansion.mx/deportes/2011/05/13/salen-a-la-venta-miles-de-entradas-para-los-juegos-panamericanos-2011>

Crissien, B., Cortés, F., Sandoval, M., (2010). Perfil de los usuarios activos y finales de clubes deportivos de Bogotá D.C. *Revista EAN* No. 68 Enero -Junio 2010

Bogotá, Pp. 134-153. Recuperado el 24 de agosto del 2018 de:

<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a10.pdf>

Diario Correo. (8 de Septiembre de 2016). PPK: "Tenemos que poner el deporte y la cultura en primera página en el Perú". Recuperado el 26 de junio del 2018 de

Diario Correo. <https://diariocorreo.pe/politica/ppk-recibe-y-reconoce-a-deportistas-olimpicos-en-palacio-696959/>

Diario Gestión. (13 de Julio de 2015). Las cifras alrededor de los Juegos Panamericanos 2015. Recuperado el 15 de junio del 2018 de:

<https://gestion.pe/tendencias/cifras-alrededor-juegos-panamericanos-2015-94597>

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

Capítulo II: Misión y Visión (pp.54-57). Lima., Perú: Pearson.

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

Capítulo II: Misión y Visión (pp.58-61). Lima., Perú: Pearson.

D'Alessio, F.A. *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2° ed.). Capítulo II:

Código de ética (pp.62-64). Lima., Perú: Pearson.

El Comercio. (1 de Enero de 2018). Economía peruana: ¿Qué nos espera en el 2018? *El*

Comercio. Recuperado el 24 de junio del 2018 de

<https://elcomercio.pe/economia/peru/economia-peruana-espera-2018-noticia-485553>

El Comercio. (10 de Octubre de 2014). Lima 2019. ¿En que sedes se realizarán los 40 deportes? *El Comercio*. Recuperado el 15 de Octubre del 2018 de:
<https://elcomercio.pe/deporte-total/polideportivo/lima-2019-sedes-realizaran-40-deportes-286709>

Espejo, K. (27 de Abril de 2017). Más leyes en beneficio del deporte peruano. *Publimetro*. Recuperado el 20 de octubre del 2018 de
<https://publimetro.pe/actualidad/noticia-mas-leyes-beneficio-deporte-peruano-45096>

FORBES, (26 de junio del 2015). Juegos Panamericanos: ¿la próxima crisis para Toronto?, *FORBES*. Recuperado el 15 de junio del 2018 de:
<https://www.forbes.com.mx/juegos-panamericanos-la-proxima-crisis-para-toronto/>

Funk ,D. , Ridinger, L. y Moorman , A. (2003). Understanding Consumer Support: Extending the Sport Interest Inventory. Recuperado el 15 de junio del 2018 de:
https://marketing.conference-services.net/resources/327/4002/pdf/AM2014_0418_paper.pdf

Gestión. (22 de Marzo de 2018). Renuncia del presidente de Perú no impactará en Panamericanos de Lima 2019. *Gestión*. Recuperado el 24 de junio del 2018 de:
<https://gestion.pe/peru/renuncia-presidente-peru-impactara-panamericanos-lima-2019-229942>

Gestión. (3 de Mayo de 2018). Perú incrementa ayuda económica a deportistas con miras a Panamericanos 2019. *Gestion*. Recuperado el 15 de junio del 2018 de:
<https://gestion.pe/tendencias/peru-incrementa-ayuda-economica-deportistas-miras-panamericanos-2019-232855>

Gestión. (10 de Octubre de 2016). Juegos Panamericanos 2019: ¿Cuánto costará el desarrollo de esta actividad deportiva al Estado? *Gestión*. Recuperado el 15 de junio del 2018 de: <https://gestion.pe/economia/juegos-panamericanos-2019-costara-desarrollo-actividad-deportiva-148168>

Gestión. (24 de Mayo de 2018). Lima 2019: Mediapro transmitirá señal televisiva de Juegos Panamericanos. *Gestión*. Recuperado el 15 de junio del 2018 de: <https://gestion.pe/economia/empresas/lima-2019-mediapro-transmitira-senal-televisiva-juegos-panamericanos-234344>

Gestión. (13 de Octubre del 2013). Juegos Panamericanos Lima 2019: Turistas generarán ingresos por US\$ 125 millones. *Gestión*. Recuperado el 18 de enero del 2019 de: <https://gestion.pe/economia/juegos-panamericanos-lima-2019-turistas-generaran-ingresos-us-125-millones-50247>

Matta, R. (2014, diciembre 3). República gastronómica y país de cocineros: comida, política, medios y una nueva idea de nación para el Perú. *Revista Colombiana De Antropología*, 50(2), 15-40. <https://doi.org/10.22380/2539472X.247>

Matta, R. (2011). Posibilidades y límites del desarrollo en el patrimonio inmaterial. El caso de la cocina peruana. En: *Apuntes* 24(2): 196-207.

Ministerio del Ambiente. (14 de Septiembre de 2014). *Ministerio del ambiente*.

Obtenido de Juegos Panamericanos de Lima 2019 se realizará cumpliendo estándares ambientales. Recuperado el 24 de Agosto del 2018 de:

<http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/juegos-panamericanos-de-lima-2019-se-realizara-cumpliendo-estandares-ambientales/>

La Nación. (03 de agosto del 2017). Londres y sus diferencias con Río 2016: el legado de los Juegos Olímpicos y por qué no tiene "elefantes blancos". *La Nación*.

Recuperado el 24 de Agosto del 2018 de:

<https://www.lanacion.com.ar/2049331-londres-y-sus-diferencias-con-rio-2016-el-legado-de-los-juegos-olimpicos-y-por-que-no-tiene-elefantes-blancos>

La República. (22 de Octubre de 2017). El 2018 es un año auspicioso para la economía peruana. Recuperado el 24 de Agosto del 2018 de:

<https://larepublica.pe/economia/1134351-el-2018-es-un-ano-auspicioso-para-la-economia-peruana>

La República. (14 de Marzo de 2018). JP Morgan: situación política afecta crecimiento económico del Perú. *La República*. Recuperado el 24 de Agosto del 2018 de:

<https://larepublica.pe/economia/1211722-jp-morgan-situacion-politica-afecta-crecimiento-economico-del-peru>

Leahy, J. (18 de julio del 2016). El costo de los Juegos Olímpicos ya superó el presupuesto en 51%, advierte un informe. *Folha de Sao Paulo*. Recuperado el 24 de Agosto del 2018 de: <https://www1.folha.uol.com.br/esporte/olimpiada-no-rio/es/2016/07/1792860-el-costo-de-los-juegos-olimpicos-ya-supero-el-presupuesto-en-51-advierte-un-informe.shtml>

Lima 2019. (2018). *Lima 2019*. Recuperado el 28 de octubre del 2018 de:

<https://www.lima2019.pe/es/institucional/mision-vision>

Lima 2019. (Diciembre de 2018). *Lima 2019*. Recuperado el 28 de octubre del 2018 de:

<https://www.lima2019.pe/contrataciones>

Lima 2019. (13 de Enero del 2019). Balich realizará ceremonias de inauguración y clausura de los juegos Lima 2019. *Lima 2019*. Recuperado el 20 de Enero del 2019 de: <https://www.lima2019.pe/noticias/balich-realizara-ceremonias-de-inauguracion-y-clausura-de-los-juegos-lima-2019>

Ministerio del Ambiente. (14 de Septiembre de 2014). *Ministerio del ambiente*.

Obtenido de Juegos Panamericanos de Lima 2019 se realizará cumpliendo

estándares ambientales. Recuperado el 28 de octubre del 2018 de:

<http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/juegos-panamericanos-de-lima-2019-se-realizara-cumpliendo-estandares-ambientales/>

Peru 21. (15 de Marzo de 2017). Crece polémica por cancelación de los Juegos

Panamericanos 2019. Recuperado el 28 de octubre del 2018 de:

<https://peru21.pe/politica/crece-polemica-cancelacion-juegos-panamericanos-2019-69092>

Pontificia Universidad Católica del Perú. (2008). Encuesta Lima Cómo vamos 2018.

Recuperado el 12 de enero del 2019 de www.limacomovamos.org

RPP Noticias. (2 de Agosto de 2012). Rodrigo Pacheco: En el Perú no hay una cultura deportiva. *RPP Noticias*. Recuperado el 28 de octubre del 2018 de:

<https://rpp.pe/multideportes/mas-deportes/rodrigo-pacheco-en-el-peru-no-hay-una-cultura-deportiva-noticia-507988>

RPP Noticias. (10 de Octubre de 2014). Rodrigo Pacheco: En el Perú no hay una cultura deportiva. *RPP Noticias*. Recuperado el 29 de octubre del 2018 de:

<https://rpp.pe/multideportes/mas-deportes/panamericanos-2015-inician-la-venta-de-entradas-para-juegos-en-toronto-noticia-749230>

Regalado, O., Ayala, M., Chero, L., Yauri, Y. & Zevallos, A. (2015). Juegos

Panameicanos Lima 2019: Factores críticos para su organización. Copyright

2015 por Universidad ESAN. Recuperado el 12 de noviembre de:

<https://www.esan.edu.pe/publicaciones/serie-gerencia-para-el-desarrollo/2015/juegos-panamericanos-lima-2019-factores-criticos-para-su-organizacion/>

Ultima Hora. (13 de Mayo de 2011). Guadalajara comienza la venta de entradas para los

Panamericanos. Recuperado el 23 de octubre del 2018 de:

<https://www.ultimahora.com/guadalajara-comienza-la-venta-entradas-los-panamericanos-n428569.html>

Universidad de Lima. (2008). Encuesta Anual sobre la situación del deporte en el Perú:

Provincia de Lima y Callo. Recuperado el 12 de enero del 2019 de:

[www.ulima.edu.pe/webulima.nsf/default/F598031D89943F2F05256E630017BD4C/\\$file/barometro_social_nov_2008b.pdf](http://www.ulima.edu.pe/webulima.nsf/default/F598031D89943F2F05256E630017BD4C/$file/barometro_social_nov_2008b.pdf)

Universia Perú. (17 de Abril de 2017). Los peruanos y el deporte. Recuperado el 10 de octubre del 2018 de:

<http://noticias.universia.edu.pe/cultura/noticia/2017/04/17/1151584/peruanos-deporte.html>

20minutos.es. (16 de octubre del 2013). Los 10 eventos deportivos que más ganancias mundiales generan. Recuperado el 10 de diciembre del 2018 de:

<https://listas.20minutos.es/lista/los-10-eventos-deportivos-que-mas-ganancias-mundiales-generan-videos-incluidos-184006/>

APÉNDICE

Apéndice A: Resultados de encuesta

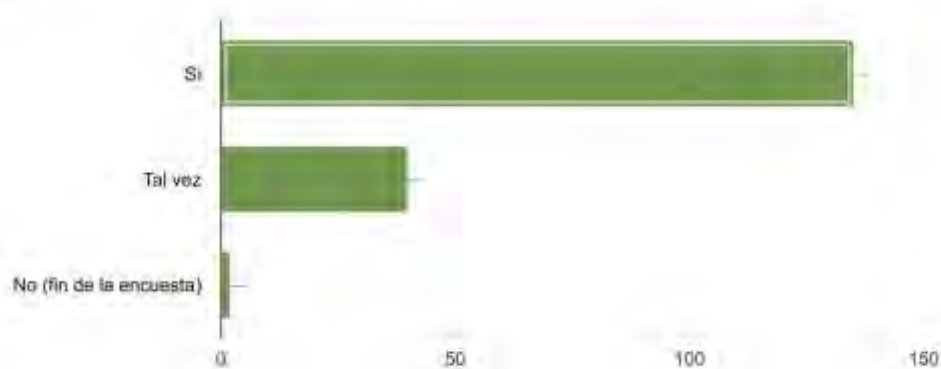
¿Sabe usted que los Juegos Panamericanos 2019 se realizarán en Lima?

176 respuestas



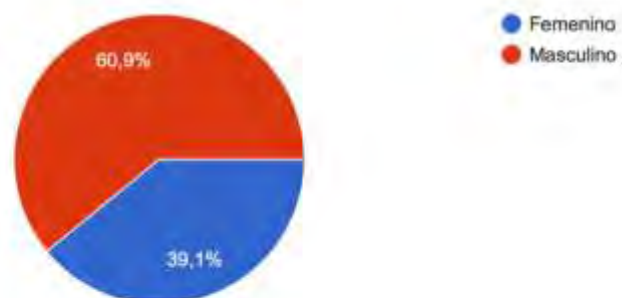
¿Le gustaría asistir a los Juegos Panamericanos Lima 2019?

176 respuestas



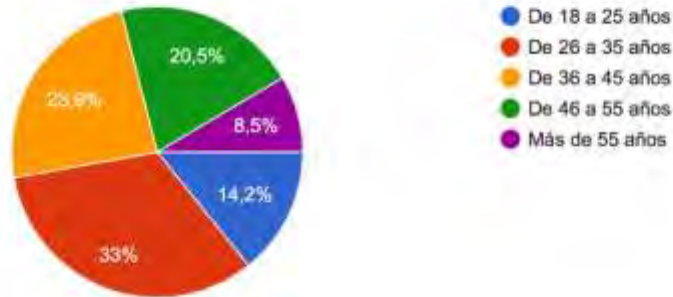
Sexo

174 respuestas

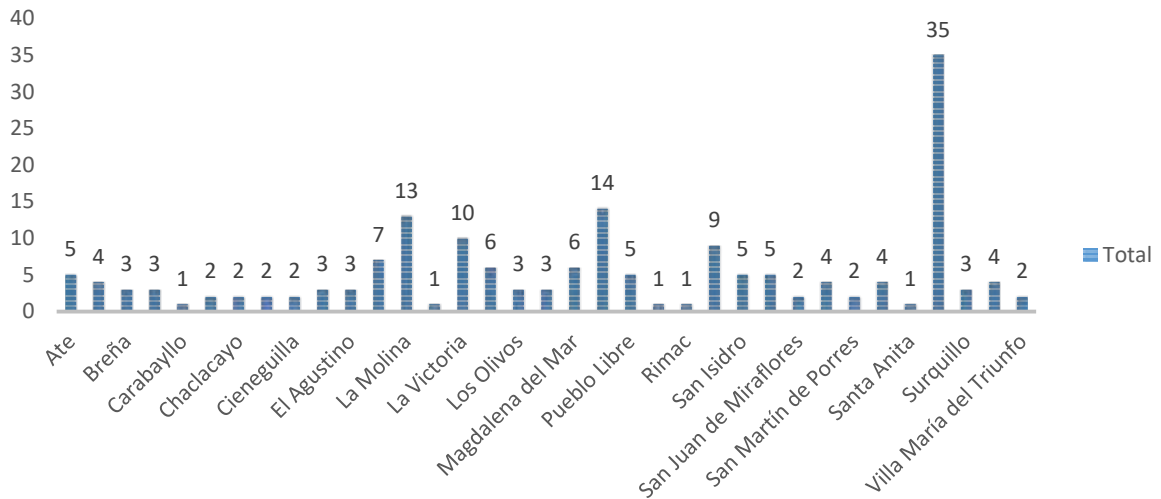


Edad

176 respuestas

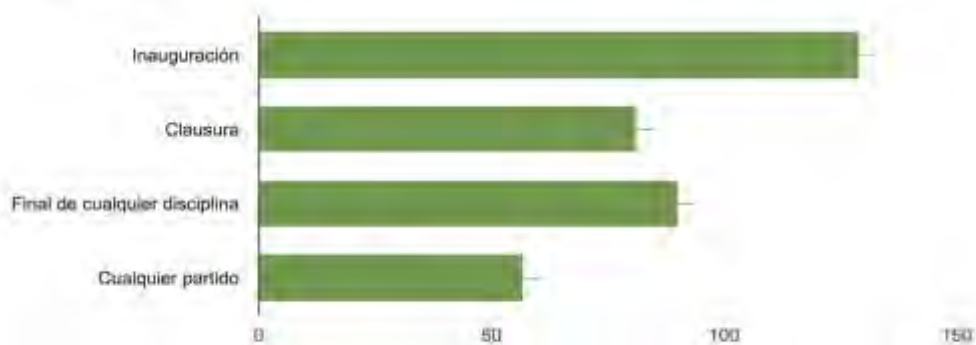


DISTRITOS DE RESIDENCIA



¿A cuál de estos eventos te gustaría asistir? (puedes escoger más de 1 opción)

176 respuestas

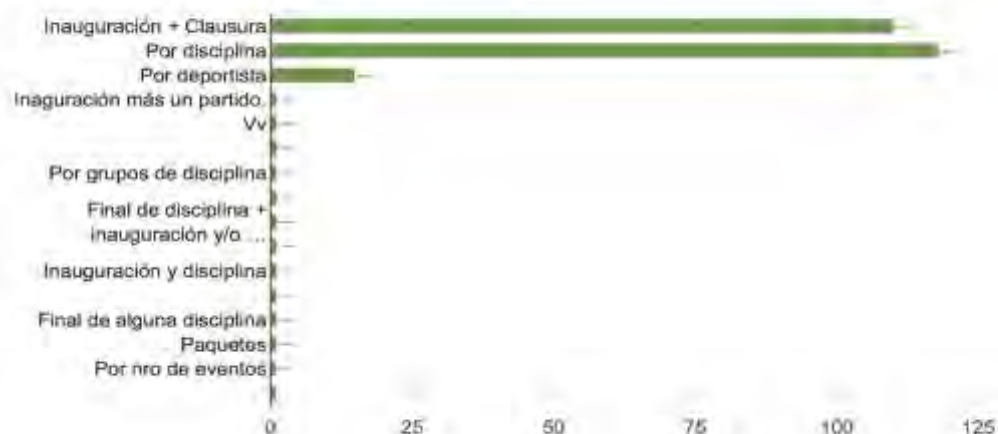


¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?



¿Cómo te gustaría que se vendan las entradas en forma de paquete? Puedes escoger más de una opción

176 respuestas



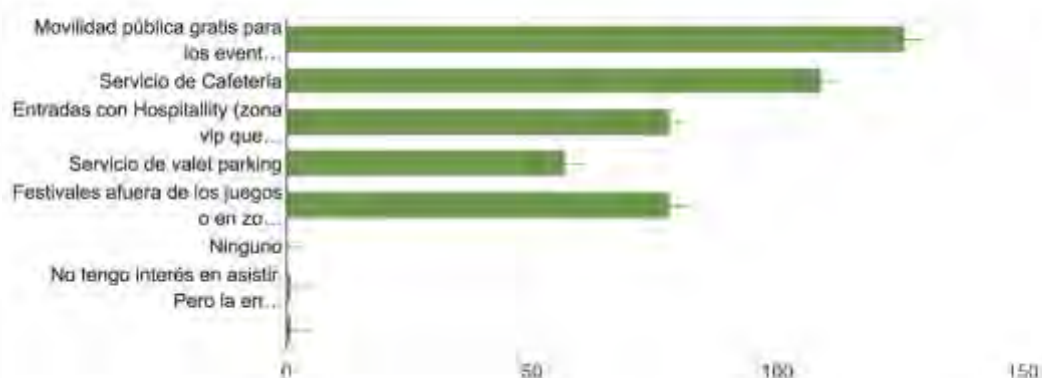
¿Qué medio de pago preferirías?

176 respuestas



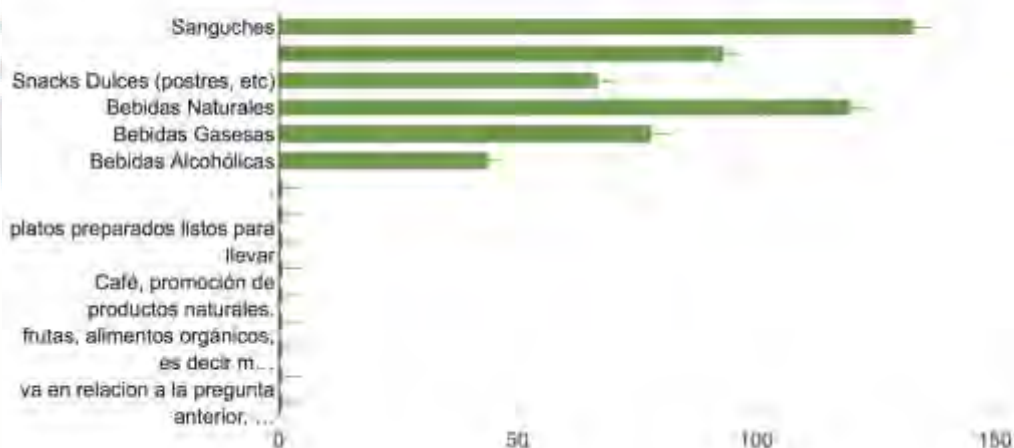
¿Qué servicios adicionales te gustaría ? (puedes marcar más de 1 opción)

176 respuestas



Si entre tus opciones escogiste servicio de cafetería ¿Que te gustaría encontrar? (puedes escoger más de una opción)

176 respuestas



¿Con quien irías a ver los Juegos Panamericanos?

178 respuestas



Apéndice B: Análisis zonal por clústeres

Cluster A.

Cuenta con 3 recintos dentro del Callao y San Miguel. En este clúster se encuentran la Villa deportiva nacional del callao, Estadio de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y la Costa verde de San miguel.

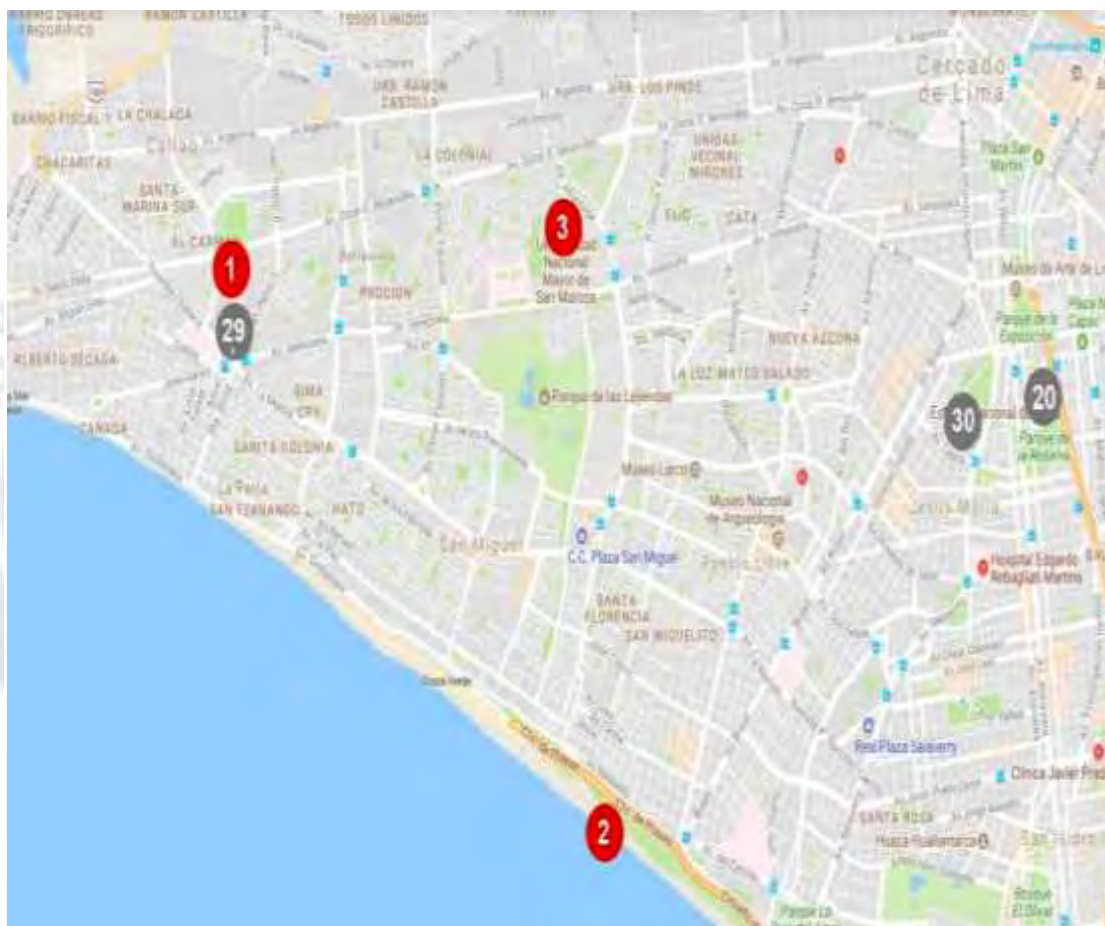


Figura A1. Ubicación de Clúster A. Adaptado de “Ticketing Analysis Lima 2019” por Deloitte, 2017. Recuperado el 20 de diciembre del 2018 de <https://drive.google.com/drive/folders/1G7i-BAzqTnhc2KVIHWswSjiUz1hKZ2Q6?zx=h18mtvyip2to>

Clúster B.

El Clúster B cuenta con 4 recintos dentro de San Borja y Miraflores. En este clúster se encuentran la Villa deportiva Videna, coliseo deportivo Eduardo Dibos, escuela de equitación militar y circuito ciudad de Miraflores.

Tabla A1

Clúster A: Distritos Callao y San Miguel

Disciplina	Precinto	Sede	Capacidad de asientos
Boxeo	Parque Pam Am del Callao	Coliseo Miguel Grau	2,633
Lucha libre - Greco			
Lucha libre - Estilo libre			
Taekwondo- Kyorugi		Polideportivo Callao	5,341
Taekwondo- Poomsae			
Voleibol - Femenino			
Voleibol - Hombre			
Fútbol - femenino	Estadio UNMSM	Estadio San Marcos	32,943
Fútbol - Masculino			
Camino de ciclismo	Costa Verde San miguel	Circuito San Miguel	TBC
BMX ciclismo		Circuito BMX	3,000
Voleibol de playa		Estadio de Volley de Playa	3,000
Patinaje de velocidad		Pista de Patinaje	1,000
Patineta		Pista de Skateboarding	2,500
Ciclismo estilo libre			

Nota. Adaptado de “Ticketing Analysis Lima 2019” por Deloitte, 2017. Recuperado el 20 de diciembre del 2018 de <https://drive.google.com/drive/folders/1G7i-BAzqTnhc2KVIHWswSjiUz1hKZ2Q6?zx=h18mtvyip2to>

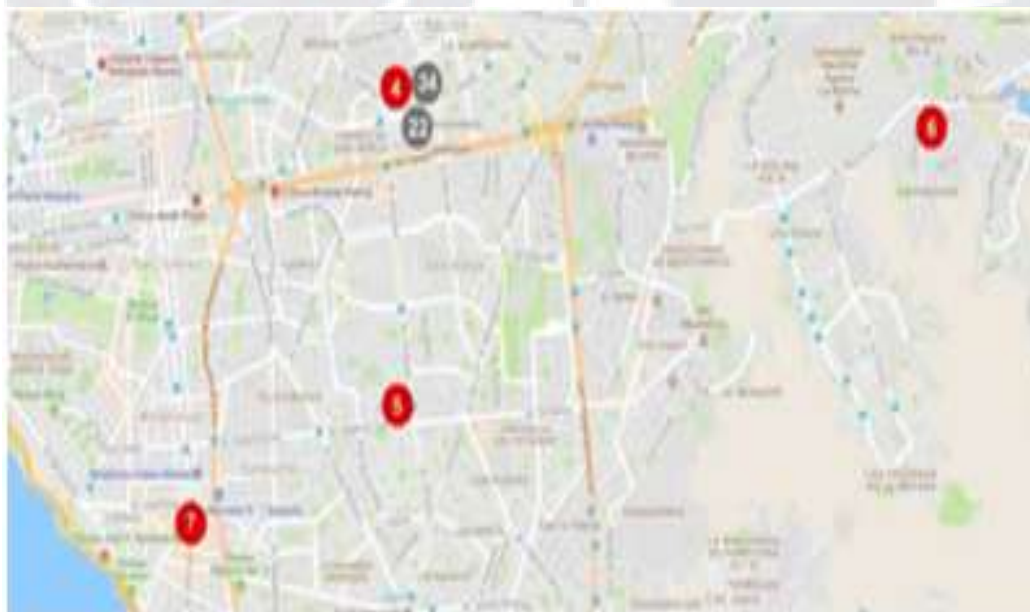


Figura A2. Ubicación de clúster B. Adaptado de “Ticketing Analysis Lima 2019” por Deloitte, 2017. Recuperado el 20 de diciembre del 2018 de <https://drive.google.com/drive/folders/1G7i-BAzqTnhc2KVIHWswSjiUz1hKZ2Q6?zx=h18mtvyip2to>

Tabla A2

Clúster B: Distritos San Borja y Miraflores

Disciplina	Precinto	Sede	Capacidad de asientos
Atletismo de pista y campo	Villa deportiva nacional - Videna	Athletic Stadium	10,000
Nadando		Aquatic Centre	5,000
Buceo			
Natacion sincronizada			
Circuito de ciclismo		Velodrome	2,300
Judo		Polideportivo 1	2,300
Bádminton			
Mesa de tennis			
Patinaje artístico		Polideportivo 3	860
Bolos			
Ceremonias			
Finales de fútbol		Bowling Centre	200
Baloncesto - femenino	Estadio nacional	Estadio Nacional	-
Baloncesto - masculino			
Baloncesto 3 x 3	Coliseo Eduardo Dibos	Coliseo Eduardo Dibos	4,600
Ecuestre - Salto			
Ecuestre - Doma			
Ecuestre - Eventos	Escuela de Equitacion del Ejercito	Escuela de Equitacion del Ejercito	3,000
Carrera a pie			
Maratón			

Nota. Adaptado de "Ticketing Analysis Lima 2019" por Deloitte, 2017. Recuperado el 20 de diciembre del 2018 de <https://drive.google.com/drive/folders/1G7i-BAzqTnhe2KVIHWswSjiUz1hKZ2Q6?zx=h18mtvyip2to>

Clúster C.

El Clúster C cuenta con 5 recintos dentro de Chorrillos. En este clúster se encuentran el centro deportivo de Villa María del triunfo, polígono de tiro Las Palmas, Escuela militar Chorrillos, Costa verde Chorrillos y el Morro Solar. **Clúster D**

El Clúster D, cuenta con 2 recintos dentro de Villa el Salvador y Chorrillos. En este clúster se encuentran el polígono deportivo de villa maria del triunfo y el country club de Villa.

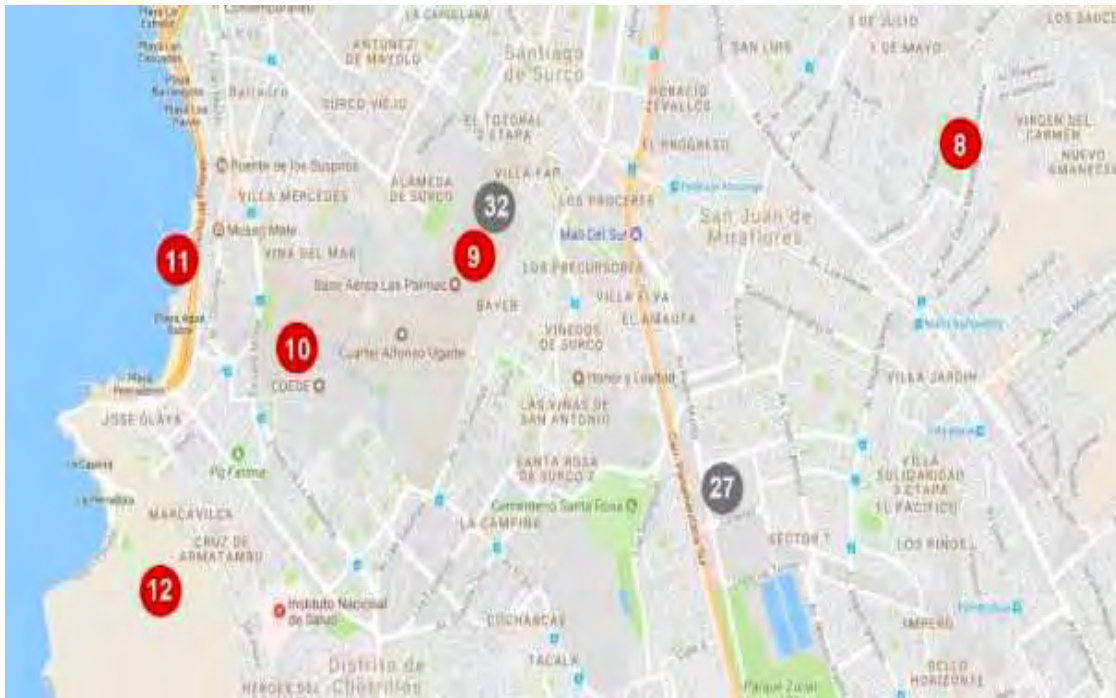


Figura A3. Ubicación del clúster C. Adaptado de “Ticketing Analysis Lima 2019” por Deloitte, 2017. Recuperado el 20 de diciembre del 2018 de <https://drive.google.com/drive/folders/1G7i-BAzqTnhc2KVIHWswSjiUz1hKZ2Q6?zx=h18mtvyp2to>



Figura A4. Ubicación del clúster D. Nota. Adaptado de “Ticketing Analysis Lima 2019” por Deloitte, 2017. Recuperado el 20 de diciembre del 2018 de <https://drive.google.com/drive/folders/1G7i-BAzqTnhc2KVIHWswSjiUz1hKZ2Q6?zx=h18mtvyp2to>

Tabla A3

Clúster C: Distrito de Chorrillos

Disciplina	Precinto	Sede	Capacidad de asientos
Hockey - Fem	Complejo Deportivo	Hockey Field	2,000
Hockey - masculino	Villa Maria del		
Rugby 7 - Fem	Triunfo	Rugby Field	2,500
Rugby 7 - Hombre			
Tiro al arco			
Béisbol		Baseball Field	3,000
Softbol - Femenino		Softball Field	2,000
Softbol - Hombre			
Waterpolo		Aquatic Centre	2,000
Pelota vasca		Basque Pelota	550
Ciclismo - bicicleta de montaña	Morro Solar - Chorrillos	Morro Solar - circuito montana	1,000
Pentatlón moderno	Escuela Militar de	Escuela Militar de	1,000
Esgrima	Chorrillos	Chorrillos	
Ocean canoa	Playa Chorrillos	Agua Dulce	-
Remo costero			
Triatlón			
Disparos - Rifle	Base Aerea Las	Poligono Las	1,000
Disparos - Pistola	Palmas	Palmas	
Disparos - escopeta			

Nota. Adaptado de "Ticketing Analysis Lima 2019" por Deloitte, 2017. Recuperado el 20 de diciembre del 2018 de <https://drive.google.com/drive/folders/1G7i-BAzqTnhc2KVIHWswSjiUz1hKZ2Q6?zx=h18mtvyip2to>

Clúster E

El Clúster E, cuenta con cinco recintos ubicados en playa punta rocas, playa puerto viejo, club náutico de Bujama, rio cañete de lunahuana y yatch club peruano.

Tabla A4

Clúster D: Villa el Salvador y Chorrillos

Disciplina	Precinto	Sede	Capacidad de asientos
Gimnasia - Artística	Polideportivo Villa El Salvador	Gymnasium	4,600
Gimnasia rítmica			
Gimnasia - Trampolín			
Karate - Kumite			
Karate - Kata			
Racquetball	Club Regatas Villa	Cancha de Fronton Polideportivo	1,000
Squash			
Levantamiento de pesas			
Culturismo			
Golf	Country Club Villa	Golf Course	2,000
Tenis			
		Tennis Courts	

Nota. Adaptado de “Ticketing Analysis Lima 2019” por Deloitte, 2017. Recuperado el 20 de diciembre del 2018 de <https://drive.google.com/drive/folders/1G7i-BAzqTnhc2KVIHWswSjiUz1hKZ2Q6?zx=h18mtvyip2to>

Tabla A5

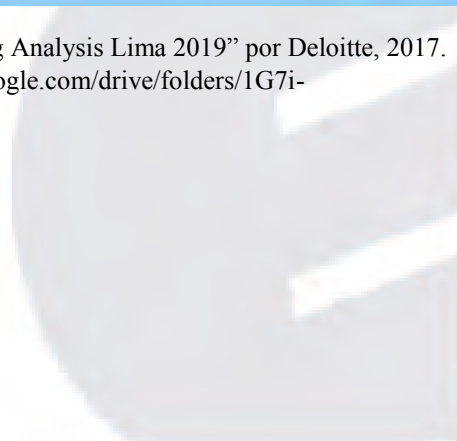
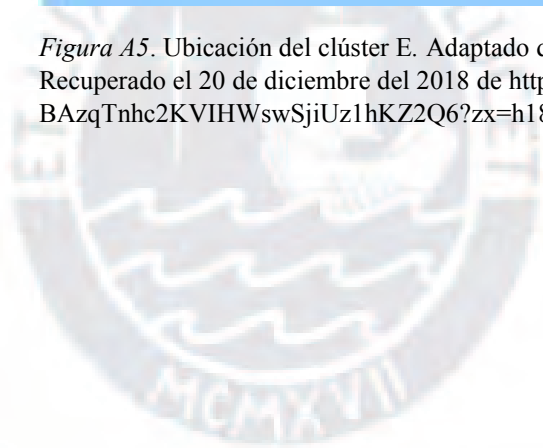
Clúster E

Disciplina	Precinto	Sede	Capacidad de asientos
Navegar	Punta Rocas	Complejo Deportivo del Punta	1,600
Natación en aguas abiertas	Laguna Bujama	Laguna Bujama	1,000
Esquí acuático			
Canoa de slalom	Rio Canete - Luahuana	Rio Canete - Luahuana	1,000
Slalom extremo	Yatch Club Peruano	Bahia de Paracas	1,000
Navegación	Puerto Viejo	Puerto Viejo	5,000
Remo			

Nota. Adaptado de “Ticketing Analysis Lima 2019” por Deloitte, 2017. Recuperado el 20 de diciembre del 2018 de <https://drive.google.com/drive/folders/1G7i-BAzqTnhc2KVIHWswSjiUz1hKZ2Q6?zx=h18mtvyip2to>



Figura A5. Ubicación del clúster E. Adaptado de “Ticketing Analysis Lima 2019” por Deloitte, 2017. Recuperado el 20 de diciembre del 2018 de <https://drive.google.com/drive/folders/1G7i-BAzqTnhc2KVIHWswSjiUz1hKZ2Q6?zx=h18mtvyip2to>



Apéndice C: Matriz de Nivel de Atractividad y Accesibilidad por Deporte

Recinto	Deporte	Para deporte	Atractividad	Accesibilidad	
Estadio UNMSM	Boxeo	Goalball	4	2	
	Lucha libre - Greco	-	3	2	
	Lucha libre - Estilo libre	-	3	2	
	Taekwondo- Kyorugi	Para Taekwondo	4	2	
	Taekwondo- Poomsae	-	4	2	
	Voleibol - Fem	Voleibol	5	2	
	Voleibol - Hombre	-	5	2	
	Fútbol - femenino	-	4	4	
	Fútbol - Masculino	-	4	4	
	Camino de ciclismo	Para Ciclismo	3	3	
	Ciclismo BMX	-	3	3	
	Voleibol de playa	-	4	3	
	Patinaje de velocidad	-	3	3	
	Patineta	-	3	3	
	Ciclismo estilo libre	-	3	3	
	Nadando	Para Nado	4	5	
	Buceo	-	4	5	
	Natacion sincronizada	-	4	5	
	Circuito de ciclismo	Para Ciclismo - Circuito	3	5	
	Balonmano - Hombre	Basketball - silla de ruedas	3	5	
	Balonmano - Mujer	-	3	5	
	Bádminton	Para Badminton	2	5	
	Tenis de mesa	Para Tenis de Mesa	3	5	
	Patinaje artístico	-	4	5	
	Estadio nacional	Ceremonias	-	-	4
		Finales de fútbol	-	5	4
	Coliseo Eduardo Dibos	Baloncesto - femenino	-	4	4
Baloncesto - masculino		-	4	4	
Escuela de Equitacion del Ejercito	Ecuestre - Salto	-	2	3	
	Ecuestre - Doma	-	2	3	
	Ecuestre - Eventos	-	2	3	
	Carrera a pie	-	4	5	
	Maratón	-	4	5	
Circuito Ciudad	Hockey - Fem	-	2	2	
	Hockey - masculino	-	2	2	
	Rugby 7 - Fem	-	2	2	
	Rugby 7 - Hombre	-	2	2	
	Tiro al arco	-	2	2	
	Béisbol	-	2	2	
	Softbol - fem	-	2	2	
	Softbol - hombre	-	2	2	
	Waterpolo	-	1	2	
	Morro Solar - Chorrillos	Ciclismo - bicicleta de montaña	-	3	3
Pentatlón moderno		-	2	3	
Escuela Militar de Chorrillos	Esgrima	-	2	3	
	Canoa oceano	-	1	3	
	Remo costero	-	1	3	
Playa Chorrillos	Triatlón	-	4	3	
	Disparos - Rifle	Para tiro	1	2	
Base Aerea Las Palmas	Disparos - Pistola	-	1	2	
	Disparos - escopeta	-	1	2	
	Gimnasia - Artística	Rugby en silla de ruedas	5	2	
Polideportivo Villa El Salvador	Gimnasia rítmica	Boccia	5	2	
	Gimnasia - Trampolín	-	5	2	
	Karate - Kumite	-	3	2	
	Karate - Kata	-	3	2	
	Racquetball	-	2	3	
	Squash	-	1	3	
	Levantamiento de pesas	-	1	3	
	Golf	-	1	1	
	Country Club Villa	Tenis	Tenis paralímpico	4	1
		Natación en aguas abiertas	-	2	2
Laguna Bujama	Esquí acuático	-	2	2	

Nota. Adaptado de "Ticketing Analysis Lima 2019" por Deloitte, 2017. Recuperado el 20 de diciembre del 2018 de <https://drive.google.com/drive/folders/1G7i-BAzqTnhc2KVIHWswSjiUz1hKZ2Q6?zx=h18mtvip2to>

Apéndice D: Actividades de Lima 2019

o.	Actividad	Sede	Disciplina
1	Acuáticos	Ce. Acuatico Videna	NAT
2	Atletismo	Videna - Pista Atletica	ATL
3	Badmington	Videna - Polidepor 02	BAD
4	Baloncesto	Coliseo Eduardo Dibos	BAS - Masc.
		Coliseo Eduardo Dibos	BAS - Fem.
		Coliseo Eduardo Dibos	BAS - 3
5	Balonmano	Videna - Polidepor 01	BAL - Masc.
		Videna - Polidepor 01	BAL - Fem.
6	Beisbol	Villa María del Triunfo	BEI
7	Boliche	Videna - Bolera	BOW
8	Boxeo	VDRC - Coliseo Miguel Grau	BOX
9	Canotaje	Por definir	CAN-V
		Lunahuana	CAN-S
10	Ciclismo	Videna - Velódromo	CIC-P
11	Ecuestres	Club Hipico Militar La Molina	EC-S
12	Esgrima	Videna - Polidepor 03	ESG
13	Esqui Acuático	Laguna Bujama	ESQ
14	Fisicoculturismo	Videna - Polidepor 03	FIS
15	Fútbol	Estadio UNM San Marcos	FUT - Fem
		Estadio UNM San Marcos	FUT - Masc.
16	Gimnasia	Villa El Salvador - Polidepor	GI-A
		Villa El Salvador - Polidepor	GI-R
17	Golf	Country Club Villa	GOL
18	Hockey sobre Césped	Villa María del Triunfo	HOC - Fem
		Villa María del Triunfo	HOC - Masc.
19	Judo	Videna - Polidepor 01	JUD
20	Karate	Villa El Salvador - Polidepor	Kumite individual
21	Lev. De Pesas	Club Regatas Villa - Polidepor	LEV
22	Lucha	VDRC - Coliseo Miguel Grau	LUC - Greco
		VDRC - Coliseo Miguel Grau	LUC - Libre
23	Patinaje	San Miguel - Pista de Patinaje	PA-V
24	Pelota Vasca	Villa María del Triunfo	VAS
25	Pentatlón Moderno	Escuela Militar Chorrillos	PEM
26	Ráquetbol	Club Regatas Villa - Pista Raquetbol	RAC
27	Remo	Por definir	REM-Coastla
28	Rugby 7	Villa María del Triunfo	RUG - Fem
		Villa María del Triunfo	RUG - Masc
29	Softball	Villa María del Triunfo	SOF - Fem
		Villa María del Triunfo	SOF - Masc
30	Squash	Club Regatas Villa - Polidepor	SQU
31	Surf	Punta Rocas	SUR
32	Taekwondo	VDRC - Polideportivo	TAE - Kyorugi
		VDRC - Polideportivo	TAE - Poomsae
33	Tenis	Country Club Villa	TEN
34	Tenis de Mesa	Videna - Polidepor 02	TDM
35	Tiro	Las Palmas - Poligono	TOL - Rifle
		Las Palmas - Poligono	TOL - Pistola
36	Tiro con Arco	Villa María del Triunfo	ARC
37	Triatlón	La Punta - Callao	TRI
38	Vela	Bahía de Paracas	VEL
39	Voleibol	VDRC - Polideportivo	VOL - Fem
		VDRC - Polideportivo	VOL - Masc.

Nota. Adaptado de "Ticketing Analysis Lima 2019" por Deloitte, 2017. Recuperado el 20 de diciembre del 2018 de <https://drive.google.com/drive/folders/1G7i-BAzqTnhc2KVIHWswSjiUz1hKZ2Q6?zx=h18mtvyip2to>

Apéndice E: Tácticas de medios de difusión por etapas.

Etapa	Táctica	Medios	Detalle	Público	Alcance semanal
Etapa 01 Lanzamiento y Difusión	Lanzamiento Spot “Juguemos Todos”	Redes Sociales	YouTube	Nacional y extranjero	1,260,000
		Televisión	Latina: Yo soy. America TV: De vuelta al barrio, EEG, Señores papis, La rosa de Guadalupe. Panamericana: 24h edi. Central. ATV: Magaly TV la firme.	Nacional	35,185,500
		Cable	Rpp, movistar deportes, canal N	Nacional y extranjero	532,000
		Periódicos Online	RPP, El comercio, La República, Trome, Diario Correo	Nacional y extranjero	4,783,331
	APP Lima 2019	Redes Sociales	Facebook, Instagram (Influencers: Ximena Hoyos y Mario Irrivarren), Youtube: Video enseñando el uso del app.	Nacional y extranjero	759,500
		Radio	Tropical, La calle, Moda, Onda, studio 92, Planeta, fútbol como cancha, Exitosa deporte, La rotativa del aire, Rotativa del sabado	Nacional	9,803,000
		Televisión	América TV: América noticias, En boca de todos, EEG.	Nacional	14,445,200
			ATV: ATV noticias, Magaly TV la firme .	Nacional	3,472,700
	Periódicos Online	RPP, El comercio, La República, Trome, Diario Correo	Nacional	4,783,331	
	Entrevistas a modo de Historias	Redes Sociales	Facebook e Instagram	Nacional y extranjero	759,500
	Publicidad masiva	Vallas	Javier Prado, Vía Expresa, Panamericana Sur, Avenida Angamos, Avenida El Polo, Avenida La Marina, Avenida Brasil, Avenida Argentina, Sedes de Lima 2019, aeropuerto	Nacional y extranjero	3,360,000
		Banners	Tren rutas de Lima, aeropuerto	Nacional y extranjero	2,450,000
		Redes Sociales	Facebook e instagram	Nacional y extranjero	759,500
	Difusión Prendido de antorcha	Televisión	Latina: 90 central, América TV: Primera edición, américa noticias. Panamericana: 24h edición central	Nacional	9,353,400
	Nota de fanáticos	Televisión	Latina: 90 central, América TV: Primera edición, américa noticias. Panamericana: 24h edición central	Nacional	9,353,400
	Pauta publicitaria “Sentimientos”	Televisión	Latina: Yo soy. America TV: De vuelta al barrio, EEG, Señores papis, La rosa de Guadalupe. Panamericana: 24h edi. Central. ATV: Magaly TV la firme.	Nacional	35,185,500
	Reportajes de deportes y deportistas	Redes Sociales	Facebook, Youtube	Nacional y extranjero	0
		Televisión	Latina: 90 central, América TV: Primera edición, américa noticias. Panamericana: 24h edición central	Nacional	9,353,400
	Entrevistas a representantes del comité organizador de Lima 2019	Televisión	Latina: 90 central, América TV: Primera edición, américa noticias. Panamericana: 24h edición central	Nacional	9,353,400
	Juego Interactivo	Redes Sociales	Facebook, Instagram (Influencers: Ximena Hoyos y Mario Irrivarren), Youtube: Video enseñando el uso del app.	Nacional	759,500
Maratón Lima 2019	Redes Sociales	Facebook e Instagram (Influencers)	Nacional y extranjero	759,500	
	Periódicos Online	RPP, El comercio, La República, Trome, Diario Correo	Nacional	759,500	
	Redes Sociales	Facebook	Nacional y extranjero	759,500	
Etapa 02 Venta de entradas	Corner Lima 2019	Redes Sociales	Facebook	Nacional y extranjero	759,500
	Fan Fest por clúster	Redes Sociales	Facebook	Nacional y extranjero	759,500
		Televisión	Latina: Yo soy. America TV: De vuelta al barrio, EEG, Señores papis, La rosa de Guadalupe. Panamericana: 24h edi. Central. ATV: Magaly TV la firme.	Nacional	35,185,500
	Publicación de canales de venta	Página web	Página web oficial de Lima 2019	Nacional	55,412
	Inbound Marketing	Mailing & SMS	Envío de mensajería y correos electrónicos	Nacional	
Libro del Turista	POP UPS en Páginas Web	Atrápalo, Expedia, Priceline group y global travel	Nacional	161,000	
Etapa 03 Legado	Pauta publicitaria “Aquí se jugaron los Juegos Panamericanos 2019”	Periódicos Online	RPP, El comercio, La República, Trome, Diario Correo	Nacional	4,783,331
	Reportaje “Cómo se vivieron los Juegos Panamericanos Lima 2019	Televisión	Latina: 90 central, América TV: Primera edición, américa noticias. Panamericana: 24h edición central	Nacional	9,353,400
	Entrevista biográfica a los medallistas de Lima 2019 más destacados	Televisión	Latina: 90 central, América TV: Primera edición, américa noticias. Panamericana: 24h edición central	Nacional	9,353,400
		Periódicos Online	RPP, El comercio, La República, Trome, Diario Correo	Nacional	4,783,331
	Reporte de “Lo mejor de Lima 2019”.	Periódicos Online	RPP, El comercio, La República, Trome, Diario Correo	Nacional	4,783,331
	Reportaje: “Así se vivieron los Juegos Panamericanos Lima 2019”	Televisión	Latina: 90 central, América TV: Primera edición, américa noticias. Panamericana: 24h edición central	Nacional	9,353,400
	Reportaje: “Lo que nos dejaron los Juegos Lima 2019”	Televisión	Latina: 90 central, América TV: Primera edición, américa noticias. Panamericana: 24h edición central	Nacional	9,353,400
Reportaje: “Un nuevo impulso a los deportistas peruanos”	Televisión	Latina: 90 central, América TV: Primera edición, américa noticias. Panamericana: 24h edición central	Nacional	9,353,400	
	Periódicos Online	RPP, El comercio, La República, Trome, Diario Correo	Nacional	4,783,331	

Figura E1. Estrategia de medios

Apéndice F:

	Grupo	Canal	Inicio	Final	Dur.	Género	Período	En vivo									
								Lima Hogares Total		Lima Hogares AB		Lima Hogares C		Lima Hogares DE		Lima Personas Total	
								rat%	rat#	rat%	rat#	rat%	rat#	rat%	rat#	rat%	rat#
1	DE VUELTA AL BARRIO-NO	América Televisión	20:41	21:36	0:55:00	Comedias	13/06/2019	31.6	878.6	21.4	168	37.3	430.4	33.4	280.2	13.3	1300.3
2	EEG-TA	América Televisión	18:50	20:41	1:51:00	Concurso	13/06/2019	27.9	774.7	18.8	147.7	33.1	382.5	29.2	244.5	11.3	1103.7
3	SEÑORES PAPIS-NO	América Televisión	21:36	22:30	0:54:00	Novelas	13/06/2019	27.3	758.5	20.5	161	30.1	347.2	29.9	250.4	11.2	1094.8
5	LA ROSA DE GUADALUPE-TA1	América Televisión	18:00	18:50	0:50:00	Novelas	13/06/2019	17.1	474.6	10.8	84.4	18.7	215.6	20.8	174.5	6.2	606.3
6	AMERICA NOTICIAS-NO	América Televisión	22:31	23:36	1:05:00	Noticieros	13/06/2019	15.8	439.9	15	117.5	16.2	186.6	16.2	135.7	5.5	539.5
7	AL FONDO HAY SITIO-TA	América Televisión	15:06	16:05	0:59:00	Comedias	13/06/2019	13.9	385	9	70.3	15	173.8	16.8	141	5	494.3
8	LA ROSA DE GUADALUPE-TA	América Televisión	17:00	18:00	1:00:00	Novelas	13/06/2019	12.9	358.8	7.9	61.6	13.4	154.7	17	142.4	4.6	450
9	MI MARIDO TIENE FAMILIA-TA	América Televisión	16:05	17:00	0:55:00	Novelas	13/06/2019	12	333.8	6.9	54.1	15.2	175	12.5	104.7	4.1	401.6
10	EN BOCA DE TODOS-TA	América Televisión	12:59	15:06	2:07:00	Magazine	13/06/2019	11.7	324.6	9.5	74.5	12.8	148.4	12.1	101.7	4.3	420.4
11	+ESPECTACULOS-MA	América Televisión	09:36	10:14	0:38:00	Magazine	13/06/2019	10.7	297.8	9.3	72.7	12.4	143.4	9.7	81.7	4.3	424.5
12	LA BANDA DEL CHINO-NO	América Televisión	23:36	00:35	0:59:00	Periodísticos	13/06/2019	10.6	295	9.1	71.4	10.7	123.6	11.9	100.1	3.9	386.2
13	PRIMERA EDICION NACIONAL-MA	América Televisión	07:01	09:36	2:35:00	Noticieros	13/06/2019	10.2	282.9	7.1	55.6	11.5	133	11.2	94.2	3.7	362.2
14	YO SOY-NO	Latina	21:30	23:00	1:30:00	Concurso	13/06/2019	10	278.7	11.8	92.4	10.8	125.1	7.3	61.2	3.9	378
15	LA ROSA DE GUADALUPE-MA	América Televisión	10:14	11:00	0:46:00	Novelas	13/06/2019	9.4	262.4	6.3	49.1	10.7	123.8	10.7	89.5	3.7	367
17	MAGALY TV LA FIRME-NO	ATV	21:30	22:32	1:02:00	Magazine	13/06/2019	8.6	237.8	11.4	89.2	7.5	86.5	7.4	62.1	3.6	356.1
18	AMER.NOTIC.ED.MED-TA	América Televisión	12:00	12:59	0:59:00	Noticieros	13/06/2019	8.4	233.7	4.1	32.2	10.2	117.4	10	84.1	3.4	328.7
19	90 CENTRAL-NO	Latina	18:55	20:27	1:32:00	Noticieros	13/06/2019	8.4	233.7	13.9	109.1	7.1	81.7	5.1	42.8	2.5	247.2
22	90 NOCHE-NO	Latina	23:00	23:51	0:51:00	Noticieros	13/06/2019	7.9	219.3	8.6	67.4	9.2	106.8	5.4	45.1	2.9	281
23	MIC.ANGELUS	América Televisión	11:43	11:45	0:02:00	Microprograma	13/06/2019	7.7	213.7	4.2	32.7	6.4	74.3	12.7	106.6	2.9	282.1
25	CORAZON INDOMABLE-NO	ATV	20:37	21:30	0:53:00	Novelas	13/06/2019	6.4	178	4.7	36.9	5.8	66.8	8.9	74.3	2.6	250.7
26	REP.MI MARIDO TIENE FAMILIA-NO	América Televisión	00:35	01:24	0:49:00	Novelas	13/06/2019	6.3	173.7	6	47.1	6.1	71	6.6	55.6	2.3	229.7
27	MIC.AVANCE INFORMATIVO	Latina	18:39	18:40	0:01:00	Microprograma	13/06/2019	6.1	169.4	8.6	67.5	6.2	71.7	3.6	30.2	1.8	172
28	VALGAME DIOS-TA	Latina	13:00	15:10	2:10:00	Magazine	13/06/2019	6	167.7	9	70.7	5.2	60.3	4.4	36.7	2	198.9
29	90 MATINAL-MA	Latina	07:00	09:00	2:00:00	Noticieros	13/06/2019	5.8	159.8	7.1	55.5	7	80.9	2.8	23.4	2	197.5
30	MIC.AVANCE INFORMATIVO	ATV	20:52	20:53	0:01:00	Microprograma	13/06/2019	5.7	158.2	4.4	34.8	4.4	50.8	8.7	72.6	2.1	205.2
31	QUERER SIN LIMITES-NO	ATV	22:32	23:31	0:59:00	Novelas	13/06/2019	5.7	158.2	8.8	69.4	3.1	36.1	6.3	52.7	2	191.5
32	MIC.AVANCE INFORMATIVO	ATV	23:00	23:01	0:01:00	Microprograma	13/06/2019	5.4	150.1	8.3	65.5	3.2	36.5	5.7	48.1	1.9	185.6
33	EL AMOR NO TIENE PRECIO-TA	ATV	15:22	16:45	1:23:00	Novelas	13/06/2019	5.3	147.4	2.7	21.4	5.7	65.7	7.2	60.3	2.5	242.2
34	CASO CERRADO-TA	Latina	15:10	16:10	1:00:00	Otros	13/06/2019	5.2	145.6	9.8	76.6	3.7	42.4	3.2	26.7	1.8	176.3
35	MIC.AVANCE INFORMATIVO	Latina	15:59	16:00	0:01:00	Microprograma	13/06/2019	5	138	10.1	79.1	2.5	28.7	3.6	30.2	1.8	174.4
36	REP.EN BOCA DE TODOS-NO	América Televisión	01:24	02:00	0:36:00	Magazine	13/06/2019	4.8	133.8	3.8	29.5	5.3	61.7	5.1	42.6	1.6	161.5
37	24 HORAS EDIC.CENTRA	Panamericana	21:30	23:09	1:39:00	Noticieros	13/06/2019	4.8	132.2	3.2	24.9	5.9	68.1	4.7	39.2	1.9	187.3
38	ZACATILLO LUGAR CORAZON-TA	ATV	13:58	15:20	1:22:00	Novelas	13/06/2019	4.7	131.7	2.8	21.7	4.3	50.1	7.1	59.9	2	191.1
39	AMAR A MUERTE-NO	ATV	19:16	20:37	1:21:00	Novelas	13/06/2019	4.7	130.9	3	23.6	3.4	39	8.2	68.3	1.6	154.7
40	CASO CERRADO-TA1	Latina	17:55	18:55	1:00:00	Otros	13/06/2019	4.7	129.9	7.3	57.5	3.9	44.7	3.3	27.8	1.4	136.8
41	MIC.AVANCE INFORMATIVO	ATV	18:41	18:42	0:01:00	Microprograma	13/06/2019	4.6	129	2.8	21.8	4.6	53.4	6.4	53.8	1.7	164.3
42	PRIMERA EDICION LOCAL-MA	América Televisión	05:16	07:01	1:45:00	Noticieros	13/06/2019	4.6	126.6	4.1	32	4.5	51.8	5.1	42.8	1.6	156.3
44	ATV NOTICIAS-NO	ATV	23:31	00:07	0:36:00	Noticieros	13/06/2019	4.5	124.2	5.9	46.1	2.3	26.2	6.2	51.9	1.4	140
54	COMO DICE EL DICHO-MA	ATV	09:53	10:48	0:55:00	Series	13/06/2019	3.7	102.1	3.8	29.7	2.6	29.7	5.1	42.7	1.3	131.8
55	COMO DICE EL DICHO-MA1	ATV	10:48	11:43	0:55:00	Series	13/06/2019	3.6	100.6	2.8	21.9	2.8	31.9	5.6	46.8	1.5	150.7
56	ATV NOTICIAS EDIC.MATINAL-MA	ATV	07:00	09:53	2:53:00	Noticieros	13/06/2019	3.6	99.3	6.2	48.3	1.4	15.8	4.2	35.1	1.1	111.8

Apéndice G: Participaciones Nacionales y Medallas Obtenidas en Actividades Deportivas Internacionales

Años	Eventos	Participantes			Medallas obtenidas			
		Total	Varones	Damas	Total	Oro	Plata	Bronce
1981	139	1 311	829	482	392	144	127	121
1982	153	1 443	974	469	421	180	125	116
1983	160	2 089	1 390	699	286	114	104	68
1984	173	2 189	1 609	580	426	167	137	122
1985	222	2 731	2 660	71	593	236	186	171
1986	327	5 082	4 096	986	455	140	170	145
1987	415	6 676	5 262	1 414	564	199	188	177
1988	279	4 918	4 084	834	355	132	116	107
1989	302	6 544	5 744	800	493	188	151	154
1990	341	7 632	6 686	946	611	183	219	209
1991	277	5 593	4 050	1 543	399	171	109	119
1992	225	10 346	9 320	1 026	381	139	117	125
1993	51	792	544	248	205	58	70	77
1994	123	-	-	-	216	81	76	59
1995	69	-	-	-	143	45	57	41
1996	68	-	-	-	187	85	56	46
1997	317	12 311	8 509	3 802	258	82	80	96
1998	149	3 382	2 426	956	318	65	106	147
1999	130	11 226	9 489	1 737	529	232	187	110
2000	205	3 495	2 552	943	513	197	149	167
2001	115	621	78	543	242	84	71	87
2002	162	2 686	712	1 974	480	148	141	191
2003	127	1 725	1 122	603	310	108	84	118
2004	137	2 738	1 905	833	491	201	126	164
2005	117	1 245	804	441	417	140	120	157
2006	237	2 282	1 459	823	751	232	269	250
2007	342	3 292	1 048	2 244	693	263	242	188
2008	258	3 078	2 148	930	550	175	163	212
2009	260	5 210	3 530	1 680	808	253	251	304
2010	255	3 294	1 191	2 103	768	251	226	291
2011	212	2 410	1 476	934	625	195	181	249
2012	451	4 298	2 754	1 544	834	251	240	343
2013	473	4 077	2 459	1 618	1 070	322	317	431
2014	556	4 904	2 823	2 081	944	275	273	396
2015	396	3 231	1 781	1 450	1 143	320	355	468
2016	402	3 408	1 993	1 415	921	264	288	369
2017	552	4 139	2 311	1 828	1 006	277	286	443

Nota. Adaptado de Deporte Afiliado por el Instituto Peruano del Deporte (IPD). Recuperado el 15 de enero del 2019 de <http://www.ipd.gob.pe/>

