

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADOS



**Plan Estratégico de Marketing para la Cesión de Derechos de Licencias de
Merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima**

2019

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

PRESENTADA POR

Angie Karol Cueva Guillen

Olga Verónica Layché Rengifo

Marcia Gisella Pita Rivera

María Gabriela Rodríguez Saavedra

Asesor: Carlos Enrique Merino Aspauza

Surco, Abril 2019

Agradecimientos

A nuestro asesor, su aporte y asesoramiento fue muy importante para el desarrollo de la presente tesis. A nuestros profesores, de quienes nos llevamos lo mejor de cada uno de ellos por su excelencia profesional; en especial a Carlos Domínguez, Enrique Bernal y Leopoldo Arias.

Dedicatorias

A Dios por mi linda familia, a mi esposo por su comprensión y apoyo constante, a mi hija Cielito por todo su amor, a mis padres por sus enseñanzas y consejos, a mis hermanos, y familiares por el amor y cariño que me han dado siempre.

Angie

A mis padres. A Dios, a la Virgen María, a mis padres, a mamama y a Mechita por todo su amor, apoyo y confianza. Asimismo, un agradecimiento especial a todos los que nos apoyaron en el desarrollo de la investigación.

Gabriela

A mis padres, hermanos, tíos, abuelos, y a mi esposo; por todo su apoyo, amor y comprensión durante esta etapa de estudios, sin sus incontables “¡Tú puedes!” no lo hubiera logrado. Y a mi abuelita Anita, por demostrarnos que nada es imposible y que la fortaleza y el amor por la familia pueden lograr cosas extraordinarias.

Gisella

A Dios por tantas bendiciones; a mi querida mamá, por su amor y cariño; a mi compañero de vida, por darme las fuerzas para seguir adelante; a mis hermanos, por su apoyo incondicional; y a mis amistades más cercanas, con quienes comparto este importante logro.

Verónica

Resumen Ejecutivo

Los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 es un evento multidisciplinario representativo del continente americano. Si se realiza una comparación con eventos deportivos similares desarrollados en otros países, más allá de ser una actividad deportiva importante, existe la oportunidad de generar ingresos adicionales, a través de la cesión de derechos de licencias de merchandising. El presente Plan Estratégico de Marketing tiene como finalidad que el uso de la marca Lima 2019, mediante la cesión de derechos de licencias de merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, sea una opción atractiva que otorgue valor agregado a los participantes del proceso.

Además, según estudios e investigaciones realizadas, se sugiere que la organización del evento desarrolle productos de merchandising representativos que generen valor económico, social y emocional. El plan tiene como objetivo generar ingresos adicionales a la organización, debido a que las negociaciones se realizarán con un valor mínimo garantizado por la venta de productos de merchandising; además de que la unidad de negocios encargada de la cesión de licencias cuenta con un bajo riesgo económico.

El proceso de cesión de derechos de licencias de merchandising se puede realizar en forma directa, es decir el licenciador negocia sin intermediarios con los licenciarios; o en forma indirecta, con la participación de una agencia de licencias especializada. En el presente PEM, se sugiere contratar una agencia especializada y experta en el negocio de licencias de merchandising en la industria del deporte.

Asimismo, el presente plan estratégico busca lograr una eficiente participación de licenciarios, de tal manera que genere mayores ingresos a la organización del evento Lima 2019; es por ello que se plantea diversas estrategias y mecanismos de control para el logro de los objetivos propuestos.

Abstract

The Lima 2019 Pan American and Parapan American Games is a multidisciplinary event representative of the American continent. If a comparison is made with similar sporting events developed in other countries, beyond being an important sport activity, there is the opportunity to generate additional income, through the assignment of merchandising licensing rights. The purpose of this Strategic Marketing Plan is that the use of the Lima 2019 brand, through the transfer of merchandising license rights of the 2019 Pan Am and Parapan Am Games, will be an attractive option that gives added value to the participants of the process.

Also, according to studies and research conducted, it is suggested that the organization of the event develop representative merchandising products that generate economic, social and emotional value. The plan aims to generate additional income to the organization, because the negotiations will be carried out with a minimum value guaranteed by the sale of merchandising products; in addition, the business unit responsible for the transfer of licenses has a low economic risk.

The process of transfer of merchandising license rights can be done directly, that is, the licensor negotiates without intermediaries with the licensees; or indirectly, with the participation of a specialized licensing agency. In this SMP, it is suggested to hire a specialized and expert agency in the business of merchandising licenses in the sports industry.

Likewise, this strategic plan seeks to achieve an efficient participation of licensees, in such a way that it generates more income for the Lima 2019 event organization; that is why it poses various strategies and control mechanisms to achieve the proposed objectives.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	viii
Plan Estratégico de Marketing: Una Visión General	xi
Capítulo 1: Situación general de los Juegos Panamericanos	14
1.1 Definición de los Juegos Panamericanos	14
1.2 Evolución de los Juegos Panamericanos	15
1.3 Situación general actual de los Juegos Panamericanos Lima 2019.....	15
1.4 Definición de Licencias de Merchandising	18
1.5 Casos de cesión de Licencias de Merchandising.....	20
1.6 Conclusiones.....	21
Capítulo 2: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	23
2.1 Misión.....	23
2.2 Visión	23
2.3 Valores.....	24
2.4 Código de Ética	25
2.5 Conclusiones.....	26
Capítulo 3: Diagnóstico Situacional	27
3.1 Análisis Externo	27
3.1.1 Análisis del entorno PESTE	27
3.1.2 Análisis de la industria.....	38
3.1.3 Análisis del Cliente.....	48

3.1.4 Análisis del consumidor	52
3.1.5 Análisis de las fuerzas competitivas (Porter).....	56
3.1.6 Análisis de la competencia	60
3.1.7 Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE).....	61
3.1.8 Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	62
3.2 Análisis Interno	63
3.2.1 Análisis interno AMOFHIT	63
3.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	77
3.3 Conclusiones.....	77
Capítulo 4: Proceso Estratégico de Marketing	80
4.1 Análisis Estratégico de Marketing.....	80
4.1.1 Matriz FODA (MFODA).....	80
4.1.2 Matriz Interna y Externa (MIE).....	82
4.2 Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM)	83
4.2.1 Objetivos de marketing específicos	84
4.3 Decisiones Estratégicas de Marketing.....	84
4.3.1 Ventaja competitiva	84
4.3.2 Estrategias genéricas.....	85
4.3.3 Propuesta estratégica de valor	87
4.3.4 Matriz de Estratégica OLPM	88
4.4 Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM)	90

4.5 Estrategias Operacionales de Marketing	90
4.5.1 Estrategia de segmentación.....	90
4.5.2 Estrategia de posicionamiento	92
4.5.3 Matriz estratégica OCPM	93
4.6 Conclusiones.....	93
Capítulo 5: Mezcla de Marketing	96
5.1 Producto.....	96
5.1.1 Objetivos y estrategias de la variable producto	97
5.1.2 Plan de acción de la variable producto	97
5.2 Precios	109
5.2.1 Estrategia de variable precio.....	109
5.2.2 Determinación de precios de las licencias	110
5.3 Promoción.....	114
5.3.1 Estrategias y Plan de acción de la comunicación	115
5.3.2 Marketing Relacional.....	118
5.4 Distribución (Plaza).....	119
5.4.1 Estrategias de la variable distribución	120
5.4.2 Plan de acción de la variable distribución	123
5.5 Personas	123
5.5.1 Estrategias de la variable personas	124
5.5.2 Plan de acción de la variable personas	125

5.6 Evidencia Física.....	125
5.6.1 Estrategias de la variable evidencia física	125
5.6.2 Plan de acción de la variable evidencia física	126
5.7 Procesos.....	127
5.7.1 Objetivos y estrategia de la variable procesos.....	130
5.7.2 Plan de acción de la variable procesos	130
Capítulo 6: Control y Presupuesto	131
6.1 Flujo de efectivo	131
6.2 Supuestos Económicos	138
6.3 Cronograma de implementación.....	139
6.4 Mecanismos de control.....	141
6.5 Conclusiones.....	141
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones	143
7.1 Conclusiones.....	143
7.2 Recomendaciones	145
Referencias.....	148
Apéndice.....	160

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Historia de los Juegos Panamericanos</i>	16
Tabla 2. <i>Marco Legal Juegos Panamericanos Lima 2019</i>	29
Tabla 3. <i>PBI del Perú 2017 (en valor)</i>	32
Tabla 4. <i>Evaluación de factores para la cesión de licencias de merchandising</i>	53
Tabla 5. <i>Matriz MEFE de la Industria Deportiva del Perú</i>	64
Tabla 6. <i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	65
Tabla 7. <i>Presupuesto Operaciones Juegos Panamericanos 2019</i>	69
Tabla 8. <i>Presupuesto Infraestructura Juegos Panamericanos 2019</i>	70
Tabla 9. <i>Matriz MEFI de la Industria Deportiva del Perú</i>	79
Tabla 10. <i>Matriz FODA</i>	81
Tabla 11. <i>Matriz Estratégica OLPM</i>	89
Tabla 12. <i>Matriz Estratégica OCPM</i>	95
Tabla 13. <i>Listado de merchandising prospecto</i>	102
Tabla 14. <i>Listado de clientes prospecto Consumo Masivo</i>	107
Tabla 15. <i>Listado de clientes prospecto Retail</i>	108
Tabla 16. <i>Precios productos representativos de merchandising</i>	111
Tabla 17. <i>Precios sugeridos de los productos oficiales de merchandising</i>	112
Tabla 18. <i>Precios sugeridos de los productos licenciados</i>	112
Tabla 19. <i>Porcentaje de regalías - Productos para Sector Retail</i>	113
Tabla 20. <i>Porcentaje de regalías - Productos para Sector Consumo masivo</i>	114
Tabla 21. <i>Flujo de efectivo – Escenario Moderado (Retailers)</i>	133
Tabla 22. <i>Flujo de efectivo – Escenario Moderado (Consumo masivo)</i>	134
Tabla 23. <i>Flujo de efectivo – Escenario Optimista (Retailers)</i>	135
Tabla 24. <i>Flujo de efectivo – Escenario Optimista (Consumo masivo)</i>	136

Tabla 25. <i>Flujo de efectivo – Escenario Pesimista (Retailers)</i>	137
Tabla 26. <i>Flujo de efectivo – Escenario Pesimista (Consumo masivo)</i>	138
Tabla 27. <i>Cronograma de implementación de actividades 2019</i>	139
Tabla 28. <i>Cronograma de pagos de regalías por licenciataro</i>	140
Tabla 29. <i>Mecanismos de control según objetivos</i>	141
Tabla 30. <i>Panorama Estratégico</i>	147



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Evolución del PBI y Demanda Interna.	30
<i>Figura 2.</i> Población del Perú estimada y proyectada por sexo, años 2010 -2010.	33
<i>Figura 3.</i> Nuevas tendencias deportivas en los limeños.....	34
<i>Figura 4.</i> Distribución Porcentual de Infraestructuras Deportivas Administrada por el IPD, según Tipo de Infraestructura, Cuarto Trimestre 2016.	40
<i>Figura 5.</i> Presupuesto Ejecutado en Programa de Inversión y Mantenimiento Correctivo de Infraestructura Deportiva 2014 -2016.	41
<i>Figura 6.</i> Número de Participantes en Eventos Internacionales 2014-2016.	42
<i>Figura 7.</i> Los gigantes del merchandising a nivel mundial 2017.....	44
<i>Figura 8.</i> Ranking de los principales agentes mundiales al 2017.....	45
<i>Figura 9.</i> Participantes en la cesión de derechos de licencias de merchandising.....	46
<i>Figura 10.</i> Comportamiento del consumidor en el mundo del deporte.....	54
<i>Figura 11.</i> Análisis de las fuerzas competitivas	57
<i>Figura 12.</i> Grupos de interés	71
<i>Figura 13.</i> Organigrama General.....	74
<i>Figura 14.</i> Organigrama del Área Comercial.	75
<i>Figura 15.</i> Estrategias Matriz MIE según cuadrantes resultantes	82
<i>Figura 16.</i> Resultado Matiz Interna y Externa para la industria del deporte.....	83
<i>Figura 17.</i> Matriz de ANSOFF.....	85
<i>Figura 18.</i> Bases de la segmentación.	91
<i>Figura 19.</i> Brand Key del posicionamiento de Los Juegos Panamericanos Lima 2019	92
<i>Figura 20.</i> Elementos del emblema.	98
<i>Figura 21.</i> Características y datos relevantes de la creación de Milco.....	99

<i>Figura 22.</i> Conocimiento de mascota de los Juegos Panamericanos Lima 2019 para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.	100
<i>Figura 23.</i> Conocimiento del nombre de la mascota de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.	100
<i>Figura 24.</i> Preferencia de compra de merchandising para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.	102
<i>Figura 25.</i> Propuestas de merchandising – Textiles Jóvenes, Adultos y Niños	103
<i>Figura 26.</i> Propuestas de merchandising – Útiles Niños.....	103
<i>Figura 27.</i> Propuestas de merchandising – Envases Jóvenes, Adulto y Niños	104
<i>Figura 28.</i> Propuestas de merchandising – Juguetes y Artículos deportivos Público en General	104
<i>Figura 29.</i> Mapa perceptual de producto.....	105
<i>Figura 30.</i> Evaluación de precios de compra para productos de merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.	110
<i>Figura 31.</i> Recordación de publicidad de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.	115
<i>Figura 32.</i> Medio de mayor recordación de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.	116
<i>Figura 33.</i> Comunicación de los Juegos Panamericanos.....	118
<i>Figura 34.</i> Detalle de tiendas por cadena de retail en Lima 2018.	120
<i>Figura 35.</i> Proceso de distribución productos licenciados – Consumo Masivo.....	121
<i>Figura 36.</i> Proceso de distribución productos licenciados – Retail.....	121
<i>Figura 37.</i> Lugares de compra deseados para la adquisición de merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.	122
<i>Figura 38.</i> Proceso de cesión de las licencias de merchandising	127

Figura 39. Pasos para la cesión de derechos de licencias de merchandising 128

Figura 40. Cronograma de producción de merchandising en China. 129

Figura 41. Cronograma de producción de merchandising en Colombia..... 130

Figura 42. Embudo de ventas para los productos oficiales de merchandising Lima 2019. ... 132



Plan Estratégico de Marketing: Una Visión General

La presente tesis se desarrolla en base al Plan Estratégico de Marketing, el cual se compone de un conjunto de actividades que se orientan de manera secuencial, con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida implementando un plan de marketing eficaz y eficiente. Este consta de tres etapas: (a) formulación, es la etapa donde se planea el proceso y en la que se detallan las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutan las estrategias establecidas en la primera etapa y se construye los Objetivos de Largo Plazo (OLP), se toma las decisiones estratégicas del plan de marketing, se desarrolla el proceso de marketing operativo que incluye los Objetivos de Corto Plazo (OCP), y se ejecuta los mecanismos de control; y por último, (c) conclusiones, donde se presenta el resultado del análisis de la organización y las recomendaciones para alcanzar los resultados esperados. El Plan Estratégico de Marketing desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

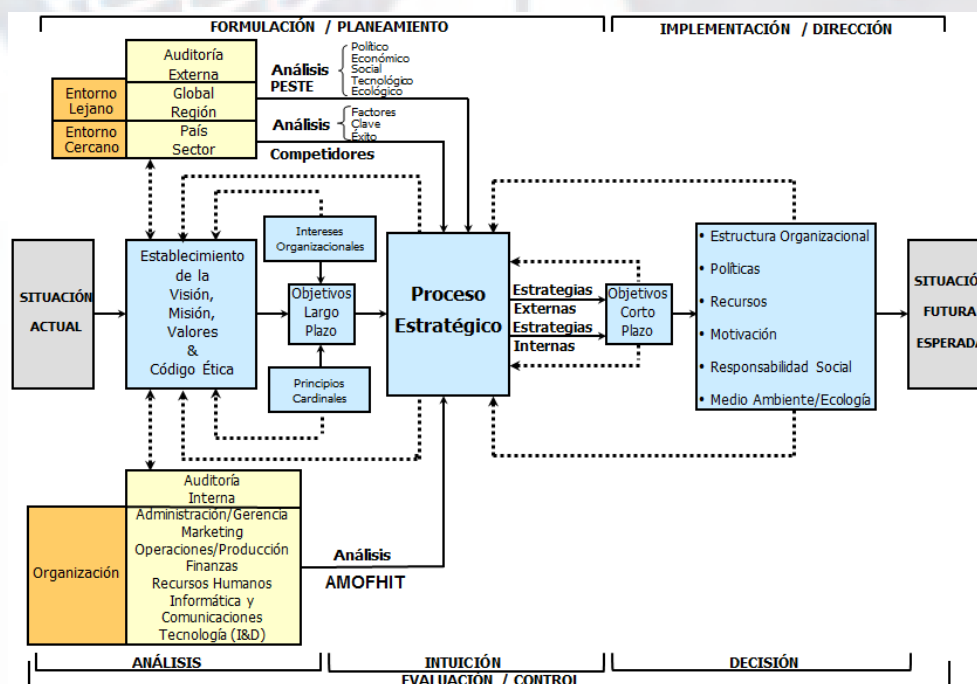


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (Tercera ed.), por F. A. D'Alessio (2015). Lima: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual del sector, seguido por la definición de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización y analizar la industria local a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). A continuación, se realiza los siguientes análisis: (a) industria, donde se identifican las tendencias y evolución del sector; y (b) cliente y consumidor, donde se exploran sus necesidades, comportamientos, influencia, condiciones, entre otros. De dichos análisis se desarrolla el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter y luego se analiza a la competencia. Posterior a lo realizado, se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben ser neutralizadas, y cómo la organización interactúa sobre estos factores. Por último, se analiza a la competencia, de la cual se desprende la matriz de Perfil Competitivo (MPC). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en la industria, facilitando el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas y conocer los factores clave que les permita tener éxito.

Asimismo, se desarrolla la evaluación interna orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y mejorar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas identificando competencias distintivas. A continuación, se realiza el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de

Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito del plan estratégico.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI y MPC componen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del diagnóstico situacional. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la generación de estrategias, a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA) y (b) la Matriz Interna-Externa (MIE). Posteriormente, se elaboran los OLP de marketing, donde se formula un objetivo general, del cual se desprenderán objetivos específicos, de tal manera que se puedan tomar tres decisiones estratégicas: (a) ventaja competitiva, (b) estrategias genéricas, y (c) propuesta estratégica de valor. Esto definirá los OCP de marketing, los cuales serán los pilares para realizar las estrategias operacionales de marketing: segmentación y posicionamiento.

Adicionalmente, en esta fase se lleva a cabo la implementación del Plan Operativo de Marketing, el cual consiste en transformar los lineamientos estratégicos en acciones tácticas, y consecuentemente en resultados. Es aquí donde se desarrolla la mezcla de marketing, los objetivos a corto plazo (OCP) y los objetivos a largo plazo (OLP) de marketing, aplicados a la situación evaluada de la organización, para los cuales se implementarán mecanismos de control para medir el grado de cumplimiento del Plan Estratégico de Marketing, a partir de los cuales se toman acciones correctivas. Al finalizar, se exponen las conclusiones y recomendaciones para lograr la situación deseada para la organización, generando valor compartido entre la organización y los grupos de interés determinados.

Capítulo 1: Situación general de los Juegos Panamericanos

En este capítulo se contempla información general acerca de la historia de los Juegos Panamericanos, la organización, sus disciplinas; además de la descripción general de la situación actual del sector y la importancia del merchandising en los eventos deportivos. Estos serán elementos importantes para desarrollar el plan estratégico adecuado para la cesión de derechos de licencias de merchandising de tan magno evento.

1.1 Definición de los Juegos Panamericanos

Los Juegos Panamericanos es el evento continental de competencias deportivas entre atletas de los diversos países americanos; siendo el segundo evento más importante dentro del circuito olímpico. Los atletas que compiten deben ser oriundos del país que representan y deben cumplir con los requerimientos que al respecto establece el Estatuto de la Organización Deportiva Panamericana (ODEPA) y Federaciones Internacionales y/o Confederaciones Panamericanas de cada deporte, de ser el caso (Regalado, Ayala, Chero, Yauri, & Zevallos, 2015).

Además, el Estatuto de la Organización Deportiva Panamericana indica que los Juegos Panamericanos se realizan cada cuatro años, desde 1951 hasta el presente. Para que los países puedan participar en los juegos, deberán tener constituido un Comité Olímpico Nacional (CONs) que cuente con la aprobación del Comité Olímpico Internacional (COI) y que esté afiliado a Panam Sports. (Villa el Salvador, 2018)

Los Juegos Panamericanos son el segundo mayor evento multideportivo en donde participan 41 Comités Olímpicos Nacionales que integran Panam Sports (antes Organización Deportiva Panamericana – ODEPA). Los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 será un evento clasificatorio para los Juegos Olímpicos y Paralímpicos Tokio 2020, es por ello que se contará con la presencia de los principales referentes de las disciplinas deportivas (Stakeholders, 2018).

1.2 Evolución de los Juegos Panamericanos

La primera edición de los Juegos Panamericanos data de 1951 en la ciudad de Buenos Aires, Argentina, la cual contó con 18 deportes y la participación de 22 países. La cita fue un 25 de febrero de 1951, siendo la delegación argentina la que más destacó, ya que obtuvo 68 medallas de oro, 47 medallas de plata y 39 medallas de bronce. En ese certamen, Estados Unidos ocupó el segundo lugar. Luego de cuatro años, México fue el anfitrión de la competencia, que se desarrolló en el Estadio Universitario, con un público de más de 100,000 espectadores. Los siguientes Juegos Panamericanos se desarrollaron en Chicago, Illinois, USA. Posteriormente, Brasil inauguró los IV Juegos Panamericanos el 20 de abril de 1963, en la ciudad de Sao Paulo, con la presencia de 29 países. Del 23 de julio al 06 de agosto de 1967, se llevó a cabo los V Juegos Panamericanos, en la ciudad canadiense Winnipeg (Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, a). A continuación, se presenta el listado de países sede de los Juegos Panamericanos, a partir del año 1971 en adelante, detallados en la Tabla 1. Cabe destacar que la edición de los Juegos Panamericanos Río de Janeiro 2007 contó con un reconocimiento de la ODEPA, quienes los calificaron de “excelentes, grandiosos y maravillosos” (El País, 2007). La inversión superó los \$1,900 millones de dólares, que incluyó la construcción de múltiples sedes, como el parque acuático, el Arena Multiuso, el Centro Internacional de Inversión, entre otros. Además, en este evento hubo una preocupación por el medio ambiente, realizando campañas de reciclaje. Asimismo, se implementó un plan de seguridad que superó los \$280 millones de dólares, se estableció una cultura de integración, se construyeron diversos hoteles, se promocionaron varios videos en ferias de turismo y se realizó un buen uso de los medios digitales (Regalado, Ayala, Chero, Yauri, & Zevallos, 2015).

1.3 Situación general actual de los Juegos Panamericanos Lima 2019

Lima, la capital del Perú, fue elegida como sede de los XVIII Juegos Panamericanos y

Parapanamericanos 2019 con 31 votos, en octubre del 2013. Sus competidores fueron Santiago de Chile, quien obtuvo 9 votos; La Punta (Argentina), 9 votos; y Bolívar (Venezuela), solo obtuvo 8 votos. Los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 cuenta con un comité organizador conformado por: (a) Ministerio de Transportes y Comunicaciones, (b) Municipalidad de Lima Metropolitana, (c) Comité Olímpico Peruano, y (d) Instituto Peruano del Deporte (Torres, 2013).

Tabla 1

Historia de los Juegos Panamericanos

País	Año	Atletas	Países participantes	Disciplinas
Colombia 	1971	2,935	32	17
México 	1975	3,146	33	19
Puerto Rico 	1979	3,700	34	22
Venezuela 	1983	3,426	36	22
Estados Unidos 	1987	4,453	38	27
Cuba 	1991	4,519	39	34
Argentina 	1995	5,144	42	33
Canadá 	1999	5,275	42	34
República Dominicana 	2003	5,500	42	35
Brasil 	2007	5,662	42	39
México 	2011	5,996	42	49
Canadá 	2015	6,138	41	40

Nota. Adaptado de: “Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019”. Recuperado el 12 de Julio de 2018, de <https://www.lima2019.pe/panamericanos>

Los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 se desarrollará desde el 26 de julio al 11 de agosto del 2019, donde participaran 6,680 atletas en 39 deportes y en 62 disciplinas (Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, b). El evento se llevará a cabo en cinco grandes complejos deportivos: (a) Villa Panamericana, (b) Villa Videna, (c) Andrés Avelino Cáceres – Villa María, (d) Sede Callao y (e) Polideportivo Villa el Salvador;

y se contará con 21 sedes de competencia: (a) Villa Panamericana, (b) Parque Panamericano del Callao, (c) Estadio UNMSM, (d) Costa Verde San Miguel, (e) Villa Deportiva Nacional – Videna, (f) Coliseo Eduardo Dibós, (g) Escuela de Equitación del Ejército, (h) Circuito Ciudad, (i) C.D. Villa María del Triunfo, (j) Morro Solar, (k) Escuela Militar de Chorrillos, (l) Playa Chorrillos, (ll) Base Aéreas las Palmas, (m) Polideportivo Villa el Salvador, (n) Country Club Villa, (o) Punta Rocas, (p) Puerto Viejo, (q) Laguna Bujama, (r) Lunahuaná, (s) Yatch Club Paracas, y (t) Estadio Nacional (De las Heras, 2018).

Los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 contarán con una sede de centro de transmisión y una de prensa: International Broadcast Center y Main Press Center. El Presidente de Panam Sports, Neven Ilic, resaltó que “a través de nuestros canales asociados, los Juegos Panamericanos de Lima 2019 van a llegar a más de 500 millones de personas”, en todo el mundo. Este evento generará más de 900 horas de transmisión en vivo (Líbero, 2018).

Con respecto al desarrollo del evento, el presidente del Comité Olímpico Español, Alejandro Blanco, afirmó que: "Estamos seguros, no tengo ninguna duda que los Panamericanos en Lima al momento que se realice la ceremonia de apertura estarán perfectamente organizados y será un gran éxito para Perú, para América y para el deporte mundial" (Gestión, 2017a). Además, añadió lo siguiente:

Se debe crear una filosofía de práctica deportiva. Es un todo, el deporte es una gran inversión rentable. Hay un estudio tras los Juegos de Londres 2012, donde señala que su organización permitió crear puestos de trabajo y mejorar la imagen del país ante el mundo. Con esto tienes un retorno económico muy importante (párr. 6).

Por otro lado, con respecto a la cesión de derechos de licencias de merchandising aún no se ha realizado ninguna acción certera, ya que no existe ningún plan por parte de la organización de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019. El principal

enfoque del área comercial de la organización son los negocios de patrocinios, sponsors, *ticketing*, entre otros; según lo señalado por el Gerente Comercial, J. de las Heras (comunicación personal 05 de julio, 2018).

1.4 Definición de Licencias de Merchandising

Origen del Merchandising. El desarrollo del merchandising se inicia en 1932, en el momento en que Disney empezó un programa de merchandising con el personaje Mickey Mouse, lo que implicaba la creación de artículos para niños alusivos al personaje, como muñecos, ropa, ente otros. Los ingresos de ese programa fueron exorbitantes, entonces se inició el desarrollo de otros programas de merchandising con personajes de series de televisión, dibujos animados, películas conocidas, cantantes, diseñadores de moda, marcas y símbolos de algunas organizaciones (Rodríguez, 2015).

Definición de Merchandising. Como se sabe, el merchandising cuenta con muchas definiciones. Leon (2015a) precisó que el merchandising se podría definir como el “conjunto de técnicas que se aplican en el punto de venta, para así motivar el acto de compra de la manera más rentable, tanto para el fabricante como para el distribuidor, satisfaciendo, de esta forma, las necesidades del consumidor”.

Asimismo, (Guiu) señaló que “el merchandising trata de todos aquellos procesos o técnicas con las que se busca promover las ventas de un producto a través de su presentación” (sección de Definición de merchandising, párr.2).

Otra definición importante a tomarse en cuenta es la del merchandising aplicado a la industria del deporte, Baena (2013) afirmó que:

El deporte genera pasión y una alta identificación y lealtad con su público, un valor que los inversores ven un modo estratégico para potenciar distintas líneas de productos y servicios. Es por eso que en la actualidad el merchandising es una gran fuente de ingresos, tanto para las marcas como para los propios deportistas que están

involucrados en este proceso de marketing (párr. 8).

Definición de Licencia de Merchandising. Sobre la definición de la licencia de merchandising también denominado *licensing*, el informe de Sweetpress (2012) señaló:

Se puede definir *licensing* como el procedimiento por el cual una persona o empresa concede a otra permiso para utilizar de forma legal una marca, nombre, logotipo, diseño, eslogan... que está registrado, es decir, la propiedad intelectual para que se pueda utilizar en combinación con un producto. Por tanto, este concepto de *licensing* se percibe muchas veces como una herramienta de marketing. Y es que, de hecho, es una de las estrategias de marketing y de expansión de marca más potente que existe (párr. 6).

En este proceso de cesión de derechos de licencias de merchandising, por lo general intervienen algunos actores como el licenciador, el licenciatario y el agente de licencias quienes cumplen funciones específicas enfocadas a las licencias de merchandising. Tal como lo describió el informe de Sweetpress (2012):

Los agentes participantes en este mercado son el licenciador (el dueño o agente de la propiedad; la empresa o persona que posee los derechos sobre la propiedad intelectual), el licenciatario (arrendatario de los derechos de la propiedad, normalmente es el fabricante de un producto) y el agente (el representante, que se contrata para representar la marca del licenciador) (párr. 7).

Estas definiciones nos llevan a la conclusión de que la cesión de derechos de licencias de merchandising en los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, tiene como objetivo la generación de ingresos adicionales a la organización del evento, para ello se brindará la exclusividad del uso de la marca Lima 2019 a los licenciatarios para producir y comercializar diferentes productos de merchandising a múltiples empresas que logren brindar a la organización un pago fijo de dinero o regalías por la venta de los productos oficiales.

1.5 Casos de cesión de Licencias de Merchandising

Referente a las licencias de merchandising, se puede señalar como un caso de éxito el de Commonwealth Toys, quien consiguió resurgir después de haber estado casi en la quiebra, gracias a la idea de comprar la licencia de Angry Birds para poder vender productos de la marca. En el verano de 2010, la vicepresidenta de Commonwealth Toys & Novelty Co, Lisa Shamus, llevó a cabo una reunión con el agente de licencias de Rovio para llevar a los Angry Birds a las estanterías de importantes tiendas de juguetes. Los resultados fueron inesperados ya que el merchandising se vendía más rápido que la reposición en las tiendas, por lo que en noviembre de 2011 se lanzó un canal online de venta para los productos de merchandising y Commonwealth en solo dos horas pudo vender una gran cantidad de artículos. Desde la fecha, la compañía de juguetes tiene gran éxito en esa categoría y sus proyecciones financieras subieron desde ese año a \$400 millones de dólares, solo con la venta de productos de merchandising, representando el 30% de la venta total de la compañía, y salvándose así de la quiebra (Portaltic Noticias de tecnología, 2012). De esta experiencia, se valida la importancia de la estrategia del merchandising, si se implementa adecuadamente puede generar múltiples ganancias.

Por otro lado, si se evalúa un caso de fracaso, podemos mencionar como ejemplo a los XVIII Juegos Mediterráneos. La facturación alcanzada de venta de licencias de merchandising fue de €100,000 euros, versus la proyección que era de €500,000 euros. La mascota, Tarracus, una de las caras más simpáticas del acontecimiento, no tuvo el éxito esperado. El merchandising depende siempre directamente del volumen de espectadores y del interés y valor que genera cualquier acontecimiento deportivo, por lo que el fracaso fue atribuido a ello. Una de las condiciones negociadas es que la organización de Tarragona 2018 no tenía el compromiso de asumir el material que no se llegara a vender ni las pérdidas generadas, ya que la empresa que ganó la licitación asumió el riesgo de vender menos de lo

previsto. Cuando finaliza un evento con los resultados indicados anteriormente, la ciudad organizadora generalmente se queda con los artículos a un precio rebajado para regalarlos principalmente a sponsors; sin embargo, Tarragona 2018 decidió no invertir más en la compra del merchandising sobrante, el cual representó alrededor de €180,000 euros (Giralt, 2018).

De este ejemplo, se puede concluir que las negociaciones del pago fijo y el royalty son claves en la cesión de derechos de licencias de merchandising, así como también cuantificar el volumen de asistentes al evento, el valor de la marca y la intención de compra.

1.6 Conclusiones

En este capítulo se describe a los Juegos Panamericanos, desde sus inicios en el año 1951 en Buenos Aires, Argentina, hasta la actualidad. Es el mayor evento multideportivo que se lleva a cabo cada cuatro años y es realizado por los Comités Olímpicos Nacionales que integran Panam Sports (antes Organización Deportiva Panamericana – ODEPA). Para el año 2019, la sede de los XVIII Juegos Panamericanos y Parapanamericanos será en Lima – Perú. Este es un evento clasificatorio para los Juegos Olímpicos y Paralímpicos Tokio 2020. Estas actividades deportivas permiten que en los países donde se llevan a cabo estos eventos obtengan importantes beneficios como: la creación de nuevos puestos de trabajo, mejora de la imagen del país ante el mundo, y también que genere importantes ingresos económicos.

En este capítulo también se precisa la importancia que tiene el merchandising para incrementar el valor a una marca, tanto en lo económico, social y cultural; además se detalla los participantes que intervienen en el proceso de la cesión de derechos de licencias de merchandising, que por lo general son: el licenciador (propietario de la marca), el licenciatario (adquiriente de licencia para el uso de la marca) y la agencia de licencias (vínculo entre licenciador y licenciatario).

Por lo expuesto anteriormente, es importante implementar un Plan Estratégico de

Marketing enfocado en la cesión de derechos de licencias de merchandising para lograr su objetivo principal, es decir, la generación de mayores ingresos, y el valor compartido entre los participantes de este proceso. Además, para una adecuada gestión de licencias, se debe considerar como referencia otros eventos deportivos realizados a lo largo del tiempo, y de esta manera asegurar el éxito de la cesión de derechos de licencias de merchandising para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.



Capítulo 2: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

En este capítulo se plantea una nueva propuesta para la misión, visión, valores y código de ética para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, debido a que las actuales definiciones no se encuentran alineadas con el propósito de la organización. El objetivo será proporcionar un enfoque estratégico y gerencial que contribuya con un adecuado proceso en la gestión para la cesión de derechos de licencias de merchandising, y generar valor compartido con los participantes que involucre dicho proceso.

2.1 Misión

La comisión organizadora de los XVIII Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 ha determinado la misión en su página oficial de la siguiente manera: “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” (Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, c).

Según lo definido por D’Alessio (2015) una misión estratégica:

Debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no debe hacerse, servir de faro conductor en las decisiones que puede tomar la gerencia, y proveer una guía práctica para ayudarla en su función administrativa (p. 62).

Por lo citado anteriormente, se considera que la misión actual no se alinea al propósito del evento. Por lo tanto, se propone una nueva misión estratégica definida de la siguiente manera: “Promover, desarrollar y potenciar el espíritu deportivo a través de valores que generen una sociedad con mejores ciudadanos, practicando la igualdad, inclusión y unión en el Perú y el mundo”.

2.2 Visión

La comisión organizadora de los XVIII Juegos Panamericanos Lima 2019 ha determinado la visión en la página oficial: “Excelente Organización de los XVIII Juegos

Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos del 2019, contribuyendo con el desarrollo del deporte nacional y el posicionamiento internacional de la ciudad de Lima” (Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, c)

En este punto, D’Alessio (2015) planteó que una visión estratégica: “implica entender la naturaleza del negocio en el que se desenvuelve la organización, fijar un determinado futuro como reto para sí misma y tener la capacidad de difundirla”.

Por lo citado anteriormente, se considera que la visión actual no se encuentra definida de manera clara y comprensible, por lo tanto, se propone una nueva visión estratégica de la siguiente manera: “Ser un país referente que genere un impacto positivo en los niños y jóvenes de toda América, y dejar como legado mejorar la calidad de vida a través del deporte; e incentivar la inclusión, unión e igualdad, porque los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 son de todos y para todos”.

2.3 Valores

Los Valores de una organización definido por D’Alessio (2015) “establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad”.

Los valores establecidos para la organización de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, bajo los cuales deben regirse los grupos de interés, son los siguientes:

1. Respeto y tolerancia: entre todos los involucrados en la organización y despliegue del evento sin generar ningún tipo de discriminación.
2. Compromiso: con cada uno de los procedimientos para el buen desarrollo de la organización del evento.
3. Transparencia: en cada uno de los procesos, y cumplir con las leyes y normas establecidas.

4. Disciplina: actuar de manera ordenada y perseverante para el logro de los objetivos del evento.
5. Experiencia: brindar un servicio de calidad en todos los ámbitos, y generar una nueva y renovada imagen a los Juegos Panamericanos.

2.4 Código de Ética

Con respecto al código de ética, D'Alessio (2015) concluyó que “en el código de ética se afirman los valores de la organización, se establece el consentimiento mínimo sobre lo ético, y se resaltan los principios de la organización; además, este código establece las conductas deseadas y las no deseadas”.

Por lo tanto, se puede afirmar que el código de ética es la guía de las acciones cuyo propósito es contribuir con el bien a la sociedad. En ese sentido, con el fin de preservar la integridad y la neutralidad de los procesos que se generen en la realización de las diferentes actividades de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, se sugiere el siguiente código de ética:

1. Compromiso: para promover que los grupos de interés se involucren en todos los procesos y actividades de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.
2. Respeto a las leyes deportivas: participar de la libre competencia de manera justa y honesta por parte de los atletas participantes y de los socios estratégicos.
3. Promover una cultura de comunicación y transparencia: de tal manera, que permita que los grupos de interés puedan compartir sus sugerencias, opiniones, quejas y reclamos.
4. Conocer, comprender y cumplir las leyes y regulaciones vigentes en la Constitución Política del Perú referente al desarrollo de eventos financiados por el gobierno.
5. Incentivar las buenas prácticas: por parte de los involucrados en el evento dentro y fuera de los complejos deportivos donde se desarrollen las disciplinas deportivas.

6. Confidencialidad de la información: como elemento importante para proteger datos, documentos y acuerdos, de tal manera, que no puedan poner en riesgo la imagen e integridad de la organización del evento.
7. Velar por la seguridad: cuidar la integridad de la organización, así como de los grupos de interés antes y durante el desarrollo del evento deportivo, y resguardar la imagen de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.
8. Cumplir con las normas y procedimientos sobre el desarrollo y organización de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.

2.5 Conclusiones

En este capítulo, se plantea una nueva misión y visión, así como los valores y el código de ética de la organización, a través de un enfoque estratégico. La visión y la misión son la base de todo plan estratégico para asegurar un adecuado resultado de los objetivos; además, es relevante, una correcta difusión y cumplimiento de los valores y el código de ética de la organización. Los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 es un evento deportivo multidisciplinario muy importante, que busca fortalecer los vínculos de unión e igualdad a través del deporte, para así posicionarse como referente de futuros eventos que se realicen no solo en el país, sino también en el resto de América.

Capítulo 3: Diagnóstico Situacional

El presente capítulo incluye la formulación y el planeamiento de la evolución externa e interna de la industria del deporte; asimismo, se analiza el comportamiento del consumidor y del cliente, la situación de la industria y la competencia; todo ello, enfocado a la industria de las licencias de merchandising.

3.1 Análisis Externo

En este análisis se busca identificar y evaluar las tendencias y eventos de la industria del deporte, con el propósito de obtener información relevante que permita generar ventajas sobre las oportunidades, reducir impactos negativos y conocer factores claves de éxito.

3.1.1 Análisis del entorno PESTE

Este análisis permite evaluar el entorno en el que se encuentra la industria deportiva en el sector político, económico, social, tecnológico y ecológico. D'Alessio (2015) indicó que “este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma” (p. 111).

Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales (P). La ODEPA (Organización Deportiva Panamericana) se formó y reconoció oficialmente en el año 1948, definiéndose como una entidad deportiva que congrega a la mayoría de los Comités Olímpicos Nacionales del continente y vela por los intereses del deporte de la región. Es así que desde el año 1951 se desarrollaron los primeros Juegos Panamericanos, los mismos que se repitieron hasta la última edición en Toronto 2015, y actualmente se preparan los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019. Asimismo, la ODEPA pasó a ser Panam Sports, sin embargo, en la transición se mantuvo el objetivo de impulsar y desarrollar el deporte, y el apoyo a la comunidad de 41 Comités Olímpicos Nacionales de la región. También, esta organización trabaja junto con los Comités Olímpicos Nacionales (CONs), las Federaciones Deportivas Internacionales (IFs), Confederaciones Deportivas Panamericanas, y los atletas y Comités

Organizadores de todos los juegos regionales. El futuro de Panam Sports es favorable ya que cuenta con varios nuevos proyectos, estabilidad económica, y un importante reconocimiento internacional. En estos momentos se encuentra bajo el liderazgo de Neven Ilic (Panam Sports Organization, 2018).

Otra organización importante en el ámbito deportivo es el COI (Comité Olímpico Internacional), el cual tiene sede en Lausana, y fue creada con el objetivo de revivir los Juegos Olímpicos griegos. La principal función de este organismo es coordinar las actividades del Movimiento Olímpico, supervisar y administrar todo lo referente a los Juegos Olímpicos. Además, controla los derechos de transmisión, la publicidad y demás actividades, como la de organizar y seleccionar las ciudades que serán sedes del evento cada cuatro años (Museo Olímpico del Deporte Peruano, 2018).

En lo que respecta al ámbito legal, según la página oficial de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 (Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, d), se contemplan las leyes como guía de desarrollo del evento (Ver Tabla 2).

En base a lo expuesto anteriormente, el entorno político, gubernamental y legal es favorable para la organización, principalmente impulsado por las normas y leyes que respaldan el desarrollo del evento Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.

Fuerzas económicas y financieras (E). El número de empresas peruanas creció en 8.44% en el año 2017, versus el año anterior. Además, el Perú logró ubicarse como el país de la Alianza del Pacífico con mayor crecimiento de exportaciones con una tasa del 22.6%, y superó a Colombia, Chile y México. Según el último reporte del FMI, el PBI nacional cerrará el año con una expansión de 3.7%. Esta tasa es mayor a la proyectada en Latinoamérica y el Caribe. Cabe resaltar que el sector privado es el principal promotor de crecimiento en el país, con una tasa de 6.3% en el primer semestre de 2018 (Expreso, 2018).

Tabla 2

Marco Legal Juegos Panamericanos Lima 2019

Normas de Creación	Número	Descripción
Normas de Creación	D.L. N° 1335	Disposición de transferencia al Ministerio de Transportes y Comunicaciones sobre desarrollo de la infraestructura, equipamiento y las operaciones para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.
	D.L. N° 1248	Dicta medidas para agilizar el proceso de inversión para la preparación y desarrollo para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.
	D.S. N° 009-2015-MINEDU	Modifica el D.S. N° 002-2015-MINEDU, el cual programa y ejecuta las acciones necesarias para el desarrollo de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.
	D.S. N° 002-2015-MINEDU	Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.
Transparencia y Acceso a la información Pública	D.S. N° 070-2013-PCM	3er Decreto Supremo que modifica la Ley 27806: Ley de Transparencia y Acceso a la información pública.
	D.S. N° 043-2003-PCM	2do Decreto Supremo que modifica la Ley 27806: Ley de Transparencia y Acceso a la información pública.
	D.S. N° 072-2003-PCM	1er Decreto Supremo que modifica la Ley 27806: Ley de Transparencia y Acceso a la información pública.
	Ley 27806	Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública
Código de Ética de la función pública	Ley 27815	Indica disposiciones para lograr que los empleados públicos, conforme a la ley, actúen con propiedad durante el desempeño de su función

Nota. Adaptado de: “Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019”. Recuperado de <https://www.lima2019.pe/marco-legal>

A continuación, se presenta la evolución histórica del Producto Bruto Interno, según el INEI (Ver Figura 1).

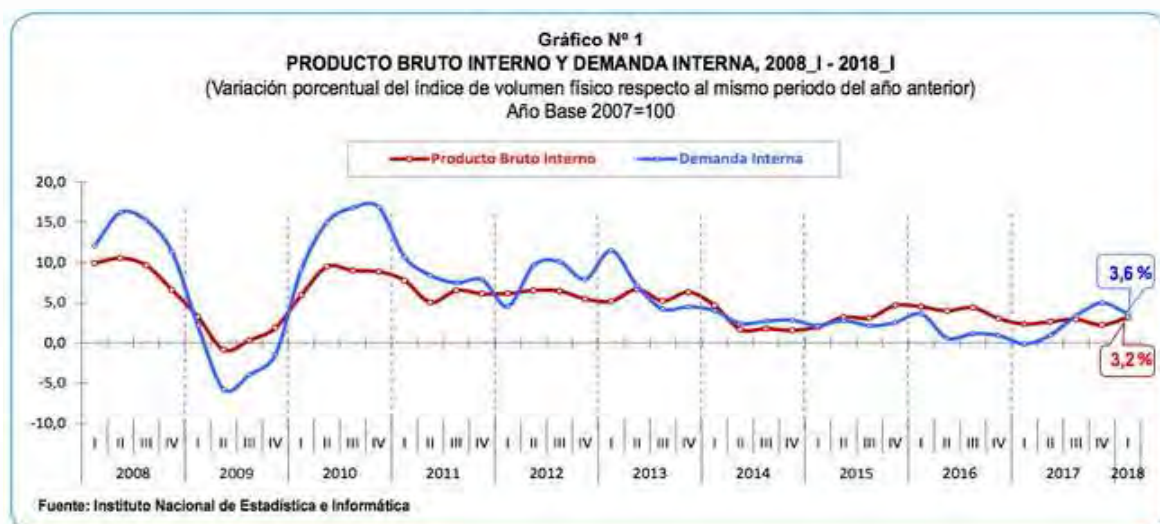


Figura 1. Evolución del PBI y Demanda Interna.

Tomado de: “Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2018”. (2018). Recuperado de Instituto Nacional de Estadística e Informática: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_itrim2018.PDF

Sin embargo, uno de los factores que merma este crecimiento económico es la piratería, que afecta a todo el país, debido a que genera una reducción de ingresos en la recaudación de impuestos, es así que las empresas o personas que realizan algún tipo de trabajo informal, no pagan impuestos por fabricación, importación, distribución ni comercialización de sus productos. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, la piratería representa el 2.5% del comercio mundial. También, de acuerdo al BSA – The Software Alliance, el 63% de las empresas aún utilizan software pirata. Los sectores que se ven más afectados por la piratería son el cine, juguetes, editorial, tabaco, textil, software, zapatos, alimentos y bebidas alcohólicas (Gestión, 2018b).

Eventos deportivos que contribuyeron con el crecimiento del PBI. Los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 favorecen las expectativas de crecimiento económico del país, debido a que, en el panorama mundial, los antecedentes de eventos deportivos han tenido un gran impacto en la economía de cada país anfitrión.

A continuación, se citan diferentes eventos que aportaron con el crecimiento del PBI de sus respectivos países. Como primer ejemplo, podemos mencionar a los Juegos

Panamericanos de Guadalajara 2011, los que representaron un 0.13% en el crecimiento del PBI y promovieron la generación de más de 50,000 empleos entre permanentes y temporales (Regalado et al., 2015). Asimismo, se tiene como información que la Copa Mundial de Natación de Barcelona 2013 tuvo un gran éxito, se obtuvo un 33.5% adicional de espectadores proyectados y superó en 48% la proyección de ingresos (La Vanguardia, 2013).

Por último, se cita a la fiesta mundial del Fútbol, “Copa del Mundo 2018”, que tuvo como sede a Rusia y la inversión fue de €11,800 millones de euros, lo que representó el 1% de las inversiones del país anfitrión. Se proyecta que esta inversión genere un incremento de 0.1 o 0.2 puntos porcentuales al PBI, y se obtengan utilidades provenientes de la inversión de infraestructura (Gestión, 2018c).

Conforme a lo señalado anteriormente, las proyecciones de los beneficios económicos que traerá al Perú los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, se estima que el impacto será por encima de los S/ 5,222 millones de soles, según Enrique Gonzales, coordinador del evento en mención, mientras que la proyección de puestos de trabajo es de 50,000 nuevos puestos de trabajo (Gestión, 2018d). El monto señalado anteriormente representará el 0.76% del PBI de Perú del año 2017 (Ver Tabla 3).

El impacto económico señalado por Enrique Gonzales (2018), estaría sustentado por la inversión inicial del gobierno, que asciende a \$1,100 millones de dólares, los gastos turísticos proyectados, y el valor que generará la marca país. El beneficio positivo que generará la imagen del país, impulsará enormemente el turismo y las 16 obras urbanísticas en proceso, que están valorizadas en \$848 millones de dólares (incluyen el mejoramiento de las sedes y el incremento de la capacidad del tren eléctrico), traerán utilidades futuras a partir de la finalización del evento (Gestión, 2018d).

Además, se tiene una inversión adicional de S/ 24 millones de soles que el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) le trasladó a la ODEPA para el financiamiento de

boletos aéreos para el equipo de deportistas, organizadores y clientes de los Comités Olímpicos Nacionales (Semana Económica, 2018).

Tabla 3

PBI del Perú 2017 (en valor)

Perú: PBI Trimestral y Anualizado				
Trimestres	BCR	INEI		
	Millones US\$	Millones S/.	Tipo de cambio	Millones US\$
2017-I	49,580	161,518	3.29	49,094
2017-II	53,051	172,031	3.265	52,689
2017-III	55,160	174,022	3.247	53,595
2017-IV	57,593	181,706	3.248	55,944
TOTAL	215,384	689,277	3.263	211,322

Nota. Adaptado de: “PBI Peruano en Dólares (al 4to Trimestre del 2017)” por Desarrollo Peruano (2018). Recuperado el 29 de Agosto de 2018, de Desarrollo Peruano: <http://desarrolloperuano.blogspot.com/2018/02/pbi-peruano-en-dolares-al-4to-trimestre.html>

En base a ello, debido a que el PBI tiene tendencia creciente y se tiene antecedentes de que eventos deportivos similares a los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos traen un dinamismo enriquecedor a la economía del país donde se efectúan, el entorno económico es favorable.

Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S). Es importante analizar los aspectos de interacción que tendrá este evento con diferentes personas, por lo tanto, los participantes del evento, los asistentes y espectadores, son parte muy importante del éxito de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019. Para desarrollar este punto, se debe tomar en cuenta información acerca de la población.

Basado en los datos del último Censo Nacional de Población y Vivienda, trabajado y validado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática realizado en el 2007, el Perú cuenta con una proyección de habitantes para el año 2019 de 32,495 millones de habitantes, donde el 50.07% serían hombres (16,269 millones) y 49.93% serían mujeres (16,226 millones). Según la Figura 2, los porcentajes entre ambos sexos serían similares durante los 10 años detallados; sin embargo, en consideración con dichas proyecciones, la población

crece en promedio un 9.1% anual y muestra una contracción en dicho crecimiento en el último quinquenio. En el año 2017, se realizó un censo poblacional para actualizar la información del Estado, lamentablemente aún no se cuenta con dicha información para ser corroborada con las proyecciones presentadas.

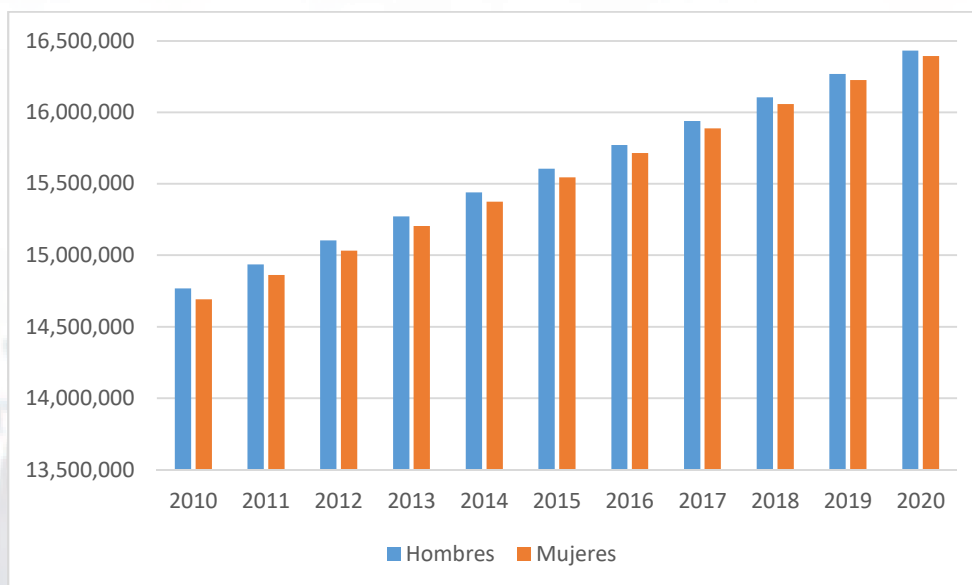


Figura 2. Población del Perú estimada y proyectada por sexo, años 2010 -2010.

Adaptado de Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios, 2000-2050 [Archivo de datos] por Instituto Nacional de Estadística e Informática. (a) , Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03020.xls>

Por otro lado, se estima que aproximadamente un 36.2% de la población total son niños y jóvenes entre 0-19 años; un 32.5% son jóvenes, y adultos jóvenes entre 20-39 años; y un 31.3%, son adultos mayores entre 40 años hacia adelante; por lo tanto, más del 68% de la población es predominantemente joven, lo cual beneficia al desarrollo de eventos deportivos como los Juegos Panamericanos, que generan una cercanía de la población peruana con el deporte, así como el entretenimiento y bienestar.

Más allá del género y las edades, lamentablemente en la actualidad existe un alto índice de sedentarismo y muchas personas no practican ningún tipo de deporte. Según el informe de Política Nacional del Deporte (IPD Instituto Peruano del Deporte, c), el deporte no está en la mente del peruano como un generador de bienestar personal y social; se toma como un espacio de ocio y entretenimiento, pero no como parte del desarrollo físico y mental

de la persona. Sin embargo, es de conocimiento general que, aunque se necesite mayor impulso del deporte, las disciplinas que entrarían dentro de la categoría de “ocio y entretenimiento” que son más practicadas por los peruanos son el fútbol, el fulbito y el vóley.

También es importante mencionar que existe una relación entre llevar una vida saludable y el deporte, que depende mucho de los niveles socioeconómicos del país. Así lo señaló el estudio Vida Saludable 2016, de Arellano Marketing, que para el 79% de peruanos, realizar alguna actividad física es importante a fin de mantener una vida sana; sin embargo, solo el 39% la ejecuta principalmente por falta de tiempo. En la Figura 3 se puede observar que los deportes más comunes que los peruanos practican (Gestión, 2016e).

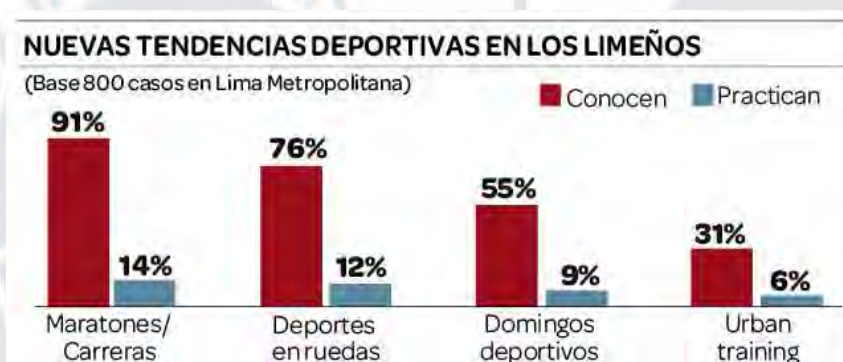


Figura 3. Nuevas tendencias deportivas en los limeños
Tomado de “Solo 39% de peruanos practica deporte, la mayoría dice no hacerlo por falta de tiempo”, por Gestión (2016e). Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/39-peruanos-practica-deporte-mayoria-dice-hacerlo-falta-111576>

Además, un factor importante en el desarrollo social es la marca país, que representa la gran diversidad peruana. En la actualidad, es reconocida en todo el mundo y es la quinta marca más fuerte de América Latina. El trabajo de construcción de la “Marca Perú” tuvo como propósito atraer no solo turistas, sino también, inversores, estudiantes, trabajadores, reconocimiento global de marca. La creación de la marca también logró que productores y empresarios de más de 40 sectores comerciales, se convirtieran en licenciarios. Este desarrollo de marca impulsa el reconocimiento del territorio nacional, atractivo y con oportunidades en todo el mundo. Además, le permitió al país, transmitir las riquezas del patrimonio nacional y sentirse orgulloso de mostrarlas (Muñoz Gómez, 2017).

En general, se han realizado una variedad de estudios e investigaciones, que afirman que existe en los jóvenes una preocupación por generar mayor desarrollo y conciencia en la población acerca de la relación entre la vida saludable, el desarrollo de la niñez y la juventud a través del deporte. Según lo indicado en el informe de Política Nacional del Deporte (IPD Instituto Peruano del Deporte, c), a nivel político el Perú no prioriza el deporte como un detalle clave en la formación integral del niño, ni como una herramienta para la reducción del pandillaje y la violencia social. Es por eso que existe una nueva tendencia educativa basada en la generación de un compromiso entre la sociedad y el deporte, una tendencia que contribuye de manera positiva a los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019; así lo comentó, Raúl Rosales, director de la carrera de Administración y Negocios del Deporte de la UPC. También señaló que existe un reto frente a dicho evento que marcará tendencia de un “antes y un después” de la gestión deportiva, y se debe entender que albergar en el país el segundo evento deportivo multidisciplinario más grande a nivel mundial después de los Juegos Olímpicos, nos debe hacer reflexionar como sociedad y cultura para brindar el direccionamiento que se debe tener desde el punto de vista (La República, 2016a).

Este evento deportivo tiene como valores el respeto, la pasión, la convicción, la igualdad, entre otros, lo que permitirá generar un impacto social positivo en el Perú. Por lo tanto; el entorno social, cultural y demográfico es muy favorable.

Fuerzas tecnológicas y científicas (T). La evolución tecnológica ha logrado facilitar la vida al ser humano, se encuentra presente en el día a día de las personas y se ha vuelto indispensable. El desarrollo de la tecnología ha logrado influenciar en el comportamiento del consumidor, es por ello que las industrias han logrado avanzar y progresar debido a la globalización.

Tanto a nivel mundial como en el Perú, son muchos los aportes que ha realizado la tecnología a los deportes; desde mejorar la infraestructura con altas tecnologías del parque de

juego, confeccionar vestimentas más efectivas para los deportes, crear páginas web y *apps* digitales, implementar herramientas digitales para los deportistas, entre otras. En lo que respecta a la transmisión de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, el Grupo español Mediapro, ganador de la licencia de producción de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, es la única productora europea en producir regularmente en 4KHDR, además puede realizar y producir la señal televisiva en 4K y HDR simultáneamente (Mundoplus.tv, 2017).

La transmisión de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos 2019 tendrá un gran precedente, pues tendrá una amplia cobertura que permitirá llegar a millones de televidentes de diferentes partes del mundo. En artículo de Noticias Responsables (2017), Carlos Neuhaus, Presidente del Comité Organizador de Lima 2019 (COPAL), remarcó que:

Los Juegos se transmitirán en por lo menos 40 países de América y algunos de Europa y Asia. Dentro de las horas de transmisión, se hará una exposición sin precedentes de los atractivos que tiene el Perú para el mundo. Cientos de millones de televidentes seguirán las competencias en Lima 2019. En los Juegos, esperamos la visita de 175 mil turistas que dejarán un promedio de \$193 millones de dólares para el país, pero gracias a la exposición mediática tendremos más visitantes en los años posteriores (párr. 4 y 5).

Por otro lado, la penetración de internet en el Perú es de 48%, sin embargo, se encuentra por debajo de la media de la región, que está en 61%. El 67% de los usuarios son hombres, duplicando a la población femenina. Por otro lado, la generación X conforma la mitad de los usuarios con un 51%, en segundo lugar, se encuentran los Baby Boomers con 28% y por último los Millenials con 21% (td tendencias digitales, 2017).

En ese sentido, la oportunidad de implementar la tecnología en el evento es bastante amplia debido a que existen tecnologías de vanguardia que pueden contribuir a la seguridad y

practicidad del evento. Por ejemplo, el desarrollo de aplicaciones (*apps*), sistemas de control integrado y creaciones innovadoras, como el uso de pulseras digitales por parte de los asistentes en las que se permita monitorear su ubicación, compras, y áreas de interés.

También, se encuentra la actividad digital del evento y la conectividad en redes sociales.

Fuerzas ecológicas y ambientales (E). D'Alessio (2015) indicó que las fuerzas ecológicas y ambientales son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta. En ese sentido afectan las decisiones de la organización en aspectos operacionales, legales, de imagen, comerciales y de la comunidad vinculada, dependiendo del tipo de industria a la que pertenezca.

Por ello es importante conocer las condiciones climáticas del Perú, ya que pueden influir en el desarrollo del evento, tal como informó el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú SENAMHI (s.f.):

Las características climáticas del Perú son peculiares por su extensión y relieve topográfico, la descripción climática general se logra con precisión mediante la expresión gráfica. La información climática de esta clasificación está sustentada en información meteorológica de aproximadamente veinte años (1965 - 1984), con la cual se procedió a formular los "Índices Climáticos" y el trazado de las zonas de acuerdo a la clasificación de climas de Werren Thornthwaite (párr. 1).

En este contexto, los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 se desarrollarán en la ciudad de Lima en los meses de julio y agosto, por ello se deberá considerar el tiempo y clima para la correcta implementación de las instalaciones donde se desarrollará este evento. El deporte y el medio ambiente se encuentran relacionados, esto se debe a que el desarrollo de las competiciones en las diferentes instalaciones puede tener contacto directo con la naturaleza, asimismo el deporte puede aportar a la difusión de los valores del desarrollo sostenible y la cultura ambiental. El desarrollo y difusión del deporte

colabora en la minimización de afecciones ambientales y el desarrollo de iniciativas sociales, tanto en la construcción y gestión de instalaciones e infraestructuras deportivas como en la organización de acontecimientos y competiciones deportivas (IPD Instituto Peruano del Deporte, 2011b).

En base a lo expuesto, el entorno ecológico es favorable para el desarrollo del evento.

3.1.2 Análisis de la industria

La industria del deporte en el mundo. A nivel mundial ha venido desarrollándose en forma muy acelerada, es por ello que dentro de esta industria se ha fomentado múltiples negocios. Schaefer (2012) explicó en su artículo que:

La industria del deporte constituye un negocio muy amplio que abarca desde la venta de alimentos y *souvenirs* deportivos hasta la venta de derechos de difusión y los acuerdos de patrocinio. En esta industria hay numerosas partes interesadas, desde los clubes, las ligas y los patrocinadores a los organismos de radiodifusión y, por supuesto, los fabricantes del equipamiento que hace posible el deporte de alto nivel: la industria de los artículos deportivos (párr. 2).

La industria deportiva ha logrado la captación de millones de seguidores que asisten a eventos, compran merchandising y gastan miles de dólares en utensilios deportivos, además de seguir los eventos por televisión y por las redes sociales. El artículo publicado por Sectorial (2017) refirió:

El deporte es una industria cada vez más poderosa en el mundo y así lo confirman las cifras. Según la FIFA- Federation Internationale de Football Association –cerca de la mitad de la población ve fútbol semana a semana, lo que corresponde a 3,600 millones de personas. Asimismo, eventos como el pasado mundial de fútbol y los posteriores juegos olímpicos, celebrados en Brasil, movieron cifras cercanas a los \$100,000 millones de dólares, entre ingresos televisivos, pagos de entradas, tiquetes

de viaje, licencias, mercadeo y publicidad. Con todo esto, el PIB mundial asociado al deporte se estima en \$800,000 millones de dólares (párr. 1).

Esta industria ha logrado desarrollar múltiples eventos de gran importancia para sus seguidores y para la misma industria, se desarrollan anualmente o cada cuatro años, siendo los más importantes a nivel mundial los siguientes: los desarrollados cada año como Campeonato de la División de Baloncesto de hombres, los Campeonatos de Europa de la UEFA, los campeonatos de tenis, la Serie Mundial de béisbol y el Súper Bowl; y los desarrollados cada cuatro años como los Juegos Olímpicos, siendo este el evento más visto a nivel mundial, los Juegos Olímpicos de Invierno, la Copa del Mundo (FIFA), los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos, y el suramericano (Serrano, 2018).

Según el calendario deportivo 2019 desarrollado por La Nación (2018), en el continente americano se realizará diferentes eventos deportivos que congregarán a miles de deportistas de diferentes países, siendo uno de los principales la Copa América, torneo de fútbol que se desarrollará en Brasil en el mes de junio, participarán 12 selecciones (10 equipos de la Conmebol y 2 equipos invitados) (Serrano, 2018). Por otro lado, en marzo del 2019, se llevará a cabo los Juegos Suramericanos en Rosario - Argentina, evento que congregará a 14 países y a más de 2,000 deportista, según la página oficial de Rosario 2019 (Rosario 2019 IV Juegos Suramericano de Playa, s.f.).

Asimismo, en esta industria existen deportes que destacan, de los cuales se obtienen grandes ingresos, y además generan una gran cantidad de adeptos, como lo manifestó Vázquez (2016):

A nivel mundial el fútbol americano, el soccer y el básquet, en ese orden, son los tres deportes que más facturan, sin embargo, existen otros deportes que su facturación no es nada despreciable y los cuales mantienen un gran número de seguidores, como es la Fórmula 1, el Tenis, el Hockey sobre hielo y el Golf (párr. 3).

En base a la información obtenida, se deduce que la industria del deporte es un negocio que viene en ascenso, al facturar millones de dólares y generar ingresos importantes que contribuyen con el crecimiento del PBI a nivel mundial. Dichos ingresos son por transmisiones televisivas, *ticketing*, patrocinios, licencias, entre otros, además el deporte causa gran cantidad de seguidores a sus diferentes disciplinas.

Industria del deporte en el Perú. En el Perú, la industria del deporte aún se encuentra en proceso de desarrollo, ya que no cuenta con la implementación, infraestructura, educación, cultura y organización adecuadas (Ver figura 4).

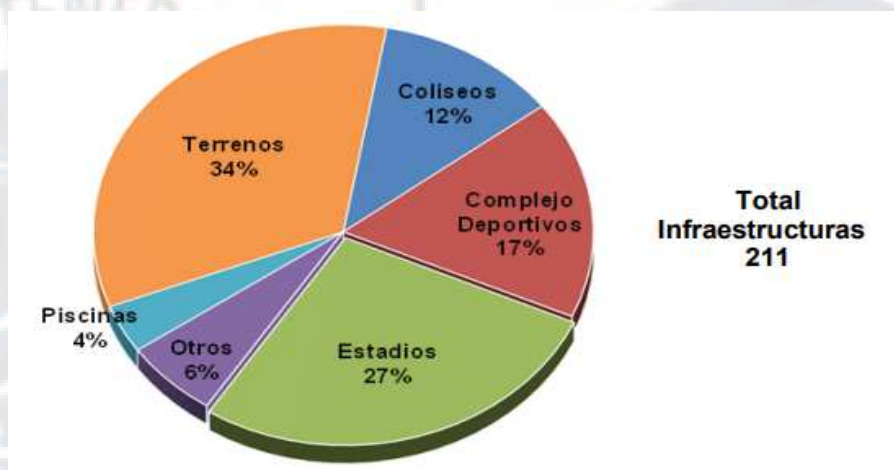


Figura 4. Distribución Porcentual de Infraestructuras Deportivas Administrada por el IPD, según Tipo de Infraestructura, Cuarto Trimestre 2016.

Tomado de: “Estadísticas deportivas del Instituto Peruano del Deporte Cuarto Trimestre 2016” por IPD Instituto Peruano del Deporte (2016c). Recuperado de http://sistemas.ipd.gob.pe:8190/secgral/Transparencia/info_estadistica/boletines/bol_est_2016-4.pdf

A pesar de que, en el Perú, actualmente hay diversas disciplinas deportivas que se encuentran en ascenso, aún falta mucho por hacer para apoyar al deporte, por lo pronto, se ha elaborado una política deportiva que va permitir definir los planes y establecer el presupuesto del estado para esta industria. En ese sentido, el IPD, con la premisa de seguir el ritmo mundial de esta industria, ha desarrollado una política nacional de deporte, el cual permitirá guiar y articular los planes que tienen a nivel nacional para el deporte, por ello se han proyectado cuadruplicar el presupuesto en inversión entre el 2014 – 2016 (Ver Figura 5).

Delgado (2016) mencionó que en los últimos años el deporte peruano ha destacado en varias

disciplinas a nivel mundial como: piscina corta, fútbol, karate, atletismo, aguas abiertas, las artes marciales, muay thai, levantamiento de pesas y vóley.

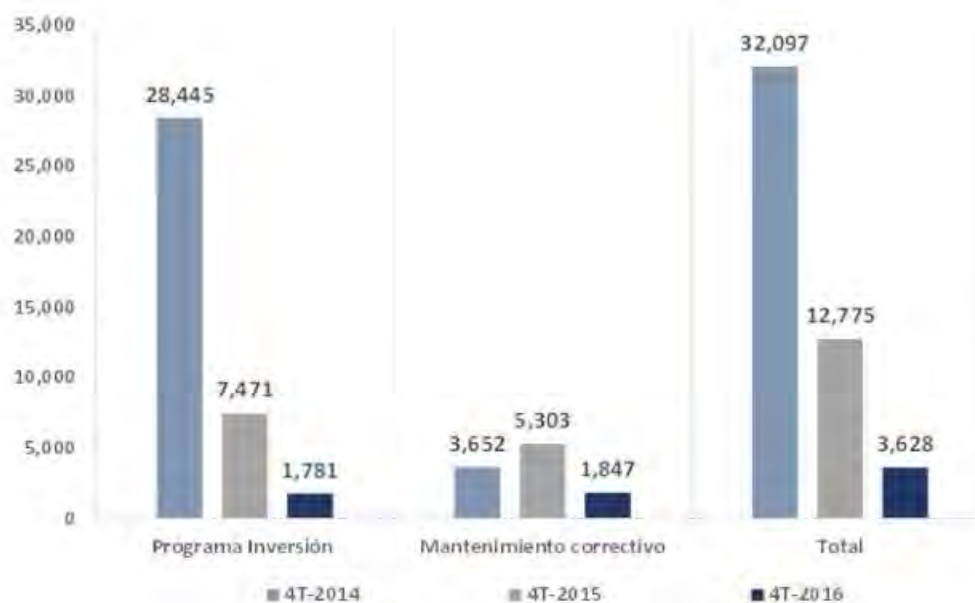


Figura 5. Presupuesto Ejecutado en Programa de Inversión y Mantenimiento Correctivo de Infraestructura Deportiva 2014 -2016.

Tomado de: “Estadísticas deportivas del Instituto Peruano del Deporte Cuarto Trimestre 2016” por IPD Instituto Peruano del Deporte (2016c). Recuperado de http://sistemas.ipd.gob.pe:8190/secgral/Transparencia/info_estadistica/boletines/bol_est_2016-4.pdf

Los deportistas peruanos han participado y destacado en eventos mundiales en los últimos años, esto debido a la apuesta de inversiones privadas (patrocinios) y por el apoyo del estado en el desarrollo de esta industria (Ver Figura 6).

Asimismo, con respecto al valor que se define en la industria del deporte, existen elementos importantes que ayudarán a que funcione de manera apropiada, como lo indicó García (2011) el valor de una institución deportiva estará determinado por los componentes de su propio capital intelectual: (a) Su rendimiento o performance en competiciones; (b) su gestión del merchandising con gerencia profesional y con un gran enfoque de marketing estratégico; (c) su infraestructura, con los modernos conceptos de estadio-empresa; (d) la calidad y prestigio de su plantel de jugadores, con buen manejo de su imagen profesional y personal; (e) sus patrocinadores, que mientras más poderosos sean potenciarán la imagen corporativa y, por ende, el valor patrimonial de la institución deportiva; y (f) su plantel

gerencial, ya que sin una solvente y profesional conducción empresarial ninguna de los aspectos mencionados funcionará.



Figura 6. Número de Participantes en Eventos Internacionales 2014-2016.

Tomado de: “Estadísticas deportivas del Instituto Peruano del Deporte Cuarto Trimestre 2016” por IPD Instituto Peruano del Deporte (2016c). Recuperado de http://sistemas.ipd.gob.pe:8190/secgral/Transparencia/info_estadistica/boletines/bol_est_2016-4.pdf

De esta forma, se entiende que el éxito de la industria del deporte en el Perú puede contribuir a generar ingresos procedentes de ventas y servicios relacionados con el deporte, impulsando el comercio internacional, promoviendo el crecimiento y la iniciativa empresarial y la creación de empleo, fomentando el prestigio de un país, superando diferencias nacionales e incrementando valores universales del juego limpio, el respeto mutuo y la amistad, mejorando la salud y el bienestar social e incentivando la disciplina, el trabajo en equipo y el espíritu competitivo (OMPI ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL, s.f.).

Con respecto a la industria del deporte en el Perú, aún hay mucho por hacer, existen muchas deficiencias en varios aspectos siendo la principal el bajo presupuesto, lo que conlleva a una escasa infraestructura (coliseos, complejos deportivos, estadios) y poco apoyo a los deportistas, por ello se debe considerar el cumplimiento de todos los elementos de valor de una institución deportiva para el apropiado funcionamiento de la industria, de tal manera que contribuya a beneficios económicos y sociales importantes.

Industria de licencias de merchandising. En esta industria participan las empresas que negocian las licencias de marcas y personajes. En la gestión de este negocio generalmente, intervienen los licenciarios, licenciadores y las agencias de licencias. Este último participante es quien brinda el apoyo en la promoción y producción de los productos de merchandising al licenciario.

La industria del merchandising se ha convertido en una fuente de ingresos rentable para diferentes marcas, las cuales se han transformado en los reyes del merchandising en el mundo. En esta industria, el principal licenciante mundial en el 2018 fue The Walt Disney Company. La cartera de propiedades de la compañía incluye Star Wars, personajes clásicos como Mickey Mouse y Minnie, películas de Pixar como Cars 3, Simpson, Alíen, súper héroes de comics, títulos de juegos y más. Asimismo, los primeros lugares de compañías con más licencias otorgadas para merchandising son The Walt Disney Company, que ganó \$53 mil millones de dólares; Meredith Corporation, \$23,2 mil millones de dólares; PVH Corp., \$18 mil millones de dólares y Universal Brand Development, \$7.3 mil millones de dólares (Merca2.0, 2018a) (Ver Figura 7).

En Latinoamérica la industria del merchandising representa más de \$10 millones de dólares y la Asociación Internacional de la Industria de Licencias y Creadores, reveló en su último informe anual que el sector del *licensing* y el merchandising creció el último año un 7.6% en América Latina. A nivel global estos ingresos representan más de \$271 millones de dólares. De acuerdo al informe, la industria del *licensing* y el merchandising movió el último año un total de \$271,600 millones de dólares a nivel global, un 3.3% más que el año anterior. Y en cuanto a regiones, el informe destaca el crecimiento de América Latina, que con un 7.6% más, e impulsada por Brasil, recaudó el año pasado un total de \$10,720 millones de dólares (Todotvnews, 2018).

LOS GIGANTES DEL MERCHANDISING A NIVEL MUNDIAL

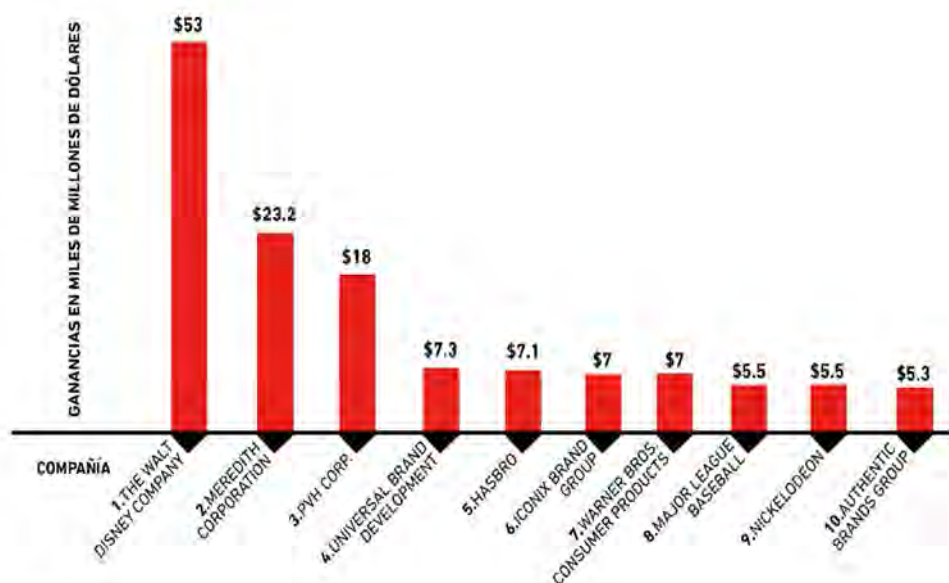


Figura 7. Los gigantes del merchandising a nivel mundial 2017.

Tomado de: “Los gigantes del merchandising a nivel mundial” por Merca2.0 (2018a). Recuperado de <https://www.merca20.com/los-gigantes-del-merchandising-a-nivel-mundial/>

La Figura 8 muestra el ranking de los principales agentes expedidores de licencias de merchandising a nivel mundial en el año 2017, en función de los ingresos procedentes de las ventas minoristas donde se idéntica que la agencia de licencias que más facturó fue CAA-BGB con más de \$12,800 millones de dólares y ocupa el primer puesto. Además, se observa en el puesto 16 a la empresa de licencias Tycoon, con una facturación de \$1,000 millones de dólares aproximadamente. Ambas agencias de licencias tienen presencia en el Perú.

Por otro lado, es importante tener conocimiento sobre los términos para la negociación de las condiciones económicas que se utilizan en la industria de la cesión de derechos de merchandising: mínimo garantizado y regalías. S. Álvarez (comunicación personal 05 de noviembre, 2018) definió al mínimo garantizado como la cantidad de dinero que el licenciador solicita a licenciatarario por los derechos de uso de su marca, podría representar un adelanto del total del pago de la licencia. Asimismo, las regalías son el porcentaje que se cobra por cada producto vendido con la licencia otorgada.



Figura 8. Ranking de los principales agentes mundiales al 2017.

Adaptado de: “Principales agentes expedidores de licencias de merchandising en función de los ingresos por ventas minoritas a nivel mundial en 2017 (en miles de millones de dólares)” por Statista El portal de las estadísticas (2018). Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/636567/principales-agentes-de-mercancias-con-licencia-en-todo-el-mundo-en/>

Además, L. Salazar (comunicación personal 23 de octubre, 2018) agregó que pueden presentarse dos situaciones: la primera, donde las proyecciones de venta de los licenciarios que se utilizaron para el cálculo del mínimo garantizado no se cumplan, en esta situación se debe pagar el mínimo garantizado negociado; la segunda situación cuando el licenciario supera la proyección de venta, este debe pagar el porcentaje de regalías negociado por cada producto adicional vendido y de esta manera aumentaría el valor económico de la licencia total.

Asimismo, en la cesión de derechos de licencias de merchandising intervienen diversos participantes en la gestión comercial. Según lo señalado por Rodríguez (2015) “El merchandising o *licensing*, son el resultado de una unión comercial que funciona de la siguiente manera” (p. 31) (Ver Figura 9).

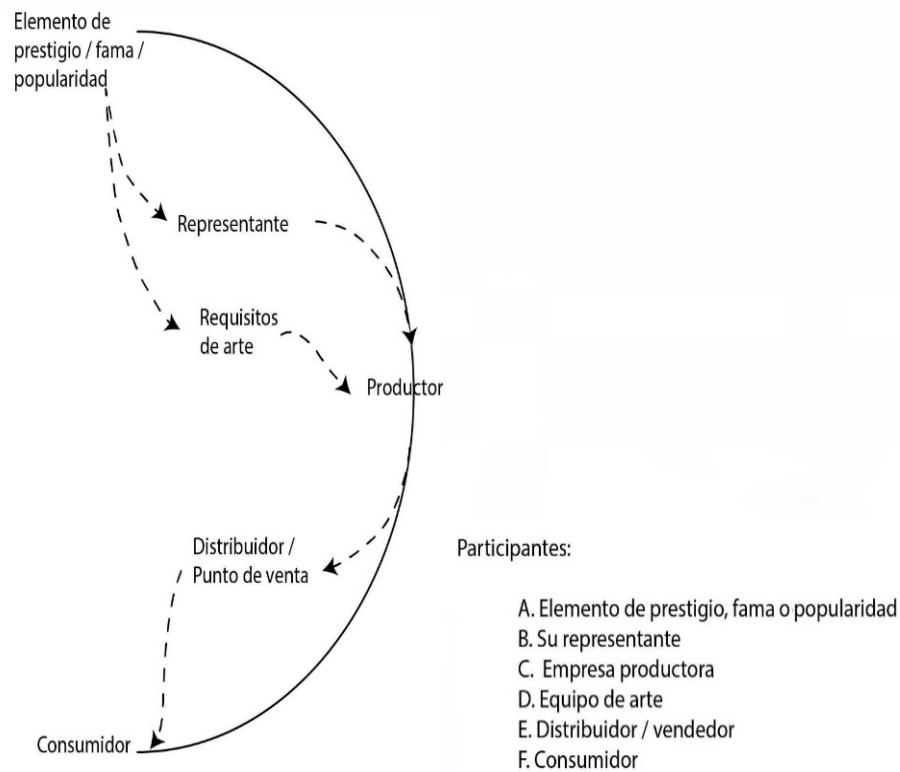


Figura 9. Participantes en la cesión de derechos de licencias de merchandising. Tomado de: “Merchandising & derechos de imagen, La licencia hecha producto” por Rodríguez Cortés, A. R. (2015). (Primera Edición ed.). México: Editorial Lawgic. Recuperado de <https://play.google.com/books/reader?id=FzFzCQAAQBAJ&hl=es&pg=GBS.PA80>

Como muestra la Figura 9, los participantes en la gestión comercial de cesión de derechos de licencia de merchandising son: (a) elemento de prestigio, fama o popularidad como por ejemplo: la marca Lima 2019, que representa a los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019; (b) un representante que puede ser alguna persona de la misma organización, o un agente de licencias; (c) la empresa productora, quien se encarga del desarrollo de los productos licenciados (oficiales); (d) equipo de arte, responsables de la elaboración del diseño de los productos de merchandising en base a las guías de estilo; (e) distribuidor o vendedor, empresa encargada de la venta de los productos oficiales, como retailers, supermercados, tiendas deportivas, etc.; y (f) consumidor, persona que adquirirá el producto oficial en los puntos de venta.

Por otro lado, la industria de licencia de merchandising en el Perú tiene una gran amenaza: la piratería. De acuerdo con el Índice Internacional de Propiedad Intelectual (IPI)

2017, el Perú ocupa el puesto 28 de 45 países en el ranking mundial de políticas de Propiedad Intelectual. Esta actividad afecta a diferentes industrias, ya que los mercados informales como Gamarra o el Mercado Central, son fabricantes e importadores de productos con licencias de marcas y personajes que no han licenciado, no pagan impuestos por la elaboración, importación, distribución ni comercialización de sus productos (Gestión, 2018b).

Licencias de merchandising del deporte. Las licencias de merchandising son una gran fuente de ingresos, como un buen ejemplo de este negocio se puede mencionar lo realizado en los Juegos Olímpicos Río 2016, que tuvo como enfoque el posicionamiento de la marca Río 2016 para conectar al público con los diversos productos que se comercializó para dicho evento (El Comercio, 2015a). Además, se complementa con lo siguiente:

Sylmara Multini (2015a), directora de Licencias y Merchandising del comité organizador, comentó al diario El Comercio cómo posicionarán la marca Río 2016 para alcanzar el objetivo... La posicionaremos desde ahora y durante el evento, para eso estamos implementando 150 tiendas exclusivas de Río 2016 -en los estadios, complejos deportivos, shopping y estaciones de metro- y una fuerte exposición de marca a través de más de 12 mil productos licenciados. La clave es mantener la sostenibilidad como marca para que con el tiempo los productos se vuelvan más populares y la marca Río 2016 se venda en todas partes, traspase las fronteras. Las mascotas Vinicius y Tom serán importantes para crear esta conexión con el público (párr. 5).

Por lo mencionado anteriormente, se deduce la importancia que tiene la conexión emocional entre el consumidor y los productos de merchandising de un evento deportivo, siendo la mascota el producto más valorado. Un factor a destacar es la accesibilidad a los puntos de venta para poder adquirir los diversos productos de merchandising. Además, Multini (2015a) señaló sobre los productos de merchandising que:

Los productos están divididos en tres áreas distintas: coleccionables, líneas para consumo masivo y publicaciones. Desde ropa, sandalias, juguetes, peluches, la línea de 'Back to School' (regreso a clases), entre muchos otros se encontrarán en los puntos de venta exclusivos y 'retailers'. Por el lado de coleccionables, vamos a recuperar una tradición: estamos acuñando monedas olímpicas de un Real con 36 diseños diferentes [de oro, plata y mezcla de ambos metales] que van a entrar en circulación y van a vincular a la población con los Juegos de los que somos sede. Con el despliegue se espera generar ventas por US\$400 millones en productos licenciados. El 25% de las ventas que proyectamos serán atraídas por las mascotas (párr. 6).

Otro ejemplo que podemos mencionar son los XVI Juegos Panamericanos Guadalajara 2011, evento en el que el merchandising se comercializó a través de la tienda virtual, ofreciendo más de 240 productos como: llaveros, tazas, bolígrafos, peluches, cojines, sandalias, mandiles, banderas, playeras, cuadernos y artesanías, entre otros. Los precios eran variados y podían pagarse a través de Paypal y Scotiabank, y oscilaban entre los 20 y 50 o 100 pesos hasta 600 o 700 pesos (INFORMADOR.MX, 2011).

Las licencias de merchandising cumplen un rol muy importante en el desarrollo de los eventos deportivos, ya que los productos a comercializar logran establecer una conexión emocional entre el evento y el consumidor.

3.1.3 Análisis del Cliente

Con respecto a la cesión de derechos de licencias de merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, se ha definido los siguientes clientes: (a) agencias de licencias de merchandising; (b) retailers (tiendas deportivas, tiendas por departamento y supermercados); y (c) empresas de consumo masivo (categoría bebidas, cuidado personal, alimentos y cuidado del hogar).

Agencias de licencia de merchandising. Según las entrevistas realizadas a los

expertos en la industria de licencias, definieron a las agencias de licencias como empresas que representan a diferentes marcas, imágenes o personajes del mundo. Cuentan con experiencia, relaciones y conocimiento en la industria de la licencia de merchandising. Los agentes de licencias son el vínculo entre el licenciador y el licenciatario. Los acuerdos que se realizan entre los participantes de la cesión de derechos de licencias de merchandising se consignan en contratos legales, los cuales en su mayoría tienen una duración de un año, salvo casos particulares como las promociones que suelen tener una durabilidad de tres meses, aproximadamente. Es importante definir el posicionamiento, la comunicación y el territorio de los productos de merchandising licenciados. Como lo manifestó Llamazares (2017):

La empresa que licencia la marca (Licenciante) tiene que contar con un plan de licencias, es decir, se debe tener claro qué productos van a licenciarse, el precio y posicionamiento, la comunicación, y los territorios donde se va a licenciar la marca (párr. 3).

Cabe señalar que, según lo mencionado en la sección de industria del merchandising, las principales agencias de licencias especializadas son CAA-GBG, Tycoon, entre otras, que representan a marcas reconocidas a nivel mundial y tienen presencia en el Perú.

Retailers. En el mercado peruano existen retailers que vienen expandiéndose tanto en Lima como en las principales provincias del país, como son: las tiendas por departamentos, tiendas de supermercados y las tiendas deportivas (Nielsen Perú, 2018). Estas empresas usan como principal herramienta estratégica de merchandising para la comercialización de sus diversos productos el Visual merchandising, como uno de los factores más importantes para conseguir que el cliente tenga la mejor experiencia al adquirir un producto.

Como refirió el diario La República (2017b) en una entrevista realizada a Ena de la Melena, directora del Área de Visual merchandising de la agencia Barrio, quien afirmó sobre el mismo:

Esta herramienta hace que todo el esfuerzo y acciones que se han hecho desde el área comercial, con el producto y de marketing, para que el cliente vaya a la tienda, tenga el final esperado: buenas ventas y brindar una buena experiencia de compra la cual hace que el cliente se fidelice con la marca y retorne.

Por otro lado, los retailers no solo se preocupan porque el cliente tenga la mejor experiencia en las tiendas físicas sino también en las tiendas virtuales, así lo manifestó Carreon (2017):

Hoy se vuelve mucho más relevante que hace algunos años esta experiencia, pues los nuevos *shoppers* comienzan a inclinarse por adquirir productos y servicios a través de portales online, por lo que es importante ofrecer algo relevante para ellos en el punto de venta físico, algo que realmente los atraiga y decidan visitar una tienda (párr. 4).

Consumo Masivo. El consumo masivo en el Perú presentó resultados favorables en el 2017 con respecto al año anterior, uno de los factores que contribuyó a este ascenso fue la aparición de las tiendas de conveniencia y nuevos canales. Como señaló Wakabayashi (2018) el 2017 fue un año de recuperación para el consumo masivo en nuestro país, ya que sus indicadores de ventas subieron más de 7.7 %, según la Cámara de Comercio de Lima (CCL), además, hay que recordar que el crecimiento de los indicadores de ventas en el 2016 fue muy bajo, lo que no permitió mayores avances. Sin embargo, aún existe una gran competencia entre muchos canales, además de la aparición de nuevos formatos de distribución como las tiendas de conveniencia. Asimismo, en el 2018 la clasificación de Perú al Mundial de Rusia ha provocado la mejora sustancial del consumo masivo, cada partido de la selección fue una oportunidad de venta para los diversos negocios.

Por otro lado, a nivel mundial el negocio de las licencias de merchandising continúa en ascenso y las regalías ascienden a cifras mayores a \$9,000 millones de dólares anuales, y destacan los personajes de cine y televisión, que representa más del 50% del total de lo que

puede facturar la marca-personajes. Como señaló el informe del Clarín (2013):

El negocio de las licencias creció en forma exponencial en todo el mundo y las regalías ascienden a \$9,000 millones de dólares anuales. Aunque todo tipo de marcas pueden licenciarse, el caso de los personajes de cine y televisión se destaca: el mercado de productos para consumo representa en estos casos más del 50% del total de lo que puede facturar la marca-personaje (párr. 3).

Además, hay que destacar que diferenciarse de la competencia es cada vez más complicado, y el uso acertado de personajes que representan la marca permite crear una diferenciación importante que agregan valor y, también, promueven las ventas de la empresa. En el informe publicado por el Clarín (2013) se destacó que:

Cada vez es más difícil diferenciarse de la competencia. Los personajes agregan valor y potencian las ventas y los fabricantes ya no pueden prescindir de ellos”, manifiesta Gutter, dueño de International Merchandising Consultants (IMC). En el mercado de consumo masivo, la venta de licencias de merchandising es el que deja menor margen, pagan entre 2 y un 6% del precio del producto. Para el resto de regalías se fijan entre 8 y un 16%. El representante recibe del dueño de los derechos entre 20 y un 35% según lo acordado (párr. 6).

Del mismo modo, es importante considerar que el perfil de los clientes de las empresas seleccionadas debe estar asociado a los valores definidos por la organización del evento. Asimismo, deben ser empresas de marcas reconocidas, tener buena reputación en el mercado, ser socialmente responsables, trayectoria en el mercado, distribución amplia en territorio y que cuenten con un alto presupuesto en marketing, las cuales permiten generar mayor difusión, alcance y valor a los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.

De acuerdo a las definiciones señaladas y las investigaciones realizadas, se determina

que la cesión de derechos de licencias de merchandising tendrá como clientes a empresas retailers y empresas de consumo masivo, y utilizar a la agencia de licencias como un intermediario para las negociaciones, la cual será validada con una evaluación de factores.

Evaluación de factores. Se realizó una evaluación de factores para gestionar la cesión de derechos de licencias de merchandising de la marca Lima 2019, de manera directa o indirecta (agencia de licencias), para asegurar el éxito de la generación de ingresos a la organización (Ver Tabla 4). En la tabla, se muestran los factores que se consideraron para evaluar las opciones de gestión planteadas. La opción directa indica que la organización gestione sin intermediarios y genere contactos directos a los prospectos de licenciarios; mientras que la opción indirecta se analiza que la organización contrate a una agencia de licencias intermediaria entre ellos y los licenciarios. El resultado de la evaluación realizada obtuvo un puntaje de 3.40 para la opción indirecta de trabajar con una agencia de licencias, mientras que para la opción directa de trabajar sin agencia de licencias se obtuvo un puntaje de 2.10.

En conclusión, se identifica que la propuesta de contratar a una agencia de licencias obtuvo mejor resultado, la cual representa la mejor opción para cumplir con los objetivos del Plan Estratégico de Marketing, principalmente por la experiencia, el conocimiento y la red de contactos con los que cuentan. Es importante que la organización realice una labor en conjunto con la agencia de licencias para implementar un plan de gestión a lo largo de todo el proceso de la cesión de derechos de licencias de merchandising.

3.1.4 Análisis del consumidor

El análisis del consumidor permite identificar el comportamiento y motivación de las personas sobre el consumo de productos de merchandising en la industria del deporte. Según estudios realizados existen diferentes factores que llevan a las personas a asumir un compromiso colectivo o algún tipo de necesidad en el entorno deportivo.

Tabla 4

Evaluación de factores para la cesión de licencias de merchandising

Detalle de Factores	Valor	Trabajar con agencia de licencias		Trabajar sin agencia de licencias	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
1 Pago de comisión por negociación de las licencias	0.15	1	0.15	4	0.60
2 Elaboración de la guía de estilo	0.10	4	0.40	2	0.20
3 Experiencia y conocimiento de la industria de licencias	0.20	4	0.80	2	0.40
4 Cartera de clientes (licenciarios)	0.10	4	0.40	2	0.20
4 Relación y acercamiento con clientes (licenciarios)	0.10	4	0.40	2	0.20
5 Asesoría y apoyo 360° hacia los licenciarios	0.20	4	0.80	1	0.20
6 Tiempos de procesos (negociaciones, aprobaciones de prototipos de merchandising, auditorías a licenciarios)	0.15	3	0.45	2	0.30
Total	1.00		3.40		2.10

Nota. Las calificaciones indican el grado de eficacia de cada factor, donde 4= la respuesta superior, 3= arriba del promedio, 2 = en el promedio, y 1 = respuesta pobre.

Estos factores pueden ser tanto ambientales como personales, pueden variar el comportamiento de las personas de forma considerable de un país a otro, inclusive, en el interior de un país o dentro de un mismo grupo social. Tal como lo señalaron Mullin, Hardy & Sutton (2007):

Los factores ambientales comportan otra serie de factores; ya sean normas como: valores culturales, clase, raza y relaciones sexistas, condiciones climatológicas y geográficas; comportamiento comercial de las empresas deportivas; y la estructura de las oportunidades sociales, culturales y deportivas. Los factores individuales influyen el auto-concepto, la situación en la vida o el entorno familiar, características físicas aprendizaje y compromiso, percepción, motivación y actitudes (p. 101) (Ver Figura 10).



Figura 10. Comportamiento del consumidor en el mundo del deporte. Adaptado de “Marketing Deportivo” por Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2007). (2da ed. ed.). Barcelona.

Por otro lado, el consumidor de hoy está cada vez más informado en esta era digital, interactúa en el ambiente virtual lo que le permite obtener mayores beneficios antes de realizar una compra, como: facilidad de acceso a información, diferentes alternativas de compra, ahorro de tiempo, entre otros. Así como lo afirmó Carrillo (2015b):

El campo digital ha marcado una nueva era en el consumo de artículos deportivos e inscripción en competencias. Es un consumidor deportivo mucho más informado, que sabe exactamente lo que quiere porque previamente ha investigado en Internet las diversas opciones de marcas y modelos, para determinar los beneficios de un mismo producto deportivo. Asimismo, ha leído foros, comparado precios y visto vídeos que le han informado sobre el uso del producto, lo que en Internet se conceptualiza como el momento de tomar decisiones en línea, el momento cero de la verdad o ZMOT (párr. 2).

En la industria del deporte un negocio rentable es la cesión de derechos de licencias

de merchandising. En este negocio de productos licenciados, es sustancial mencionar que la identidad es un elemento importante que integra características, valores, símbolos culturales que son transmitidos en el comportamiento de las personas en diferentes lugares, eventos, marcas, etc. Rodríguez (2015) señaló: “Características, valores, símbolos culturales y tótems de nuestra vida postmoderna se traducen hoy en lugares, eventos, culturas, marcas, estatuas, esculturas y representativos. Al consumirlos, la persona se siente identificada” (pág. 24).

Además, existen tres segmentos básicos en el comportamiento de las personas: (a) identificación, referido a valores e iconos culturales; (b) operacional, cuando un producto se encuentra de alguna manera fuera de alcance y hay que esforzarse para obtenerlo; y (c) emocional, cuando un consumidor se identifica con la marca, es una experiencia general y la persona se siente parte de un grupo determinado (Rodríguez, 2015).

De la misma manera, sobre el consumo emocional, Rodríguez (2015) comentó lo afirmado por el CEO de Procter and Gamble: “cuando tenemos un producto licenciado apelamos a que un sector se sienta identificado con el producto y lo prefiera sobre cualquier otro”.

Consumidor en los Juegos Panamericanos. Para complementar la información presentada, se realizaron encuestas a 384 personas de los niveles socioeconómicos ABC y D, de Lima Metropolitana para obtener información sobre la intención de compra de los productos de merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, y se tuvo como resultado que existe 52% de intención de compra de personas dispuestas a adquirir estos productos, 32% de personas indecisas frente a estos artículos y el 16% señaló que no tiene intención de compra (Ver Apéndice G).

Además, cabe destacar que el segmento que presentó una mayor intención de compra fue el de 46 a 55 años, con un 67% de probabilidad a comprar productos de merchandising (Ver Apéndice G). Por último, el 62% de los consumidores declara que los principales

motivos por los que compraría productos de merchandising de la marca Lima 2019 serían para uso personal, para coleccionar y para regalar a sus hijos y/o sobrinos (Ver Apéndice G).

De acuerdo con lo señalado y los resultados expuestos, se definirán las estrategias adecuadas para un apropiado desarrollo del Plan Estratégico de Marketing para la cesión de derechos de licencias de merchandising para la marca Lima 2019.

3.1.5 Análisis de las fuerzas competitivas (Porter)

Para analizar el nivel de competencia en la industria del deporte enfocada en los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, es importante utilizar el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, herramienta que permitirá desarrollar las estrategias de negocio adecuadas. Según Porter (2004) el objetivo de trabajar este modelo es encontrar una posición donde la empresa pueda defenderse mejor en contra de las fuerzas que generan tanto los proveedores, clientes, competidores y productos. Además, ayuda a diagnosticar cada uno de estos participantes, definir posibles escenarios de estrategias que podrían presentarse y planes de acciones frente a ellos, tal como se detalla en la Figura 11 en sus cinco elementos.

Poder de negociación de los clientes. El poder de negociación de los clientes que compiten en una determinada industria se da cuando las empresas se ven obligadas a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad de productos o mayores servicios, y cuando se enfrentan a rivales entre sí (Porter, 2004).

Por ello, es importante que para poder determinar estos factores se considere los clientes definidos para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, en este caso, los retailers y las empresas de consumo masivo.

Para dicho evento, el poder de negociación de los clientes es alto, debido a que una agencia de licencias será el intermediario entre el licenciador y el licenciario, las empresas a las que se le cederá el derecho para el desarrollo de productos de merchandising, negociarán los montos de regalías que se estimen.



Figura 11. Análisis de las fuerzas competitivas
Tomado de “Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa”, por Riquelme, M. (2015). Recuperado de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Esta negociación se realizará principalmente entre el agente y el licenciataria, por la experiencia del agente en el manejo de la gestión de licencias. Además, se deberán generar acuerdos firmados entre la organización y las empresas adquirientes de la licencia. En los acuerdos se deberán definir los límites y condiciones para el uso de la marca en el merchandising a desarrollarse, cumpliendo los parámetros de la guía de estilo; así como lo mencionó R. García (comunicación personal 30 de octubre, 2018): “Es importante a quién vas a otorgar la licencia y así evitar inconvenientes”.

Poder de negociación de los proveedores. De la misma manera, se debe definir los proveedores y cuál es su poder de negociación con los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019. Según Porter (2004), las circunstancias que hacen poderosos a los proveedores reflejan en general las que producen el mismo efecto los compradores; es decir pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria.

En ese sentido, al ser los Juegos Panamericanos parte de una importante asociación de eventos deportivos internacionales y de envergadura mundial, existen normas que se deben

cumplir para garantizar el alto nivel de calidad que se espera obtener. Por ello, es importante que los proveedores seleccionados cumplan con los requisitos requeridos y pasen por un proceso de evaluación. El poder de negociación con el que cuentan los proveedores de la organización es bajo, ya que existen varios en la industria, cada uno de ellos debe presentar sus respectivas propuestas (según el rubro al que pertenezca), según las políticas y acuerdos de licitación definidos. La elección del proveedor se dará en base a los requisitos solicitados por la organización del evento, de esta manera, se espera generar un adecuado precedente en el manejo de este evento.

Adicionalmente, es importante resaltar que los proveedores de los productos de merchandising pueden ser los sugeridos por la agencia o los proveedores que los licenciarios utilizan para el desarrollo de sus productos. Los proveedores seleccionados estarán sujetos a procesos de auditoría para que puedan cumplir los estándares de calidad requeridos por la organización del evento.

Amenaza de nuevos competidores entrantes. En la industria del deporte o en cualquier otra industria, la presencia de nuevos competidores siempre es una amenaza debido a que uno de los principales motivos es la aparición de precios competitivos, los cuales generan reducciones de ingresos a la empresa (Porter, 2004). Sin embargo, existen amenazas que podrían darse en este evento, como: (a) la cesión de derechos de otras licencias de merchandising a otorgarse durante el 2019 (deportivas y no deportivas); y (b) agencias que puedan presentarse con otras opciones de licencias de merchandising. La amenaza para ambos casos es alta.

Amenaza de productos sustitutos. El nivel de amenaza de productos sustitutos, de la misma manera que las fuerzas competitivas anteriores, dependerá de los grupos de interés definidos como sustitutos. Porter (2004) indicó que para descubrir a los productos sustitutos es necesario buscar otros productos que realicen la misma función que el de la industria. De

la misma manera en el desarrollo de las fuerzas anteriores, se pueden identificar posibles productos sustitutos directos o indirectos.

En cuanto a la amenaza de productos sustitutos en eventos deportivos, el nivel es alto, principalmente por lo mencionado anteriormente. Existen muchos torneos internacionales muy similares a los Juegos Panamericanos donde el público podría asistir por diferentes motivos como: precios de tickets, fechas vacacionales u otros torneos de algunas disciplinas específicas que les genere mayor entusiasmo. La lista puede ser muy grande, principalmente porque existen diversos torneos y/o eventos deportivos; sin embargo, no existe ningún otro evento que se desarrolle durante los mismos meses que se llevará a cabo el evento.

Por otro lado, sobre los productos de merchandising, la principal preocupación para la organización del evento será la aparición de productos informales, llamados “piratas”, como por ejemplo productos que pueden ser fabricados en Gamarra, como principal lugar de confección de textiles en la ciudad de Lima. Debido al alto nivel de informalidad existente en el país, la organización deberá trabajar en conjunto con Indecopi y el Estado peruano para poder garantizar a los licenciarios la reducción de productos ilegales. Es importante desarrollar mecanismos de protección para los productos oficiales (tanto para los clientes como para los consumidores), por ejemplo, el uso de hologramas, venta en lugares oficiales y difusión en los diversos medios de comunicación de los clientes autorizados.

Rivalidad entre los competidores. Los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 buscan generar la integración de diversos países a través del entusiasmo y la unión que genera el deporte, así como también el desarrollo social y económico para los países organizadores. Existe una amplia lista de diversos eventos que se llevarán a cabo en el continente americano, siendo la Copa América el evento deportivo de mayor impacto ya que podría influir negativamente en la rentabilidad de la cesión de derechos de licencias de merchandising para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019,

disminuyendo la demanda de los diversos productos a desarrollarse. Es por ese motivo que el nivel de rivalidad entre los competidores es alto.

En conclusión, para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 se determinó que el poder de negociación de los clientes es alto, debido a que la agencia de licencias será el intermediario entre el licenciador y el licenciataria, y serán quienes negociarán los montos de regalías que se estimen. Referente al poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que existen diversos proveedores en la industria de merchandising. En cuanto a la amenaza de nuevos competidores entrantes el nivel es alto, debido a la aparición de precios competitivos u otras opciones de licencias que pueden considerarse más atractivas. En relación a la amenaza de productos sustitutos, el nivel es alto a causa de la venta informal de productos de merchandising y/o eventos deportivos a realizarse en el 2019. Por último, con respecto a la rivalidad de los competidores el nivel es alto, puesto que existen diversos eventos deportivos a realizarse en el continente americano, siendo la Copa América (torneo deportivo de fútbol) el de mayor impacto, y este acontecimiento podría influir negativamente en la rentabilidad del evento Lima 2019.

3.1.6 Análisis de la competencia

Sobre el tema de la competencia Porter (2004) señaló que actualmente existe controversia sobre la definición correcta de competencia; la discusión se centra en el grado de sustitución respecto a los productos, los procesos o las fronteras geográficas de los mercados. En este caso, para los Juegos Panamericanos, se define dos grupos de competidores:

Competencia directa. Los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos llegan a tener un carácter único e irreplicable en cada una de sus ediciones, dependiendo del país y de la época en la cual se realicen. Según lo mencionado anteriormente, en el año 2019 se llevarán a cabo dos eventos deportivos muy importantes en América que representan una fuerte competencia a los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019; si bien es cierto

no son similares, estos eventos deportivos generan alta expectativa para los diferentes grupos de interés. Estos son: (a) Fútbol “Copa América Brasil 2019”, a llevarse a cabo en las principales ciudades de Brasil durante los meses de junio y julio; (b) los “Juegos Suramericanos Argentina 2019”, a llevarse a cabo en la ciudad de Rosario durante el mes de marzo; y (c) otros eventos deportivos 2019, como el campeonato de fútbol local realizado por clubes deportivos nacionales. Estos eventos son considerados competidores directos, debido a que muchas personas seguidoras de los deportes y empresas patrocinadoras, y/o posibles licenciatarios de merchandising podrían elegir como primera opción los eventos mencionados antes que a los Juegos Panamericanos.

Competencia indirecta. Se considera como competencia indirecta a otras licencias que no tienen relación con el deporte, y que pueden hacer que los licenciatarios no consideren como una opción la licencia de merchandising de los Juegos Panamericanos. Estas pueden ser: (a) licencias de nuevas películas a estrenarse durante el 2019; (b) licencias de nuevos dibujos animados; (c) licencias de uso de imagen (personajes famosos); y (d) licencias de otro tipo de eventos a realizarse en el país.

3.1.7 Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

La matriz MEFE permite identificar las oportunidades y amenazas que constituyen los factores externos del entorno de la industria, variables que son extraídos del análisis PESTE.

Como señaló D’Alessio (2015):

La matriz MEFE permite a los estrategas resumir y evaluar la información política, gubernamental y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno (p. 126).

La Tabla 5 muestra la matriz MEFE de la industria deportiva en el Perú. Esta matriz

cuenta con 12 factores de éxito claves; siete oportunidades: (a) interés de las empresas por adquirir licencias de merchandising, (b) mejora de la imagen país, (c) interés de los medios de comunicación por los derechos de transmisión, (d) incremento del turistas nacionales e internacionales, (e) generación de nuevos puestos de trabajo en diversos sectores, (f) incremento del conocimiento y practica de nuevos deportes, y (g) incorporación de la tecnología en la industria del deporte; y cinco amenazas: (a) preferencia del público hacia diferentes eventos deportivos 2019, (b) crecimiento de la informalidad de productos de merchandising, (c) inseguridad ciudadana, (d) conflictos sociales que afecten el desarrollo del evento, y (e) cambios meteorológicos. Estos factores han sido ponderados y se obtuvo como resultado final 2.42. Este resultado indica que existe un bajo aprovechamiento de las oportunidades y las amenazas no están siendo neutralizadas; sin embargo, las oportunidades presentan un puntaje mayor a las amenazas, por lo que la organización de los Juegos Panamericanos debe aprovechar para minimizar el efecto de las variables a mejorar (amenazas).

3.1.8 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Esta matriz es una herramienta que identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra (D'Alessio, 2015).

Con respecto a la industria del deporte, para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos se ha considerado como principales competidores a Brasil y Argentina, países que serán sedes de eventos deportivos internacionales durante el 2019. En Brasil se llevará a cabo la Copa América 2019 y en Argentina los Juegos Suramericanos 2019. Las variables identificadas como factores de éxito son las siguientes: (a) infraestructura deportiva, (b) patrocinadores, (c) personal competente, (d) tecnología y comunicación de última generación, (e) uso de los medios de comunicación, (f) posicionamiento del evento e imagen

de marca, (g) eficiencia en la gestión del desarrollo del evento, y, por último, (h) gestión de licencias de merchandising.

La matriz de perfil competitivo representa el perfil de la competencia en la industria deportiva, los cuales permitirán hacer *benchmarking* de los eventos, es decir tomar las mejores prácticas y las de mayor utilidad para el desarrollo del plan estratégico de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 (Ver la Tabla 6).

Para el desarrollo de la MPC de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, se consideró los principales eventos deportivos a desarrollarse en el continente americano: la Copa América 2019, en Brasil y los Juegos Suramericanos 2019, en Argentina. En base al análisis realizado se obtuvo los siguientes resultados: Perú 2.18, Brasil 3.85 y Argentina 2.09, donde se observa que Brasil presenta un mayor puntaje, debido a la experiencia y la eficiencia en el desarrollo de eventos deportivos que ha realizado a través del tiempo.

3.2 Análisis Interno

3.2.1 Análisis interno AMOFHIT

Analizar los puntos externos es tan importante como realizar un análisis interno a la organización, en este caso en particular todas las áreas que forman parte de la organización de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019. La evaluación interna se orienta a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, y así se construyen las ventajas competitivas de la organización. Esta auditoría se debe realizar a las áreas más relevantes de la compañía, tomando en cuenta que lo más importante son los aspectos estratégicos (D'Alessio, 2015).

Administración y gerencia (A). La organización de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 ha sido un reto desde el primer momento que se designó como sede a la ciudad de Lima, Perú.

Tabla 5

Matriz MEFE de la Industria Deportiva del Perú

Factores determinantes del Éxito		Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades				
O1	Incremento del interés de las diferentes empresas por la adquisición de derechos de licencias de merchandising.	0.09	2	0.18
O2	Mejora de la Imagen país por ser un evento de gran importancia a nivel internacional.	0.09	2	0.18
O3	Incremento del interés por la cesión de derechos de transmisión por parte de los medios de comunicación.	0.09	2	0.18
O4	Incremento del turismo con la llegada de turistas nacionales e internacionales durante el desarrollo de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos 2019.	0.08	3	0.24
O5	Generación de puestos de trabajo en sector de construcción por el mejoramiento e implementación de las sedes deportivas y de alojamiento para las comitivas deportivas.	0.08	3	0.24
O6	Incremento del conocimiento y práctica de nuevas disciplinas deportivas por la mejora de la infraestructura.	0.08	2	0.16
O7	Incorporación de la tecnología en la industria del deporte.	0.09	3	0.27
Amenazas				
A1	Preferencia del público hacia los diferentes eventos deportivos internacionales, que se desarrollarán durante 2019.	0.07	3	0.21
A2	Crecimiento de la informalidad en la fabricación del merchandising y uso de marcas sin autorización del propietario (piratería).	0.09	4	0.36
A3	Falta de seguridad ciudadana.	0.08	1	0.08
A4	Conflictos sociales que puedan afectar el normal desarrollo del evento.	0.09	2	0.18
A5	Cambios meteorológicos que afecten el desarrollo del evento.	0.07	2	0.14
Total		1.00		2.42

Nota. Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4= la respuesta superior, 3= arriba del promedio, 2 = en el promedio, y 1 = respuesta pobre. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia" por D'Alessio, F. (2015). (Tercera ed.). Lima: Pearson

Tabla 6

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Juegos Panamericanos 2019 Copa América 2019 Juegos Suramericanos 2019					
		Perú		Brasil		Argentina	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1 Infraestructura deportiva	0.18	3	0.54	4	0.72	3	0.54
2 Patrocinadores	0.16	1	0.16	4	0.64	1	0.16
3 Personal competente	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
4 Tecnología y comunicación de última generación.	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36
5 Uso de los medios de comunicación	0.09	2	0.18	4	0.36	1	0.09
6 Posicionamiento del evento e imagen de marca	0.11	3	0.33	4	0.44	1	0.11
7 Eficiencia en la gestión del desarrollo del evento	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18
8 Gestión de Licencias de Merchandising	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2
Total	1.0		2.18		3.85		2.09

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia” por D'Alessio, F. (2015). (Tercera ed.). Lima: Pearson

Esto contempla temas presupuestarios, infraestructura, inclusive políticos; sin embargo, los equipos trabajan constantemente para otorgar los mejores resultados tanto para las empresas auspiciadoras, los atletas y público en general (Carrillo, 2016a). El enfoque de la organización, más allá de ser un evento deportivo donde se busca la competencia de los atletas de diferentes disciplinas, acumulen posiciones dentro del medallero general para preclasificarlos a los Juegos Olímpicos; debe contemplar lo siguiente: (a) aumentar el valor de la marca Lima 2019 y posicionarla para poder lograr un mayor poder de negociación frente a los auspiciadores del evento, y obtener mayor rentabilidad, (b) incentivar la igualdad, la integración e inclusión más allá del deporte, al promover valores universales para dejar un legado después de los juegos por un mejor país y mejores personas, y (c) crear una cultura de patrocinio sostenible en el Perú que ayude a mejorar el desempeño del deporte en el país (De las Heras, 2018).

Con respecto de la estructura administrativa de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, está distribuida en las siguientes áreas funcionales: Comercial, Logística, Recursos Humanos, Planeamiento y Producción, Administración y Finanzas, y legal (Deloitte, Trivandi & Tomlin & Co, 2016). Estas áreas deben de tener como uno de sus principales propósitos diseñar y desarrollar estrategias más allá de los juegos persé, en busca de maximizar ingresos por patrocinios y cesión de derechos de licencia de merchandising; por este motivo el área comercial es clave, al ser un catalizador del resto de áreas de la organización. Es importante contar con personas altamente capacitadas para el manejo de este tipo de evento deportivo y, sobre todo personas que sean capaces de trabajar en equipo con otras áreas de la organización.

Asimismo, otra de las áreas de gran importancia es Logística e Infraestructura, dado que para este evento se necesita contar con instalaciones del más alto nivel internacional. Sin embargo, tomando en cuenta que se confirmó que los Juegos Panamericanos y

Parapanamericanos Lima 2019 serían en la ciudad de Lima en octubre del año 2013, se esperó demasiado tiempo para iniciar con el plan de gestión, construcción y reconstrucción de áreas necesarias para el desarrollo del evento, esto principalmente por demoras de adjudicación y licencias de construcción de obras así como contrataciones internas de personal, no obstante estos temas no serán impedimento para cumplir con lo planteado. (Perú21, 2017).

Marketing y ventas & investigación de mercado (M). Los eventos deportivos como los Juegos Panamericanos además de originar emociones, entretenimiento, socialización, trae consigo beneficios económicos para el lugar donde se desarrolle el evento, por los ingresos obtenidos a través de las ventas de los tickets de entradas, el incremento del turismo, los derechos de transmisión y difusión, sponsors, patrocinios y merchandising. Como refirió Hernández (2016):

Los eventos deportivos no sólo significan un éxtasis para los fanáticos, una alegría por el triunfo, una felicitación por el récord impuesto o un abrazo por el campeonato logrado al final de un gran desafío. No. Determinan también aceleración del comercio local, reactivación del turismo, grandes pagos por derechos de televisión, elevados ingresos por publicidad y patrocinios, ventas de productos representativos del evento y el ascenso de nuevas figuras deportivas y comerciales (párr. 1).

Hay que señalar, que en la actualidad los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, carecen de un Plan de Marketing Estratégico enfocado en la cesión de derechos de licencias de merchandising, elemento clave para la generación de ingresos por la cesión de derechos de los mismos (De las Heras, 2018).

Con respecto a los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos no se ha invertido en investigaciones de mercado para el desarrollo de un plan de gestión del evento, como lo reafirmó el Gerente Comercial J. de las Heras (comunicación personal 05 de julio, 2018), los

Juegos Panamericanos Lima 2019 no ha realizado investigaciones propias. Sin embargo, sí existen investigaciones de fuentes secundarias que sirven como referencia para el planteamiento de las diferentes estrategias que permitan un adecuado plan de gestión.

Operaciones & logística e infraestructura (O). El área de Operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Esta área involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad (D'Alessio, 2015).

Las instituciones comprendidas en el desarrollo del evento aprobaron un Plan de Gestión de Operaciones cuya finalidad es delinear los procesos operativos y el cumplimiento de los mismos. Existe un Plan de Gestión de Operaciones de los Juegos Olímpicos 2019 que fue acordado por la Organización Deportiva Panamericana (ODEPA) y el Comité Olímpico Peruano (COP), con el aval de la Municipalidad de Lima y el Gobierno Peruano, a través del Instituto Peruano del Deporte (IPD). El objetivo de la organización es establecer los procedimientos de gestión de alto nivel que permitan garantizar el buen cumplimiento del evento. En este documento se desarrolla el plan de gestión de alcance, de tiempo, de costos, de riesgos, de cambios, de calidad, de licitaciones, de comunicaciones y gestión documental, y, por último, el Plan de Gestión de Recursos Humanos.

El presupuesto para Operaciones que se designó es mayor a S/ 4,000'000,000 millones de soles, suma que incluye el costo de empleados, operaciones de sedes, IT, servicios a los juegos, operaciones de deportes, ceremonias, *broadcast*, transporte, comunicaciones, *ticketing*, seguridad, eventos culturales, campañas de turismo e infraestructura (Ver Tabla 7 y 8) (Deloitte, Trivandi & Tomlin & Co, 2016). En el Plan de Gestión de Operaciones, se identifica a los grupos de interés interno y externo que comprende la gestión de operaciones y desarrollo de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 (Ver Figura 12).

Tabla 7

Presupuesto Operaciones Juegos Panamericanos 2019

PRESUPUESTO DE OPERACIONES		Cifras Deloitte				
En miles de Nuevos Soles	2016	2017	2018	2019	Total	%
I. Presupuesto de Operaciones	14,625	202,904	727,413	502,501	1,447,442	
Coste de empleados	3,013	41,911	61,084	62,714	168,722	11,7
Operación de Sedes	-	5,260	50,846	63,584	119,691	8,3
IT	8,844	28,789	58,076	23,164	118,873	8,2
Servicios a los juegos	-	8,348	32,223	77,437	118,008	8,2
Operaciones en Deportes	-	248	48,219	52,169	100,635	7,0
Ceremonias	-	-	64,680	27,720	92,400	6,4
Broadcast	-	21,120	42,570	7,260	70,950	4,9
Servicios corporativos	-	13,693	22,074	24,458	60,225	4,2
Operaciones en la villa	-	-	32,157	15,362	47,518	3,3
Transporte	-	-	33,528	8,382	41,910	2,9
Comunicación	330	10,609	18,263	7,293	36,465	2,5
Protocolo de los Juegos y Relaciones Internacionales	-	3,143	6,646	10,170	19,958	1,4
Planificación de Personal y Operaciones	-	1,047	3,767	15,680	20,494	1,4
Test Events & Readness	-	-	12,210	-	12,210	0,8
Ticketing	-	2,624	5,247	875	8,745	0,6
II. Total Quadec Core	12,187	136,791	491,560	396,267	1,036,805	71,6
City Operations	-	16,500	57,750	8,250	82,500	5,7
Seguridad	-	15,795	56,284	7,898	78,977	5,5
Eventos Culturales	-	-	792	3,168	3,960	0,3
Campañas de Turismo	-	-	792	3,168	3,960	0,3
I. II. Total Gastos Non Core	-	32,295	114,618	22,484	169,397	11,7
Contingencia	2,437	33,817	121,235	83,750	241,240	16,7
Total otros	2,437	33,817	121,235	83,750	241,240	16,7
Total Presupuesto Operaciones	14,625	202,904	727,413	502,501	1,447,442	100

Nota. Adaptado de “Entregable 5: Plan de Gestión de Operaciones” por Deloitte, Trivandi & Tomlin & Co. (2016). Lima. Recuperado de <https://dvzpz82trihswu.cloudfront.net/multimedia/plan-maestro.zip>

Asimismo, los grupos de interés han sido agrupados como interno y externo, comprendidos de la siguiente manera: (a) Grupos de Interés interno: compuesto por Copal, Proyecto Especial y Asociación Lima 2019, (b) Grupos de Interés externo: compuesto por la familia de la ODEPA, dignatarios, sponsors, prensa, *broadcaster*, fuerza laboral, espectadores, público en general y el gobierno.

Tabla 8

Presupuesto Infraestructura Juegos Panamericanos 2019

PRESUPUESTO DE OPERACIONES		Cifras Deloitte				
En miles de nuevos soles	2016	2017	2018	2019	Total	%
II. Presupuesto de Infraestructura	13,705	1,071,254	1,763,058	7,138	2,855,154	
Parque 26 Villa El Salvador (VP)	2,420	189,172	311,337	1,260	504,190	17,7
Villa Deportiva Nacional	1,738	135,868	223,609	905	362,121	12,7
Estado Manuel Bonilla	965	75,422	124,129	503	201,018	7,0
Parque Panamericano del Callao	801	62,579	102,992	417	166,788	5,8
Parque Panamericano de Villa María del Triunfo	793	61,989	102,021	413	165,217	5,8
Parque Malecón de San Isidro	643	50,281	82,753	335	134,012	4,7
Escuela Militar Chorrillos	146	11,436	18,822	76	30,481	1,1
Punta Rocas	72	5,607	9,229	37	14,945	0,5
Equipos sin sede: varios	65	5,046	8,304	34	13,448	0,5
Parque Costa Verde	34	2,674	4,401	18	7,128	0,2
Espigón La Punta Callao / Paracas	-	-	-	-	-	0,0
Coliseo Dibós	-	-	-	-	-	0,0
Estadio Nacional	-	-	-	-	-	0,0
Estadio Monumental	-	-	-	-	-	0,0
Escuela Ejército La Molina / Club hípico	-	-	-	-	-	0,0
Club Hípico	3	263	432	2	700	0,0
Espigón La Punta Callao (no considerada obra del espigón)	24	1,878	3,088	13	5,000	0,2
Golf Los Inkas	-	-	-	-	-	0,0
Jockey Club	-	-	-	-	-	0,0
Costa Verde	-	-	-	-	-	0,0
Morro Solar	-	-	-	-	-	0,0
Bujama	-	-	-	-	-	0,0
II. I. Total de trabajo en sedes	7,704	602,213	991,116	4,013	160,5046	56,2
Overlay	2,713	212,074	349,028	1,413	565,228	19,8
Contingencia	1,832	143,197	235,672	954	381,654	13,4
Honorarios profesionales	974	76,168	125,357	508	203,008	7,1
IT	67	5,258	8,654	35	14,015	0,5
Inflación	390	30,467	50,143	203	81,203	2,8
Soporte	24	1,876	3,088	13	5,000	0,2
II. UU Total Otros costos de Infraestructura	6,001	469,041	771,942	3,125	1,250,108	43,8
<i>Total Presupuesto Infraestructuras</i>	<i>13,706</i>	<i>1,071,254</i>	<i>1,763,058</i>	<i>7,138</i>	<i>2,855,154</i>	<i>100</i>
Total Operaciones & Infraestructuras	28,330	1,274,158	2,490,471	509,638	4,302,597	

Nota. Adaptado de “Entregable 5: Plan de Gestión de Operaciones” por Deloitte, Trivandi & Tomlin & Co. (2016). Lima. Recuperado de <https://dvzp82trihswu.cloudfront.net/multimedia/plan-maestro.zip>

En la actualidad, las operaciones logísticas se encuentran en licitación, están a la espera de la presentación de empresas que desarrollen este tipo de gestiones. En el mes de julio 2018 estuvieron presentes en el Perú representantes de quince empresas especialistas en gestión de operaciones y logística de eventos deportivos, interesados en participar en el desarrollo de dichos procesos. El informe del diario (Gestión, 2018f) indicó que:

La Embajada Británica en Lima y el Departamento de Comercio Internacional del

Reino Unido (DIT, por sus siglas en inglés) recibieron, entre el 9 al 11 de julio, la visita de una misión comercial interesada en oportunidades de negocio y cooperación con los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, en sectores como catering, logística, hospitalidad, seguridad, y *overlay* (estructuras temporales), etc.



Figura 12. Grupos de interés

Tomado de “Entregable 5: Plan de Gestión de Operaciones” por Deloitte, Trivandi & Tomlin & Co. (2016). Lima. Recuperado de <https://dvzp82trihswu.cloudfront.net/multimedia/plan-maestro.zip>

Con respecto a la infraestructura de las sedes de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos 2019 cuenta con un presupuesto de S/1,600 millones de soles, para la realización de esta gestión el consorcio Besco –Besalco se adjudicó como la empresa encargada de la construcción de la residencias y sedes de los juegos, que serán un legado muy importante para el país. La sede Villa Panamericana, es una zona de 44 hectáreas donde se construye la que será la residencia para 9 mil deportistas y personal técnico en mil 92 departamentos. Contará con áreas verdes y de esparcimiento. Todo un legado para la población de Lima Sur. La moderna Villa Panamericana y Parapanamericana de Atletas contará con 1,096 departamentos, y es una de las obras importantes que se construyen para Lima 2019 que dejará como legado a la población del emprendedor distrito de Villa El

Salvador, un complejo habitacional para más de mil familias peruanas. Serán siete torres de 19 y 20 pisos, con ocho departamentos por piso, que construye el Consorcio Besco –Besalco. Cuatro de las siete torres, se prevé estén listas en su estructura para el mes de abril de 2018 y las otras tres, en agosto del año en curso. Luego de ello, se comenzarán con los acabados de la obra. La Villa de Atletas, albergará a cerca de 10 mil atletas y técnicos durante la realización de los XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos Lima 2019. Como parte del legado que los Juegos Lima 2019 dejarán a la ciudad, el gobierno nacional- a través del Ministerio de Transportes y Comunicaciones- realiza transferencias financieras a los gobiernos locales por más de S/. 500 millones de soles para la ejecución de 16 obras de infraestructura vial que permitirá la conexión entre la Villa de Atletas y las diferentes sedes deportivas. El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento incentivan el mejoramiento del entorno urbano de la Villa de Atletas y durante 2018 financiará cerca de 50 millones de soles, en el distrito de Villa El Salvador, para la ejecución de obras en las avenidas Los Algarrobos, Separadora Agroindustrial, La Jojoba y Los Forestales (Deloitte, Trivandi & Tomlin & Co, 2016).

Finanzas & contabilidad (F). Este elemento tiene como finalidad medir y calificar el asertividad de la toma de decisiones relacionadas con la posición económica financiera de la compañía y su apoyo a las estrategias que se adopten (D'Alessio, 2015).

El presupuesto determinado para operaciones y eventuales contingencias (20% del presupuesto total) que se ha designado para los Juegos Panamericanos Lima 2019 es de S/4,125 millones, este presupuesto ha sido aprobado por el Ministro de Economía y Finanzas y por el Ministro de Transportes y Comunicaciones. En este presupuesto se incluye el costo de empleados, operaciones de sedes, IT, servicios a los juegos, operaciones de deportes, ceremonias, *broadcast*, transporte, comunicaciones, *ticketing*, seguridad, eventos culturales, campañas de turismo e infraestructura (Deloitte, Trivandi & Tomlin & Co, 2016).

Para determinar el presupuesto se ha considerado evaluar eventos anteriores como el de Toronto 2015 y los Juegos Olímpicos de Londres 2012, de esta forma se toma como referencia las categorías, actividades y se estima la distribución adecuado del presupuesto. También se puede evaluar el impacto en la economía del país, con un menor alcance claro, en Toronto 2015 se proyectó que el impacto de los Juegos en su economía sería de US\$ 53,700 millones en los siete años posteriores a los juegos. En cuanto a puestos de trabajo, en Toronto 2015 se generaron alrededor de 6000. En el Perú el sector turismo y servicio será activado, generará muchos puestos de trabajo y apertura de nuevos servicios (Quevedo, 2017).

Recursos humanos & cultura (H). D'Alessio (2015) definió a este quinto elemento como “el recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos” (p. 175).

Actualmente, los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 cuenta con un Plan de Gestión de Recursos Humanos, que tiene como objetivo establecer el organigrama del equipo de operaciones, el calendario de recursos, las competencias y responsabilidades del equipo y los procesos de desarrollo y dirección del mismo. El organigrama general permite conocer la estructura interna de los Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos 2019 (Ver Figura 13) y definir a cada área sus funciones, como indicó Deloitte, Trivandi & Tomlin & Co (2016):

1. La Dirección de Infraestructura y Sedes, debe adicionar una Gerencia de Diseño y Construcción de sedes, además de Gestión de Proyectos y Proyectos Complementarios.
2. Se debe agrupar bajo un director comercial (COO) que dirija técnicamente y gestione bajo su mando todas las actividades de preparación para las Operaciones del Evento.
3. El director comercial (o CCO), se debe encargar de dirigir las áreas de Broadcasting,

Patrocinios, Merchandising, Venta de entradas, Marketing y Branding.

4. El director comercial también debe coordinar con el Director de Infraestructura los posibles acuerdos de obras por impuestos, además de coordinar la estrategia global con los inversores privados.
5. Por motivos de flexibilidad en las compras, recomienda que los servicios en las áreas de Tecnología, Logística y Overlay deben ser contratados a través de un fideicomiso gestionado a través de una Entidad Privada, que se rija por normas de contratación privada.
6. Adicionalmente, será necesaria una Dirección de Asesoría Jurídica y una Dirección de Comunicación.



Figura 13. Organigrama General

Tomado de “Entregable 5: Plan de Gestión de Operaciones” por Deloitte, Trivandi & Tomlin & Co. (2016). Lima. Recuperado de <https://dvzp82trihswu.cloudfront.net/multimedia/plan-maestro.zip>

En el organigrama la Dirección Ejecutiva está a cargo de la Gerencia de Operaciones. La Gerencia de Comunicaciones, Comercial y Mercadotecnia es responsable de la generación de ingresos, que serán obtenidos a través de las siguientes áreas: *ticketing*, patrocinio,

merchandising, retail y *broadcast* (Ver Figura 14).



Figura 14. Organigrama del Área Comercial.

Tomado de “Entregable 5: Plan de Gestión de Operaciones” por Deloitte, Trivandi & Tomlin & Co. (2016). Lima. Recuperado de <https://dvzp82trihswu.cloudfront.net/multimedia/plan-maestro.zip>

Otra función del Área Comercial es la gestión de contratos entre las áreas antes mencionadas, además de encargarse del sistema de *ticketing*, distribución y venta, relaciones con los patrocinadores, servicio a los clientes y las operaciones de retail que se requieran (Deloitte, Trivandi & Tomlin & Co, 2016).

De acuerdo al informe de Deloitte, Trivandi & Tomlin & Co (2016), en la organización del evento, se estima que el personal de trabajo estará compuesto por 50,000 personas aproximadamente, distribuidos de la siguiente manera:

- Servicios de emergencia
- Contratistas de seguridad
- Contratistas de asistentes
- Operaciones de la ciudad (por ejemplo, guías turísticos, plantilla de los medios de transporte y seguridad adicional)
- Contratistas de catering, limpieza y residuos
- Personal asalariado (incluyendo Operaciones e Infraestructura), aproximadamente

- 1.600 personas
- Voluntarios, aproximadamente 14.000 personas
 - Contratistas (incluyendo proveedores y VIK), aproximadamente 34.400 personas
 - El total de personal de trabajo durante los Juegos es gestionado por el área funcional de personal de trabajo en coordinación con las áreas de Recursos Humanos y Finanzas.
 - Participantes/actores en las ceremonias, ordenamiento de la ley/agencias del gobierno y *broadcasters* están excluidos de estas estimaciones.

Tecnología & investigación y desarrollo (T). Esta área enfoca sus esfuerzos en la innovación, tanto tecnológica como científica, con el fin de proveer una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Además, considera toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos, representa valiosos recursos de carácter estratégico para la organización (D'Alessio, 2015).

La tecnología en los Juegos Panamericanos en diversos procesos como, por ejemplo, las ventas en línea y la integración de los sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) para cada punto de venta, con el fin de coordinar de manera eficiente las necesidades de logística. Se tendrá en cuenta asegurar la capacidad para administrar y proteger los pagos electrónicos (tarjetas de crédito/débito), en todas las sedes del evento. Otro de los procesos en los que se involucra a la tecnología es la coordinación de los aspectos técnicos de las redes de datos y de TV requeridas, señales de CATV y similares (Deloitte, Trivandi & Tomlin & Co, 2016).

Además, la unidad de tecnología trabajará con PRS en la planificación y aprovisionamiento de los servicios de tecnología requeridos por las agencias de prensa o conferencias de prensa, y se trabajará para asegurar la correcta ejecución del evento. El área de tecnología también colaborará con expertos dedicados Sports Operations en la definición

de requerimientos y planificación para que no existan rediseños con costos significativos. Por otro lado, TEC (área de tecnología) brindará un formato estructurado de servicios de tecnología de *broadcast* (Deloitte, Trivandi & Tomlin & Co, 2016).

Finalmente, la tecnología será un factor muy importante para brindar el mejor servicio y experiencia a los atletas participantes, quienes son los principales clientes. Para ello, la organización de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 brindará servicios como internet, WIFI, telefonía móvil y TV, esenciales para que puedan tener una comunicación efectiva con su entorno (Deloitte, Trivandi & Tomlin & Co, 2016).

3.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz MEFI permite evaluar y resumir las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio. Para la aplicación de esta matriz, se debe desarrollar un juicio intuitivo de la situación, pues se consideran factores que determinarán el éxito identificados en el proceso de evaluación interna, para lo cual es necesario haber realizado correctamente el análisis AMOFHIT (D'Alessio, 2015).

La Tabla 9 muestra la matriz MEFI de la industria deportiva en el Perú. Esta matriz cuenta con 13 factores de éxitos claves, seis fortalezas y siete debilidades, las cuales han sido ponderadas y se obtuvo como resultado 2.60 de calificación. Este resultado indica que las fortalezas presentan un valor mayor frente a las debilidades, lo que demuestra una posición interna moderada. Las debilidades requerirán una atención especial para ser corregidas, de tal manera que no afecte el desarrollo del evento y puedan cumplir los objetivos definidos.

3.3 Conclusiones

El análisis del entorno externo identificó los factores clave que influenciarán en el desarrollo y organización del evento de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, estos factores permitirán desarrollar las estrategias adecuadas para realizar un evento que cumpla con los estándares internacionales, con el propósito de que los grupos de interés

tengan la mejor experiencia en un torneo competitivo de magnitud mundial, al tener como base la misión, visión y código de ética diseñados para dicho evento.

El análisis realizado en cada una de las matrices permite tener mayor conocimiento acerca de la industria deportiva. La realización de las matrices MEFE y MPC identifican las oportunidades, amenazas y el comportamiento en el ámbito general de la industria, las cuales han sido complementadas con el PESTE y con el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Se ha considerado como referentes dos países importantes en industria deportiva como son Brasil y Argentina, y dos países organizadores de los Juegos Panamericanos pasados, en este caso Canadá y México, para rescatar las buenas prácticas de estos países que tienen mayor experiencia en realización de eventos deportivos internacionales. Con la información y resultados obtenidos se desarrollará el Plan Estratégico de Marketing para la organización de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 enfocados en la cesión de derechos de licencias de merchandising.

Tabla 9

Matriz MEFI de la Industria Deportiva del Perú

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
F1 Profesionales calificados y competentes en las diferentes áreas de la organización.	0.06	3	0.18
F2 Mayor participación en las diferentes disciplinas deportivas, que genera expectativas en los futuros deportistas.	0.06	3	0.18
F3 Incremento de ingresos por la cesión de licencias de merchandising.	0.07	4	0.28
F4 Infraestructura de primer nivel para los complejos deportivos.	0.08	4	0.32
F5 Respaldo de las organizaciones internacionales involucradas en el evento (ODEPA, Federaciones deportivas, etc.)	0.09	4	0.36
F6 Asesoría internacional para el desarrollo del evento.	0.09	4	0.36
Debilidades			
D1 Retraso operacional en el inicio del desarrollo del plan de gestión para los juegos.	0.09	2	0.18
D2 Demora en la definición de empresas para otorgar las licencias de merchandising.	0.1	1	0.1
D3 Débil promoción del evento y publicidad austera debido al bajo presupuesto.	0.09	2	0.18
D4 La organización no ha realizado investigación primaria para el desarrollo del evento.	0.05	2	0.1
D5 Tiempo reducido para la gestión de derechos de licencias de merchandising.	0.08	2	0.16
D6 Alta rotación de ejecutivos dentro de la organización.	0.06	2	0.12
D7 Falta de presupuesto para comercializar merchandising de manera directa.	0.08	1	0.08
Total	1.00		2.60

Nota. Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4= la respuesta superior, 3= arriba del promedio, 2 = en el promedio, y 1 = respuesta pobre. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia” por D'Alessio, F. (2015). (Tercera ed.). Lima: Pearson

Capítulo 4: Proceso Estratégico de Marketing

El presente capítulo elabora el proceso estratégico en seis etapas: (a) análisis estratégico, donde se desarrolla las matrices MFODA y MIE; (b) objetivos de largo plazo de marketing; (c) decisiones estratégicas; (d) objetivos de corto plazo de marketing; (e) segmentación; y (f) estrategias operacionales. Cada proceso estratégico estará orientado al cliente como centro del negocio, de tal forma que la cesión de derechos de licencias de merchandising permita explotar las fortalezas, neutralizar las debilidades, contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades, y de esta manera brindar la mejor experiencia en el desarrollo del evento.

4.1 Análisis Estratégico de Marketing

4.1.1 Matriz FODA (MFODA)

La matriz FODA se construye en base a las Oportunidades y Amenazas (OA) ingresadas en la matriz MEFE y las Fortalezas y Debilidades (FD) registradas en la matriz MEFI. Las combinaciones de los factores críticos del éxito generaran las estrategias externas e internas (D'Alessio, 2015).

A continuación, se presenta en la Tabla 10, la matriz FODA aplicada a la organización del evento Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019. De acuerdo al análisis realizado, se identifica las acciones estratégicas que serán el marco para definir el Plan Estratégico de Marketing. A través del cruce realizado entre las fortalezas y oportunidades se obtienen cinco acciones estratégicas; al cruzar las fortalezas y amenazas se obtienen dos acciones estratégicas; el cruce entre las debilidades y oportunidades tiene como resultado tres acciones estratégicas; y por último, del cruce de las debilidades y amenazas se obtienen dos acciones estratégicas. Estas acciones permitirán enfocar a la organización en un adecuado proceso para la cesión de licencias de merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.

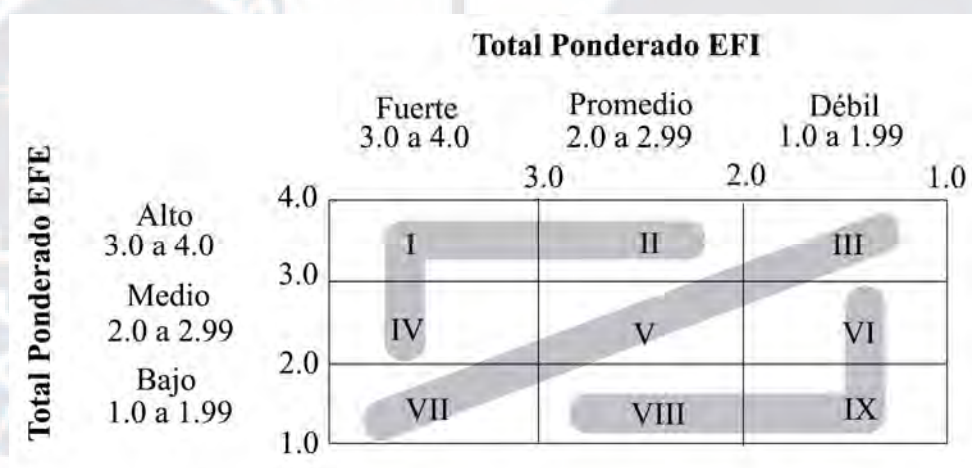
Tabla 10

Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades		
	F1	Profesionales calificados y competentes en las diferentes áreas de la organización.	D1	Retraso operacional en el inicio del desarrollo del plan de gestión para los juegos.	
	F2	Compromiso del Gobierno Central y Regional para el adecuado desarrollo del evento en el país.	D2	Demora en la definición de empresas para otorgar las licencias de merchandising.	
	F3	Infraestructura de primer nivel para los complejos deportivos.	D3	Débil promoción del evento y publicidad austera debido al bajo presupuesto.	
	F4	Respaldo de las organizaciones internacionales involucradas en el evento (ODEPA, Federaciones deportivas, etc.)	D4	La organización no ha realizado investigación primaria para el desarrollo del evento.	
	F5	Asesoría internacional para el desarrollo del evento.	D5	Tiempo reducido para la gestión de derechos de licencias de merchandising.	
			D6	Alta rotación de ejecutivos dentro de la organización.	
			D7	Falta de presupuesto para comercializar merchandising de manera directa.	
Oportunidades		FO	DO		
O1	Incremento del interés de las diferentes empresas por la adquisición de derechos de licencias de merchandising.	F1 O5	Creación de nuevos puestos de trabajo, tanto en la construcción como en el desarrollo del evento, para impulsar el crecimiento de profesionales que participen en el desarrollo antes, durante y post evento.	D1 O5 O1	Agilizar el avance de las obras sin descuidar los parámetros establecidos e impulsar las negociaciones con las empresas privadas para prever el óptimo desarrollo del evento.
O2	Mejora de la Imagen país por ser un evento de gran importancia a nivel internacional.	F5 O2 O4	Contribuir al desarrollo de la Imagen País por la realización de los Juegos Panamericanos y generando actividades para los turistas extranjeros tanto en Lima como en diversas provincias del país.	D2 D5 D6 O1 O3	Generar alianzas estratégicas con los principales medios de comunicación para la transmisión del evento a través de sus diversas plataformas de comunicación y determinar la agencia de derechos que trabajará como socio estratégico de la organización para lograr la mayor cantidad de contactos a posibles de clientes prospecto de la licencia de merchandising. Realizar estudios cualitativos y cuantitativos al público objetivo para establecer que licencias y elementos de merchandising se deberán desarrollar.
O3	Incremento del interés por la cesión de derechos de transmisión por parte de los medios de comunicación.	F1 O3 O1	Desarrollar alianzas estratégicas con licenciatarios (clientes) para impulsar la difusión nacional del evento a través de la cesión de derechos de merchandising.	D4 O6	
O4	Incremento del turismo con la llegada de turistas nacionales e internacionales durante el desarrollo de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos 2019.	F3 O6 O7	Fomentar la utilización de las instalaciones deportivas, construidas por la organización para los Juegos Panamericanos, generando mayor interés en los niños, jóvenes y adultos por la práctica del deporte formar nuevos atletas en el país.		
O5	Generación de puestos de trabajo en sector de construcción por el mejoramiento e implementación de las sedes deportivas y de alojamiento para las comitivas deportivas.	F2 O2	Impulsar la imagen país con el apoyo de Gobierno Central y Regional mediante campañas de comunicación (activaciones) acerca de la realización del evento en instituciones educativas, eventos deportivos y culturales, etc.		
O6	Incremento del conocimiento y práctica de nuevas disciplinas deportivas por la mejora de la infraestructura.				
O7	Incorporación de la tecnología en la industria del deporte.				
Amenazas		FA	DA		
A1	Preferencia del público hacia los diferentes eventos deportivos internacionales, que se desarrollarán durante 2019.	FA2	Generar alianzas estratégicas con los clientes para que los precios estén acorde a lo que los consumidores buscan.	DA2	Utilizar los medios digitales para impulsar a la marca Lima 2019 y generar mayor conocimiento.
A2	Crecimiento de la informalidad en la fabricación del merchandising y uso de marcas sin autorización del propietario (piratería).	FA4	Crear un sistema de seguridad para el antes, durante y post evento	DA5	Impulsar los panamericanos mediante activaciones y notas periodísticas en revistas y periódicos.
A3	Falta de seguridad ciudadana.				
A4	Conflictos sociales que puedan afectar el normal desarrollo del evento.				
A5	Cambios meteorológicos que afecten el desarrollo del evento.				

4.1.2 Matriz Interna y Externa (MIE)

Según D'Alessio (2015), la MIE es la intersección de dos dimensiones claves: los puntajes de los valores totales de la MEFI sobre el eje "x", y los puntajes de valores totales de la MEFE en el eje "y". Un puntaje de valor total de la MEFI de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje "x" de la MIE, representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera un valor promedio, y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida. De igual manera, un puntaje de valor de la EFE de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje "y", se considera bajo; un puntaje 2.0 a 2.99 representa un valor medio, y un puntaje de 3.0 a 4.0 es un valor alto tal como indica la Figura 15.



REGIÓN	CELDAS	PRESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS
1	I, II, IV	Crecer y construir	Intensivas Integración
2	III, V y VII	Retener y mantener	Penetración en el Mercado Desarrollo de Productos
3	VI, VIII y IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

Figura 15. Estrategias Matriz MIE según cuadrantes resultantes
Tomado de: Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados" por F.A, D'Alessio, 2015, 1ª ed. México D.F., México Pearson, p.115

Con respecto de los resultados obtenidos en el desarrollo de la matriz MIE, se obtuvo en el eje de la matriz EFE un ponderado de 2.42; y en el eje de la matriz EFI, un ponderado de 2.60, como indica la Figura 16.

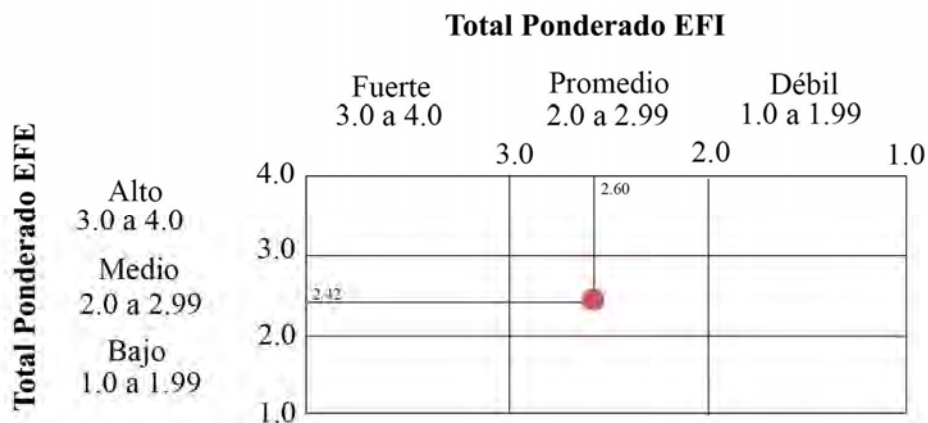


Figura 16. Resultado Matiz Interna y Externa para la industria del deporte
Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados” por F.A, D’Alessio, 2015, 1ª ed. México D.F., México Pearson, p.115

Con estos resultados se tiene mayor exactitud de los factores internos y externos que determinarán el éxito para el cumplimiento de los objetivos, al aplicar las estrategias adecuadas. Según la posición de los rangos de los puntajes ponderados se debe implementar una estrategia de penetración de mercado y desarrollo de producto. Los resultados se encuentran alineados con los que se obtuvo previamente en la matriz FODA.

4.2 Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM)

Para continuar con el plan estratégico se deben establecer los objetivos de largo plazo. Estos objetivos se desprenden de la misión y la visión y se deben tomar en cuenta los posibles cursos de acción futuros. Los objetivos de largo plazo (OLP) son los objetivos estratégicos y representan los resultados que la organización desea alcanzar luego de efectuar diversas estrategias, así como indicó D’Alessio (2015). Es importante reforzar que dichos objetivos serán estratégicos, dado que el tiempo de duración del evento es corto y además, está a muy escaso tiempo de realizarse. En base a ello, se considera que el objetivo de largo plazo estará representado por un período de siete meses.

La determinación de dichos objetivos será de gran importancia para la organización de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, al considerar que es el segundo evento multideportivo más grande del mundo. El objetivo general es lograr una

eficiente participación de licenciarios, para de esta manera generar mayores ingresos a la organización por la cesión de derechos de licencias de merchandising Lima 2019.

4.2.1 Objetivos de marketing específicos

1. OLP1: Obtener ingresos mayores a S/ 1'000,000 soles con la cesión de derechos de licencias de merchandising a setiembre 2019.
2. OLP2: Lograr ventas del 40% sobre la intención total de compra de productos de merchandising desarrollado para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 a setiembre 2019.

4.3 Decisiones Estratégicas de Marketing

Para determinar las estrategias de marketing, es clave tener en cuenta que no solo se debe pensar en los objetivos que se desean cumplir para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 en sí, sino también generar un marketing estratégico enfocado en desarrollar alianzas adecuadas con diversos licenciarios para la cesión de los derechos de la licencia de merchandising. Es parte fundamental generar las mayores y mejores oportunidades económicas al considerar el retorno que busca la organización en base a la cesión de dichas licencias.

4.3.1 Ventaja competitiva

Porter (2002) sobre este concepto explicó que existe un modelo de definición de una estrategia competitiva, la cual está enfocada en remarcar de manera clara esa superior diferencia con la que cuenta tu organización frente a los competidores del sector, y sobre todo que esa diferencia sea sostenible en el tiempo para poder otorgar una mezcla de valor única.

Al considerar que el evento no se volverá a repetir por un largo tiempo en el país, y que los objetivos están enfocados al negocio de la cesión de derechos de licencias de merchandising, la ventaja competitiva estará orientada a la estrategia de diferenciación de productos. Esta diferenciación se debe principalmente porque el consumidor encuentra

diferencias entre los productos oficiales y únicos ante productos no oficiales (piratas); tal como señaló Rodríguez (2015): “Diferenciación, el hecho que estos productos se perciban únicos ante el consumidor, se relacionan con “Productos oficiales” que es una forma mercadológica con la que se legitima la relación entre el producto y el diferenciador” (pág. 59).

En ese sentido, lo que se busca obtener con esta ventaja competitiva es lograr un *engagement* entre los productos a desarrollar y los clientes, al generar una conexión emocional; además un alto valor social para los consumidores y un alto valor económico para los clientes, de tal forma que las licencias de merchandising sean atractivas para los mismos.

4.3.2 Estrategias genéricas

Para establecer las estrategias a desarrollar para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, enfocado al Plan Estratégico de Marketing para la cesión de derechos de licencias de merchandising, éstas se definirán en base a los resultados de la Matriz MIE y se validará con la Matriz de Ansoff (Ver Figura 17), que permitirán identificar las oportunidades de crecimiento en la industria de licencias de merchandising.



Figura 17. Matriz de ANSOFF

Tomado de: “MATRIZ DE ANSOFF, ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO” por Roberto Espinosa (2015). Recuperado de: https://robertoepinosa.es/wp-content/uploads/2015/05/matriz_de_ansoff-e1433101150164.png

Las estrategias definidas son las siguientes:

Estrategia de desarrollo de nuevos productos. Para determinar la estrategia de

desarrollo de nuevos productos, se ha considerado los resultados obtenidos tanto en la investigación cualitativa (entrevistas a profundidad a diversos participantes en el proceso de cesión de licencias de merchandising), como en la investigación cuantitativa (encuestas).

En entrevista realizada al Gerente Comercial de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, J. de las Heras (comunicación personal 05 de julio, 2018) indicó que “la organización solo ha desarrollado productos básicos de merchandising para regalar como obsequio y/o recuerdo a algunos de los asistentes y/o participantes de las competencias, por ejemplo: lapiceros, llaveros, USB, polos, gorros, frisbees, etc. Estos desarrollos se dieron principalmente por dos motivos: (a) no existe presupuesto por parte de la organización para el desarrollo de productos de merchandising, y (b) existe un temor por la organización de fabricar productos de merchandising y quedarse con material fabricado post evento (asumiendo que pudieran conseguir presupuesto de algún auspiciador)”.

Por otro lado, según las encuestas realizadas al público en general, se obtuvo información que los consumidores buscan productos de merchandising licenciados con el objetivo principal de tener un recuerdo personal, para familiares, para amistades, etc.

De acuerdo con lo indicado anteriormente, una de las estrategias que se plantea para el desarrollo de la cesión de derechos de licencias de merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, es la estrategia de desarrollo de nuevos productos. En ese sentido, se propone desarrollar esta estrategia en coordinación con la agencia de licencias como aliado estratégico, de la siguiente manera:

1. Desarrollar los productos de merchandising que cuenten con mayor preferencia entre los consumidores, al otorgar un valor diferencial a dichos productos, principalmente enfocados al valor emocional y el legado que genera el evento, frente a otros productos de merchandising deportivos existentes en el mercado.
2. Utilizar hologramas para los productos de merchandising licenciados, para ser

definidos como “productos oficiales”, y que de esta manera se diferencien de los productos informales que existen en el mercado.

3. Establecer diferentes productos por categorías, donde se defina claramente la propuesta a trabajar por cada cliente, al otorgar exclusividad por categoría de producto licenciado, para así evitar cruces entre los posibles licenciarios.
4. Establecer los montos del mínimo garantizado y regalías por cada licenciario, según el sector al que pertenezca; además, detallar el territorio, tiempo de duración de la licencia, canales de distribución, entre otros.

Estrategia de penetración de mercados. Con el fin de incrementar la penetración en el mercado se desarrollará las siguientes estrategias:

1. Desarrollo de licenciarios prospecto. Los esfuerzos estratégicos se deben enfocar en reforzar el posicionamiento de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 por parte de los posibles licenciarios adquirientes de los derechos de licencia de merchandising, para ello se necesita lograr mayor difusión, alcance y conocimiento del evento entre el público en general. Los licenciarios serán los socios estratégicos de la organización para poder reforzar las acciones de comunicación.
2. Canales de distribución. De acuerdo a las investigaciones primarias y secundarias realizadas, se ha determinado que las agencias de licencias de merchandising son la mejor alternativa para la negociación de las licencias de merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, porque tienen la experiencia, el conocimiento y la red de contactos de empresas para licenciar. Dichas empresas cuentan con una variedad de canales de distribución, lo que permite brindar mayor facilidad a los consumidores para obtener los productos licenciados.

4.3.3 Propuesta estratégica de valor

En la propuesta de valor estratégico se determinan dos factores clave: (a) Factor de

incremento de valor de marca, ya que será un plus para los licenciarios afianzarse de un importante valor social que la marca Lima 2019 representa: apuesta por el desarrollo de mejores personas y un mejor país a partir de los valores del deporte; (b) Factor de asociación de la marca con los valores emocionales de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019: el objetivo de la marca Lima 2019 es convertirse en un legado importante, con la asociación de sus valores definidos: inspiración, determinación, coraje e igualdad, según lo señalado por el Gerente Comercial, J. de las Heras (comunicación personal 05 de julio, 2018). Estos dos factores serán clave para que los posibles licenciarios adquieran las licencias de merchandising.

Por lo tanto, para los socios estratégicos de licencias de merchandising, la propuesta de valor se define de la siguiente manera: “Los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 es un evento deportivo multidisciplinario internacional sin precedentes para el país, el cual generará valor económico, social y experiencial hacia las marcas y/o empresas que se asocien con la organización a través de la cesión de derechos de licencias de merchandising”.

4.3.4 Matriz de Estratégica OLPM

En la Tabla 11 se presenta el conjunto de las decisiones estratégicas para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, vinculados con los objetivos a largo plazo del evento. Para el desarrollo de la matriz OLPM se consideró la misión, la visión y el objetivo general planteados; los cuales permitieron la definición de la ventaja competitiva (diferenciación de productos), la estrategia competitiva (desarrollo de nuevos productos y penetración de mercado), y propuesta estratégica de valor (incremento de valor de la marca Lima 2019 y la asociación de la marca a un valor emocional).

Tabla 11

Matriz Estratégica OLPM

Misión	Promover, desarrollar y potenciar el espíritu deportivo a través de valores que generen una sociedad con mejores ciudadanos, practicando la igualdad y unión en el Perú y en el mundo			
Visión	Ser un país referente generando un impacto positivo en los niños y jóvenes de toda América, logrando mejorar la calidad de vida a través del deporte; incentivando la inclusión, unión e igualdad, porque los Juegos Panamericanos Lima 2019 son de todos y para todos			
Objetivo General	Lograr una eficiente participación de licenciarios generando mayores ingresos a la organización por la cesión de licencias de merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 durante el periodo 2018 – 2019.			
		OLPM1	OLPM2	
Objetivos de largo plazo		1. Obtener ingresos mayores a S/. 1'000,000 soles con la cesión de derechos de licencias de merchandising a setiembre 2019.	2. Lograr ventas del 40% sobre la intención total de compra de productos de merchandising desarrollado para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 a setiembre 2019.	
Decisiones estratégicas de marketing	Ventaja Competitiva	Diferenciación de productos	X	X
	Estrategia Competitiva	Desarrollo de nuevos productos	X	X
		Penetración de mercado	X	
	Propuesta estratégica de valor	Incremento de valor de marca "Lima 2019"	X	X
		Asociación de la marca a un valor emocional		

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia” por D'Alessio, F. (2015). (Tercera ed.). Lima: Pearson

4.4 Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM)

Los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanzan los objetivos a largo plazo (OLP), es también algo similar a la suma de los OCP los cuales dará resultados a cada OLP. Además, los OCP son importantes porque permiten asignar recursos en la organización y se enfocan en el rendimiento (D'Alessio, 2015).

1. OLP1: Obtener ingresos mayores a S/ 1'000,000 soles con la cesión de derechos de licencias de merchandising a setiembre 2019.
 - OCP 1a: Obtener el 30% de los ingresos por licencias de merchandising a la quincena de mayo de 2019.
 - OCP 1b: Obtener el 70% de los ingresos por licencias de merchandising a fines de setiembre de 2019.
2. OLP2: Lograr ventas del 40% sobre la intención total de compra de productos de merchandising desarrollado para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 a setiembre 2019.
 - OCP 2a: Lograr ventas del 20% sobre la intención total de compra de productos de merchandising desarrollado para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 a junio 2019.

4.5 Estrategias Operacionales de Marketing

Luego de haber realizado el diagnóstico sobre la situación de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, se define los objetivos y se determina el segmento objetivo. En esta etapa se desarrollarán las estrategias generales de marketing, las mismas que permitirán la elaboración del Proceso de Marketing Operativo.

4.5.1 Estrategia de segmentación

Los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, enfocado en la cesión de derechos de licencias de merchandising, es un modelo de negocio B2B (*business to business*)

ya que la negociación se realizará entre dos empresas. Para efectuar una segmentación B2B, se debe considerar variables que la segmentación para mercados empresariales (B2B) emplea como: (a) geografía, país, región y ciudad; (b) firmografía, sector y tamaño de la empresa; (c) modelo de compra, política de compras, participación de los tomadores de decisiones; (d) comportamiento, volumen, frecuencia y actitud frente al riesgo; (e) beneficios buscados, precio, calidad del producto y servicio (Gupta, 2014).

Para definir qué variable es la más conveniente, se debe tener en consideración: Quién compra, qué compra y por qué lo compra. (Ver Figura 18)

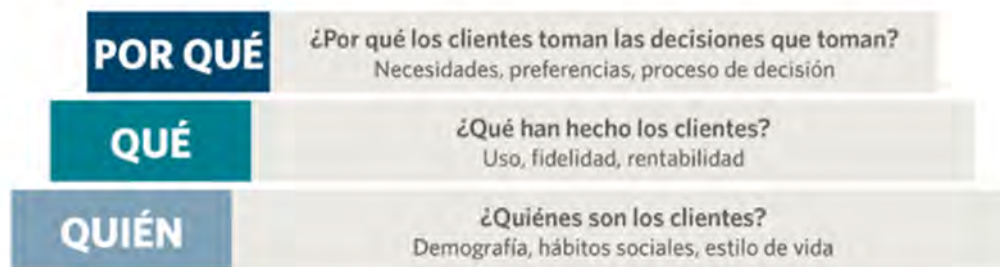


Figura 18. Bases de la segmentación.

Tomado de “Segmentación y Alcance”, por Gupta, S. (2014). Harvard Business Publishing. Recuperado de: http://eproduct.hbsp.harvard.edu/eproduct/product/cc_8219_SPA/content/print.html

En consecuencia, para determinar la segmentación se desarrolla lo siguiente: (a) ¿Por qué? compran las licencias de merchandising porque quieren generar valor a sus marcas, necesitan de un respaldo para poder comercializar sus productos, (b) ¿Qué? quieren obtener rentabilidad con el merchandising, que genere valor a sus empresas, y (c) ¿Quién? Los clientes son empresas diversas como retailers, de consumo masivo o tiendas deportivas.

Por otro lado, para definir las variables de segmentación B2B se determina lo siguiente: (a) geografía, el lugar es en Lima, Perú; (b) firmografía, industria de licencias de merchandising; (c) modelo de compra, a través de contrato legal con diferentes cláusulas de cumplimiento como: condiciones de pago por adelantado, con un mínimo garantizado, regalías por ventas de los productos licenciados, penalidades por incumplimiento, entre otros; (d) comportamiento, empresas con experiencia en manejo de licencias de merchandising, se

otorga las licencias generalmente por un período de un año, y si son promociones es de tres años, con ventas en volumen por diferentes canales; y (e) beneficios buscados, precio adecuado para los licenciatarios, producto y servicio de calidad para generar valor compartido y la mejor experiencia a los consumidores.

4.5.2 Estrategia de posicionamiento

Para determinar el posicionamiento de la cesión de derechos de licencias de merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, se utilizó como herramienta el modelo Brand Key, al emplear variables que permiten de manera gráfica construir la esencia de la marca. En la figura 19, se muestran las variables del modelo enfocado a la marca del evento “Lima 2019”:



Figura 19. Brand Key del posicionamiento de Los Juegos Panamericanos Lima 2019 Adaptado de “Brand Key”, por Eurib (2010). Recuperado de: <https://www.eurib.net/positioneren-brand-key-model/>

De esta manera, para el público objetivo se define el siguiente *Posicionamiento*: “Para hombres y mujeres del departamento de Lima y turistas, que deseen llevarse un recuerdo de momentos de unión y felicidad de un evento basado en los valores del deporte. Los productos

de merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, son la mejor alternativa para llevar y compartir los mejores recuerdos del evento”.

De acuerdo al posicionamiento de marca definido, la cesión de derechos de licencias de merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 representa una buena oportunidad para los licenciarios, debido a los beneficios y valores compartidos (social y económico) que genera el evento.

4.5.3 Matriz estratégica OCPM

En la siguiente Tabla 12 se presentan los objetivos a corto plazo para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 y la relación con las estrategias operacionales de marketing.

4.6 Conclusiones

El presente capítulo enfoca de manera general el Proceso Estratégico de Marketing. Se desarrolla también el análisis estratégico de la matriz FODA, que aborda puntos clave para elaborar el Plan Estratégico de Marketing de la cesión de licencias de merchandising para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019. También se desarrolla la matriz MIE, que permite tener mayor exactitud de los factores internos y externos que determinarán el éxito del evento enfocados en la cesión de derechos de licencias de merchandising, en base a ello se debe implementar una estrategia de penetración de mercado y desarrollo de producto, resultados que se encuentran alineados a la matriz FODA.

Además, en función al análisis estratégico se definen los objetivos a largo plazo, cuyo objetivo principal es lograr una eficiente participación de licenciarios generando ingresos mayores a S/ 1'000,000 soles por la cesión de derechos de las licencias de merchandising a setiembre 2019. Luego, en el análisis de las decisiones estratégicas, se constituye como ventaja competitiva la diferenciación, basada en productos oficiales licenciados por la marca Lima 2019. Asimismo, la estrategia competitiva de los Juegos Panamericanos se fundamenta

en una estrategia de desarrollo de nuevos productos y penetración de mercado. Por lo tanto, la propuesta de valor se define como: “Los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 es un evento deportivo multidisciplinario internacional sin precedentes para el país, el cual generará valor económico, social y experiencial hacia las marcas y/o empresas que se asocien con la organización a través de la cesión de derechos de licencias de merchandising”.

Asimismo, con las decisiones estratégicas planteadas, se definen los objetivos de corto plazo por la cesión de derechos de licencias de merchandising a setiembre 2019. Por último, se define la segmentación en base al modelo de negocio B2B (*business to business*) ya que la negociación se realizará entre dos empresas. Por consiguiente, se procede a definir el perfil del cliente para determinar las estrategias operacionales de marketing, siendo una de las más importantes el Posicionamiento, definido de la siguiente manera: “Para hombres y mujeres del departamento de Lima y turistas, que deseen llevarse un recuerdo de momentos de unión y felicidad de un evento enfocado en los valores del deporte. Los productos de merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, son la mejor alternativa para llevar y compartir los mejores recuerdos del evento”. Por lo expuesto, el plan del Proceso Estratégico de Marketing enfocado en la cesión de derechos de licencias de merchandising será el adecuado para el buen desempeño y gestión del mismo.

Tabla 12

Matriz Estratégica OCPM

		OLP 1		OLP 2	
		OCP 1a. Obtener el 30% de los ingresos por licencias de merchandising a la quincena de mayo de 2019.	OCP 1b. Obtener el 70% de los ingresos por licencias de merchandising a fines de setiembre de 2019.	OCP 2a: Lograr ventas del 20% sobre la intención total de compra de productos de merchandising desarrollado para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 a junio 2019.	
Objetivos de corto plazo					
Estrategias operacionales de marketing	Estrategia de desarrollo de producto	Portafolio de productos con mayor preferencia entre los consumidores	X	X	X
		Portafolio de productos por licenciataria según categoría y sector	X	X	X
		Definición de montos de la negociación (mínimo garantizado y/o regalías)	X	X	
	Estrategia de penetración de producto	Desarrollo de licenciataria prospectos	X	X	
		Canales de distribución	X	X	X
	Estrategia de segmentación	Prospectos de licenciataria ubicados en la ciudad de Lima que cuenten con experiencia en el manejo de licencias de merchandising para brindar la mejor experiencia al consumidor.	X	X	
	Estrategia de posicionamiento	Buena oportunidad para los licenciataria, debido a los beneficios y valor compartido (social y económico) que genera el evento.	X	X	

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia” por D'Alessio, F. (2015). (Tercera ed.). Lima: Pearson

Capítulo 5: Mezcla de Marketing

Establecida la estrategia, en este capítulo se desarrollará la mezcla de Marketing de la cesión de derechos de licencias de merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019. Es por ello, que se ha considerado el desarrollo de las variables producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencia física.

5.1 Producto

Según entrevistas personales realizadas a diferentes ejecutivos con amplia experiencia en el manejo de licencias de merchandising, se obtuvo información relevante sobre la variable producto. Sobre esta variable L. Salazar (comunicación personal 23 de octubre, 2018) señaló que "la licencia es un valor adicional que le pones al producto, la marca a licenciar se tiene que trabajar de una manera adecuada, además de ser una marca reconocida". Además, M.L. Ritcher (comunicación personal 30 de octubre, 2018) mencionó "la licencia te da un valor agregado que te diferencia de las demás". Asimismo, se obtuvo información adicional por parte del licenciador, R. García (comunicación personal 30 de octubre, 2018) concluyó que "los licenciadores queremos hacer negocio con marcas de prestigio, los licenciatarios actuales son aliados, si ellos crecen y explotan, nosotros también".

En base a la información obtenida por las entrevistas realizadas, se concluye que las licencias de merchandising brindan beneficios tanto al licenciador como al licenciatario, agregándole valor a sus respectivas marcas. La estrategia del producto que se sugiere es la de desarrollo a través de la elaboración de productos por categorías, definidas según la siguiente segmentación: (a) merchandising para público en general; (b) merchandising para jóvenes y adultos (hombres y mujeres); y (c) merchandising para niños. A través de esta segmentación, la organización del evento Lima 2019 podrá llegar a una mayor cantidad de consumidores interesados en adquirir los productos y se podrá ofrecer un portafolio variado a las empresas que se les cederán los derechos de licencias de merchandising sin generar cruce de productos

entre ellas.

5.1.1 Objetivos y estrategias de la variable producto

Objetivos

1. Generar una cocreación de valor entre el licenciador y el licenciario, con el fin de incrementar mejoras económicas y de valor de marca desde diciembre 2018 a agosto 2019.
2. Proponer como mínimo 10 productos licenciados a enero 2019.

Estrategia de producto. Se debe desarrollar dos estrategias: (a) diseño de producto, se plantea elaborar los productos licenciados en base a los resultados obtenidos en la encuesta sobre los productos con mayor demanda, y los diseños deben seguir los lineamientos de la guía de estilo; (b) variedad de productos, desarrollar productos por categoría. Además, se debe considerar que la fabricación de los productos de merchandising a desarrollar será responsabilidad de los licenciarios, quienes deberán respetar los acuerdos comerciales para garantizar la calidad de dichos productos.

5.1.2 Plan de acción de la variable producto

Diseño de logotipo. Según la página oficial del evento Lima 2019, se realizó un concurso en mayo del 2014 para escoger el logotipo que representaría el evento, el concurso tuvo una duración de 50 días y se recibieron 43 propuestas a nivel nacional. El comité encargado de la elección estuvo conformado por dos representantes del Comité Olímpico Peruano, dos representantes del Comité Organizador, un representante del Ministerio de Educación, uno del Instituto Peruano del Deporte y un representante de Prom Perú. El premio de S/10,000.00 fue otorgado a los diseñadores arequipeños Diego Sanz Salas y Jorge Zárate Magaña. (Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, e)

La propuesta ganadora está inspirada en la flor de Amancaes, una flor representativa de la ciudad de Lima, la cual florece entre los meses de julio y agosto de cada año. El diseño

del logotipo está compuesto por tres pistilos que salen de la flor, que se proyectan expandiéndose, representando a los mejores deportistas de varias de las disciplinas que quedarán clasificados para ir a los Juegos Olímpicos de Tokio 2020. Estos tres pistilos representan a las tres Américas (Norte, Centro y Sur). Cada una de los pistilos se cuentan con un color: morado (por la devoción peruana), verde (la naturaleza) y celeste (por ser una ciudad cerca al mar) (Sanz, 2015) (Ver Figura 20).



Figura 20. Elementos del emblema.

Tomado de "Identidad LIMA 2019", por Sanz, D. (2015). Recuperado de DISEÑO PERÚ: <http://disenoperu.blogspot.com/2015/05/identidad-lima-2019.html>

Diseño de mascota. Según la página oficial del evento Lima 2019, para su elección también se convocó a concurso, se presentaron más de 1,000 propuestas a nivel nacional y las votaciones se realizaron a nivel nacional e internacional. La acogida del concurso fue histórica ya que se obtuvo una votación de 44,514 personas del Perú y el extranjero, superando a los Juegos de Guadalajara 2015 y Toronto 2015 (Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, f).

Milco fue el ganador entre tres finalistas, su autora es Andrea Medrano quien diseño a

la mascota al usar como referencia a Cuchimilco, que es una estatuilla que pertenece a las culturas desarrolladas en el centro oeste de Perú, tanto Lima, Chancay y Chíncha y representa al pasado histórico de nuestro país. La mascota Milco representa la alegría, optimismo y la hospitalidad, se encuentra siempre con sus brazos abiertos para así recibir a todos en los Juegos (Publimetro, 2017) (Ver Figura 21).



Figura 21. Características y datos relevantes de la creación de Milco.

Tomado de "Mascota", de Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019. Recuperado el 22 de Setiembre de 2018 de: <https://www.lima2019.pe/es/mascota>

De acuerdo a las encuestas realizadas, a la pregunta sobre el conocimiento de la mascota de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, el 67% de los encuestados señalaron que si sabían sobre la existencia de una mascota. Por otro lado, solo el 36% identificaba el nombre de Milco como el personaje representado como la mascota de los Juegos (Ver Figura 22 y 23).

Desarrollo de portafolio de productos. En base a la información obtenida a través de fuentes primarias y secundarias para una acertada gestión de desarrollo de productos de

merchandising, es primordial elaborar productos que generen gran interés y preferencias en el segmento objetivo. Como afirmó M.L. Ritcher (comunicación personal 30 de octubre, 2018) “hay que hacer cosas que todo el mundo quiera”. Reforzando este concepto, L. Salazar (comunicación personal 23 de octubre, 2018) indicó “es clave trabajar una segmentación adecuada según el target a los que nos dirigimos”.

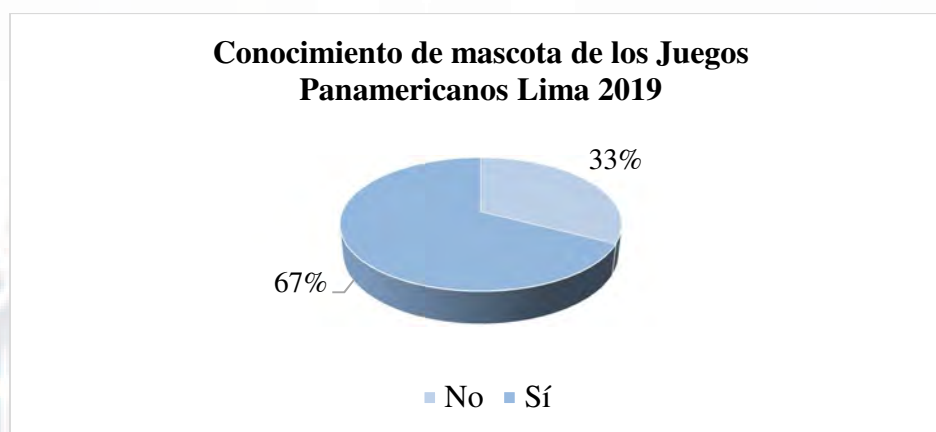


Figura 22. Conocimiento de mascota de los Juegos Panamericanos Lima 2019 para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.

La figura muestra los resultados de pregunta 11 del Apéndice G “¿Tienes conocimiento que existe una mascota de los Juegos Panamericanos Lima 2019?”

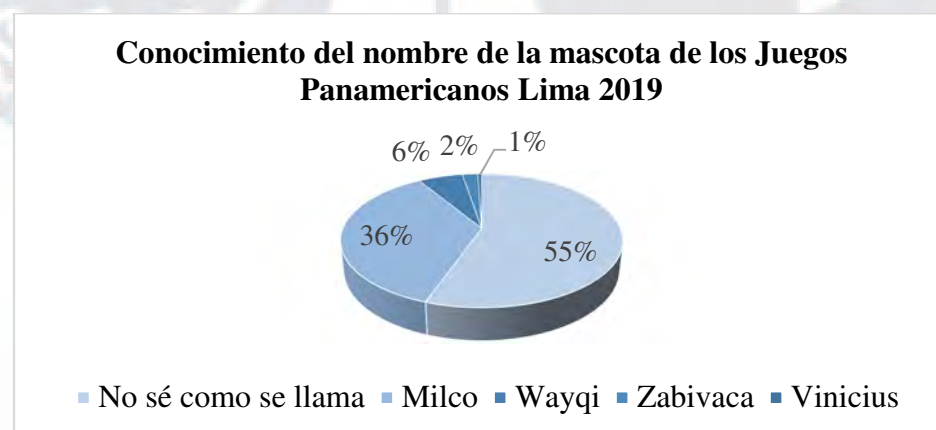


Figura 23. Conocimiento del nombre de la mascota de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.

La figura muestra los resultados de pregunta 12 del Apéndice G “Si marcaste SI en la pregunta anterior ¿Nos puedes indicar como se llama la mascota de los Juegos Panamericanos Lima 2019?”

En ese sentido, se ha considerado diferentes variables para poder desarrollar la propuesta de productos de merchandising para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, con respecto al *consumidor*: (a) las propuestas de productos

a licenciar que existen en la industria del deporte; (b) los consumidores están dispuestos a pagar un mayor precio por un producto oficial; (c) productos con diseños exclusivos; y (d) la motivación de compra. Asimismo, sobre el *cliente*: (a) los productos deben ser comercializados por diferentes licenciatarios para no generar cruces entre ellos (exclusividad de categorías de producto); (b) contar con las garantías necesarias, la organización exigirá al licenciatario cumplir con la guía de estilo definida y auditar a los proveedores con los que trabajarán para así garantizar la calidad del merchandising; (c) seleccionar licenciatarios que cuenten con una variedad de canales y/o puntos de distribución, para generar mayor presencia de mercado; y (d) licenciatarios con experiencia en el manejo de licencias. Estas variables son muy importantes para la organización, debido a que se debe proteger la imagen de la marca Lima 2019 de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos, así como también para los licenciatarios.

Para la propuesta de desarrollo de productos de merchandising oficiales se consideró los resultados obtenidos de la encuesta realizada. De acuerdo a la pregunta con respuesta múltiple sobre los artículos de souvenirs/merchandising que le gustaría comprar de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, se pudo identificar entre los encuestados los productos que tuvieron mayor aceptación: polo, peluche, gorro y tomatodo; los cuales representan el 66% del total de las respuestas (Ver Figura 24).

Con estos resultados se elaboró el listado de 14 productos de merchandising sugeridos que deberían desarrollar los licenciatarios de los principales sectores, empresas con experiencia en el manejo de licencias de merchandising que garanticen la calidad de los productos elaborados (Ver Tabla 13).

Como parte del servicio de calidad que la organización desea brindar, se presentará al agente de licencias, las propuestas de merchandising a comercializar para de esta manera asegurar la lista de productos oficiales del evento y poder cumplir con los lineamientos

trazados por la guía de estilo de la marca Lima 2019. A continuación, se detallan algunas propuestas de productos de merchandising (Ver Figura 25, Figura 26, Figura 27 y Figura 28).

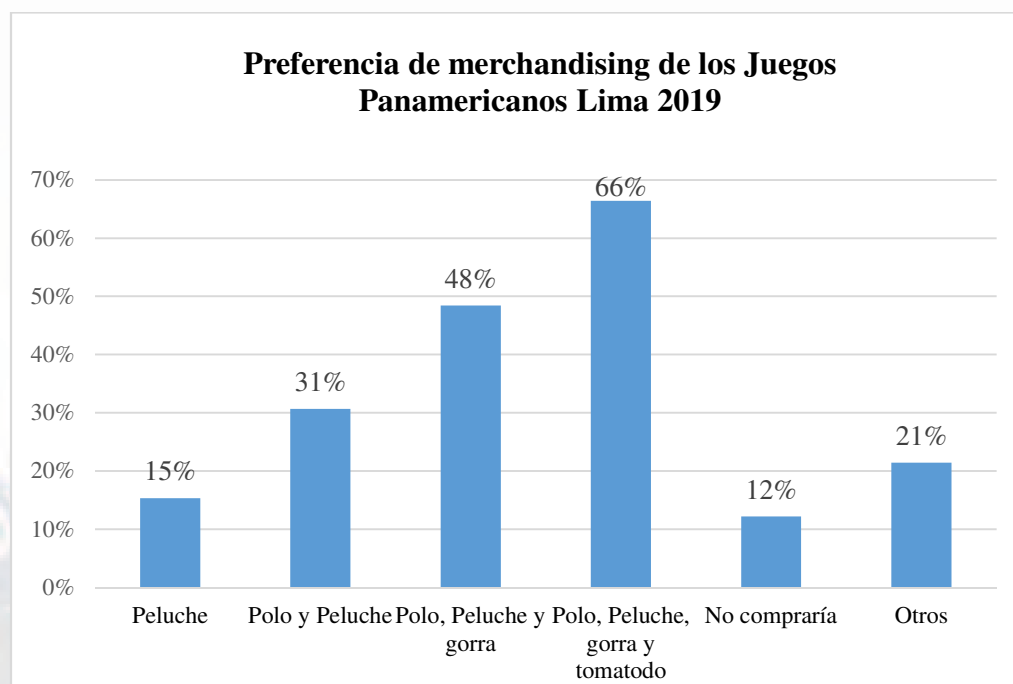


Figura 24. Preferencia de compra de merchandising para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.

La figura muestra los resultados de pregunta 15 del Apéndice G “Si en la PREGUNTA 13 marcaste la opción “SI” o “PROBABLEMENTE SI” ¿Qué artículos te gustaría que hubiera para comprar souvenirs/merchandising de los Juegos Panamericanos Lima 2019? (Respuesta múltiple)

Tabla 13

Listado de merchandising prospecto

Target	Categoría	Detalle de Producto
Jóvenes y Adultos (Hombres y Mujeres)	Textil	Camisetas Oficiales Lima 2019 (Holograma)
		Polos Lima 2019
		Poleras Lima 2019
		Gorros Lima 2019
	Envases	Tomatodos Lima 2019
		Tazas Lima 2019
Niños	Textil	Polos Milco - Lima 2019
		Poleras Milco - Lima 2019
		Gorros Milco - Lima 2019
	Envases	Tomatodos Milco - Lima 2019
		Tazas Milco - Lima 2019
Útiles	Mochilas Milco - Lima 2019	
Público en General	Artículos Deportivos	Pelotas Fútbol Milco - Lima 2019
	Juguetes	Peluches Milco - Lima 2019



Figura 25. Propuestas de merchandising – Textiles Jóvenes, Adultos y Niños



Figura 26. Propuestas de merchandising – Útiles Niños



Figura 27. Propuestas de merchandising – Envases Jóvenes, Adulto y Niños



Figura 28. Propuestas de merchandising – Juguetes y Artículos deportivos Público en General

Luego de plantear las propuestas de productos de merchandising a desarrollar, se realizó el mapa perceptual en función a la necesidad de cada producto, donde se identifica los atributos principales con los cuales podemos asociar a la marca de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos, Lima 2019. Se observa en la Figura 29 el mapa de percepción de los productos oficiales que se propone comercializar en función de los siguientes atributos: (a) funcional, (b) familiar, (c) diversión y (d) emocional. En cada cuadrante se presenta la posición relativa de los diferentes productos de merchandising, en muchos de los casos con características compartidas; como por ejemplo los polos y poleras Lima 2019, los cuales son productos funcionales y al mismo tiempo para toda la familia.

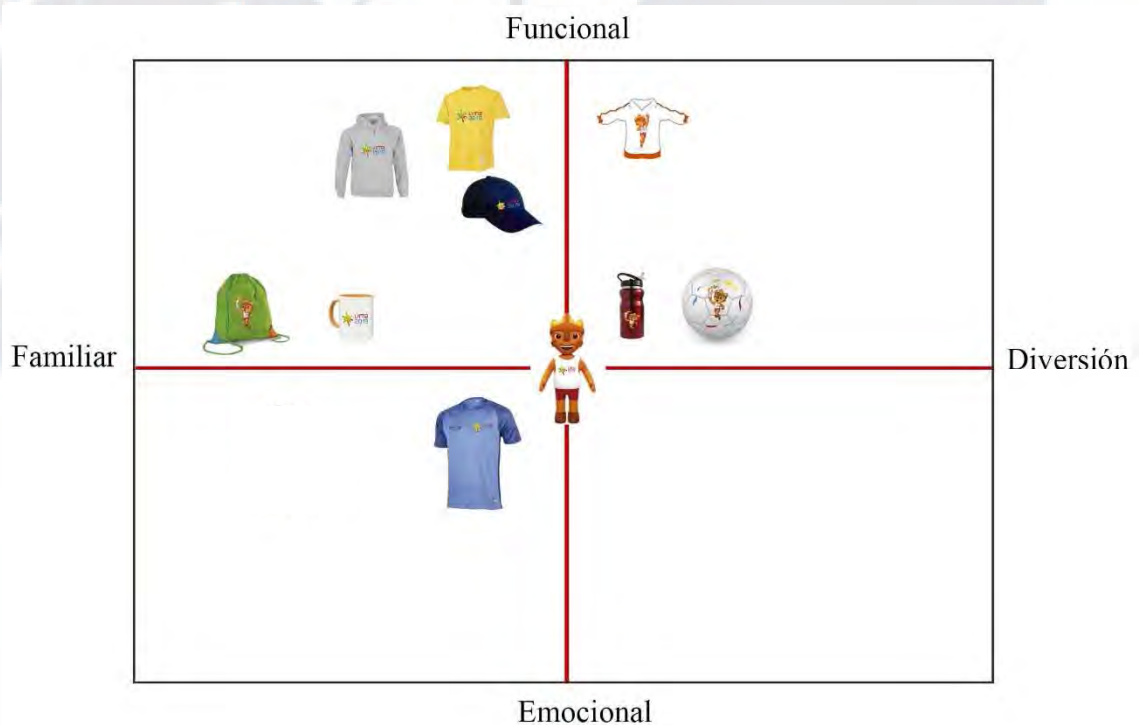


Figura 29. Mapa perceptual de producto

Comercialización. Por otro lado, de acuerdo a lo señalado en el análisis del cliente y como complemento de la información presentada, se gestionará la cesión de derechos de licencias de merchandising a través de un agente de licencias. Tal como se mencionó, para el desarrollo del plan estratégico de marketing para la cesión de derechos de licencias de

merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, se sugiere trabajar con la agencia CAA-GBG, sustentado principalmente por la experiencia en el proceso de negociación de licencias de merchandising en la industria del deporte, a nivel local e internacional; además por ser la agencia de licencias que ocupa el primer lugar entre los principales agentes de licencias mundiales en el 2017 (Merca2.0, 2018a), debido a los ingresos obtenidos por la venta de licencias. Es de vital importancia que la agencia realice un plan que contemple información relevante, como análisis del mercado sobre sectores y marcas que actualmente adquieren diferentes licencias de merchandising, y luego se evalúe las alternativas en conjunto con la organización para la definición de las estrategias. Así como indicó V. Nadramia (comunicación personal 24 de octubre, 2018) “es importante realizar un *planning* como parte de la estrategia, definir qué tipo de licencia es: oportunidad o eventuales. De acuerdo a ello se define qué tipo de estrategia se aplicará a la licencia según el target. El éxito de una licencia depende de lo que busca el cliente, reforzar su marca o generar mayores ventas”.

La agencia de licencias debe tener claro que los licenciarios a quienes se les cederán los derechos de licencias de merchandising de los Juegos Panamericanos y Panamericanos Lima 2019 deben estar alineados con la misión y los valores de la organización. Según la información obtenida de la industria de licencias y los objetivos de la organización, la agencia debe gestionar la cesión de derechos de licencias en los siguientes sectores:

1. *Consumo masivo*, empresas relacionadas a las categorías de bebidas y alimentos. A estas empresas se les propondrá la cesión de derechos de la marca Lima 2019 a través de un *cobranding* (diseños de empaques especiales con el logotipo de evento) en la mercadería que comercialicen y/o el desarrollo de un producto de merchandising el cual puedan utilizar como promocional. En este último caso, la agencia de licencias coordinará con los licenciarios de consumo masivo la posibilidad de la fabricación

de los productos de merchandising debido a que, en muchos casos, las empresas de consumo masivo no cuentan con proveedores que fabrican dichos productos.

Asimismo, los productos desarrollados deberán ser previamente aprobados por el representante de la organización de los Juegos Panamericanos y el representante de la agencia de licencias, respetando la guía de estilo antes de su fabricación.

En base a la experiencia del manejo de licencias, se observa en la Tabla 14 el listado de posibles licenciatarios:

Tabla 14

Listado de clientes prospecto Consumo Masivo

Sector Consumo Masivo		
Empresa	Categoría	Marcas
Nestlé	Mezclas	
Alicorp	Fideos	
Gloria	Lácteos	
Coca Cola Company	Gaseosas	
	Aguas	
	Hidratantes	
Pepsico	Gaseosas	
	Hidratantes	

2. *Retailers*, comprendido por empresas pertenecientes a los negocios de supermercados, tiendas por departamentos y tiendas de venta de artículos deportivos. A estas empresas se les propondrá la cesión de derechos de la marca Lima 2019 a través del

desarrollo de productos de merchandising para comercialización directa. La agencia de licencias coordinará con los licenciatarios según los siguientes escenarios:

- *Proveedor del agente.* El agente puede proponer el proveedor que fabrique los productos de merchandising licenciados en caso de que el licenciatario no cuente con un proveedor adecuado.
- *Proveedor del retail.* El retail puede gestionar la fabricación de los productos de merchandising licenciados, con los diversos proveedores que tenga en cartera.

En ambos escenarios, los productos de merchandising desarrollados deberán ser previamente aprobados por el representante de la organización de los Juegos Panamericanos y el representante de la agencia de licencias, respetando la guía de estilo, antes de su fabricación. En base a la experiencia del manejo de licencias, se observa en la Tabla 15 el listado de posibles licenciatarios:

Tabla 15

Listado de clientes prospecto Retail

Sector Retail		
Empresa	Categoría	Marcas
Cencosud	Autoservicio	
Supermercados Peruanos	Autoservicio	
Tottus	Autoservicio	
Saga	Tiendas por departamentos	
Ripley	Tiendas por departamentos	
Oeschle	Tiendas por departamentos	
Paris	Tiendas por departamentos	
Marathon	Tienda artículo de deportes	

Según el planteamiento expuesto, existen diversas modalidades de generar rentabilidad a través de la cesión de licencias de merchandising. La agencia de licencias deberá considerar el interés de cada licenciatario prospecto, para poder determinar qué tipo de producto se desarrollará con cada uno de ellos, al otorgar exclusividad por categoría de producto.

5.2 Precios

La estrategia de precios aporta directamente al primer objetivo de marketing específico, el cual es obtener un ingreso mínimo por S/1'000,000 soles con la cesión de derechos de licencias de merchandising. Dicha estrategia de precios se determina en base a dos factores: los precios de los productos licenciados y las regalías; considerando que existirá un mínimo garantizado por parte de los licenciatarios. Es necesario realizar dos análisis debido a que los ingresos de venta por la cesión de derechos de licencias de merchandising de la marca Lima 2019, dependerá de dichos factores.

5.2.1 Estrategia de variable precio

La propuesta de precios del presente proyecto genera ingresos adicionales, tanto para los licenciadores como para los licenciatarios. Según lo señalado por el Gerente de Marketing del Club Universitario de Deportes, Ricardo García “la fijación de precios lo establecen los licenciatarios, te presentan sus estrategias de *pricing*, podemos realizar comentarios, pero quienes deciden los precios son ellos” R. García (comunicación personal 30 de octubre, 2018).

Según la investigación realizada, el 61% de los entrevistados indicaron que estarían dispuestos a pagar por productos de merchandising del evento Lima 2019 entre S/10 – S/ 30 soles y un 20% estaría dispuesto a pagar por encima de S/ 30 soles (Ver Figura 30). Por ello, se plantea una propuesta de precios en base a una estrategia de precios descontado, es decir, ofrecer los productos a precios inferiores que el promedio del mercado, al considerar el bajo

conocimiento de marca, y el perfil especializado de los asistentes y simpatizantes del evento.

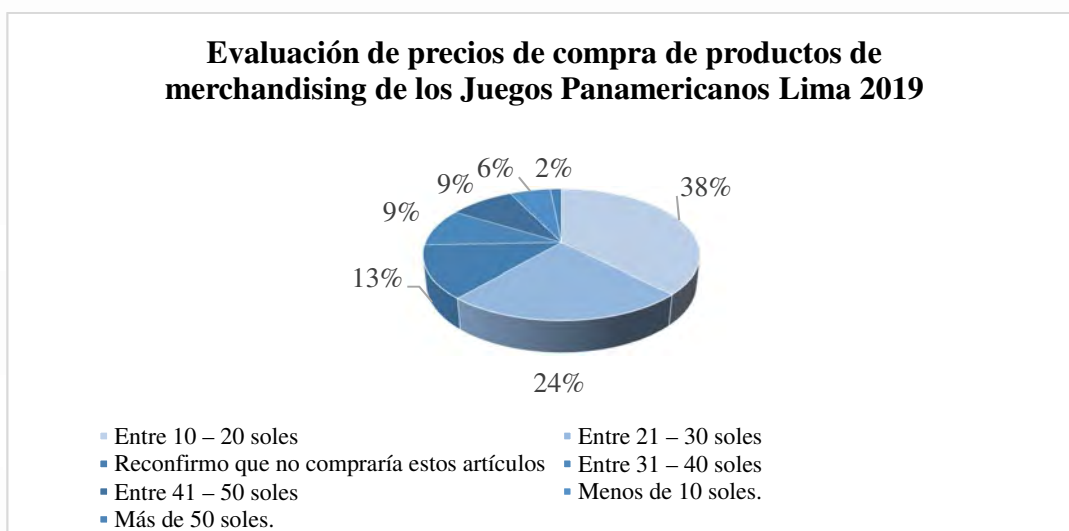


Figura 30. Evaluación de precios de compra para productos de merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.

La figura muestra los resultados de pregunta 17 del Apéndice G “¿Cuánto estarías dispuesto a invertir en la adquisición de artículos publicitarios (souvenirs) de los Juegos Panamericanos Lima 2019?”

5.2.2 Determinación de precios de las licencias

Sobre los precios de venta. Para desarrollar la estrategia de determinación de precios, primero se definirán los productos más deseados y exitosos a comercializar con marcas licenciadas, a este tipo de productos se les denominará “productos oficiales”. Para la elección de los productos oficiales, también se tomará en cuenta el portafolio definido en la estrategia de producto, y las marcas que puedan tener alguna correlación a eventos deportivos y/o a la venta de diversos productos oficiales con la marca Lima 2019, utilizando a Milco como la mascota representativa del evento. Por ello, se considera una estrategia de precios basada en la competencia, ya que se tomará como referencia información clave de los niveles de precios de los competidores (De Toni, Sperandio Milan, Busata Saciloto, & Larentis, 2017).

A continuación, en la Tabla 16, se detallan los productos oficiales y los precios respectivos que actualmente ofrece el mercado. La propuesta de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 para la fijación de precios de los productos de merchandising

oficiales, es usar como referencia los precios existentes en la industria; sin embargo, la estrategia será definir precios por debajo del promedio.

Tabla 16

Precios productos representativos de merchandising

Target	Categoría	Productos	Federación Peruana de Fútbol S/	Disney S/	Marca Perú S/	Mundial Rusia 2018 S/
Jóvenes / Adultos	Textil	Camisetas	149.9			
		Polos	29.9	89	49	
	Envases	Tomatodos grandes	15.9	39	20	
Niños	Textil	Camisetas	129.9	24.9	35	
	Envases	Tomatodos pequeños		35		19.9
	Juguetes	Peluches		69.9	65	49.9

Es por ello que la propuesta será establecer precios entre 56% y 67% por debajo de los productos representativos de marcas como Disney y la Federación Peruana de Fútbol, que cuentan con productos con un alto nivel de sofisticación y un elevado valor de marca por parte de los consumidores, y por otro lado la Marca Perú, es una marca que ha ido ganando relevancia a lo largo de los años, inclusive es conocida internacionalmente; a diferencia de la marca Lima 2019 de los Juegos Panamericanos que tiene un corto periodo de duración, y cuenta con un perfil de consumidor especializado.

En la Tabla 17 se muestra los precios propuestos para cada producto oficial durante la etapa de comercialización de marzo a setiembre 2019, debido a que los productos se venderán hasta un mes después de haber culminado el evento. Puesto que se tiene una mayor cantidad de productos a licenciar, se realizará una proyección hacia el resto de *SKUS*, considerando los precios definidos anteriormente y los precios que se encuentran en el mercado masivo. Además, se debe considerar los resultados de la encuesta, donde el 38% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre S/10 y S/20 soles por un producto oficial de merchandising y que el 24% estarían dispuestos a pagar entre S/21 a S/31 soles.

Tabla 17

Precios sugeridos de los productos oficiales de merchandising

Categoría	Productos	Precio promedio productos representativos S/	Precio Sugerido Unitario SKUS Lima 2019 (S/.)	% de variación Lima 2019 vs. P. promedio (SKUS representativos)
Textil	Camisetas	149.90	49.9	-67
	Polos	55.97	22.9	-59
Envases	Tomatodos grandes	24.97	10.9	-56
Textil	Polos	63.27	19.9	-69
Envases	Tomatodos pequeños	27.45	9.9	-64
Juguetes	Peluches	61.60	24.9	-60

Cabe resaltar que los precios de venta mencionados anteriormente serán sugeridos a los licenciatarios, ellos finalmente serán quienes realicen la fijación de precios de los diversos productos oficiales en coordinación con el licenciador, puesto que el margen de ganancia de cada producto depende del propio licenciatario. A continuación, en la Tabla 18 se detalla el listado general sugerido de productos y precios oficiales del evento.

Tabla 18

Precios sugeridos de los productos licenciados

Target	Categoría	Detalle de Producto	PVP (S/.)
Jóvenes y Adultos (Hombres y Mujeres)	Textil	Camisetas Oficiales Lima 2019	S/49.90
		Polos Lima 2019	S/22.90
		Poleras Lima 2019	S/39.90
		Gorros Lima 2019	S/19.90
	Envases	Tomatodos Lima 2019	S/10.90
		Tazas Lima 2019	S/8.90
Niños	Textil	Polos Milco - Lima 2019	S/19.90
		Poleras Milco - Lima 2019	S/34.90
		Gorros Milco - Lima 2019	S/14.90
	Envases	Tomatodos Milco - Lima 2019	S/9.90
		Tazas Milco - Lima 2019	S/4.90
		Útiles	Bolsos Mochilas Milco - Lima 2019
Público en General	Artículos Deportivos	Pelotas Futbol Milco - Lima 2019	S/29.90
	Juguetes	Peluches Milco - Lima 2019	S/24.90

Sobre las regalías. Para establecer el porcentaje de regalías sobre la cesión de derechos de licencias de merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos

Lima 2019 se considera porcentajes que se utilizan en la industria de licencias, que suelen ser del 8% al 12% aproximadamente. Como lo afirmaron los expertos Ricardo García, Sebastián Álvarez, María Laura Ritcher, y Luis Salazar, quienes mencionaron que el porcentaje de regalías se encuentra entre 8% y 12% dependiendo del tipo de producto y el volumen de ventas. Por ello, la propuesta de porcentaje de regalías es de 10%, situándose dentro del rango mencionado, sin embargo, varía en el caso de los peluches, siendo el 8% considerando que el volumen de ventas de estos productos es mayor. A continuación, en la Tabla 19 se detallan las escalas de regalías sugeridas.

Tabla 19

Porcentaje de regalías - Productos para Sector Retail

Target	Categoría	Detalle de Producto	PVP (S/.)	Valor Venta	Cantidad mínima proyectada	% de regalías
Jóvenes y Adultos (Hombres y Mujeres)	Textil	Camisetas Oficiales Lima 2019	S/49.90	S/42.29	10,000	10
		Polos Lima 2019	S/22.90	S/19.41	20,000	10
		Poleras Lima 2019	S/39.90	S/33.81	5,000	10
		Gorros Lima 2019	S/19.90	S/16.86	20,000	10
	Envases	Tomatodos Lima 2019	S/10.90	S/9.24	18,000	10
		Tazas Lima 2019	S/8.90	S/7.54	12,500	10
Niños	Textil	Polos Milco - Lima 2019	S/19.90	S/16.86	15,000	10
		Poleras Milco - Lima 2019	S/34.90	S/29.58	5,000	10
		Gorros Milco - Lima 2019	S/14.90	S/12.63	10,000	10
	Envases	Tomatodos Milco - Lima 2019	S/9.90	S/8.39	14,000	10
		Tazas Milco - Lima 2019	S/4.90	S/4.15	10,000	10
	Útil	Bolsos Mochilas Milco - Lima 2019	S/14.90	S/12.63	9,000	10
Público en General	Artículos Deportivos	Pelotas Futbol Milco - Lima 2019	S/29.90	S/25.34	10,000	10
	Juguetes	Peluches Milco - Lima 2019	S/24.90	S/21.10	25,000	8
Total Unidades mínimas proyectadas					183,500	

En el caso de los productos de merchandising de consumo masivo (*cobranding*), el

manejo de la estrategia de precios es distinta, considerando que los volúmenes de venta son mayores. Según la experta de negociación de licencias de merchandising deportivas, M. L. Ritcher (comunicación personal 30 de octubre, 2018) “el porcentaje de regalías en este tipo de productos de merchandising asociados a consumo masivo está entre el 2% y 4% debido a que existe mayor demanda”. Es por ello que se propone lo señalado en la Tabla 20, la cual muestra los productos de *cobranding* que se sugieren y el porcentaje de regalías asociados a los mismos.

Tabla 20

Porcentaje de regalías - Productos para Sector Consumo masivo

Empresa	Categoría	Marcas	PVP	Valor Venta	Cantidad mínima proyectada	% Regalías
Nestlé	Mezclas	Milo	S/17.00	S/14.41	46,200	4
Alicorp	Fideos	Lavaggi	S/2.70	S/2.29	290,000	4
Gloria	Lácteos	Gloria	S/3.99	S/3.38	200,000	4
Coca Cola Company	Gaseosas	Coca Cola	S/7.50	S/6.36	110,000	4
	Aguas	San Luis	S/3.00	S/2.54	270,000	4
	Hidratantes	Powerade	S/2.50	S/2.12	320,000	4
Total Unidades mínimas proyectadas					1'236,200	

Cabe señalar que si el licenciario excede la cantidad mínima proyectada, debe pagar el mínimo garantizado más el porcentaje de las regalías por los productos adicionales vendidos.

5.3 Promoción

La promoción es una estrategia clave para dar a conocer la marca Lima 2019. Debe realizarse de manera conjunta, es decir con la integración de todas las unidades comerciales de la organización que generen ingresos (*ticketing*, patrocinios, licencias de merchandising, licencias de transmisión). Con respecto a la cesión de derechos de licencias de merchandising, si bien es cierto la promoción de los productos oficiales es responsabilidad directa del licenciario, el licenciador y la agencia de licencias deben apoyar con las

estrategias comunicacionales a lo largo del proceso. En el presente Plan Estratégico de Marketing se propone un plan de comunicación que apoye al conocimiento y recordación de marca a través de medios tradicionales (televisión, radio, diarios, publicidad exterior, etc.), medios digitales (redes sociales, página web, etc.), y acciones BTL en puntos estratégicos, que resalten el valor del mismo para difundir el evento a nivel internacional, considerando que asistirán y seguirán el desarrollo del evento personas de diferentes partes del mundo, a través de los diversos medios de transmisión.

Para la implementación de las estrategias promocionales y de comunicación, se debe considerar los resultados obtenidos de la encuesta. Ante la pregunta ¿has visto algún tipo de publicidad del evento?, el 73% de los entrevistados recuerda haber visto publicidad de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 (Ver Figura 31); mientras un 57% indica haber obtenido información a través de diversos medios de comunicación como televisión, redes sociales y notas de prensa en programas deportivos (Ver Figura 32).



Figura 31. Recordación de publicidad de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.

La figura muestra los resultados de pregunta 6 del Apéndice G “¿Has visto algún tipo de publicidad de los Juegos Panamericanos?”

5.3.1 Estrategias y Plan de acción de la comunicación

Para definir las estrategias de comunicación es importante precisar las funciones de cada uno de los participantes del proceso de cesión de derechos para licencias de

merchandising:

- *Licenciador*. Como propietario de la marca, el licenciador debe ser el principal apoyo para los licenciarios, dado que son los responsables de la estrategia general de la marca, como lo afirmó R. García (comunicación personal 30 de octubre, 2018) “tenemos que ser el principal soporte para licenciarios, como apoyo para hacer comunicación, ya que nosotros somos el músculo”.
- *Agente de licencias*. El agente debe brindar soporte y asesoría durante todo el proceso de promoción y de comunicación que desarrolle el licenciario, debido a la experiencia con la que cuenta en el manejo de licencias, según lo expresado por V. Nadramia (comunicación personal 24 de octubre, 2018) "una agencia de licencia no es la venta, es la asesoría y acompañamiento en todo momento”.
- *Licenciario*. Es el responsable directo de la comunicación y promoción de los productos de merchandising licenciados.

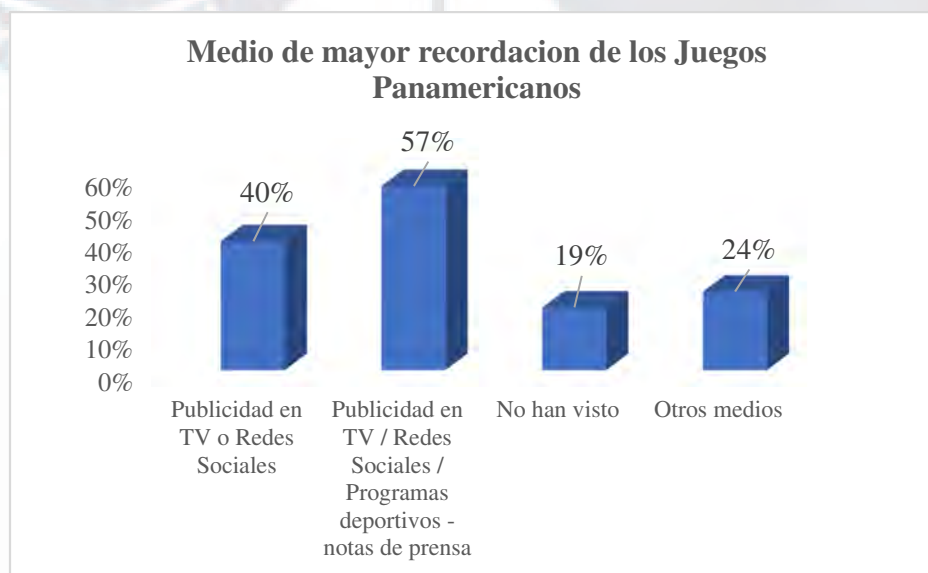


Figura 32. Medio de mayor recordación de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.

La figura muestra los resultados de pregunta 7 del Apéndice G “Si tu respuesta fue SI, ¿indicar por favor porque medio informativo te enteraste? (Respuesta múltiple)

Además de lo mencionado anteriormente, los participantes del proceso de cesión de derechos de licencias de merchandising (licenciador, agente de licencias y licenciataria), deben negociar las condiciones de inversión en medios de comunicación para reforzar la notoriedad del evento de acuerdo a cada producto licenciado, tipo de licenciataria, sector al que pertenece, territorio, distribución, entre otros.

Estrategia de la comunicación. Como se menciona en la estrategia de segmentación, los licenciataria deben cumplir con los siguientes requisitos: ser empresas de marcas reconocidas, con buena reputación, socialmente responsables, con trayectoria en el mercado, con una amplia distribución de canales y alineada a los valores que fomentan los Juegos Panamericanos. Asimismo, deben consignar un presupuesto en marketing para generar mayor difusión, alcance y valor a la marca licenciada.

Mensaje de la marca Lima 2019. La comunicación de los licenciataria debe estar asociada a los valores de la marca Lima 2019: respeto, excelencia, igualdad e inclusión (ver Figura 33). El enfoque de la comunicación debe sensibilizar al consumidor generando una conexión emocional entre la marca y mascota; y de esta manera lograr el interés de los licenciataria de adquirir la licencia de merchandising.

Plan de Acción de la Comunicación. El plan comunicacional se compone de la comunicación del licenciador y la comunicación del licenciataria. La comunicación del licenciador es la que realiza la organización del evento Lima 2019 como responsable de la marca, quien debe utilizar sus diferentes recursos comunicacionales para incrementar la difusión de los diferentes productos de merchandising oficiales, a través de diversos canales de comunicación, como por ejemplo: eventos asociados al deporte, redes sociales, paneles publicitarios, entre otros. El principal elemento de comunicación es la mascota Milco, personaje que actualmente viene siendo utilizado para promocionar el evento Lima 2019. Adicionalmente, para reforzar la comunicación, se debe utilizar el portal de la página web

Lima 2019, de tal manera que las empresas licenciatarias puedan publicar los productos licenciados de merchandising y además usar a la mascota Milco para las sesiones fotográficas con los productos licenciados.

Respecto a la comunicación del licenciatario, como principal responsable de la comunicación de los productos licenciados, éste debe establecer un cronograma de las diversas acciones del plan comunicacional, previa validación del licenciador y el agente de licencias. Asimismo, debe desarrollar canales de apoyo para la promoción, como por ejemplo: activaciones BTL, canal digital y publicidad impresa, para incrementar el conocimiento de los productos de merchandising y la intención de compra de los consumidores.

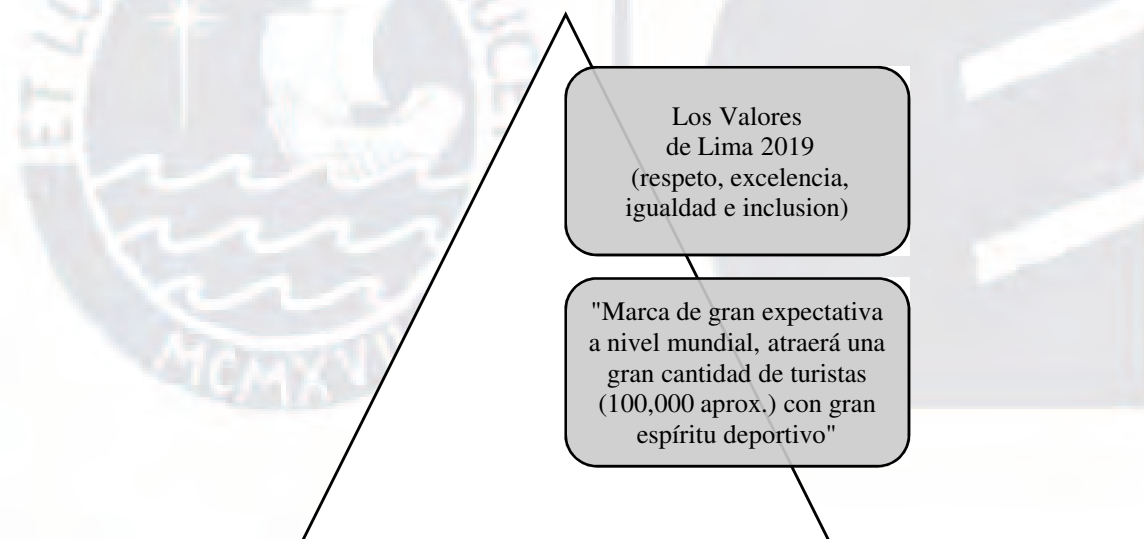


Figura 33. Comunicación de los Juegos Panamericanos

5.3.2 Marketing Relacional

En la cesión de derechos de licencias de merchandising de los Juegos Panamericanos Lima 2019, es importante el marketing relacional, como herramienta estratégica para lograr el beneficio de todos los involucrados. Como informó el artículo de la revista Merca2.0 (Leon, 2015b) sobre conceptos de marketing relacional:

Para López-Pinto, el marketing relacional es el proceso de identificar, establecer,

mantener, reforzar y, de ser necesario, terminar las relaciones con los clientes y otros “*stakeholders*” de una manera rentable, de tal forma que los objetivos de todas las partes involucradas sean logrados (párr. 3).

De acuerdo a lo mencionado, se buscará la rentabilidad y el cumplimiento de los objetivos de todos los participantes involucrados en el proceso de cesión de licencias de merchandising de la marca Lima 2019. Además, como parte del plan se elaborará una presentación digital para el grupo de interés, que contenga los beneficios de la de cesión de la licencia de merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019. La estructura de la presentación será la siguiente:

1. Breve reseña de los juegos Panamericanos Lima 2019
2. Beneficios y ventajas de las licencias de merchandising
3. Estrategia de marca
4. Plan de apoyo
5. Elementos promocionales

Para lograr una relación efectiva es importante ejecutar reuniones constantes con el agente de licencias y de esta manera cumplir con los objetivos establecidos.

5.4 Distribución (Plaza)

La cesión de derechos de licencias de merchandising de los Juegos Panamericanos será un negocio B2B: licenciador y agente de licencias, este último es quien realiza la negociación final con los licenciarios, estableciendo las condiciones de distribución de los productos de merchandising, elemento clave para el éxito del negocio. Según Rodríguez (2015):

Un buen distribuidor o retailer es prácticamente el 50% del éxito del negocio ya que el producto puede ser de excelente calidad, con la imagen perfecta para el segmento que va dirigido, pero si no se encuentra al alcance del consumidor, nada de ello

servirá (pág. 51).

La distribución de los productos licenciados estará a cargo de los licenciarios a través de sus diferentes canales (físicos y virtuales).

5.4.1 Estrategias de la variable distribución

El licenciario debe desarrollar una estrategia B2C, estableciendo los canales de ventas para los productos de merchandising, y así generar la mayor cantidad de consumidores. Es necesario que los licenciarios cuenten con una distribución y/o cobertura amplia de puntos de venta, buscando incrementar el conocimiento del evento en los consumidores a través de sus diversos canales, tanto presenciales como no presenciales (por ejemplo, online). Los clientes sugeridos, han sido seleccionados por su amplia cobertura (Ver Figura 34).

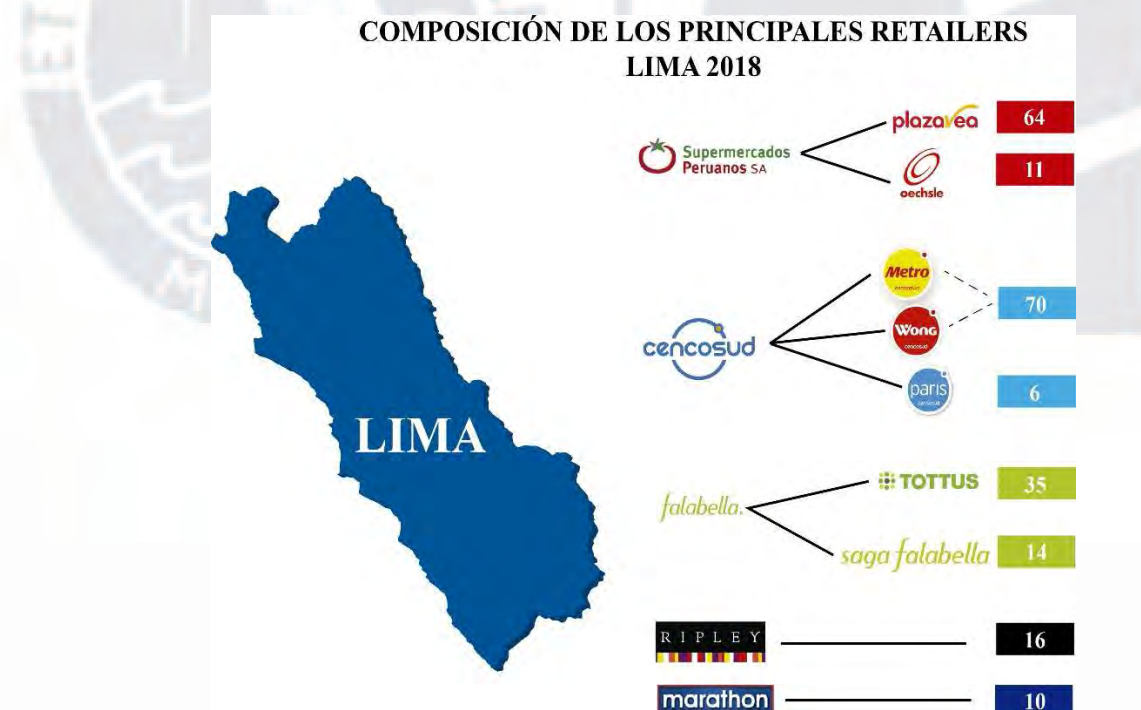


Figura 34. Detalle de tiendas por cadena de retail en Lima 2018. Adaptado de “Puntos de Venta – Sector Retail”, por Nielsen Perú (2018). Lima.

Además, los licenciarios deben contar con un adecuado soporte logístico que permita la entrega de los productos de merchandising de manera adecuada y a tiempo; tal como comentó V. Nadramia (comunicación personal 24 de octubre, 2018) “es importante que

el producto este en el punto de venta en el momento indicado”.

A continuación, se detalla el proceso de distribución de los productos licenciados con las empresas de consumo masivo y retail (Ver Figura 35 y Figura 36).



Figura 35. Proceso de distribución productos licenciados – Consumo Masivo

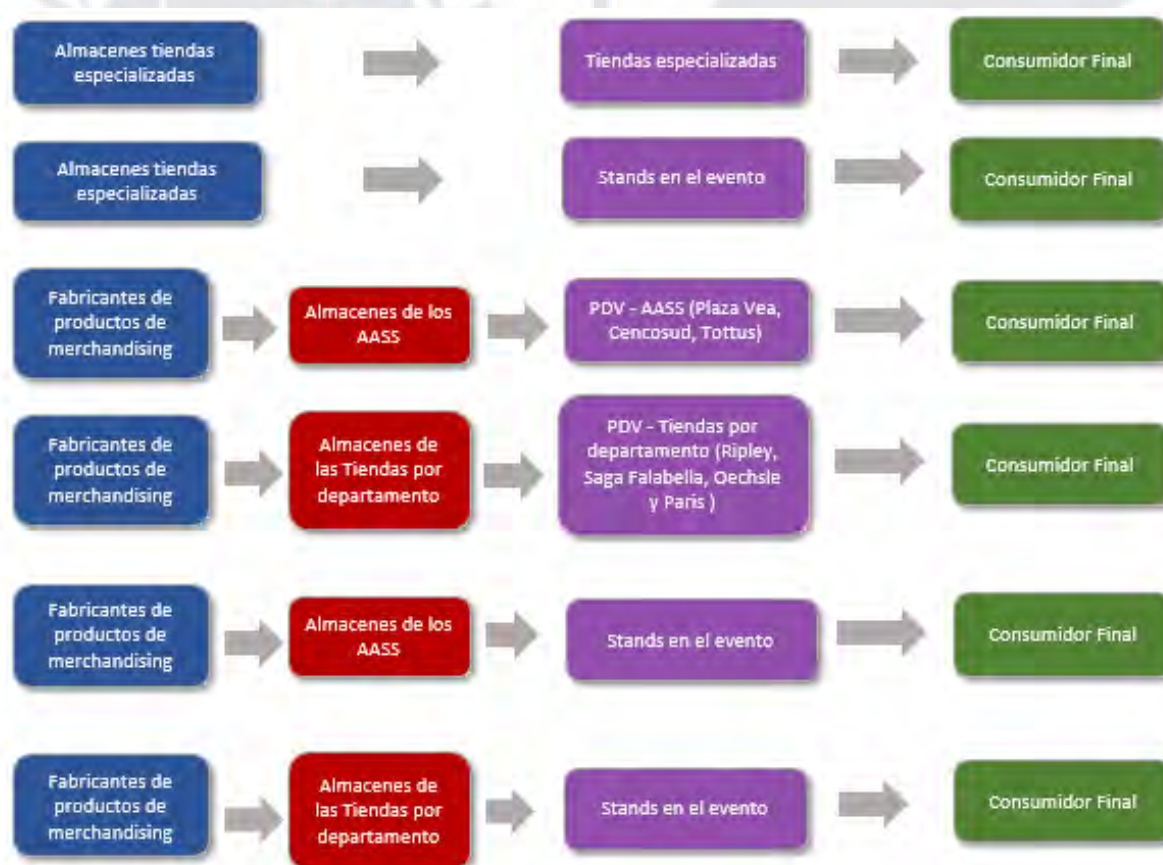


Figura 36. Proceso de distribución productos licenciados – Retail

Como se observa en la Figura 35, para el caso de consumo masivo (*cobranding* y productos de merchandising), los canales de venta serán los autoservicios ubicados en Lima.

Posteriormente la Figura 36, muestra que para clientes de retail se considera como canales de venta en la ciudad de Lima, a las tiendas deportivas especializadas, stands ubicados en las sedes del evento Lima 2019, los autoservicios y las tiendas por departamento.

Por otro lado, según la investigación realizada, a la pregunta sobre posibles lugares de compra de productos oficiales de los Juegos Panamericanos, el 55% de encuestados indica que comprarían los posibles productos de merchandising en locales del sector Retail (autoservicios, tiendas por departamentos y tiendas especializadas), así como también en las sedes donde se llevarán a cabo las diversas disciplinas de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 (Ver Figura 37).

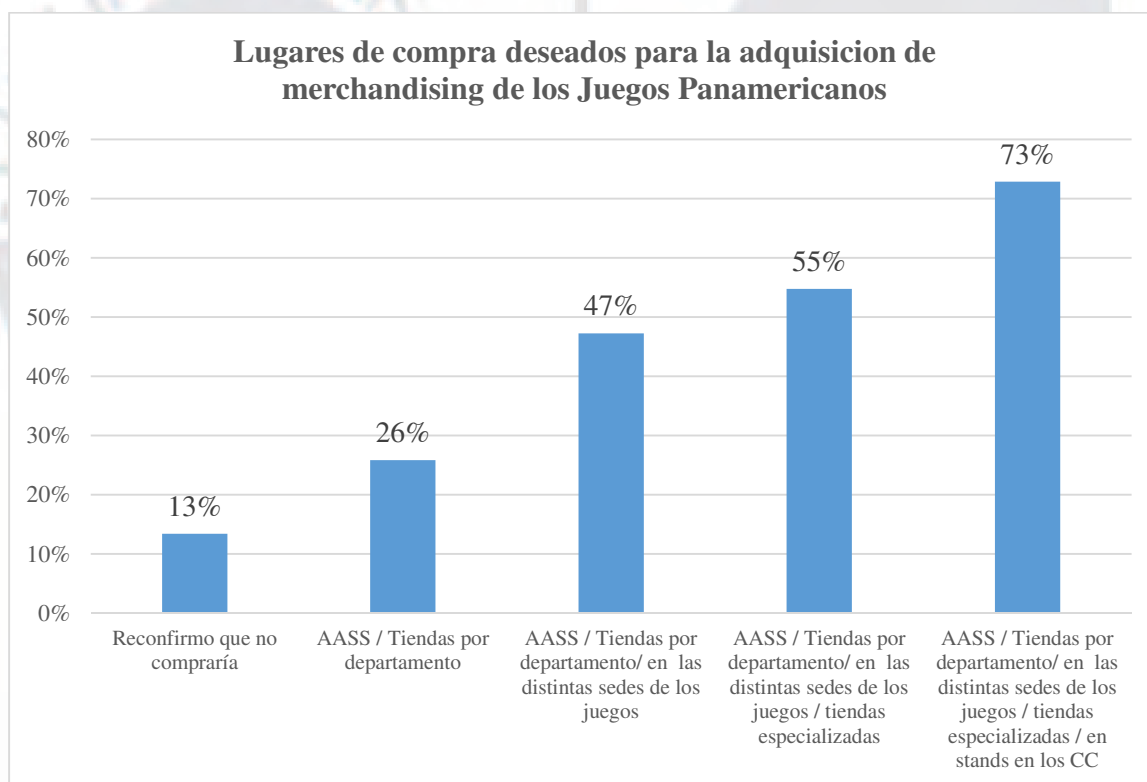


Figura 37. Lugares de compra deseados para la adquisición de merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.

La figura muestra los resultados de pregunta 17 del Apéndice G “¿Dónde te gustaría encontrar estos productos? (Respuesta múltiple)

De acuerdo a las investigaciones realizadas, se plantea que para el desarrollo de productos licenciados exista coordinación entre la agencia de licencias y los clientes prospecto por sectores. Asimismo, es importante considerar la cantidad de puntos de venta

que los clientes poseen, y de esta manera asegurar la mejor cobertura de los productos de merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019. Tal como se menciona en el listado de clientes prospecto desarrollado en el punto 5.1.2 Plan de acción de la variable producto.

5.4.2 Plan de acción de la variable distribución

- Generar registro de los canales de distribución de cada uno de los clientes, así como también sus niveles de cobertura.
- Manejar la cláusula de Canales de distribución y Cobertura por cada cliente que adquiera la licencia.
- Asegurar exhibición en las tiendas y locales de los clientes que adquirirán la licencia dentro del contrato.
- Acondicionar en las 22 sedes deportivas donde se llevarán a cabo las competencias, un espacio de 2 x 2 m² como punto de venta de productos de merchandising para el licenciatario.

5.5 Personas

Los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 es un evento encabezado por una Dirección Ejecutiva, quien a su vez está a cargo de siete áreas: (a) Secretaría Ejecutiva, (b) Gerencia de Proyectos e Infraestructuras, (c) Gerencia de Operaciones, (d) Gerencia de Desarrollo Tecnológico y Transmisiones, (e) Gerencia de Comunicaciones, Comercial y Mercadotecnia, (f) Oficina de Gestión del Programa, (g) Oficina de Gestión de la Integración. Con respecto, a las personas responsables de la gestión de la cesión de derechos de licencias de merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 corresponden a la Gerencia de Comunicaciones, Comercial y Mercadotecnia (Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, h).

Dentro de la Gerencia de Comunicaciones, Comercial y Mercadotecnia, el subgerente

Comercial es el encargado de la gestión de *ticketing*, patrocinio, merchandising, retail y *broadcast*, además de la elaboración y revisión de los contratos que se generen. Con relación a la negociación de las licencias de merchandising de los Juegos Panamericanos, la organización ha designado al Gerente de Comunicaciones, Comercial y Mercadotecnia y al Subgerente Comercial, como responsables de dicha negociación (De las Heras, 2018).

Según la propuesta planteada en el análisis del cliente, el proceso de cesión de licencias de merchandising será de manera indirecta, con la intervención de un agente de licencias. Por ello, se debe implementar un plan de capacitación y cronograma de actividades para los participantes del proceso; para así brindar un servicio alineado a la propuesta de valor y la mejor experiencia. Con respecto, a las capacitaciones éstas deben ser lideradas por el Gerente de Comunicaciones, Comercial y Mercadotecnia, en coordinación con la agencia de licencias.

5.5.1 Estrategias de la variable personas

En el proceso de la cesión de derechos de licencias de merchandising de Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, los participantes deberán comercializar y negociar la cesión de derechos de las licencias de merchandising; este proceso debe cumplir con las expectativas del licenciataro y debe ser transparente. Para ello, se debe programar una reunión general con la agencia de licencias, esta reunión debe ser liderada por el Gerente de Comunicaciones, Comercial y Mercadotecnia con el objetivo de establecer el proceso y los términos de la cesión de derechos de las licencias de merchandising de Lima 2019.

De acuerdo a los roles a desarrollar, los licenciadores deben ser instruidos en calidad de servicio, negociación de licencias, experiencia al cliente, términos económicos y legales en la cesión de licencias. Por otro lado, es importante resaltar que la agencia de licencia cuenta con la experiencia y especialidad en el negocio, por ello será un apoyo importante para los licenciadores.

5.5.2 Plan de acción de la variable personas

- Elaborar un manual que consigne el proceso para la cesión de derechos de licencias de merchandising, donde se indique los productos a licenciar por categorías, las condiciones de venta, condiciones económicas, fechas de pago, entre otros
- El agente de licencias debe gestionar la negociación de la cesión de licencias de merchandising del evento con su cartera de posibles clientes; y proporcionar un avance de la negociación a los licenciadores cada semana.
- A lo largo del desarrollo del evento, se debe establecer un cronograma de reuniones mensuales entre los licenciadores y la agencia de licencias, para que proporcione el informe con los detalles de los resultados de ventas de los productos licenciados.
- En setiembre 2019, la agencia de licencias deberá presentar un informe de las auditorías realizadas a los licenciarios.

5.6 Evidencia Física

Para lograr las estrategias planteadas, la variable evidencia física debe presentar elementos adecuados para tangibilizar la mejor experiencia a los licenciarios y a los consumidores. En ese sentido, esta variable no solo permitirá que la marca Lima 2019 se tangibilice sino también que creará una identidad visual a los Juegos Panamericanos. Por otro lado, la evidencia física permitirá mejorar la percepción de los Juegos Panamericanos, de tal manera que se logre posicionar como un evento de inclusión, unión e igualdad a través del deporte.

5.6.1 Estrategias de la variable evidencia física

- Los elementos físicos (productos de merchandising) y puntos de venta que formen parte de la experiencia del consumidor, deberán demostrar la propuesta de valor planteada en el PEM de la cesión de derechos de licencias de merchandising.
- La identidad visual de la marca Lima 2019 y los productos de merchandising deben

estar alineados a la guía de estilos, cumpliendo los estándares de calidad definidos por los Juegos Panamericanos.

- Las presentaciones y los folletos deben tener una gráfica definida y uniforme. Usar como protagonista a la marca Lima 2019 y a la mascota Milco en los diseños del material.
- Para la venta de productos de merchandising se propone utilizar stands en las diferentes sedes del evento, además de exhibiciones publicitarias en el punto de venta de los retailers, como jalavistas o gráficas con la mascota Milco. Asimismo, en el caso de los productos de consumo masivo (*cobranding*) usar espacios como cabeceras o laterales con las diferentes gráficas.
- Las acciones a realizarse deberán estar orientadas a los licenciatarios y consumidores en los puntos de contacto físico y virtual.

5.6.2 Plan de acción de la variable evidencia física

- Realizar un cronograma de desarrollo de los productos oficiales, y tener en cuenta que la guía de estilo definida en la variable producto se vea reflejada en ellos.
- Desarrollar el contenido de las presentaciones, resaltando los beneficios económicos de la cesión de licencias de los Juegos Panamericanos Lima 2019.
- Revisar y analizar las presentaciones y folletos terminados; velar que estén relacionados con las estrategias de marketing desarrolladas anteriormente.
- Realizar un cronograma de desarrollo de las gráficas de las presentaciones y folletos; y tener en cuenta el uso correcto de la guía de estilo.
- Desarrollar el contenido de las presentaciones, resaltando los beneficios económicos de la cesión de derechos de licencias de los Juegos Panamericanos Lima 2019.
- Revisar y analizar las presentaciones y folletos terminados; además de velar que estén relacionados con las estrategias de marketing desarrolladas anteriormente.

- Desarrollar el plan de diseño e implementación de exhibiciones publicitarias para los puntos de venta (stands, retailers y autoservicios)
- Utilizar la página web como medio de comunicación para informar los puntos de venta de los productos de merchandising.

5.7 Procesos

La adquisición de una licencia de merchandising es un proceso mediante el cual los propietarios de una marca (licenciador), conceden autorización a un tercero (licenciataro), mediante un contrato, documento donde se especifican todas las condiciones por la venta de licencia, y se puede dar. Protectia Patentes y Marcas (2015), señaló:

Antes de saber cómo comprar la licencia de una marca, es útil repasar en qué consiste una licencia, que podría definirse como un proceso mediante el cual los propietarios de una marca (licenciantes) otorgan el permiso a un tercero (licenciataro), a través de un contrato, para reproducir, usar y aprovechar la marca registrada en cuestión a cambio de una compensación económica, generalmente en forma de regalías (párr. 4).

El proceso de adquisición de una licencia de merchandising se puede gestionar directa o indirectamente. De manera directa, la negociación se realiza entre licenciador (dueño de la marca) y licenciataro (adquiriente de derechos de uso de la marca). Por otro lado, de manera indirecta, la gestión se realiza con la intervención de una agencia de licencias, siendo el nexo entre el licenciador y licenciataro (Ver Figura 38).

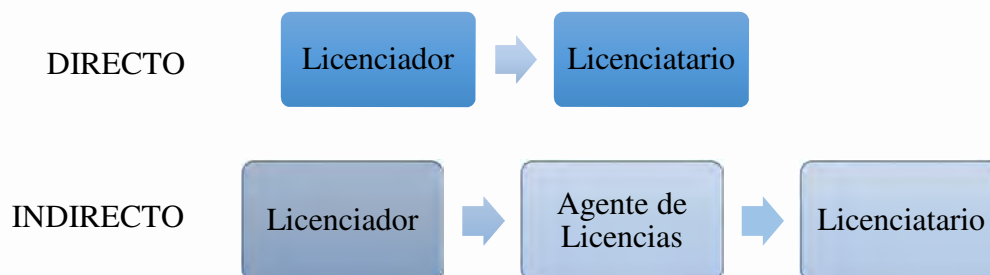


Figura 38. Proceso de cesión de las licencias de merchandising

En el proceso de cesión de derechos de licencias de merchandising existen momentos importantes que se definen en cuatro pasos: (a) punto de encuentro, está referido a la relación entre licenciatario y licenciador, es importante que exista confianza entre ambos enfocado en la propuesta de valor de cada uno de ellos, y teniendo como objetivo la rentabilidad para ambos; (b) establecer las condiciones, en esta etapa se debe tener claridad de lo que se espera del licenciador, para ello, es necesario consignar en el contrato todos los detalles de la negociación. Por lo general, estos acuerdos son realizados con un año de anticipación; (c) producción, después de establecer las condiciones el siguiente paso es la fabricación de los productos licenciados, el licenciatario es el responsable de cumplir con los acuerdos para la comercialización del producto en el mercado, y, por último (d) distribución, esta última etapa está referida a los canales de distribución y venta al consumidor final. Además de lo señalado, se debe cumplir con los acuerdos económicos, como formas de pago y tiempos establecidos (Santín, 2013). En la Figura 39 se pueden observar estos pasos descritos como proceso.

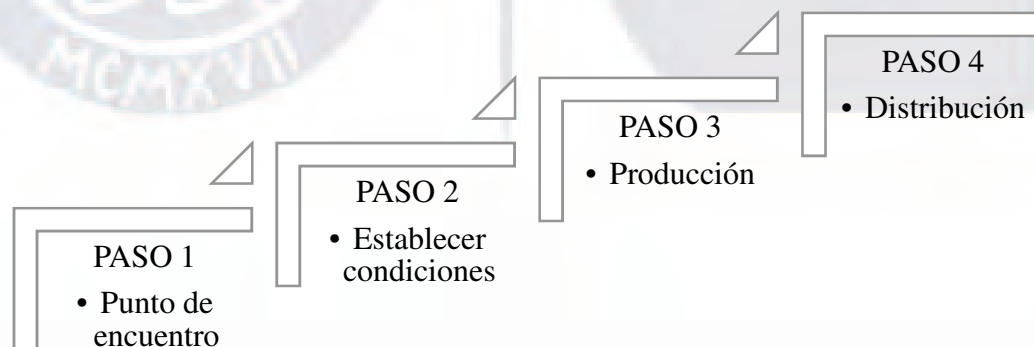


Figura 39. Pasos para la cesión de derechos de licencias de merchandising
Adaptado de “Claves para comprar una licencia”, por Santín, A. (2013). Recuperado de Entrepreneur de <https://www.entrepreneur.com/article/266070>

Por otro lado, con respecto al desarrollo de los productos de merchandising, las agencias de licencias por lo general utilizan proveedores de China, quienes ofrecen costos bajos; sin embargo, necesitan tiempo para la elaboración y envío de los artículos. M.L.

Ritcher (comunicación personal 30 de octubre, 2018) mencionó que hay otra opción “Colombia fue una opción para la elaboración de productos de merchandising que realizamos para los retailers en la época del mundial, pues ofreció buen precio y envió rápido porque estábamos contra el tiempo, fue nuestra segunda mejor opción, porque China siempre será nuestra primera opción”.

En cuanto a la producción, de acuerdo a lo mencionado por M.L. Ritcher (comunicación personal 30 de octubre, 2018) el tiempo aproximado de elaboración del diseño, producción y envío del producto de merchandising desde China es de seis meses aproximadamente (ver Figura 40); y en Colombia la producción y envío puede tomar aproximadamente 45 días (ver Figura 41). Escoger el país proveedor para la fabricación de merchandising dependerá de: los precios de fabricación de los productos de merchandising, y los tiempos de fabricación.

CRONOGRAMA DE PRODUCCIÓN CHINA

Semanas	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Muestra de pre-producción	■																			
Aprobación de muestra		■																		
Preparación de moldes			■	■																
Aprobación de muestras pre producción				■																
Preparación de artículo					■															
Aprobación del artículo						■														
Inicio producción de los artículos							■	■	■	■	■	■	■	■	■					
Inspección													■							
Embarque																				
Travesía y entrega														■	■	■	■	■	■	■

Figura 40. Cronograma de producción de merchandising en China.

En base a las figuras presentadas, se sugiere la fabricación de los productos de merchandising para Lima 2019 en Colombia principalmente por los tiempos de atención, fabricación y entrega, debido a la proximidad del evento. Cabe resaltar que existe una diferencia de precios en la fabricación de los productos entre el 25% - 30% con China, como refirió M.L. Ritcher (comunicación personal 30 de octubre, 2018).

CRONOGRAMA DE PRODUCCIÓN COLOMBIA

Semanas	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Muestra de pre-producción	■											
Aprobación de muestra		■										
Preparación de moldes			■	■								
Aprobación de muestras pre producción				■								
Preparación de artículo					■							
Aprobación del artículo						■						
Inicio producción de los artículos							■	■	■	■		
Inspección										■		
Embarque										■		
Travesía y entrega											■	■

Figura 41. Cronograma de producción de merchandising en Colombia

5.7.1 Objetivos y estrategia de la variable procesos

Objetivos

1. Gestionar la cesión de derechos de licencias de merchandising a través de una agencia de licencias en enero 2019.
2. Elaborar el contrato maestro, estableciendo de forma clara y transparente, las condiciones y restricciones de la negociación de las licencias hasta diciembre 2018.
3. Implementar el plan de pagos con la agencia de licencias hasta febrero 2019.

Estrategia

Se plantea una estrategia de atención indirecta a través de agentes de licencias tal como se menciona en las anteriores variables de la mezcla de marketing.

5.7.2 Plan de acción de la variable procesos

- Elegir al agente de licencia en base a los resultados de la evaluación de factores.
- Diseñar el contrato maestro, donde incluya las condiciones comerciales de la negociación, y sanciones por incumplimiento de los acuerdos establecidos.
- Realizar la aprobación de los productos respetando los patrones de diseño establecidos en la guía de estilos y el control calidad de los productos.
- Ejecutar el control y supervisión cada mes a través de auditorías.

Capítulo 6: Control y Presupuesto

El presente capítulo detalla los ingresos que se obtendrán por la cesión de derechos de licencias de merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019. Al no contar con acceso a la información de los Estados Financieros de la Organización, se ha elaborado el flujo de efectivo de la unidad de negocios de Licencias en tres escenarios financieros: optimista, pesimista y conservador. Asimismo, se muestran los mecanismos de control que se utilizarán para el seguimiento del logro de objetivos y planes de acción (en caso se presentara alguna eventualidad).

6.1 Flujo de efectivo

Cálculo de la estimación de demanda. Para trabajar una proyección del tamaño de mercado, se consideró la población de Lima según APEIM (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado, 2018) y la estimación de turistas de los 100,000 turistas que asistirían al evento (Cámara Nacional del Turismo del Perú, 2017). Se consideró la segmentación demográfica del público objetivo, habitantes de 18 a 55 años de los niveles socioeconómicos A, B, C y D, que representan el 54% de la población de Lima. Además, según los resultados obtenidos en la encuesta realizada, se infirió que el 73% fueron impactados por la publicidad del evento, y se obtuvo 52% de intención de compra, por lo que el tamaño del segmento objetivo asciende a 2'154,494 personas. Cabe resaltar que dentro de este total, se sumó el 52% de intención de compra de los 100,000 turistas estimados asistentes al evento. Finalmente, se estimó que el objetivo de la organización era obtener el 40% del mercado meta, el mismo que asciende a 861,798 personas (Ver Figura 42).

Calculo de la demanda por producto. Para el cálculo de la demanda por producto se consideró la información obtenida de la encuesta realizada. El 50% de los encuestados señalaron tener intención de compra hacia el peluche de la mascota, sin embargo, en la investigación se estimó que del 50%, el 20% se inclinaría por comprar pelotas. También se

consideró que el 25% de los encuestados tiene preferencia en la compra de prendas de vestir, de los cuales el 70% serían camisetas y el 30% polos y poleras, esto en base al histórico que indicó la experta en cesión de licencias M.L. Ritcher (comunicación personal 30 de octubre, 2018). En la misma encuesta, la intención de compra de gorras fue 14% y la de tomatodos fue de 10%, los mismos que se dividieron en tomatodos y tazas, de niños y adultos en partes iguales; también se consideró que el 2% de los encuestados compraría mochilas. Entonces la demanda de personas proyectada calculada en el punto anterior, representada por los 861,798, se dividió según los porcentajes detallados para el cálculo de demanda por producto de merchandising. En cuanto al cálculo de la demanda de los productos de consumo masivo, se tomó en cuenta lo indicado por M.L. Ritcher (comunicación personal 30 de octubre, 2018), quien manifestó que lo negociado para estos sectores se debe asignar un valor mínimo garantizado de \$8,000 dólares. Debido a lo señalado, se calcularon las unidades proyectadas y se asignaron los precios (en base a los existentes en el mercado).



Figura 42. Embudo de ventas para los productos oficiales de merchandising Lima 2019. Tomado de: “NIVELES SOCIOECONOMICOS 2018”, por Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (2018). Lima. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>; véase también Portal de Turismo, por Cámara Nacional del Turismo del Perú. (28 de Junio de 2017). *Juegos Panamericanos 2019 dejarán US\$ 300 millones a la economía de Lima*. Obtenido de Portal de Turismo : <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/juegos-panamericanos-2019-dejaran-us-300-millones-a-la-economia-de-lima>

Tabla 21

Flujo de efectivo – Escenario Moderado (Retailers)

Target	Categoría	Detalle de Producto	PVP Sugeridos (S/)	Cantidad mínima proyectada	% de regalías	Valor mínimo garantizado (S/. Sin IGV)	Fee Agencia (30%)	Ingresos Proyectados de la Organización
Jóvenes y Adultos (Hombres y Mujeres)	Textil	Camisetas Oficiales Lima 2019	S/49.90	149,526	10	S/632,316	S/189,695	S/442,621
		Polos Lima 2019	S/22.90	16,021	10	S/31,091	S/9,327	S/21,764
		Poleras Lima 2019	S/39.90	16,021	10	S/54,171	S/16,251	S/37,920
		Gorros Lima 2019	S/19.90	58,926	10	S/99,376	S/29,813	S/69,563
	Envases	Tomatodos Lima 2019	S/10.90	22,097	10	S/20,412	S/6,124	S/14,288
		Tazas Lima 2019	S/8.90	22,097	10	S/16,667	S/5,000	S/11,667
Niños	Textil	Polos Milco - Lima 2019	S/19.90	16,021	10	S/27,018	S/8,105	S/18,912
		Poleras Milco - Lima 2019	S/34.90	16,021	10	S/47,383	S/14,215	S/33,168
		Gorros Milco - Lima 2019	S/14.90	58,926	10	S/74,407	S/22,322	S/52,085
	Envases	Tomatodos Milco - Lima 2019	S/9.90	22,097	10	S/18,539	S/5,562	S/12,978
		Tazas Milco - Lima 2019	S/4.90	22,097	10	S/9,176	S/2,753	S/6,423
	Útiles	Bolsos Mochilas Milco - Lima 2019	S/14.90	14,732	10	S/18,602	S/5,581	S/13,021
Público en General	Artículos Deportivos	Pelotas Futbol Milco - Lima 2019	S/29.90	85,443	10	S/216,504	S/64,951	S/151,553
	Juguetes	Peluches Milco - Lima 2019	S/24.90	341,773	8	S/576,959	S/173,088	S/403,871
				861,798		S/1,842,621	S/552,786	S/1,289,835

Tabla 22

Flujo de efectivo – Escenario Moderado (Consumo masivo)

Empresa	Categoría	PVP Sugerido	Cantidad mínima proyectada	% Regalías	Valor mínimo garantizado (sin IGV)	Fee Agencia (30%)	Ingresos Proyectados de la Organización
Nestlé	Mezclas	S/ 17.00	46,200	4	S/26,624	S/7,987	S/18,637
Alicorp	Fideos	S/ 2.70	290,000	4	S/26,542	S/7,963	S/18,580
Gloria	Lácteos	S/ 3.99	200,000	4	S/27,051	S/8,115	S/18,936
Coca Cola Company	Gaseosas	S/ 7.50	110,000	4	S/27,966	S/8,390	S/19,576
	Aguas	S/ 3.00	270,000	4	S/27,458	S/8,237	S/19,220
	Hidratantes	S/ 2.50	320,000	4	S/27,119	S/8,136	S/18,983
						S/48,828	S/113,932

Escenario Moderado. El flujo de efectivo por la cesión de derechos de licencias de merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, en un escenario moderado en el caso de los retailers los ingresos por la venta de productos de merchandising ascenderían a S/ 1'289,835 soles (Ver Tabla 21). Por otro lado, la Tabla 22 muestra un ingreso por la venta de productos licenciados (*cobranding*) para el sector de consumo masivo de S/ 113,932 soles. Por consiguiente, la suma de los ingresos proyectados de los dos sectores es de S/ 1'403,766 soles. Estos ingresos incluyen el porcentaje de regalías a pagar por cada producto, la comisión de la agencia y el valor mínimo garantizado que se negociará con cada licenciatario.

Como se mencionó anteriormente, a cada retailer y/o empresa de consumo masivo se le cederá los derechos de licencia de merchandising por categoría de productos; además se considera el porcentaje de regalías propuesto en la evaluación que se detalló en el capítulo de precios, y la comisión de la agencia sería de 30%, valor mínimo que se maneja en esta industria. En ambos casos el periodo de venta se considera realizar desde el mes de abril a setiembre de 2019.

Tabla 23

Flujo de efectivo – Escenario Optimista (Retailers)

Target	Categoría	Detalle de Producto	PVP Sugeridos (S/)	Cantidad mínima proyectada	% de regalías	Valor mínimo garantizado (S/. Sin IGV)	Fee Agencia (30%)	Ingresos Proyectados de la Organización
Jóvenes y Adultos (Hombres y Mujeres)	Textil	Camisetas Oficiales Lima 2019	S/ 49.90	186,907	10	S/790,395	S/237,119	S/553,277
		Polos Lima 2019	S/ 22.90	20,026	10	S/38,864	S/11,659	S/27,204
		Poleras Lima 2019	S/ 39.90	20,026	10	S/67,714	S/20,314	S/47,400
		Gorros Lima 2019	S/ 19.90	73,658	10	S/124,220	S/37,266	S/86,954
	Envases	Tomatodos Lima 2019	S/ 10.90	27,622	10	S/25,515	S/7,654	S/17,860
		Tazas Lima 2019	S/ 8.90	27,622	10	S/20,833	S/6,250	S/14,583
Niños	Textil	Polos Milco - Lima 2019	S/ 19.90	20,026	10	S/33,772	S/10,132	S/23,641
		Poleras Milco - Lima 2019	S/ 34.90	20,026	10	S/59,229	S/17,769	S/41,460
		Gorros Milco - Lima 2019	S/ 14.90	73,658	10	S/93,009	S/27,903	S/65,106
	Envases	Tomatodos Milco - Lima 2019	S/ 9.90	27,622	10	S/23,174	S/6,952	S/16,222
		Tazas Milco - Lima 2019	S/ 4.90	27,622	10	S/11,470	S/3,441	S/8,029
	Útiles	Bolsos Mochilas Milco - Lima 2019	S/ 14.90	18,414	10	S/23,252	S/6,976	S/16,277
Público en General	Artículos Deportivos	Pelotas Futbol Milco - Lima 2019	S/ 29.90	106,804	10	S/270,631	S/81,189	S/189,441
	Juguetes	Peluches Milco - Lima 2019	S/ 24.90	427,216	8	S/721,199	S/216,360	S/504,839
		Totales		1,077,248		S/2,303,276	S/690,983	S/1,612,293

Tabla 24

Flujo de efectivo – Escenario Optimista (Consumo masivo)

Empresa	Categoría	PVP	Cantidad mínima proyectada	% Regalías	Valor mínimo garantizado (sin IGV)	Fee Agencia (30%)	Ingresos Proyectados de la Organización
Nestlé	Mezclas	S/ 17.00	46,200	4	S/ 26,624	S/ 7,987	S/ 18,637
Alicorp	Fideos	S/ 2.70	290,000	4	S/ 26,542	S/ 7,963	S/ 18,580
Gloria	Lácteos	S/ 3.99	200,000	4	S/ 27,051	S/ 8,115	S/ 18,936
Coca Cola Company	Gaseosas	S/ 7.50	110,000	4	S/ 27,966	S/ 8,390	S/ 19,576
	Aguas	S/ 3.00	270,000	4	S/ 27,458	S/ 8,237	S/ 19,220
	Hidratantes	S/ 2.50	320,000	4	S/ 27,119	S/ 8,136	S/ 18,983
Totales						S/ 48,828	S/ 113,932

Escenario Optimista. En este escenario se considera un crecimiento del 25% en ventas de los productos de merchandising para los retailers, porcentaje asignado que generalmente se emplea en la proyección de ventas de este tipo de productos. Esta tendencia se genera por el incremento de publicidad que realiza la organización fechas previas y durante el evento, lo que trae como consecuencia que el consumidor esté más interesado en adquirir algún tipo de producto relacionado a los Juegos Panamericanos, según lo mencionado por la experta en manejo de licencias de merchandising M.L. Ritcher (comunicación personal 30 de octubre, 2018).

En base a lo mencionado, la Tabla 23 muestra un incremento que asciende a S/ 1'612,293 soles por la venta de productos de merchandising; mientras que en la Tabla 24, los ingresos por *cobranding* se mantienen debido a que se considera la cantidad mínima proyectada por categoría y empresa. Por lo tanto, la suma de los ingresos proyectados de ambos sectores (retailer y consumo masivo) es de S/1'726,225 soles. Además, es importante mencionar que estos ingresos incluyen el porcentaje de regalías a pagar por cada producto, la comisión de la agencia y el valor mínimo garantizado que se negociará con cada licenciatario.

Tabla 25

Flujo de efectivo – Escenario Pesimista (Retailers)

Target	Categoría	Detalle de Producto	PVP Sugeridos (S/)	Cantidad mínima proyectada	% de regalías	Valor mínimo garantizado (S/. Sin IGV)	Fee Agencia (30%)	Ingresos Proyectados de la Organización
Jóvenes y Adultos (Hombres y Mujeres)	Textil	Camisetas Oficiales Lima 2019	S/ 49.90	149,526	10	S/632,316	S/189,695	S/442,621
		Polos Lima 2019	S/ 22.90	16,021	10	S/31,091	S/9,327	S/21,764
		Poleras Lima 2019	S/ 39.90		10	S/0	S/0	S/0
		Gorros Lima 2019	S/ 19.90		10	S/0	S/0	S/0
	Envases	Tomatodos Lima 2019	S/ 10.90		10	S/0	S/0	S/0
		Tazas Lima 2019	S/ 8.90		10	S/0	S/0	S/0
Niños	Textil	Polos Milco - Lima 2019	S/ 19.90	16,021	10	S/27,018	S/8,105	S/18,912
		Poleras Milco - Lima 2019	S/ 34.90		10	S/0	S/0	S/0
		Gorros Milco - Lima 2019	S/ 14.90		10	S/0	S/0	S/0
	Envases	Tomatodos Milco - Lima 2019	S/ 9.90		10	S/0	S/0	S/0
		Tazas Milco - Lima 2019	S/ 4.90		10	S/0	S/0	S/0
	Útiles	Bolsos Mochilas Milco - Lima 2019	S/ 14.90		10	S/0	S/0	S/0
Público en General	Artículos Deportivos	Pelotas Futbol Milco - Lima 2019	S/ 29.90		10	S/0	S/0	S/0
	Juguetes	Peluches Milco - Lima 2019	S/ 24.90	341,773	8	S/576,959	S/173,088	S/403,871
				523,340		S/1,267,384	S/380,215	S/887,169

Tabla 26

Flujo de efectivo – Escenario Pesimista (Consumo masivo)

Empresa	Categoría	PVP	Cantidad mínima proyectada	% Regalías	Valor mínimo garantizado (sin IGV)	Fee Agencia (30%)	Ingresos Proyectados de la Organización
Nestlé	Mezclas	S/ 17.00	46,200	4	S/26,624	S/7,987	S/18,637
Alicorp	Fideos	S/ 2.70	290,000	4	S/26,542	S/7,963	S/18,580
Gloria	Lácteos	S/ 3.99		4	S/0	S/0	S/0
Coca Cola Company	Gaseosas	S/ 7.50		4	S/0	S/0	S/0
	Aguas	S/ 3.00		4	S/0	S/0	S/0
	Hidratantes	S/ 2.50		4	S/0	S/0	S/0
Totales						S/15,950	S/37,216

Escenario Pesimista. En el escenario pesimista se considera que se cerrarán negociaciones con el 50% de proveedores: (a) Nestlé, (b) Alicorp, (c) Supermercados Peruanos, (d) Saga Falabella y (e) Marathon; el cual representa un decrecimiento del 31% en el flujo de ingresos. En la Tabla 25 y en la Tabla 26 se detalla el flujo de efectivo total de S/ 924,385 soles, estos ingresos incluyen el porcentaje de regalías a pagar por cada producto, la comisión de la agencia y el valor mínimo garantizado que se negociará con cada licenciatario.

6.2 Supuestos Económicos

Como supuestos económicos se consideró lo siguiente:

1. En Retailers; (a) los precios de los productos representativos en la industria de licencias de merchandising, (b) el resultado de las encuestas con respecto a la preferencia en los rangos de precios, (c) el mínimo garantizado y (d) el porcentaje de regalías de la industria.
2. En Consumo Masivo; (a) los precios referenciales de los productos que ellos comercializan, (b) el mínimo garantizado propuesto y (c) el porcentaje de regalías de la industria.

Además, en ambos sectores, se realizó flujo de efectivo en tres escenarios financieros: moderado, optimista y pesimista. Cabe resaltar, que estos supuestos financieros se establecen en un período de ventas de abril a setiembre 2019, además se considera que a cada licenciatario se le cederá los derechos de licencias por categoría de productos.

6.3 Cronograma de implementación

En el cronograma de implementación se tomará en cuenta las tareas más importantes en el planeamiento y desarrollo del evento. En la Tabla 27 se detallan las acciones y cronograma de implementación.

Tabla 27

Cronograma de implementación de actividades 2019

Mezcla de Marketing	Estrategias	Acciones	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set
Producto	Variedad de Productos	Desarrollo de portafolio de Productos	X						
Precio	Estrategia de precio basado en la competencia	Análisis de precios de la competencia	X						
Comunicación	Comunicación integral	Utilizar pauta en medios digitales	X	X	X	X	X	X	X
		Acciones BTL	X	X	X	X	X	X	X
Promoción	Definición del público objetivo	Comunicación del valor de la marca	X	X	X	X	X	X	
	Mensaje de la marca	Comunicación de los productos de merchandising		X	X	X	X	X	
Distribución	Proceso indirecto	Elección del agente de licencia	X						
		Aprobación de productos	X						

Por otro lado, en el Calendario de Pagos se considera al escenario moderado de la proyección de ingresos de ambos sectores, y las fechas estimadas de pagos a realizarse a la organización. Se debe priorizar los negocios con los retailers más importantes, y segmentar los productos por categoría ideal por cada uno. Por otro lado, se distribuye el pago en tres etapas, en consideración por lo señalado por S. Álvarez (comunicación personal 05 de noviembre, 2018) (Ver Tabla 28).

Tabla 28

Cronograma de pagos de regalías por licenciario

Empresa	Categoría	Marcas	Productos	Mínimo Asegurado	Primer Pago (después de la forma del contrato)	Segundo Pago (Un mes antes del evento) Julio 2019	Tercer pago: Setiembre 2019
Nestlé	Cereales	Milo		S/18,637	S/7,455	S/5,591	S/ 5,591
Alicorp	Fideos	Lavaggi		S/18,580	S/7,432	S/5,574	S/5,574
Gloria	Lácteos	Gloria		S/18,936	S/7,574	S/5,681	S/5,681
Coca Cola Company	Gaseosas	Coca Cola		S/57,780	S/23,112	S/17,334	S/17,334
Cencosud	Autoservicio	Wong / Metro	Tomatodos y Tazas	S/45,356	S/18,142	S/13,607	S/13,607
Supermercados Peruanos	Autoservicio	Plaza Vea	Polos	S/40,676	S/16,270	S/12,203	S/12,203
Tottus	Autoservicio	Tottus	Bolsos y gorros	S/134,669	S/53,868	S/40,401	S/40,401
Saga	Tiendas por departamentos	Saga	Peluches	S/403,871	S/161,548	S/121,161	S/121,161
Ripley	Tiendas por departamentos	Ripley	Pelotas y Poleras	S/222,641	S/89,056	S/66,792	S/66,792
Oeschle	Tiendas por departamentos	Oeschle			-	-	-
Paris	Tiendas por departamentos	Paris			-	-	-
Marathon	Tienda artículo de deportes	Marathon	Camisetas	S/442,621	S/177,048	S/132,786	S/132,786
	Total			S/1,403,766	S/561,506	S/421,130	S/421,130

6.4 Mecanismos de control

Los mecanismos de control tienen como propósito el control de los alcances de los objetivos de largo y corto plazo. Se debe evaluar de manera periódica el cumplimiento de lo establecido, y así tomar las acciones que seas necesarias. Se sugiere la creación de controles de gestión de ventas a través de reuniones periódicas con la agencia de licencias, para la revisión de status de los avances, y para la aprobación de los productos finales de merchandising. Además, se deberán realizar auditorías periódicas durante y post evento para validar que la cantidad de productos vendidos por los licenciatarios esté alineado a los pagos de licencia a realizarse. En dicha auditoria se deberá revisar reportes de ventas (oficiales) por parte de los licenciatarios y completar formatos autorizados por la organización para evaluar las cantidades vendidas y realizar el cuadro de los pagos finales.

Asimismo, en la Tabla 29 se detallan los indicadores a implementar.

Tabla 29

Mecanismos de control según objetivos

Objetivo general	KPI	Meta	Fuente de medición
Lograr cerrar las negociaciones con los clientes prospectos	Negociaciones cerradas / proyectadas al cierre de mes	100%	Información de la agencia
Lograr los objetivos de OLPM y OCPM	Avance de objetivos / Meta de objetivos	100%	Información de status de la agencia, información interna
Cumplir con el cronograma de implementación de actividades	Avance de tareas efectuadas / Tareas proyectadas al cierre de la semana y del mes	100%	Información interna, información por parte de la agencia

6.5 Conclusiones

Se decidió realizar el flujo de efectivo para la cesión de derechos de licencias de merchandising, debido a la falta de información sobre los estados financieros del evento. Se evaluaron tres escenarios: moderado, optimista y pesimista. En base al análisis realizado, se considera al escenario moderado como el más viable al moderado, donde el ingreso

proyectado asciende a S/1'403,766 soles, debido a que este escenario considera negociaciones de valor mínimo garantizado en todos los productos de merchandising. Las cantidades proyectadas en este escenario fueron conservadoras ya que se estimó las cantidades de productos licenciados y promocionales en base a las encuestas y al comportamiento del mercado en la industria de licencias de merchandising.



Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se presenta las conclusiones obtenidas en el desarrollo del Plan Estratégico de Marketing, así como las recomendaciones para que el plan sea el adecuado y exitoso.

7.1 Conclusiones

Los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos son el segundo evento deportivo más importante en el mundo, con la participación de deportistas de diversas disciplinas, que trae consigo muchos beneficios al país donde se desarrolla, como: activación del turismo, construcción de nueva infraestructura, uso de tecnología avanzada, entre otros. Por lo tanto, se concluye que la cesión de licencias de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 es una buena oportunidad de negocio para generar valor económico, social y experiencial. De acuerdo al análisis realizado se concluye lo siguiente:

1. La misión de la marca Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 se define como la ejecución con eficacia las acciones necesarias para el desarrollo del evento, y teniendo como visión, “Ser un país referente que genere un impacto positivo en los niños y jóvenes de toda América, y dejar como legado la mejora en la calidad de vida a través del deporte, e incentivar la inclusión, unión, e igualdad, porque los Juegos Panamericanos Lima 2019 son de todos y para todos”.
2. Lima 2019 es una marca respaldada por organismos deportivos internacionales, lo que permite una fuerte ventaja competitiva. Se ha identificado que la ventaja competitiva es la diferenciación, porque la comercialización de los productos oficiales permite diferenciarse de los productos informales que existen en el mercado.
3. La cesión de derechos de licencias de merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, es una buena oportunidad para los participantes en el proceso de licencias: licenciador, agente de licencias y licenciatarario, ya que generan

beneficios más allá de lo económico; como por ejemplo en lo social (el apoyo al deporte peruano), además de crear una conexión emocional entre el consumidor y el evento.

4. Se ha estimado la demanda de productos de merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 en base a investigaciones realizadas y a datos obtenidos a través de fuentes primarias y secundarias. Con los resultados, se propone implementar una estrategia de penetración de mercado y desarrollo de nuevos productos.
5. La propuesta de valor de la cesión de derechos de licencias de merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 se define como: “Los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 es un evento deportivo multidisciplinario internacional sin precedentes para el país, el cual generará valor económico, social y experiencial hacia las marcas y/o empresas que se asocien con la organización a través de la cesión de derechos de licencias de merchandising”.
6. El Posicionamiento de la marca Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, se definió como la generación de conciencia y valor a la importancia del deporte en la sociedad. Es un evento deportivo multidisciplinario, único y trascendental en el Perú, el cual va dirigido a hombres y mujeres del departamento de Lima, y turistas de los NSE A, B, C y D de los 18 años a los 55 años. Este Posicionamiento aportará a la negociación de la cesión de derechos de licencias de merchandising entre los participantes del proceso.
7. La oferta de los productos de merchandising se ha realizado en base a las preferencias obtenidas en las encuestas, y las subcategorías que indicaron las especialistas en la cesión de derechos de licencias. De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas y sugeridos por los especialistas en la industria, se propone un portafolio de

- 14 productos a desarrollar.
8. La cesión de derechos de licencias de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 está dirigido a los sectores de consumo masivo y retailers.
 9. La Tabla 30 muestra las estrategias definidas enfocadas en la misión, visión, objetivos a corto y largo plazo para el desarrollo de un adecuado Plan Estratégico de Marketing.

7.2 Recomendaciones

1. De acuerdo a las investigaciones y al análisis realizado, y debido a la falta de conocimiento en la gestión de licencias de merchandising por parte de la organización del evento Lima 2019, se recomienda realizar la gestión de cesión de derechos de licencias de merchandising a través de una agencia de licencias especializada, a fin de obtener resultados que permitan generar mayores ingresos a la organización.
2. Se sugiere trabajar con la Agencia CAA-CBG, empresa transnacional líder en facturación en licencias de merchandising a nivel mundial, con amplio conocimiento sobre licencias en la industria deportiva.
3. Se recomienda cumplir con el calendario de implementación de actividades propuestas, según las estimaciones de tiempo planteadas, debido a que los tiempos para el inicio del evento son muy cortos.
4. Se recomienda efectuar los mecanismos de control para obtener los resultados esperados a través de un comité comercial integrado para el control de gestión de ventas.
5. Se sugiere desarrollar los productos oficiales propuestos, que han sido los más requeridos según las investigaciones realizadas.
6. Se propone que la producción de los productos de merchandising licenciados se realice en Colombia, si bien es cierto el precio es un 20% adicional en comparación con China, los tiempos son muy cortos para lograr los objetivos propuestos,

realizarlos en China demanda aproximadamente entre tres a cuatro meses, mientras que en Colombia se reduce a un mes.

7. Debido a los resultados en las investigaciones realizadas, se recomienda fijar los precios de los diferentes productos de merchandising licenciados en base a los asignados para la elaboración del flujo financiero, ya que son precios sugeridos que han sido evaluados en base a los precios de otros productos licenciados de marcas que en la actualidad tienen mayor valor, y porque son precios que estarían dispuestos a pagar los consumidores.
8. Para el buen funcionamiento del Plan Estratégico de Marketing, se recomienda que cada uno de los participantes en el proceso de cesión de derechos de merchandising cumplan con las responsabilidades designadas.

Tabla 30

Panorama Estratégico

Misión			Promover, desarrollar y potenciar el espíritu deportivo a través de valores que generen una sociedad con mejores ciudadanos, practicando la igualdad y unión en el Perú y en el mundo.		
Visión			Ser un país referente generando un impacto positivo en los niños y jóvenes de toda América, logrando mejorar la calidad de vida a través del deporte; incentivando la inclusión, unión e igualdad, porque los Juegos Panamericanos Lima 2019 son de todos y para todos.		
Objetivo General			Lograr una eficiente participación de licenciarios generando mayores ingresos a la organización por la cesión de licencias de merchandising de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 durante el periodo 2018 – 2019.		
Objetivos de largo plazo			OLPM1		OLPM2
			Obtener ingresos mayores a S/ 1'000,000 soles con la cesión de derechos de licencia de merchandising a setiembre 2019		Lograr ventas del 40% sobre la intención total de compra de productos de merchandising desarrollado para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 a setiembre 2019
Decisiones Estratégicas de marketing	Ventaja competitiva	Diferenciación de productos	X		X
	Estrategia competitiva	Desarrollo de nuevos productos	X		X
		Penetración de mercado	X		
	Propuesta Estratégica de Valor	Generación de valor económico, social y experiencial	X		X
Asociación con la marca Lima 2019				X	
Objetivos de corto plazo			OCP 1a	OCP 1b	OCPM2
			Obtener el 30% de los ingresos por licencias de merchandising a la quincena de mayo de 2019.	Obtener el 70% de los ingresos por licencias de merchandising a fines de setiembre de 2019.	Lograr ventas del 20% sobre la intención total de compra de productos de merchandising desarrollado para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 a junio 2019.
Estrategias operacionales de marketing	Estrategia de desarrollo de producto	Portafolio de productos con mayor preferencia entre los consumidores	X	X	X
		Portafolio de productos por licenciario según categoría y sector	X	X	X
		Definición de montos de la negociación (mínimo garantizado y/o regalías)	X	X	
	Estrategia de penetración de producto	Desarrollo de licenciarios prospectos	X	X	
		Canales de distribución	X	X	X
	Estrategia de segmentación	Prospectos de licenciarios ubicados en la ciudad de Lima que cuenten con experiencia en el manejo de licencias de merchandising para brindar la mejor experiencia al consumidor.	X	X	
Estrategia de posicionamiento	Gran oportunidad para los licenciarios, debido a los beneficios y valor compartido (social y económico) que genera el evento.	X	X		

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia” por D'Alessio, F. (2015). (Tercera ed.). Lima: Pearson

Referencias

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado . (2018). *NIVELES SOCIOECONÓMICOS 2018*. APEIM, Lima. Obtenido de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>
- Baena, L. (19 de Agosto de 2013). *El negocio del merchandising en el deporte* . Obtenido de ESERP BUSINESS & LAW SCHOOL: <http://eserplife.com/el-negocio-del-merchandising-en-el-deporte/>
- Cámara Nacional del Turismo del Perú. (28 de Junio de 2017). *Juegos Panamericanos 2019 dejarán US\$ 300 millones a la economía de Lima*. Obtenido de Portal de Turismo : <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/juegos-panamericanos-2019-dejaran-us-300-millones-a-la-economia-de-lima>
- Carreon, A. (19 de Junio de 2017). LA ESTRATEGIA DE MERCHANDISING: FACTOR DE ÉXITO EN RETAIL. *Merca2.0*. Obtenido de <https://www.merca20.com/la-estrategia-de-merchandising-factor-de-exito-en-retail/>
- Carrillo, L. (07 de Abril de 2015b). Deportistas 3.0: El consumidor deportivo en el nuevo escenario digital. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/el-deporte-de-hacer-negocios/2015/04/deportistas-3-0-el-consumidor-deportivo-en-el-nuevo-escenario-digital.html>
- Carrillo, L. (01 de Noviembre de 2016a). Todo lo que se tiene que hacer para reconstruir la marca "Lima 2019" (Parte I). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/el-deporte-de-hacer-negocios/2016/11/lima-2019-todo-lo-que-se-tiene-que-hacer-para-reconstruir-la-marca-parte-i.html>
- Clarín. (24 de Noviembre de 2013). MERCHANDISING LA OTRA CARA DE LA INDUSTRIA DEL ENTRETENIMIENTO. *Clarín*. Obtenido de <https://www.clarin.com/economia/negocio-licencias-crece-vuelta->

cole_0_HJ_IWyMsv7g.html

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (Tercera ed.). Lima: Pearson.

De las Heras, J. (2018). *Presentación Comercial Lima 2019*. Presentación Power Point.

De Toni, D., Sperandio Milan, G., Busata Saciloto, E., & Larentis, F. (Abril-Junio de 2017).

Pricing strategies and levels and their impact on corporate profitability. *Revista de Administração*, 52(2), 120-133. Obtenido de

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716308299/pdf?md5=43569127720ccdea9fd294d8f453927f&pid=1-s2.0-S0080210716308299-main.pdf>

Delgado, N. (15 de Octubre de 2016). *No todo es fútbol: Perú y los deportes que sí van al Mundial*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/deporte-total/polideportivo/futbol-peru-deportes-mundial-271047>

Deloitte, Trivandi & Tomlin & Co. (2016). *Entregable 5: Plan de Gestión de Operaciones*. Lima. Recuperado el 19 de Setiembre de 2018, de <https://dvzp82trihswu.cloudfront.net/multimedia/plan-maestro.zip>

Desarrollo Peruano. (22 de Febrero de 2018). *PBI Peruano en Dólares (al 4to Trimestre del 2017)*. Recuperado el 29 de Agosto de 2018, de Desarrollo Peruano: <http://desarrolloperuano.blogspot.com/2018/02/pbi-peruano-en-dolares-al-4to-trimestre.html>

El Comercio. (08 de Marzo de 2015a). Río 2016: "Nos preparamos 5 años para un periodo de 17 días". *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/mundo/rio-2016-preparamos-5-anos-periodo-17-dias-374746>

El País. (30 de Julio de 2007). Brasil clausura los mejores Panamericanos de la historia. Recuperado el 06 de Agosto de 2018, de https://elpais.com/internacional/2007/07/30/actualidad/1185746401_850215.html

- Espinosa, R. (31 de Mayo de 2015). MATRIZ DE ANSOFF, ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO. Recuperado el Noviembre de 2018, de Roberto Espinosa: https://robertoespinosa.es/wp-content/uploads/2015/05/matriz_de_ansoff-e1433101150164.png
- Eurib. (25 de Octubre de 2010). *Brand Key Model*. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de Eurib: <https://www.eurib.net/positioneren-brand-key-model/>
- Expreso. (05 de Setiembre de 2018). Perú: Líder en crecimiento económico de la región pese a entorno político y judicial. *Expreso*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2018, de <https://www.expreso.com.pe/economia/peru-lider-en-crecimiento-economico-de-la-region-pese-a-entorno-politico-y-judicial/>
- García, E. (2011). Un acercamiento al deporte y al fútbol comonegocio y al funcionamiento, problemática y mejora del fútbol peruano. *Journal of Business* , 3(2), 79-107.
- Gestión. (05 de Agosto de 2016e). Solo 39% de peruanos practica deporte, la mayoría dice no hacerlo por falta de tiempo. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/39-peruanos-practica-deporte-mayoria-dice-hacerlo-falta-111576>
- Gestión. (04 de Abril de 2017a). Panamericanos 2019: COI confía que Juegos de Lima serán un éxito. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/peru/politica/panamericanos-2019-coi-confia-juegos-lima-seran-exito-132377>
- Gestión. (04 de Abril de 2018b). ¿Cómo afecta la piratería al Perú? *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/afecta-pirateria-peru-232501>
- Gestión. (19 de Junio de 2018c). Beneficios económicos serán repartidos de forma desigual en Rusia. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/beneficios-economicos-seran-repartidos-forma-desigual-rusia-236314>
- Gestión. (06 de Febrero de 2018d). Panamericanos Lima 2019: Estiman S/ 5,222 millones de impacto económico. *Gestión*. Obtenido de

<https://gestion.pe/economia/panamericanos-lima-2019-estiman-s-5-222-millones-impacto-economico-226676>

Gestión. (13 de Julio de 2018f). Panamericanos: Más empresas británicas buscan socios peruanos con miras a juegos de Lima 2019. *Gestión*. Obtenido de

<https://gestion.pe/economia/empresas/panamericanos-empresas-britanicas-buscan-socios-peruanos-miras-juegos-lima-2019-238430>

Giralt, E. (17 de Setiembre de 2018). El fiasco de Tarragona 2018 esconde un negocio ruinoso. *La Vanguardia*. Recuperado el 11 de Octubre de 2018, de

<https://www.lavanguardia.com/local/tarragona/20180917/451843530041/fiasco-tarragona-juegos-mediterraneos-negocio-ruina.html>

Guiu, D. (s.f.). Qué es el merchandising. *Socialetic*. Recuperado el 03 de Diciembre de 2018, de <https://www.socialetic.com/que-es-el-merchandising.html>

Gupta, S. (30 de Junio de 2014). *Segmentación y Alcance*. Obtenido de Harvard Business Publishing:

http://eproduct.hbsp.harvard.edu/eproduct/product/cc_8219_SPA/content/print.html

Hernández, M. (16 de Agosto de 2016). *La economía de los eventos deportivos*. Recuperado el 02 de Agosto de 2018, de BBVA: <https://www.bbva.com/es/la-economia-de-los-eventos-deportivos/>

INFORMADOR.MX. (28 de Junio de 2011). Abre Copag tienda virtual. *INFORMADOR.MX*. Obtenido de <https://www.informador.mx/Deportes/Abre-Copag-tienda-virtual-20110628-0215.html>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Mayo de 2018). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2018*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática:

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico->

n02_pbi-trimestral_-itrim2018.PDF

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (a). *Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios, 2000-2050*. [Archivo de datos],

INEI . Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03020.xls>

IPD Instituto Peruano del Deporte. (2011b). *Plan Nacional del Deporte 2011-2030*. IPD

Instituto Peruano del Deporte , Lima. Obtenido de

<http://www.ipd.gob.pe/images/documentos-digitales/documentos-mapasitio/plan-nacional-deporte-2011-2030.pdf>

IPD Instituto Peruano del Deporte. (2016c). *Estadísticas deportivas del Instituto Peruano del Deporte Cuarto Trimestre 2016*. IPD Instituto Peruano del Deporte, Lima.

Recuperado el 30 de Julio de 2018, de

http://sistemas.ipd.gob.pe:8190/secgral/Transparencia/info_estadistica/boletines/bol_est_2016-4.pdf

IPD Instituto Peruano del Deporte. (c). *Política Nacional del Deporte*. IPD Instituto Peruano del Deporte. Obtenido de

<http://www.ipd.gob.pe/sistemasipd/recursos/formulario1/PNDV29.pdf>

Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019. (a). *Los Juegos - Juegos*

Panamericanos. Obtenido de Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima

2019: <https://www.lima2019.pe/panamericanos>

Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019. (b). *Actualidad - Noticias*. Obtenido de Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019:

<https://www.lima2019.pe/noticias/lima-2019-lanza-campana-para-que-el-pais-empiece-a-vivir-los-juegos>

Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019. (c). *Institucional - Quiénes somos* .

Obtenido de Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019:

<https://www.lima2019.pe/quienes-somos>

Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019. (d). *Institucional - Marco Legal*.

Obtenido de Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019:

<https://www.lima2019.pe/marco-legal>

Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019. (e). *Los Juegos*. Recuperado el 18 de Agosto de 2018, de Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019:

<https://www.lima2019.pe/juegos-lima2019>

Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019. (f). *Milco*. Recuperado el 10 de Agosto de 2018, de Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019:

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

Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019. (g). *Mascota*. Recuperado el 22 de Setiembre de 2018, de Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019:

<https://www.lima2019.pe/es/mascota>

Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019. (h). *Institucional - Directorio Institucional*. Obtenido de Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019:

<https://www.lima2019.pe/directorio-institucional>

La República. (13 de Julio de 2016a). La importancia del Marketing Deportivo y la industria del deporte en el Perú. *La República*. Obtenido de <https://larepublica.pe/marketing/785265-la-importancia-del-marketing-deportivo-y-la-industria-del-deporte-en-el-peru>

La República. (23 de Mayo de 2017b). Visual Merchandising: Exhibir bien para vender más. *La República*. Obtenido de <https://larepublica.pe/marketing/878623-visual-merchandising-exhibir-bien-para-vender-mas>

La Vanguardia. (05 de Agosto de 2013). Barcelona 2013: El mundial de natación ha recibido 267.000 espectadores. *La Vanguardia*. Obtenido de

<https://www.lavanguardia.com/mundial-natacion/20130804/54379143506/barcelona-2013-mundial-natacion-recibido-267-000-espectadores.html>

Leon, F. (04 de Setiembre de 2015a). ¿QUÉ ES EL MERCHANDISING Y CUÁL ES SU IMPORTANCIA EN MARKETING? *Merca20*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2018, de <https://www.merca20.com/movistar-regalara-televisores-a-sus-clientes-en-navidad/>

Leon, F. (23 de Agosto de 2015b). 4 DEFINICIONES DE MARKETING RELACIONAL. *Merca2.0*. Obtenido de <https://www.merca20.com/4-conceptos-de-marketing-relacional/>

Líbero. (05 de Setiembre de 2018). Juegos Panamericanos 2019 llegarán a más de 500 millones de personas. *Líbero*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2018, de <https://libero.pe/deportes/1312189-lima-2019-juegos-panamericanos-llegaran-500-millones-personas-mundo>

Llamazares, O. (17 de Febrero de 2017). *El Contrato Internacional De Licencia De Marca: Aspectos Clave*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2018, de Global Negotiator Blog: <https://www.globalnegotiator.com/blog/contrato-licencia-de-marca-definicion-caracteristicas/>

Merca2.0. (11 de Junio de 2018a). Los gigantes del merchandising a nivel mundial. *Merca2.0*. Obtenido de Merca2.0: <https://www.merca20.com/los-gigantes-del-merchandising-a-nivel-mundial/>

Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2007). *Marketing Deportivo* (2da ed. ed.). Barcelona: Paidotribo.

Mundoplus.tv. (Abril de 2017). *Noticias - TV digital*. Recuperado el 01 de Setiembre de 2018, de Mundoplus.tv: https://www.mundoplus.tv/noticias/?seccion=tv_digital&id=1021711312

- Muñoz Gómez, M. (14 de Julio de 2017). Marca Perú: su creación. *Semana* . Obtenido de <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/especiales-regionales-peru/articulo/peru-potencia-su-marca-pais/532362>
- Museo Olímpico del Deporte Peruano. (16 de Diciembre de 2018). *Historia - Comité Olímpico Internacional*. Obtenido de Museo Olímpico del Deporte Peruano: <http://www.museolimpico.pe/historia/comite-olimpico-internacional.html>
- Nielsen Perú. (Setiembre de 2018). *Puntos de Venta - Sector Retail*. Nielsen Perú, Lima.
- Noticias Responsables. (16 de Octubre de 2017). Broadcasters de América llegan a Perú para planificar transmisión TV de Lima 2019. *Noticias Responsables*. Obtenido de <http://noticiasresponsables.com/broadcasters-de-america-llegan-a-peru-para-planificar-la-transmision-televisiva-de-lima-2019/>
- OMPI ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL. (s.f.). *Deporte y desarrollo*. Recuperado el 30 de Agosto de 2018, de OMPI ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL: <https://www.wipo.int/ip-sport/es/development.html>
- Panam Sports Organization. (08 de Agosto de 2018). *DE ODEPA A PANAM SPORTS: 70 AÑOS UNIENDO EL DEPORTE DE AMÉRICA*. Recuperado el 03 de Agosto de 2018, de Panam Sports Organization: <https://www.panamsports.org/es/news-sport/odepa-a-panam-sports-70-anos-uniendo-el-deporte-de-america/>
- Perú21. (16 de Marzo de 2017). Juegos Panamericanos 2019: Hay retrasos en la ejecución de las obras. *Perú21*. Obtenido de <https://peru21.pe/politica/juegos-panamericanos-2019-hay-retrasos-ejecucion-obras-69233>
- Portaltic Noticias de tecnología. (15 de Agosto de 2012). La empresa renació gracias al 'merchandising' de Angry Birds. *Europa Press*. Recuperado el 05 de Octubre de 2018, de Portaltic Noticias de tecnología:

<https://www.europapress.es/portaltic/videojuegos/noticia-empresa-renacio-gracias-merchandising-angry-birds-20120815110010.html>

Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior* (Segunda ed.). México: Compañía Editorial Continental.

Porter, M. (2004). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (Primera ed.). México: Compañía Editorial Continental.

Protectia Patentes y Marcas. (02 de Febrero de 2015). *Marcas - ¿CÓMO COMPRAR LA LICENCIA DE UNA MARCA?* Recuperado el Diciembre de 2018, de Protectia Patentes y Marcas: <https://www.protectia.eu/marcas/como-comprar-la-licencia-de-una-marca/>

Publimetro. (25 de Julio de 2017). *Lima 2019: Conoce a la mascota oficial de los Juegos Panamericanos* . Obtenido de Publimetro.pe: <https://publimetro.pe/actualidad/noticia-lima-2019-conoce-mascota-oficial-juegos-panamericanos-62872>

Quevedo, M. (08 de Abril de 2017). *Economía: Panamericanos, en contra de la corriente (Parte I)*. Recuperado el 17 de Agosto de 2018, de Punto y Coma: <http://www.puntoycoma.pe/economia/economia-panamericanos-parte-1/>

Regalado, O., Ayala, M., Chero, L., Yauri, Y., & Zevallos, A. (2015). *Juegos Panamericanos Lima 2019: factores críticos para su organización* (Primera Edición ed.). Lima: Esan ediciones. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2015/06/15/juegos-panamericanos.pdf>

Riquelme, M. (Junio de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Rodríguez, A. (2015). *Merchandising & derechos de imagen, La licencia hecha producto* (Primera Edición ed.). México: Editorial Lawgic. Obtenido de

<https://play.google.com/books/reader?id=FzFzCQAAQBAJ&hl=es&pg=GBS.PA80>

Rosario 2019 IV Juegos Suramericano de Playa. (s.f.). *Deportes*. Recuperado el 20 de

Diciembre de 2018, de Rosario 2019 IV Juegos Suramericano de Playa:

<http://suramericanos.gob.ar/deportistas/>

Santín, A. (27 de Junio de 2013). Claves para comprar una licencia. *Entrepreneur*. Obtenido

de <https://www.entrepreneur.com/article/266070>

Sanz, D. (25 de Mayo de 2015). *Identidad LIMA 2019*. Obtenido de DISEÑO PERÚ:

<http://disenoperu.blogspot.com/2015/05/identidad-lima-2019.html>

Schaefer, J. (Setiembre de 2012). *El deporte, los artículos deportivos y la industria del*

deporte. Recuperado el 23 de Agosto de 2018, de OMPI ORGANIZACIÓN

MUNDIAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL:

https://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2012/05/article_0005.html

Sectorial. (19 de Abril de 2017). *¿Cuánto le Aporta el Deporte al PIB?, un sector en*

Ascenso. Recuperado el 12 de Julio de 2018, de Sectorial:

<https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/52713-%C2%BFcu%C3%A1nto-aporta-el-deporte-al-pib>

Semana Económica. (18 de Octubre de 2018). *Panamericanos 2019: MTC aprobó transferir*

S/24 millones a la ODEPA. Recuperado el 28 de Agosto de 2018, de Semana

Económica: [http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/politica/314031-](http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/politica/314031-panamericanos-2019-mtc-aprobo-transferir-s-24-millones-a-la-odepa/)

[panamericanos-2019-mtc-aprobo-transferir-s-24-millones-a-la-odepa/](http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/politica/314031-panamericanos-2019-mtc-aprobo-transferir-s-24-millones-a-la-odepa/)

SENAMHI. (s.f.). *Clima - Mapa Climático del Perú*. Recuperado el 29 de Noviembre de

2018, de SENAMHI: <https://www.senamhi.gob.pe/?p=mapa-climatico-del-peru>

Serrano, L. (23 de Mayo de 2018). *Estos son los 10 eventos deportivos más valiosos del*

mundo. Recuperado el 11 de Noviembre de 2018, de InformaBTL:

<https://www.informabtl.com/estos-son-los-10-eventos-deportivos-mas-valiosos-del->

mundo/

Stakeholders. (01 de Octubre de 2018). Los Juegos Panamericanos lima 2019 serán los más grandes de la historia. Obtenido de <http://stakeholders.com.pe/notas/mario-moccia-los-juegos-panamericanos-lima-2019-seran-los-mas-grandes-la-historia/>

Statista El portal de las estadísticas. (Abril de 2018). *Principales agentes expedidores de licencias de merchandising en función de los ingresos por ventas minoritas a nivel mundial en 2017 (en miles de millones de dólares)*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2018, de Statista El portal de las estadísticas:

<https://es.statista.com/estadisticas/636567/principales-agentes-de-mercancias-con-licencia-en-todo-el-mundo-en/>

Sweetpress. (19 de Julio de 2012). *Licencias, diferenciación y valores con marca registrada*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2018, de <https://www.sweetpress.com/licencias-diferenciacion-y-valores-con-marca-registrada/>

td tendencias digitales. (01 de Setiembre de 2017). *Articulos - Medios sociales y videos*. Recuperado el 25 de Octubre de 2018, de td tendencias digitales: <https://tendenciasdigitales.com/internet-y-los-medios-sociales-en-peru/>

Todotvnews. (11 de Noviembre de 2018). *La industria del merchandising mueve US\$ 10.720 millones en LatAm*. Recuperado el 17 de Octubre de 2018, de Todotvnews: <http://www.todotvnews.com/news/La-industria-del-merchandising-mueve-US-10.720-millones-en-LatAm.html#>

Torres, A. (12 de Octubre de 2013). Día histórico: Lima fue elegida sede de los Panamericanos 2019. *La República*. Recuperado el 13 de Agosto de 2018, de <https://larepublica.pe/deportes/744289-dia-historico-lima-fue-elegida-sede-de-los-panamericanos-2019>

Vázquez, J. (27 de Junio de 2016). Deporte, una poderosa industria en el mundo. *Diario Las*

Américas. Obtenido de <https://www.diariolasamericas.com/economia/deporte-una-poderosa-industria-el-mundo-n3890601>

Villa el Salvador. (2018). *Juegos Panamericanos 2019*. Obtenido de Villa el Salvador: <https://ves.org.pe/juegos-panamericanos-2019/>

Wakabayashi, J. L. (11 de Mayo de 2018). *Consumo masivo: nuevos jugadores y estrategias en la cancha*. Recuperado el 10 de Enero de 2019, de Universidad Esan - Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/marketing/2018/05/consumo-masivo-nuevos-jugadores-y-estrategias-en-la-cancha/>



Apéndice

Encuesta – Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019

1. Edad: (ÚNICA RESPUESTA)
 - 18 – 24 años
 - 25 – 34 años
 - 35 – 44 años
 - 45 – 55 años.

2. Sexo: (ÚNICA RESPUESTA)
 - Masculino
 - Femenino

3. Distrito de residencia: (PREGUNTA ABIERTA)

4. ¿Cuáles son los principales eventos deportivos que recuerdes? (PREGUNTA ABIERTA)

5. ¿Conoces alguno de los siguientes eventos deportivos? (RESPUESTA MÚLTIPLE)
 - Copa América
 - Juegos Panamericanos
 - Juegos Olímpicos
 - Mundial de Fútbol
 - Sudamericano de Vóley

Para los que no conocen los Juegos Panamericanos, te comentamos que es el segundo mayor evento multideportivo que se llevará a cabo en la ciudad de Lima Metropolitana y Callao entre el 26 de Julio y 11 de agosto 2019. Es un evento que se realiza desde los años 1950 y se da cada 4 años; contempla 39 deportes, 62 disciplinas y participan 41 comités olímpicos de diferentes países. Los Juegos Panamericanos 2019 es un evento clasificatorio para los próximos Juegos Olímpicos y Paraolímpicos Tokio 2020.

6. ¿Has visto algún tipo de publicidad de los Juegos Panamericanos?
 - Si
 - No
 - No recuerdo

7. Si tu respuesta es SI, indicar porque medio (RESPUESTA MÚLTIPLE)
- Publicidad en TV
 - Publicidad en radio
 - Publicidad en Redes Sociales (Facebook, Instagram)
 - Publicidad y/o Activaciones en diferentes eventos (deportivos, conciertos, etc.)
 - Notas en noticieros/programas deportivos
 - Otros medios
8. ¿Qué tanto te agrada el desarrollo de los Juegos Panamericanos en nuestro país? (PREGUNTA EN ESCALA DE LIKER)
- Me agrada mucho
 - Me agrada
 - Ni me agrada ni me desagrada
 - Me desagrada
 - Me desagrada mucho
9. ¿Piensas asistir a alguna de competencia de las diferentes disciplinas que se realizarán durante los días de los Juegos Panamericanos 2019? (PREGUNTA EN ESCALA DE LIKER)
- Definitivamente si
 - Probablemente si
 - Tal vez sí / tal vez no
 - Probablemente no
 - Definitivamente no
10. En caso de no asistir a ver alguna disciplina en vivo y en directo ¿Por qué medio piensas seguir el evento? (RESPUESTA MÚLTIPLE)
- Televisión (transmisiones de las disciplinas, resúmenes de programas deportivos)
 - Radio
 - Redes Sociales (Facebook live, Instagram)
 - Prensa escrita/digital
 - Otro
 - Ninguno / no pienso ver el evento
11. ¿Tienes conocimiento que existe una mascota de los Juegos Panamericanos 2019?
- Si
 - No
12. (Solo para los que respondieron sí) ¿Cómo se llama? (RESPUESTA ÚNICA)
- Vinicius
 - Zabivaca
 - Milco
 - Wayqi

- No sé cómo se llama
- Otro: _____

13. Muchos eventos deportivos cuentan con productos publicitarios/souvenirs, también conocidos como merchandising. Si existieran para la venta este tipo de artículos de los Juegos Panamericanos 2019, ¿Qué tan probable sería que comprara alguno de estos? (PREGUNTA EN ESCALA DE LIKER)

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Tal vez sí / tal vez no
- Probablemente no
- Definitivamente no

14. (Para los que respondieron que sí o probablemente sí comprarían) ¿Qué artículos te gustaría que hubieran para comprar souvenirs/merchandising de los juegos Panamericanos? (RESPUESTA MÚLTIPLE)

- Polo (adultos y niños)
- Gorra (adultos y niños)
- Peluche de la mascota del evento
- Tomatodos (adultos y niños)
- Mochila (para niños)
- Otro: _____ (detallar)
- Ninguno/No estaría interesado

15. ¿Por qué motivo lo comprarías? (RESPUESTA MÚLTIPLE)

- Para uso personal
- Para regalar a un amigo/familiar
- Para mis hijos/sobrinos
- Para coleccionar
- Otro

16. ¿Dónde te gustaría encontrar estos productos? (RESPUESTA MÚLTIPLE)

- En las distintas sedes del evento
- En tiendas por departamentos
- En supermercados
- En tiendas exclusivas de artículos deportivos
- En tiendas en centros comerciales
- En tiendas virtuales

17. ¿Cuánto estarías dispuesto a invertir en la adquisición de artículos publicitarios (souvenirs) de los Juegos Panamericanos Lima 2019? (ÚNICA RESPUESTA)

- Menos de S/. 10
- Entre 10 – 20 soles
- Entre 21 – 30 soles
- Entre 31 – 40 soles
- Entre 41 – 50 soles
- Más de 50 soles.

Datos de contacto:

Nombre

Dirección

Email

Celular

Fecha de encuesta

